

## Regard croisé sur la gouvernance : quelle valeur apporte-t-elle dès les premiers stades de développement des PME ?

**Pionnier de la formation à la gouvernance, GUBERNA a développé un programme de formation adapté aux spécificités des PME, qui se concentre sur l'accompagnement pragmatique des entrepreneurs. En 2018, le programme GUBERNA « CAP sur la Gouvernance des PME » a été renouvelé pour mieux répondre aux besoins du jeune entrepreneuriat et stimuler le réflexe « gouvernance ».**

**Rencontre avec Pierre De Muelenaere (PDM), fondateur, ex-Président et CEO d'IRIS GROUP et ambassadeur du cycle CAP 2018 ; et Cédric Van Rossum (CVR), CEO et co-fondateur de Mirmex Motors, future spin-off issue des labos de l'UCL, et participant au cycle CAP 2018.**



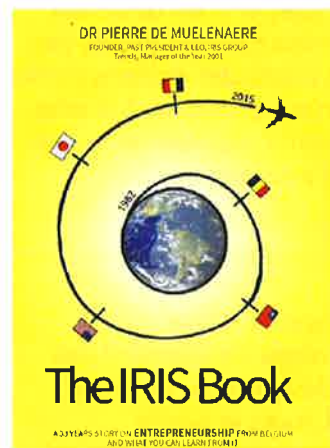
Pierre De Muelenaere



Cédric Van Rossum

**Disposant d'une longue expérience de l'entrepreneuriat couronnée de succès, vous êtes par ailleurs administrateur expérimenté et également « coach de jeunes entrepreneurs » à l'Yncubator (incubateur pour les jeunes entrepreneurs) de Louvain-La-Neuve. Quelle a été votre source de motivation à transmettre votre expérience combinée de l'entrepreneuriat et de la gouvernance, aux participants du cycle CAP 2018 ?**  
PDM : Fin 2015, j'ai décidé d'arrêter mes activités chez IRIS, la société que j'ai fondée et dirigée pendant 33 ans. IRIS marchait bien et la reprise par Canon réalisée en 2012 a été une réussite. J'ai donc eu l'envie de me lancer dans d'autres projets autour des thèmes de l'Entrepreneuriat, de l'Innovation et de l'Education.

J'ai alors rejoint l'Yncubator ([www.yncubator.be](http://www.yncubator.be)) pour y créer une équipe de coaches pour les jeunes entrepreneurs. C'était une bonne façon de me rapprocher de la nouvelle génération. J'ai aussi rédigé et publié un ouvrage dédié à l'entrepreneuriat et qui se présente comme un « guide de l'entrepreneuriat » : The IRIS Book.



Comme l'Entrepreneuriat et la Gouvernance sont intimement liés, ma participation au cycle CAP 2018 est dans ce cadre très logique. C'était un bon moyen d'échanger de l'expérience avec les participants et de discuter des questions qui les intéressent le plus.

**Véritable « success story », IRIS est passée du stade de spin-off à celui d'un groupe international aux chiffres impressionnants. Comment avez-vous pris conscience, au cours de cette aventure, de l'importance d'une gouvernance de qualité ? Pouvez-vous nous en dire plus sur les étapes-clés traversées ?**

PDM : IRIS a connu différentes étapes de développement. Au départ c'était une spin-off, puis nous avons réalisé un management buy-out ; ensuite, nous avons accueilli une quinzaine d'investisseurs, qui étaient plutôt des business angels, avant d'introduire la société en bourse. Après une phase de développement accéléré, nous avons finalement opté pour un partenariat très étroit avec un partenaire industriel fort (Canon Group).

A chaque étape de développement, nous avons eu des actionnaires différents et des enjeux spécifiques. Cela s'est reflété notamment dans la composition du conseil d'administration et l'organisation de la gouvernance de la société.

On pourrait dire que la gouvernance a toujours été importante pour IRIS. Par exemple, la société a fonctionné dès le départ avec un conseil d'administration. La gouvernance a cependant fortement évolué au cours du temps, avec par exemple, plus d'administrateurs indépendants, des processus plus cadrants et une augmentation de la qualité du reporting et de la transparence.

*Mirmex Molors, projet développé par des chercheurs de l'UCL avec le soutien de la Région Wallonne, est en passe de devenir une spin-off prometteuse, bientôt prête à devenir entreprise et à lancer des activités commerciales. Pourquoi avez-vous décidé de suivre le cycle CAP ?*

CVR : La gouvernance était un sujet qui n'était que moyennement maîtrisé dans notre organisation. Nous nous devons d'augmenter nos connaissances sur le sujet et c'est donc très naturellement que nous nous sommes dirigés vers GUBERNA. Quand j'ai vu la liste des orateurs invités au cycle CAP, la décision a rapidement été prise. Et la rencontre avec autant d'orateurs de talents s'est révélée absolument passionnante !

*Que peut apporter une gouvernance professionnelle au développement de votre spin-off ?*

CVR : Planifier la gouvernance dès le lancement a permis de régler rapidement des points qui peuvent vite devenir des obstacles insurmontables plus tard. Avec le pacte d'actionnaires, la gouvernance est en effet un des aspects auquel il faut s'atteler dès le départ.

C'est particulièrement le cas dans notre situation puisque nous avons la particularité d'avoir certains collaborateurs qui sont en même temps des inventeurs, des chercheurs universitaires, des employés mais aussi des actionnaires avec un poids de vote important. Mettre les bonnes structures décisionnelles en place permet de répondre à des questions cruciales qui garantiront plus tard une loyauté pérenne entre les investisseurs initiaux. Cette loyauté est extrêmement importante car la moindre faille pourrait être exploitée par des investisseurs professionnels qui nous rejoindront plus tard.

*Quelles sont vos préoccupations actuelles au pilotage de cette spin-off ?*

CVR : Nos préoccupations principales tournent autour de la clôture de la levée de fonds qui est en cours. Celle-ci est grandement facilitée grâce aux nombreuses années d'incubation qui permettent aujourd'hui à notre entreprise d'être capable de répondre avec crédibilité aux questions des investisseurs.

Cette levée de fond se fait cependant en

parallèle avec la montée en puissance de nos activités commerciales et mener ces deux activités de front est parfois un véritable exercice d'équilibriste.

*Savoir s'enlourer des bonnes personnes, aux bons moments, pour prendre les bonnes décisions, est un facteur clé pour le développement pérenne d'une entreprise. Comment avez-vous géré l'ouverture (de pouvoir, de propriété, ...) qui accompagne la professionnalisation de la gouvernance d'une entreprise en croissance ?*

PDM : En 1998, IRIS était une petite société avec 60 personnes et 7.5 millions de CA. Il était nécessaire d'accélérer la croissance pour développer de nouveaux produits pour conquérir le marché professionnel de la Reconnaissance Intelligente de Documents (IDR : Intelligent Document Recognition) et rattraper les concurrents qui se développaient rapidement sur ce marché. Pour se donner les moyens financiers nécessaires, la décision a été prise d'introduire la société en bourse.

Cette étape clé a eu pour conséquence de devoir adapter très rapidement la gouvernance de la société à celle d'une société cotée. Cette étape a forcé IRIS à devenir une société plus mature et plus organisée dans un délai très court. Cela a nécessité à la fois un renforcement de nos équipes et une amélioration des processus.

*Aviez-vous déjà réfléchi à la capacité d'ouverture que demande, à l'entrepreneur, la mise en place d'une gouvernance efficace ? Quels réflexes et prises de conscience stimule chez vous la formation CAP ?*

CVR : La formation CAP nous a poussé à avoir plus d'ouverture plutôt que de tout faire soi-même. Nous n'étions pas conscients de l'apport important que des personnes associées à la gouvernance peuvent faire : de l'administrateur indépendant à un comité stratégique, il est très bénéfique de pouvoir compter sur un avis objectif de quelqu'un de neutre qui est à la fois compétent et capable d'une prise de recul par rapport au quotidien. C'est aussi fondamental pour le « coaching » du CEO.

*Vous avez nourri une foi assez forte en votre invention pour réaliser un rêve. Pouvez-vous nous expliquer comment vous avez traduit ceci en stratégie réussie et en quoi la gouvernance a été un moyen pour construire ce succès ?*

PDM : Pour réussir en tant qu'entrepreneur, il faut, à mon avis, au minimum quelques bonnes idées, beaucoup de passion et énormément de travail. Dans notre cas, nous étions sur un marché très concurrentiel et nous savions que peu de

sociétés allaient réussir dans notre domaine. Parmi la cinquantaine de concurrents au niveau mondial, nous comptons sur 3 survivants. C'est ce qui s'est effectivement passé.

Dans un contexte très concurrentiel, la stratégie et l'équipe peuvent s'avérer deux facteurs de succès très importants.

La gouvernance en tant que telle ne fait pas gagner la guerre. Mais elle permet certainement de mieux gérer certaines situations compliquées. Elle favorise également une communication équilibrée entre tous les stakeholders et améliore la crédibilité de l'organisation.

*Quelles sont vos objectifs en matière de mise en place de gouvernance à l'issue du cycle CAP ?*

CVR : L'objectif principal pour nous est de déterminer la structure optimale du conseil d'administration et le profil du/des administrateurs indépendants que nous voulons y faire rentrer. La formation CAP nous a permis de gagner certainement 6 mois dans ce processus en apprenant des autres les erreurs à éviter.

*La notion de gouvernance est parfois associée aux plus grandes structures. Or, tant IRIS que Mirmex aujourd'hui, n'ont pas tardé à s'intéresser à la gouvernance. Concrètement, que peut apporter une gouvernance aux plus petites entreprises ?*

PDM : J'ai l'habitude d'expliquer que « the good corporate governance is the one that maximizes the value of the company for all stakeholders ».

Dans cet esprit, il s'agit en quelque sorte de mettre « l'église au milieu du village » et de respecter les attentes de tous les groupes qui participent au succès de la société, cela comprend les différents types d'actionnaires, le management, l'ensemble des collaborateurs et bien entendu, les clients à qui la société doit apporter sa valeur ajoutée.

*De par votre expérience d'administrateur dans différents types d'entreprises à différents stades de leur maturité, comment votre perception de la gouvernance a-t-elle évolué ?*

PDM : La gouvernance peut apparaître au départ comme un concept assez théorique et véhiculer une image de lourdeur un peu administrative.

Mais l'expérience de terrain nous apprend que la façon de gérer les crises est très importante et que la culture d'entreprise peut rendre la société plus ou moins efficace dans les situations difficiles. La gouvernance ne doit donc pas être considérée comme une approche de type « box ticking », mais plutôt comme une méthodologie

permettant d'arriver aux résultats « les meilleurs » de façon efficace.

*Vous côtoyez, et accompagnez, beaucoup de jeunes entrepreneurs. Quels regards portent-ils sur la gouvernance ? Et comment selon vous, peut-on faire évoluer leur réflexe « gouvernance » ?*

PDM : Pour les jeunes entrepreneurs qui démarrent leur projet, la gouvernance n'est probablement pas un sujet de préoccupation primordial.

Le plus important pour eux est de développer un prototype, de trouver les premiers clients et de réfléchir au business model. Mais assez rapidement, les jeunes entrepreneurs devront aussi trouver des investisseurs qui poseront inévitablement des questions au niveau de la gouvernance. Cela vient très vite et une sensibilisation à la problématique de la gouvernance a donc beaucoup de sens.

*Quels conseils donneriez-vous à des pairs entrepreneurs qui souhaiteraient professionnaliser la gouvernance de leur entreprise ? Et aux dirigeants de spin-off / start-ups ?*

CVR : Mon conseil pour les startups en phase de démarrage est clair : la jeunesse et la fougue souvent associée à ces projets rendent parfois les entrepreneurs aveugles quant à l'importance du fonctionnement d'un CA et de sa gouvernance. Lors d'un précédent projet entrepreneurial, j'avoue m'être senti très petit quand je n'ai su que répondre à un investisseur professionnel qui m'avait demandé quelle était notre politique de gouvernance. Que les entrepreneurs le sachent : la gouvernance est très souvent discutée en détail lors des exercices de « due diligence ».

*Pourquoi est-il important de soutenir la professionnalisation de la gouvernance des entreprises ?*

PDM : Une société peut réussir avec une gouvernance désastreuse. Il suffit parfois comme disent les américains d'être « at the right place, at the right time with the right products ».

Pour la plupart des projets cependant, une bonne gouvernance sera un des facteurs de succès à moyen terme. Une bonne gouvernance peut par exemple donner confiance aux partenaires tant internes qu'externes.

Rachel Feller

rachel.feller@guberna.be

