

A quand la consolidation fiscale ?

IEC : Est-ce que le titre de manager de l'année a changé quelque chose pour vous ? Vos rapports sont-ils meilleurs avec vos banquiers ou avec vos fournisseurs ?

Theo Dillissen : A ce niveau, cela n'a pas eu beaucoup d'impact, mais je crois qu'en interne, pour le personnel, cela a eu un grand impact. Notamment sur leur moral. C'était l'appréciation officielle que notre crise était terminée et qu'on pouvait redémarrer sur des bases plus saines. Et donc avoir un avenir. Je crois aussi pour notre image, c'était une bonne chose parce qu'à un certain moment l'image de REAL SOFTWARE souffrait quand même et je crois qu'avec ce titre de manager de l'année nous avons pu remonter la pente.

IEC : Est-ce le même impact pour la société I.R.I.S. ?

Pierre De Muelenaere : Je crois également que pour toute notre équipe, cela a été très motivant mais, bien évidemment, nous n'avons pas eu pour cela un meilleur taux d'intérêt de la part de nos banquiers ou de meilleures conditions de la part de nos fournisseurs.

IEC : A défaut d'avoir fondamentalement changé la vie quotidienne de votre entreprise, est-ce que cela a changé quelque chose pour vous ? Les « headhunters » vous ont-ils contacté ?

Le président de l'IEC, Johan De Leenheer, et le secrétaire général de l'Institut, Philip Van Eeckhoute, ont rencontré Theo Dillissen et Pierre De Muelenaere, tous les deux promus en janvier dernier, managers de l'année 2002 par les magazines Trends et Trends-Tendances. Dans le cadre d'un entretien franc et cordial, ils font part à nos membres de leur manière de gérer leurs sociétés et de leur angoisse face à l'absence actuelle de consolidation fiscale en droit fiscal belge.

Theo Dillissen : C'est une bonne question. Mais pour ma part, je ne me sens pas concerné car j'ai pris un engagement envers la société. Elle a besoin de moi et je ne compte pas partir avant plusieurs années. Evidemment, il est clair que l'octroi de ce titre donne un peu plus de visibilité, mais je n'ai pas l'impression que ça a vraiment changé mon monde.

IEC : Quelles sont les qualités d'un bon manager selon vous ? A chaque fois qu'on lit un livre de management, on trouve une définition différente.

Theo Dillissen : Quand j'essaie de typer un peu mes créneaux, je dis toujours « Team, Trust and Transparency ». Cela veut dire qu'il faut être transparent et plus que la normale et ce, tant à l'égard de l'extérieur, que vis-à-vis de l'intérieur. Je crois que dans la crise qu'on a vécue avec REAL SOFTWARE j'ai pu mobiliser des équipes et gérer une équipe multidisciplinaire. Or, pour pouvoir gérer ces équipes il faut de la transparence et de la confiance parce que dans une période de crise où l'on doit réagir vite, s'il faut expliquer chaque décision, on ne fait plus que ça. Ce n'est pas le but non plus, alors il faut une certaine confiance dans cette équipe parce qu'on commet des erreurs et le personnel doit savoir que ces erreurs sont faites de bonne foi et qu'il n'y a pas un agenda caché.

IEC : Pourquoi la transparence est-elle aussi importante à vos yeux ?

Theo Dillissen : Parce qu'un secteur jeune comme le ICT a encore un progrès remarquable à faire. Il y a d'ailleurs une corrélation entre un certain niveau de transparence et le cours d'une action en Bourse. Les sociétés les plus transparentes ont le meilleur cours et, même si elles ont des problèmes passagers, les investisseurs restent lucides et ne paniquent pas car ils sont bien informés.

On a davantage besoin de bons implémenteurs que de petits génies et autres Einstein.

Theo Dillissen : Pas vraiment. Dans mon cas, j'ai téléphoné à une société de services. Je leur ai dit : « Vous avez une chance d'avoir le business mais il faut être ici demain matin », et ils étaient là le lendemain matin. N'oubliez pas que nous vivons dans une société de services où la principale valeur de l'entreprise, ce sont les personnes ! Quand les personnes commencent à partir, votre capital disparaît. Dans un premier temps, j'ai d'abord réperé les 150 personnes qui font tourner la société. Nous avons essayé de les motiver sur un projet à long terme.

IEC : Le patron d'I.R.I.S. partage-t-il ces vues ?

Pierre De Muelenaere : De mon point de vue, ce qui est très important quand on est le manager d'une société, et aussi peut-être surtout d'une société technologique, c'est que le manager doit avoir une vision, qu'il doit être capable d'amener la vision, c'est-à-dire exprimer ce qu'on va faire et vers où on veut aller. Il doit aussi évaluer les risques pris par telle ou telle direction. Donc, je crois que le manager est essentiellement dépositaire d'une vision, c'est aussi quelqu'un qui a un bon esprit de synthèse, qui comprend ses forces et ses faiblesses et qui définit la direction à prendre. Puis, une fois qu'on a la vision, il faut être enthousiaste et pouvoir faire passer le message en disant : allez, maintenant on va tous y aller ensemble, voilà l'objectif, c'est ça qu'on veut faire !

IEC : L'équipe a de l'importance car vous ne pouvez pas être omniscient. Mais comment recrutez-vous les membres de cette équipe ?

Pierre De Muelenaere : Oui, bien entendu, une bonne équipe, c'est primordial. Par exemple, dans mon équipe de direction, j'ai des gens très forts au niveau financier, j'ai des gens qui ont une très forte expérience au niveau commercial, et d'autres avec des compétences plus technologiques. Et puis, ce qui est très important à mon avis, ce qui distingue souvent le bon manager du moins bon manager c'est qu'en dehors de la vision, il faut surtout être un bon implémenteur. Un bon manager, c'est essentiellement quelqu'un qui va faire que les choses se passent bien et se réalisent. On a davantage besoin de bons implémenteurs que de petits génies et autres Einstein.

IEC : Est-ce qu'il existe une sorte de réseau où l'on peut trouver ces oiseaux rares ?

Mais il est clair que ce n'est pas simple car dans une société en crise comme l'était Real Software, le court terme est prépondérant. Et notamment la course au cash flow sans lequel nous ne pouvons pas vivre.

Pierre De Muelenaere : Je comprends très bien les crises de liquidités qu'a dû affronter Theo. Je dis toujours à mes collègues que ce sont des crises dans lesquelles une société peut disparaître très rapidement. Il ne faut pas oublier qu'on met souvent 10 ans à construire une société et qu'il faut parfois moins d'un an pour la détruire. Il suffit d'une seule erreur, un peu importante; on peut survivre à beaucoup de petites erreurs, mais dès qu'on en commet une grande, on peut mourir très rapidement.

IEC : D'après vous, dans une période comme la nôtre, « Cash is King », comme disent les Américains.

Theo Dillissen : A un certain moment, nous avions à peine deux jours de cash et nous devions payer les salaires. Et en cas de retard auprès des fournisseurs, les huissiers sont là, l'un après l'autre. Difficile donc dans ces moments de crise de réfléchir à la stratégie : les gens veulent être payés. Heureusement, notre situation a changé. Mais on a appris que le cash est important et on suit l'évolution de celui-ci de très près.

IEC : Vous avez pris tous les deux des décisions parfois difficiles. A ce moment-là, à qui vous confiez-vous ? Votre expert-comptable, votre directeur commercial, un ami du secteur ?

Pierre De Muelenaere : I.R.I.S. a eu quelques coups durs. On aurait pu tomber en faillite en '92, voire même en '91, mais I.R.I.S. a toujours disposé d'une équipe de direction. Aujourd'hui, pour m'épauler à passer ces caps difficiles, nous avons chez I.R.I.S. un comité exécutif composé de 4 personnes.



Dans ce comité, le principe est que toutes les décisions importantes sont prises en consensus. De la sorte, quand une crise survient, il y a toujours plusieurs personnes sur le front !

IEC : Mais vous avez dit aussi consensus, ça veut dire que si vous n'êtes pas d'accord, on ne fait rien ?

Pierre De Muelenaere : Non, bien entendu. Si l'on considère la situation actuelle d'I.R.I.S., il est clair que le dernier mot me revient en cas de désaccord, mais c'est une situation très peu fréquente.

IEC : Quel est votre horizon en matière de stratégie ?

Pierre De Muelenaere : Trois ans. Au niveau des grandes directions, sûrement.

Theo Dillissen : C'est le même horizon de temps pour nous.

IEC : Pourquoi ce chiffre ?

Theo Dillissen : A une époque, c'était plutôt 5 ans, mais nous avons vu que ce n'était pas possible, surtout dans le domaine technologique où les choses évoluent très vite, alors, 3 ans, ça reste encore raisonnable.

Pierre De Muelenaere : Pour vous donner un ordre de grandeur, si nous développons un tout nouveau produit, nous allons essayer de travailler sur base d'un horizon de développement de l'ordre de 18 mois. Si on développe un produit qui n'est pas entièrement nouveau, on essaie de travailler sur une base plus courte,

La Belgique est un des rares pays où l'unité fiscale n'existe pas encore. Et cela décourage certains développements.

de 12 mois et donc, typiquement, si on développe une nouvelle direction (un nouveau produit), il faudra compter un an pour la développer et considérer qu'il faut 2 ans pour la commercialiser, rembourser

les développements et réaliser le bénéfice. Cela donne une idée du pourquoi des 3 ans. Il faut donc déjà penser maintenant à ce dont les utilisateurs auront besoin d'ici 3 ans.

Theo Dillissen : Chez Real Software, nous travaillons sur la base de ce qu'on appelle un « Road Map », ç.-à-d. quelque chose qui décrit où nous sommes maintenant, où l'on sera l'année prochaine, dans 2 ans, et dans 3 ans. La durée classique d'un Road Map est d'environ 3 ans. Nous avons besoin d'un an pour développer le produit, et d'au moins 2 ans pour récupérer l'investissement.

IEC : Vous n'avez ni l'un ni l'autre évoqué le fisc. Or, c'est un actionnaire invisible important car il prélève tout de même actuellement 40% de votre bénéfice...

Theo Dillissen : Vous avez raison, c'est un élément très important. Nous pouvons là aussi optimiser nos ressources. Je crois aussi que là, par exemple, la Belgique est un des rares pays où l'unité fiscale n'existe pas encore. Et cela décourage certains développements.

IEC : Quels sont vos souhaits concrets sur ce plan ?

Theo Dillissen : Ce serait de mettre en place le plus vite possible la consolidation fiscale dans notre Code des impôts. Nous ne serions plus désavantagés par rapport aux autres pays et notamment les pays scandinaves qui la pratiquent depuis long-

Interview

temps. Je sais de quoi je parle, j'ai travaillé plusieurs années au Danemark.

Pierre De Muelenaere : Je dirais que pour un groupe comme le nôtre, la fiscalité est très compliquée, je dirais même trop compliquée. Et notamment parce qu'il n'y a pas d'uniformisation suffisante entre les pays européens. Pour une société comme I.R.I.S., qui a une activité dans plusieurs pays européens, cela coûte très cher en argent et en temps car nous devons faire appel à des spécialistes des différents pays. Je préférerais travailler avec un conseil fiscal belge qui s'occuperait de notre activité au niveau européen. Mais aujourd'hui, c'est impossible. J'attends avec impatience l'arrivée de la société européenne et l'arrivée des normes IAS.

IEC : Pensez-vous que nos hommes politiques soient conscients de ce problème ? On peut l'imaginer, en tout cas, à plus long ou moins long terme, puisque dans le cadre de la réforme de l'impôt des sociétés déposée au Parlement le 10 juillet dernier, le gouvernement a clairement annoncé son intention d'introduire un régime de consolidation en Belgique. La taxation du groupe sur base de ses résultats consolidés assurerait la neutralité complète des transactions intergroupe et autoriserait alors l'imputation des pertes subies par certaines entités à des bénéfices réalisés par d'autres entités du groupe.

Theo Dillissen : Si cela se réalise, c'est une bonne chose, évidemment. Mais on n'en est encore qu'au stade des projets, rien de bien concret. Il y a peu de temps, nous avons procédé à une fusion pour des raisons purement stratégiques et opérationnelles. La consolidation fiscale – qui existe dans certains pays, – ne peut, dans certains cas, être réalisée en Belgique sans passer par toutes les difficultés inhérentes à une fusion, ce qui oblige les entreprises à prendre des risques, étant donné que certaines filiales doivent abandonner leurs couleurs, que la comptabilité doit être synchronisée, que des mandats dans les conseils d'administration doivent être abandonnés, etc. Pour les entreprises qui souhaitent donc passer à



Pierre De Muelenaere : « Je préférerais travailler avec un conseil fiscal belge qui s'occuperait de notre activité au niveau européen. Mais aujourd'hui, c'est impossible. J'attends avec impatience l'arrivée de la société européenne et l'arrivée des normes IAS. »

une consolidation fiscale, ce sont là des péripéties de fusion qui viennent se greffer sur les autres problèmes qu'elles ont déjà.

Pierre De Muelenaere : La complexité de la législation reste effectivement un handicap. C'est vrai qu'un certain nombre d'initiatives ont été prises, dont par exemple, la création d'EURONEXT, la Bourse unifiée regroupant les places de Paris, Amsterdam et Bruxelles. C'est évidemment excellent de créer EURONEXT dans l'idée d'essayer d'avoir une seule grande Bourse européenne commune, mais on sait par ailleurs très



qu'on a mis en commun un certain nombre de coûts ou un certain nombre de moyens » ; encore faut-il que, pour l'investisseur, ce soit un marché unifié, donc que l'investisseur perçoive une société belge comme il perçoit une société française. Et là, nous sommes loin du compte.

IEC : En quoi la cotation d'une société comme la vôtre est-elle influencée par l'harmonisation fiscale ?

Pierre De Muelenaere : Parce que la rentabilité de la société dépend directement de son taux d'imposition fiscale. Les sociétés sont valorisées essentiellement, encore plus aujourd'hui qu'hier, sur base de leur capacité bénéficiaire. Or, leur capacité bénéficiaire est directement influencée par le taux d'imposition.

IEC : A quel horizon voyez-vous la reprise économique ?

Theo Dillissen : Si je me base sur mes carnets de commandes et l'état de mon secteur, je dirais vers la fin 2003.

Pierre De Muelenaere : C'est aussi mon avis.

IEC : D'après vous, les scandales financiers ont-ils eu plus d'impact négatif que le 11 septembre ?

Theo Dillissen : Pour moi, sans aucun doute. C'est un problème de crédibilité pour les managers et les dirigeants d'entreprise. Mais, tout n'est pas perdu. Le VEV, le patronat flamand a réalisé une enquête auprès de

la population qui démontrait quand même une certaine confiance dans ses entrepreneurs, de l'ordre de 58%. C'est un point positif. A nous à nous montrer dignes de cette confiance. Les experts-comptables et les conseils fiscaux peuvent d'ailleurs nous aider dans cet effort. Notamment en nous ramenant dans l'orthodoxie financière et comptable. C'est fini le temps de la comptabilité créative. Je crois que c'est le retour de la comptabilité traditionnelle, avec des concepts anciens mais solides comme le bénéfice net, le cash flow. Personne ne s'en plaindra. ¶

Theo Dillissen : « N'oubliez pas que nous vivons dans une société de services où la principale valeur de l'entreprise, ce sont les personnes ! Quand les personnes commencent à partir, votre capital disparaît. Dans un premier temps, j'ai d'abord repéré les 150 personnes qui font tourner la société. Nous avons essayé de les motiver sur un projet à long terme. »

bien qu'EURONEXT ne sera jamais une bourse unifiée tant qu'il n'y aura pas d'unification de la fiscalité à l'échelon européen.

Par exemple, nous avons eu des demandes d'investisseurs français pour nous délistier en Belgique et nous faire coter en France (sur Euronext dans les deux cas, faut-il le dire). Je crois que la logique qui est derrière cette attitude, c'est qu'il ne peut y avoir de marché unifié que s'il l'est aussi sur le plan fiscal et que les sociétés belges et françaises, pour prendre un exemple, soient sur le même pied à ce niveau là également. Ce n'est pas tout de dire : « nous avons la même Bourse parce