

PIERRE DE MUELENAERE

# Reconversion accélérée pour l'ancien patron d'IRIS

Déjà administrateur de Proximus et Pairi Daiza, l'entrepreneur est nommé président d'un autre fleuron technologique: EVS, le pionnier du ralenti télévisé. GUY LEGRAND

C'est à Louvain-la-Neuve que Pierre De Muelenaere nous donne rendez-vous. Non chez IRIS, l'entreprise qu'il a fondée en 1987 et quittée en septembre 2015, trois ans après sa revente au groupe japonais Canon. Mais à deux pas de là, dans l'Yncubator, qui soutient des projets développés par les étudiants. Il fait partie du Centre d'entreprise et d'innovation, ou CEI Louvain, *where Business and Innovation converge*. C'est ici que Pierre De Muelenaere s'épanouit dans sa nouvelle vie, en coachant les étudiants qui veulent lancer leur entreprise. Exactement comme lui-même l'a fait voilà un tiers de siècle.

## Le guide touristique de l'entrepreneur

Après les trois années passées à peaufiner la transition d'IRIS vers son nouvel actionnaire, l'ex-CEO a levé le pied pendant quelques mois. «Nous avons été au Japon en famille, ce qui fut l'occasion de faire des adieux très amicaux à la direction de Canon, puis en Nouvelle-Calédonie, où vit notre fille. Quelques *city trips* aussi, dont Amsterdam, cette ville toute proche que je ne connaissais pas. Prendre un peu de temps pour voyager, ce n'est pas désagréable!»

Mais le naturel revient au galop, sous la forme d'un grand dessein: promouvoir l'esprit d'entreprise auprès des jeunes. C'est dans cette optique que, parallèlement à son engagement dans l'Yncubator, Pierre De Muelenaere a réalisé son IRIS Book, écrit en anglais et sorti en février 2017. «C'est une espèce de guide touristique qui présente la ligne du temps de l'entrepreneur, au travers du parcours d'IRIS.» On y découvre, non

sans surprise, l'accord signé avec Lernout & Hauspie, qui était même devenu actionnaire! Ou que la crise financière fut vécue avec angoisse, les banques étant les plus grosses clientes de l'entreprise et les plus rentables. C'est dire que les moments délicats ne sont pas passés sous silence. Un manuel de management? Si l'on veut, sauf qu'il se pare d'une riche iconographie en couleurs et d'une présentation de type magazine. «La bonne nouvelle par rapport à un ouvrage classique, c'est qu'il est composé de chapitres indépendants et qu'on n'est pas obligé de tout lire», ironise son

l'ex-CEO. Je cherchais 10 millions de francs et le holding anversois Ackermans & van Haaren (AvH) avait de l'argent à placer. Son idée: prendre des participations minoritaires dans de jeunes entreprises belges déjà rentables et ayant un management expérimenté. Pourtant, de fil en aiguille, les gens d'AvH ont débarqué chez des entrepreneurs sans expérience, qui disposaient d'un vague prototype et qui n'avaient pas d'argent, s'amuse le fondateur d'IRIS, qui eut un associé pendant deux ans. AvH est devenu majoritaire alors que moi, j'étais petit minoritaire... avec de l'argent

«Il y a toujours des défis à relever, car on ne peut jamais se reposer sur ses lauriers.»  
Pierre De Muelenaere

auteur. Pas peu fier d'avoir, à la fin 2017, dépassé le millier d'exemplaires vendus, un score effectivement inaccoutumé sur ce terrain en Belgique.

## Chef de projet chez Ackermans

L'IRIS Book encourage les futurs entrepreneurs en soulignant combien les angoisses et échecs n'empêchent pas le succès. Car s'il a été écrit maintes fois que les fondateurs d'EVS ont fait faillite à deux reprises avant de prendre leur envol, le parcours d'IRIS ne fut pas un long fleuve tranquille non plus. «Nous, on a failli faire faillite deux fois», sourit Pierre De Muelenaere. C'est en 1985 qu'il se lance, dans le sillage de sa thèse de doctorat. Sujet: la reconnaissance optique de caractères. Ce sera le métier d'IRIS. Mais d'où venait l'argent nécessaire au lancement de son entreprise? «C'est un concours de circonstances franchement improbable, se souvient

emprunté. Sur ma première carte de visite, il était indiqué: chef de projet chez Ackermans & van Haaren.»

La société IRIS est officiellement fondée en 1987, mais le holding anversois se retire dès 1989. Panique. Une banque est mandatée pour trouver un repreneur. «On en trouva un, un seul... qui ne me paraissait franchement pas fiable, souligne Pierre De Muelenaere. Je me suis arrangé avec la société Prodata, un de nos clients, pour faire une contre-offre. Sans cela, je crois qu'IRIS aurait disparu!» Ce n'est toutefois qu'un sursis, car le nouvel actionnaire majoritaire est en mauvaise posture et «pompe» IRIS au point d'en devenir un gros créancier. En 1991, avec Pierre Rion, alors cadre chez Prodata, le fondateur met sur pied un management *buy-out*, dont le financement se termine... deux mois avant la faillite de Prodata. «On a une nouvelle fois frisé la catastrophe!»



Ce nouveau départ est le bon. «Par manque de moyens, nous accumulons toujours un gros retard par rapport au potentiel du marché et songions à une entrée en Bourse comme moyen de décoller.» Elle sera réalisée en 1999. Deux ans plus tard, resté seul aux commandes, Pierre De Muelenaere est sacré Manager de l'Année. On note pour la petite histoire qu'Ackermans & van Haaren redevient actionnaire d'IRIS en 2006, aux côtés de la CNP du groupe Frère. C'est leurs participations que le groupe japonais Canon achète en 2009, avant de prendre le contrôle total de la société en 2012.

### Un ancrage japonais plus solide!

Les jeunes entreprises ont-elles du mal à trouver du capital? «Le problème est que beaucoup d'actionnaires potentiels ont des ambitions à plus court terme qu'on ne le croit, observe Pierre De Muelenaere. Ils pensent déjà à la sortie quand ils entrent au capital. Ce qui manque, ce sont des investisseurs ayant une vision d'ancrage belge à long terme. Parce que quand le projet se développe bien, l'entrepreneur n'a pas la capacité de rester majoritaire.»

Difficile de ne pas enchaîner en demandant quel est le sentiment du fondateur quand, à défaut d'ancrage belge, il vend sa

société à un groupe japonais! «J'ai réalisé un ancrage japonais encore plus solide, sourit Pierre De Muelenaere. Certains acquéreurs vont s'empresse de pomper le savoir-faire, mais d'autres considèrent qu'il n'a aucun sens de délocaliser un centre d'excellence et qu'il faut au contraire le développer en lui donnant plus de moyens. C'est ce qui s'est passé chez IRIS, comme chez AGC Glass par exemple (l'ancien Glaverbel, racheté par le groupe japonais Asahi Glass, Ndlr).» Ceci suppose bien entendu que l'entreprise soit performante et qu'une relation de profonde confiance ait été établie. «Resté trois ans à la tête d'IRIS après son rachat, je m'entendais super-bien avec les Japonais, mais je leur ai aussi clairement fait comprendre que c'est moi qui réalisais le travail. Si j'avais revendu à tel ou tel géant américain, IRIS aurait peut-être disparu aujourd'hui.»

### Il y a toujours des défis...

L'Yncubator ne remplit pas complètement l'agenda de l'ancien CEO d'IRIS, loin de là. Il est, à titre personnel, investisseur actif dans les énergies renouvelables. «Elles me passionnent et j'y ai acquis une certaine expérience. Je tiens aussi beaucoup à convaincre de leur importance pour l'avenir de la planète. Plusieurs des projets que je coache relèvent d'ailleurs de ce domaine.»

Pierre De Muelenaere, qui aura 60 ans le 25 octobre prochain, est par ailleurs administrateur de Proximus depuis bientôt sept ans, ainsi que de Pairi Daiza... depuis 23 ans. «Proximus est une entreprise superbe, qui me passionnait depuis longtemps en tant qu'ingénieur. Chez Pairi Daiza, je travaille surtout sur l'aspect du développement durable.» Autre mandat: Guberna, l'institut belge des administrateurs.

Et voilà maintenant Pierre De Muelenaere nommé président du conseil d'administration d'EVS. «C'est un rôle que je connais pour l'avoir exercé chez IRIS, en plus de celui de CEO. EVS est clairement une belle société, que je connais depuis longtemps, tout comme plusieurs de ses administrateurs.» Et quelle sera l'impulsion du nouveau président? «Il y a toujours des défis à relever, car on ne peut jamais se reposer sur ses lauriers», glisse l'intéressé. Qui a sans doute déjà quelques idées en tête...©