

Pierre De Muelenaere

Manager de l'Année

Le prix du Manager de l'Année 2001 va à Pierre De Muelenaere, fondateur d'Iris, société spécialisée dans la gestion de document née dans les laboratoires de l'Université Catholique de Louvain.

L'élection, par les lecteurs de *Trends-Tendances*, du Manager de l'Année, est surtout intéressante dans des périodes économiques difficiles. Les suffrages vont-ils privilégier la grande entreprise rassurante ou l'entrepreneur audacieux ? L'industrie ou le service ? Un créateur ou un gestionnaire ? Le choix des lecteurs désigne le modèle du moment.

Cette année, aucune ambiguïté : en élisant Pierre De Muelenaere, 43 ans, administrateur délégué et fondateur d'Iris, à Louvain-la-Neuve, les lecteurs plébiscitent l'entreprise au sens le plus créateur et poussent sous les projecteurs une jeune société, active dans la technologie, née dans les laboratoires de

l'UCL en 1987 — comme IBA, Manager de l'Année 1997 —, cotée en Bourse depuis 1999, occupant 250 personnes, avec une présence internationale (France, Etats-Unis). Les lecteurs consacrent un mélange de prudence et d'audace. Iris n'a cessée d'être rentable depuis 1991, et sa forte croissance ne souffre guère des turbulences actuelles : l'entreprise prévoit de réaliser 35 millions EUR de CA en 2001.

Les survivants de l'OCR

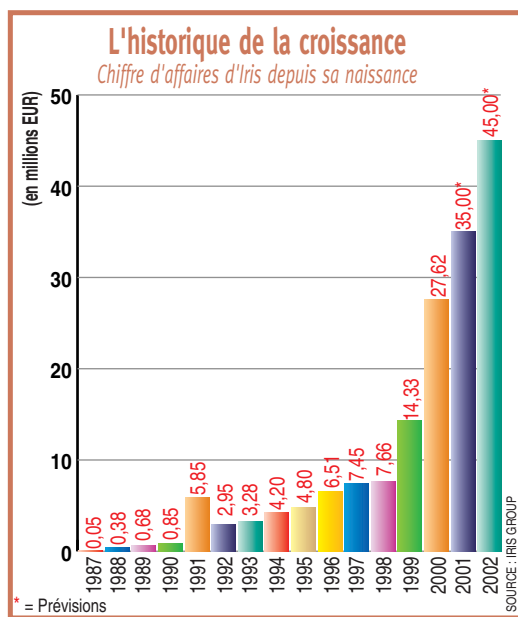
Le cœur d'Iris est le développement de logiciels de lecture automatisée de document (LAD) et de gestion électronique de documents (GED). La société les applique à des usages aussi divers que les formulaires — ceux du recensement en Belgique et en Tchèque, bientôt ceux de l'administration de la TVA — ou des lettres et ce au moyen d'un scanner pour PC, Hewlett Packard ou Agfa, équipés du logiciel Readiris, ou à l'aide d'un stylo-scanner maison, IRIS-Pen.

L'entreprise dirigée par Pierre De Muelenaere figure dans un tout petit peloton, celui des sociétés subsistant sur le marché de l'OCR (*Optical Character Recognition*). Depuis la moitié des années 80, une cinquantaine de sociétés ont exploré ce marché. A l'arrivée, il n'en reste guère que six, dont trois actives : Iris, Scansoft aux Etats-Unis, et Abby en Russie.

Iris n'était ni la mieux placée ni la mieux financée. Les Américains jouissaient d'un accès aisé au capital et d'un ample marché local. Et la Russie profitait d'un coût de développement faible. N'empêche, un concours de circonstances profitera à Iris : la ténacité de Pierre De Muelenaere et d'une équipe soudée, et le soutien, les premières années, d'un apprenti en venture capital, le holding anversois Ackermans&van Haaren (AvH).

A l'origine, Iris n'est qu'une thèse de doctorat transformée en business plan. Flashback : vers 1984, Paul Jaspers, patron du laboratoire de Microélectronique de l'UCL, encourage deux ingénieurs, Pierre De Muelenaere et Jean-Didier Legat, deux chercheurs préparant un doctorat sur la reconnaissance de caractères. Ils conçoivent des circuits intégrés programmés, surpuissants (pour l'époque), pour lire des textes numérisés par un scanner.

La reconnaissance de caractère restait alors une activité de niche, utilisant des systèmes lourds et rigides, notamment pour la lecture de documents bancaires. De plus, le PC, né en 1981, n'est pas encore





SUR LES MAINS

Il aurait pu enseigner la gymnastique. Durant ses humanités, Pierre De Muelenaere excellait dans la discipline, participait à des compétitions (voir photo ci-contre), et pratique encore aujourd'hui des exercices, tel celui réalisé pour notre image de couverture : il y fait le poirier sur une chaise posée sur une table...

Pierre De Muelenaere a songé à enseigner les mathématiques, mais se tournera vers une formation d'ingénieur civil, achevée en 1981 à l'UCL. Il est aussi docteur en sciences appliquées. Chercheur Irsia, il se penche sur la conception de circuits intégrés et à la reconnaissance de caractères. Il programmera la version commerciale de son prototype.

Son goût pour la technologie et l'enseignement est familial. Un père ingénieur industriel et une mère enseignante ne sont pas pour rien dans sa vocation. Marié à une psychologue, il est père de trois enfants (Julie, 12 ans, Guillaume, 10 ans et Olivier, 8 ans).

**PIERRE
DE MUELENAERE,
IRIS**

*Plus de
quatorze
années de
ténacité.*



1985.
Le prototype, une carte électronique lisant des textes.



1987.
La fondation (de gauche à droite : P. De Muelenaere, C. Boon Falleur, Jean-Didier Legat).



1994.
Le stylo-scanner, ReadIris.



1987.
Le premier produit : la carte Texiris 1.0.



une machine à tout faire ; il peut piloter des scanners, mais leur prix dépasse, à l'époque, les 2.250 EUR (environ 100.000 BEF).

Un nouveau marché

Les doctorants entrevoyent un nouveau marché. L'UCL n'a pas encore de structure pour soutenir les chercheurs à créer leur entreprise, comme c'est le cas aujourd'hui avec la Sopartec, mais le professeur Paul Jaspers se montre encourageant. Il est contacté par Ackermans & van Haaren (AvH), holding actif dans le dragage et l'exploration pétrolière, cherchant à s'in-

troduire dans le domaine des nouvelles technologies. Le professeur met ses dirigeants en rapport avec les chercheurs.

A partir de 1985, AvH finance la mise au point du prototype aux Etats-Unis et au Japon, notamment chez des fabricants de scanner. Il s'agit de valider les hypothèses sur les produits à concevoir et tâter un terrain totalement neuf. Le premier produit commercial, Texiris 1.0, voit le jour : une carte électronique à placer dans un PC, à relier à un scanner, et un logiciel, qui, ensemble, «lisent» des documents imprimés. Produit suivi quelques temps après par la création de la société Iris (Image Recognition Integrated Systems), en 1987. AvH la suit de près et y dépêche un cadre, un ingénieur, Christian Boon Falleur, pour y occuper le poste d'administrateur délégué. Normal : «Nous avons l'habitude de jouer un rôle actif dans la gestion des sociétés où nous détenons une participation», explique le premier dirigeant de la start-up.

Si le holding est de loin le principal financier, l'entreprise profite aussi des aides de la Région wallonne, sous forme d'avances récupérables, de financement de voyages, et une petite participation de CD Technicom (SRIW). «C'était une période très intéressante ; AvH s'impliquait beaucoup. Nous avons appris comment tourner une entreprise», se souvient Pierre De Muelenaere, alors directeur, en charge de la recherche et du développement.

Première crise

Mais la période du lancement va s'achever dans les secousses. Ackermans & van Haaren souhaite quitter Iris, dans laquelle elle a misé près de 75 millions BEF. La stratégie du holding, où Luc Bertrand a pris les commandes, change : Iris est à la fois trop microscopique dans le portefeuille — 0,38 million EUR de ventes en 1988, soit plus de 15 millions BEF — et trop gourmande en management. Pris par d'autres fonctions, Christian Boon Falleur n'a guère de temps à consacrer à la start-up. Il préfère revendre. «Je craignais d'étouffer la société», explique-t-il. De son côté, Jean-Didier Legat s'en va et retourne à l'UCL, où il enseigne toujours.

Le départ des uns et des autres provoque une crise qui aurait pu faire disparaître Iris. Les candidats acquéreurs ne se bousculent pas, et Pierre De Muelenaere préfère le choisir lui-même. Il utilise son droit de préemption sur les actions pour en trouver un à son goût et va voir un client d'Iris, Prodata, une société belge produisant des caisses enregistreuses et des terminaux de paiement stations service. Et un montage se constitue *in extremis* en 1991 : Pierre De Meulenaere rachète Iris et la revend simultanément à Prodata, qui y intègre son département business development. Le responsable de ce dernier, Pierre Rion, deviendra administrateur délégué de la start-up au côté de Pierre De Muelenaere.

DYDEWALLE



SERGE DAHAN, IRIS FRANCE
La meilleure façon d'entrer dans un marché est d'acquérir une société qui y est déjà active.

Victoire symbolique : les contrats pour équiper les scanners de Hewlett Packard.



La chance d'Iris : Ackermans&van Haaren a mis 75 millions BEF dans le projet. Avant de revendre.



Comment ne pas couler

A l'époque, l'entreprise décroche des contrats intéressants. Elle va fournir le service de documentation de la gendarmerie pour son archivage, ainsi que les centres de contrôle technique automobile. Elle va aussi basculer d'un produit hardware vers un logiciel. En effet, les nouvelles générations de PC disposent désormais de micro-processeurs suffisamment puissants pour assurer eux-mêmes la reconnaissance de caractères. Ce raisonnement mène au lancement, en 1990, du logiciel Readiris 1.0, toujours mis à jour (version 7.0 sortie en septembre 2001), et à la mort programmée de la carte Texiris. Résultat : le marché de l'OCR va à la fois mieux pénétrer les entreprises et toucher le grand public. Les scanners bon marché, dotés en série d'un programme de reconnaissance de caractères, se profilent à l'horizon.

L'avenir commercial paraît favorable, mais Iris doit affronter un nouveau problème d'actionnariat. Prodata va mal. «Je ne le savais pas lorsque nous avions signé l'accord de reprise», dit Pierre De Muelenaere. Avec Iris, il n'était en relation qu'avec le département business development de Pierre Rion, qui, lui, tournait bien. Le gros des ventes, les caisses enregistreuseuses, perdait de l'argent. En attendant une recapitalisation qui n'arrivera pas, Prodata, cherchait partout l'argent, jusque dans la trésorerie d'Iris. «Nous avions des projets qui produisaient un beau cash flow, tout allait bien, mais les besoins en argent de Prodata nous mettaient quasi en cessation de paiement», dit Pierre De Muelenaere.

Racheter son entreprise

Face au risque de couler avec Prodata, les deux Pierre obtiennent de racheter eux-mêmes Iris. Le management buy out (rachat par le management) entre en action en 1992. Dorénavant, la société est contrôlée par une holding, PXP Finances, devenue Iris Group, détenue par Pierre De Muelenaere et Pierre Rion. Si les problèmes d'actionnariat disparaissent, la liberté se paie au prix fort. Jusqu'en 1996, Iris va rembourser les échéances du financement du buy out. La société se doit de demeurer bénéficiaire ; des pertes auraient menées à la faillite.

Les administrateurs délégués se divisent les tâches : à Pierre De Muelenaere le développement des logiciels — développement qui donnera naissance, en 1994, à un nouveau produit totalement original donnant plus de visibilité à la société, l'IRIS-Pen — et à Pierre Rion la clientèle professionnelle, décrochant des contrats importants dans la lecture de formulaires, la gestion de documents et l'archivage, au parlement luxembourgeois, à la BBL, chez Fortis.

L'IRISPen est un scanner en forme de gros stylo, à brancher sur un micro-ordinateur. Il lit un peu tout : les textes imprimés, mais aussi les codes à barres, l'écriture manuscrite. Sans devenir l'élément principal du chiffre d'affaires, il va favoriser l'expansion de l'entreprise vers l'international. Pierre De Muelenaere voyage «jusqu'à quatre mois par ans», explique-t-il. A Taiwan pour le faire fabriquer, aux Etats-Unis, dans les grandes foires comme le Comdex à Las Vegas, pour le distribuer. Il prend aussi sa valise pour aller vendre des licences du logiciel Readiris.

En 1996, l'étau financier se desserre enfin. Le financement du MBO touche à sa fin, le cours de Bourse frétille, les entreprises technologiques sont à la mode. Iris reçoit de nouveaux moyens à travers un placement privé organisé par la KB et sa filiale le Crédit Général pour une valeur de 60,5 millions BEF. En 1997, le management d'Iris complète ce tour de table attirant deux sociétés cotées au Nasdaq : Lernout&Hauspie (2 %) et Parexel (3 %). Le capital atteint alors 108 millions BEF.

Comme pour la création, c'est surtout au Nord du pays qu'Iris trouvera son financement. Dans le Sud, l'intérêt pour l'entreprise était modéré ; le placement paraissait trop risqué — ou trop cher : 641 BEF l'action, soit 15,9 EUR. A partir de ce moment, Iris entre dans une nouvelle phase ; elle entre en Bourse sur le marché de Bruxelles, l'Euronext aujourd'hui, en 1999, à 34 EUR, où elle lèvera encore 17,353 millions EUR (700 millions BEF), en mettant la majeure partie (80 %) sur le marché, portant le capital à 808 millions BEF.

En 1999, ces étapes paraissent banales ; la floraison des entreprises nées de l'Internet a popularisé comme jamais les sociétés technologiques. Pour autant, Iris n'affiche

pas de culture start-up dans le style *hype* — branché — habituel dans le Net. Ni paillette ni strass. Avec ses bénéfices, la société néo-louvaniste ferait même un peu démodée ; une start-up à l'ancienne...

Le pilier français

Iris va plus loin dans le traitement du document. Au lieu de se contenter de le saisir et d'en reconnaître le contenu, Iris développe des outils pour gérer les documents numérisés. La lecture automatisée de document (LAD) ne représente plus, aujourd'hui, que 40 % des ventes.

Entretiens, Iris s'est internationalisée, même si la vente à l'étranger n'est pas chose neuve. L'entreprise travaille déjà avec le Luxembourg et ses banques. A part pour le Luxembourg, la société s'aventure peu dans des prestations professionnelles, comme l'installation de systèmes de lectures de formulaires, nécessitant des équipes locales de support. Le premier pas vient en 2000, avec le rachat du français Sepsi. Basée à Massy, dans le Sud de Paris, la société vend depuis trente ans des systèmes de lectures de formulaires, à EDF, aux hôpitaux... Son patron, Serge Dahan, cherchait à la fois un actionnaire et une société possédant sa technologie de reconnaissance des formulaires. «Nous étions dépendant de systèmes achetés ailleurs ; nous ne pouvions pas le modifier et les améliorer, explique-t-il. De plus en plus, les contrats nous obligent à adapter les programmes aux besoins des clients.» La France pèse à présent près d'un tiers des ventes du groupe, soit 10 millions EUR pour 2001. Le mariage porte rapidement ses fruits. Sur 17 appels d'offres lancés l'an



ETIENNE VAN DE KERCKHOVE, IRIS
Le numéro deux de la société ; l'homme de la finance.



**LECTURE
D'ÉCRITURE
MANUSCRITE**
*En deux
étapes :
scanning et
correction
des erreurs.*



**«Gérer, c'est aussi
rendre l'entreprise
plus indépen-
dante des
hommes qui la
composent.»**



■■■
dernier par des préfetures pour automatiser la délivrance de papiers d'identité, de passeports et de cartes grises, Iris France en remporte 10. L'ex-Sepsi devient le pôle où s'intègrent d'autres acquisitions dans l'Hexagone : Euriged, spécialiste de la reconnaissance intelligente de documents (RID), et Amos, société spécialisée dans le marché de la monétique.

Euriged apporte une pièce importante pour le futur. Pour le moment, les clients utilisent des systèmes de reconnaissance et de gestion de documents adaptés à des types précis de formulaires, comme un recensement ou un bulletin de vote. La reconnaissance intelligente de documents ouvre une voie nouvelle dans laquelle une société pourrait automatiser le triage de son courrier entrant. Après la numérisation, le système distingue les lettres des factures, l'expéditeur des factures, et envoie les éléments triés vers les services adéquats.

Amos pousse Iris dans un marché vertical. «Dans notre domaine, la meilleure façon d'entrer dans un marché est d'acquérir une société qui y est déjà active», explique Serge Dahan. Amos travaille pour de nombreuses grandes banques françaises, comme la BNP et le Crédit Lyonnais. Elle dispose d'une filiale aux Etats-Unis, à Atlanta.

Les rachats en France font d'Iris le numéro un sur le marché de l'Hexagone ; elle lorgne d'autres marchés, comme l'Italie ou l'Espagne.

Hewlett Packard convaincu

Les rachats et la croissance interne vont pousser Iris dans le dos et la transformer. De par les circonstances et les années d'autofinancement, l'évolution des ventes était au départ irrégulière. A partir de 1998 (7,6 millions EUR), c'est le turbo qui est en

marque. Les ventes doublent de 98 à 99 et de 99 à 2000 (voir graphique). De 2000 à 2001 et pour l'an prochain, les croissances seront bonnes, mais modérées (26 % et 28 %). Pour l'an prochain, Iris prévoit 45 millions EUR.

Durant ces années, Iris va aussi réussir un joli coup. Elle décroche les contrats pour l'équipement des scanners produits par Hewlett Packard en logiciel de reconnaissance de caractères. Désormais, tout acheteur d'un appareil HP, dans toutes les langues — même asiatiques — reçoit d'office une version allégée de Readiris. Depuis 1998, Iris a ainsi remporté une victoire symbolique en battant sur son propre terrain un concurrent américain, Caere, qui équipait auparavant HP. Caere sera racheté par un concurrent, Scansoft qui, ironie du sort, vient de racheter les technologies de reconnaissance et de synthèse vocale de Lernout&Hauspie.

La Bourse accueille bien toutes ces nouvelles mais, depuis plusieurs mois, le cours souffre des troubles du secteur. Il se situe à 26 EUR (4 janvier), un niveau faible compte tenu des chiffres et de la bonne tenue de la société dans la crise actuelle.

Déménagement chez Euronext France ?

«Si nous étions cotés en France, le cours serait sans doute meilleur ; les Français sont incités à investir dans des valeurs françaises, tandis que ceux de Belgique investissent à l'international», confie Pierre De Muelenaere. Regrettant que l'Euronext ne soit pas «un vrai marché unifié», Pierre De Muelenaere se prend à songer à une double cotation, à Paris et à Bruxelles.

La faiblesse du cours de Bourse a une autre conséquence : il rend la société très «opéable», puisque la majeure partie du capital est dans le public. L'été dernier, les

statuts de la société ont été modifiés pour éviter les mauvaises surprises. Les actionnaires ne peuvent intervenir qu'à concurrence de 10 % des droits de vote.

Mais la progression ne va pas sans heurts. En 1999, Iris était encore une société à l'ambiance familiale de 97 personnes. A présent elle en compte 250. Il a donc fallu revoir les structures.

Un changement managérial intervient : Pierre Rion se retire du management actif. Il est remplacé depuis 2000 par Etienne Van de Kerckhove à la fonction d'administrateur délégué, en charge des finances. Pour la deuxième fois, le tandem change.

Etienne Van de Kerckhove avait déjà conseillé Iris à travers son entreprise, Stratéfi, en participant à l'organisation du placement privé de 1996 ; il a pris la direction financière à plein temps en 1999. Il participe à un comité exécutif composé de Serge Dahan pour le marché français, de Colette Darconat pour le Luxembourg et de Pierre De Muelenaere.

Demain, l'enseignement ?

Pierre De Muelenaere a aussi repensé sa fonction. Habitué à courir partout, à voyager, à vendre, à s'occuper du développement, il lui a fallu passer le flambeau à des cadres. Ainsi le voulait le développement de la société. «Gérer, c'est aussi rendre l'entreprise plus indépendante des hommes qui la composent.» explique-t-il. A-t-il songé à quitter sa fonction ? L'idée lui est venue. Il sait ce qu'il ferait : l'enseignement. Celui des sciences et des affaires. Il a finalement choisi de rester.

ROBERT VAN APeldoorn ■

Pour obtenir davantage de détails sur le prix du Manager de l'Année 2001 et la société Iris, nous vous conseillons de visiter le site du magazine (www.trends.be/fr).