

Louvain School of Management

Analyse de l'émergence des startup studios

Quels sont les enjeux des startup studios wallons et bruxellois ?

Auteur : Badot Maximilien
Promoteur : Guilmot Nathalie
Année académique 2019-2020

En priorité, j'aimerais remercier Madame Guilmot, ma promotrice, pour sa disponibilité et son accompagnement tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je tiens à remercier Romain Trigaux, mon maître de stage, qui m'a initié à l'environnement des startups qui m'était alors totalement inconnu.

J'aimerais également remercier l'ensemble des responsables des startup studios interviewés : Sarah Barron, Michaël Grandfils, Baudouin de Troostembergh, Alexis Bedoret, Nicolas Streel, Mathieu Bazelaire et Larry Grutman. Tous ont été bienveillants à mon égard et ont su se rendre disponibles.

Je tiens à remercier particulièrement Madame Gaspard pour ses conseils et encouragements qui ont permis l'aboutissement de ce mémoire.

Finalement, je remercie mes proches pour leur soutien continu.

Maximilien Badot

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE	3
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE.....	3
1. Incubation.....	3
2. Types d'incubation	6
2.1 Incubateur traditionnel	6
2.2 Accélérateur	7
2.3 Startup studio.....	9
3. Analyse du modèle de startup studio	12
3.1 Origines.....	12
3.2 Émergence.....	14
3.3 Caractéristiques.....	17
3.3.1 Profil des fondateurs	18
3.3.2 Idéation	19
3.3.3 Capitaux et financement	19
3.3.4 Équipe.....	21
3.3.5 Processus opérationnel	23
3.3.6 Stratégie d'exit	24
3.4 Typologie	25
3.5 Forces et faiblesses	27
3.5.1 Forces	27
3.5.2 Faiblesses.....	28
3.6 En Belgique	30
3.6.1 Situation entrepreneuriale.....	30

3.6.2 Startup studios belges	33
CHAPITRE 2 : RAPPEL DE LA QUESTION DE RECHERCHE ET PROPOSITIONS.....	34
PARTIE II : ÉTUDE QUALITATIVE.....	37
CHAPITRE 1 : MÉTHODOLOGIE.....	37
1. Choix de la méthodologie.....	37
2. Recueil et analyse des données	37
2.1 Technique de collecte des données	37
2.2 Guide d'entretien	37
2.3 Analyse des données.....	38
3. Échantillon	38
CHAPITRE 2 : ANALYSE DES RÉSULTATS	40
1. Analyse individuelle.....	40
1.1 eFounders.....	40
1.2 Lab Box	43
1.3 Startup Factory.....	45
1.4 Make it.....	48
1.5 The Maul.....	52
1.6 La Niche studio	54
1.7 ØPP Startup Studio	57
2. Résumé des enjeux.....	61
DISCUSSION	62
CHAPITRE 1 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	62
CHAPITRE 2 : PARENTHÈSE COVID-19	67
CHAPITRE 3 : CONTRIBUTION À LA LITTÉRATURE	68
CHAPITRE 4 : LIMITES DU TRAVAIL.....	69
CHAPITRE 5 : PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURES	69

CONCLUSION GÉNÉRALE	71
BIBLIOGRAPHIE	73
ANNEXES.....	81
Annexe 1 : guide d’entretien.....	81
Annexe 2 : retranscription interview Sarah Barron – eFounders	82
Annexe 3 : retranscription interview Michaël Grandfils – Lab Box.....	88
Annexe 4 : retranscription interview Baudouin de Troostembergh – Startup Factory	89
Annexe 5 : retranscription interview Alexis Bedoret – Make it.....	93
Annexe 6 : retranscription interview Nicolas Streel – The Maul	102
Annexe 7 : retranscription interview Mathieu Bazelaire – La Niche	111
Annexe 8 : retranscription interview Larry Grutman – ØPP Studio	121

INTRODUCTION

La création d'une startup est un pari risqué. Nombreux sont les entrepreneurs qui ont échoué à cet exercice. Les avis divergent quant au taux d'échec des startup, mais ce dernier serait compris entre 40% et 60% dans les cinq années après leur création (Löfsten, 2016). Autrement dit, entre 4 et 6 startup sur 10 ne survivent pas pendant les cinq premières années. La réalité est que les startup sont livrées à elles-mêmes durant les premiers mois de leur existence, parfois durant les premières années. Pourtant, c'est à ce moment-là qu'il est important pour elles de recevoir les bons conseils et d'être encadrées afin d'accroître leurs chances de survie (Cunningham, 1999). C'est dans cette optique que les structures d'accompagnement se sont imposées comme des acteurs importants dans l'environnement entrepreneurial.

Alors que les incubateurs traditionnels et les accélérateurs sont relativement bien connus, les startup studios sont encore fortement méconnus. Bien qu'il n'y ait pas de consensus dans la littérature concernant sa définition, nous pouvons avancer que ce modèle se base sur des ressources internes, détient un large portfolio de startup et leur offre un support de longue durée (Ehrhardt, 2018). De plus, il répond à une logique d'industrialisation du processus de création de startup (Caillard, 2018).

En Belgique, ce modèle s'implante progressivement depuis quelques années. Le studio franco-belge eFounders est d'ailleurs un exemple de réussite avec plus d'une vingtaine de startup créées depuis sa fondation en 2011 (Lafond, 2019). Pourtant, là encore, très peu de recherches, voire aucune, ont été effectuées. Dès lors, l'objectif de ce mémoire est d'apporter une contribution à la littérature. Étant donné le flou entourant ce modèle d'incubation, étudier la question de ses enjeux semble légitime pour mieux comprendre son environnement. Par conséquent, nous allons tenter de répondre à la question des enjeux des startup studios, et plus spécifiquement les enjeux des studios en Wallonie et à Bruxelles. La question de recherche de ce travail est donc la suivante :

Quels sont les enjeux des startup studios wallons et bruxellois ?

La structure du mémoire se présente comme suit :

Premièrement, une large revue de la littérature sera effectuée. Elle nous permettra d'abord de situer le modèle de startup studio parmi les formes d'incubation existantes. Ensuite, elle nous permettra de déterminer son origine, de comprendre son émergence, d'étudier ses caractéristiques générales, de dresser une typologie ainsi que de saisir ses forces et ses faiblesses. Pour clôturer cette première partie théorique, nous introduirons la situation belge, d'une part en décrivant l'environnement entrepreneurial belge et d'autre part en listant les studios belges. Cette revue de littérature se veut assez descriptive au vu de la méconnaissance du modèle. En effet, elle nous aidera à mieux le cerner afin de traiter correctement la question des enjeux.

Deuxièmement, une étude empirique de type qualitatif, basée sur sept interviews de responsables de studios wallons et bruxellois, sera effectuée. Nous analyserons les résultats obtenus de deux manières : nous ferons une analyse individuelle suivie d'une analyse croisée. Cette analyse croisée se fera en confrontant les enjeux obtenus aux propositions élaborées au préalable.

Une parenthèse sur la situation actuelle du Coronavirus sera effectuée. Il s'agira de brièvement discuter de l'impact de cette crise sur les studios wallons et bruxellois. Finalement, nous discuterons de la contribution de ce travail, des limites rencontrées et des perspectives de recherche futures.

PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE

La première partie de ce travail se concentrera sur les concepts théoriques dans le but de dresser un portrait complet du modèle de startup studio sur base de la littérature existante sur le sujet. Dans un premier temps, le cadre théorique définira une approche du terme « incubation » et permettra de déterminer les trois principales formes d'incubation existantes que sont *l'incubateur traditionnel*, *l'accélérateur* et *le startup studio*. Ensuite, le modèle de startup studio sera étudié de manière approfondie afin de comprendre ce qu'il implique. Dans un second temps, et pour conclure cette première partie, la question de recherche des enjeux auxquels font face les studios wallons et bruxellois sera introduite.

Le but de cette première partie est de comprendre tous les tenants et aboutissants du modèle de startup studio en s'appuyant sur la littérature existante afin de pouvoir disposer de toutes les ressources nécessaires pour pouvoir aborder la question des enjeux. Cette question et les discussions s'y rapportant conditionneront le reste du travail.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

1. Incubation

Il semble pertinent de définir le terme incubation dans son ensemble avant de décrire les différents types d'incubation existants, dont celui qui nous intéresse le plus : le modèle de startup studio. Pour ce faire, un retour aux origines du mot « incubation » est légitime.

L'origine du terme incubation, qui provient du mot « incubatio », se rapporte à un rite médicinal utilisé par les romains et les grecs durant l'Antiquité (Aernoudt, 2004). Les personnes pratiquant *l'incubatio* se rendaient dans les temples, et se couchaient sur des peaux d'animaux sacrifiés afin de pouvoir guérir des maladies contractées. Tout en ayant gardé son lien avec la médecine, le terme d'incubation est utilisé de nos jours pour désigner l'endroit où les enfants prématurés sont pris en charge et soignés dans de strictes conditions le temps qu'ils soient aptes à grandir de manière autonome.

Dès lors, nous pouvons faire l'analogie entre son origine médicale et son utilisation dans un contexte entrepreneurial. En effet, l'incubation, dans le sens qui nous intéresse le plus dans ce travail, désigne le fait de prendre en charge des startup en les aidant à se développer pendant leur phase de formation jusqu'à ce qu'elles soient autonomes (Pauwels, Clarysse, Wright, & Van Hove, 2016). Durant cette phase, au cours de laquelle les startup sont très

vulnérables, il est primordial de pouvoir disposer des bons conseils au bon moment (Cunningham, 1999).

La première forme d'incubation privée remonterait aux années 1950, dans la petite ville américaine de Batavia (Aernoudt, 2004; Gutmann, Levasier, & Rathgeber, 2017; Lewis, 2001; Peters, 2017). En 1957, le gros constructeur de machines agricoles Massey-Harris ferma la plus grosse usine de Batavia laissant derrière elle un énorme complexe vide ainsi qu'une explosion du chômage. C'est alors que la famille Mancuso entra en jeu en achetant l'ancienne usine. Joe Mancuso était alors chargé de trouver une utilisation à cette espace vide. Il eut l'idée de ne pas louer l'espace à un unique gros fabricant comme cela se faisait traditionnellement, mais d'attirer plusieurs petites sociétés en phase de création sous un même toit. Pour attirer ces dernières, Joe proposa un loyer à court-terme, des bureaux partagés, un équipement de base ainsi qu'un encadrement administratif. La famille Mancuso étant assez puissante dans la région, ils proposaient même des avantages sur les crédits bancaires en partenariat avec la banque de la ville. Tous ces avantages proposés s'avéraient être économiquement intéressants pour ces petits commerces qui ont rapidement accepté de rejoindre le projet. Le premier incubateur d'entreprises était alors créé en 1959 (Peters, 2017).

La première forme d'incubateur d'entreprises a donc vu le jour en 1959 aux États-Unis. En Europe, il faudra attendre 1975 avant de voir apparaître la première forme d'incubation économique (Oecd, 1999). Durant cette année-là, la grosse entreprise sidérurgique anglaise British Steel créa une filiale avec le même objectif que la famille Mancuso à Batavia : créer de l'emploi en boostant les entreprises locales.

L'objectif des premiers incubateurs était de relancer l'emploi en aidant des commerces locaux à développer leur activité. L'accent n'était alors pas encore mis sur les commerces en phase de création. De nos jours, et de manière plus large, un incubateur se définit comme étant une institution qui supporte les startup dans leur phase de création, les aide à augmenter leurs chances de survie en accélérant leur développement (Pauwels et al., 2016). Bruneel, Ratinho, Clarysse, et Groen (2012) ajoutent à cette définition que le support amené par l'incubateur se matérialise généralement sous la forme d'espaces de bureaux, de ressources partagées, d'un service d'expertise commerciale, et d'un accès à un réseau professionnel.

Dans les années 1980, le nombre d'incubateurs a augmenté de manière drastique. Ils étaient alors 200 au début des années 1980 (Aernoudt, 2004). À cette époque, les incubateurs offraient surtout la possibilité de travailler dans des bureaux partagés avec d'autres sociétés (Adkins, 2002). Cependant, l'offre proposée des incubateurs a rapidement évolué pour répondre au manque d'expertise commerciale des jeunes entreprises. C'est pourquoi dans les années 1990, les incubateurs ont commencé à proposer, en plus de l'infrastructure, un service de support commercial qui vise à solidifier le processus d'apprentissage des startup (Thorburn, 1998). Dans les années suivantes, l'aspect du réseau professionnel a été ajouté (Hansen, Chesbrough, Nohria, & Sull, 2000) ainsi qu'un intérêt généralisé envers les entreprises actives dans le domaine des nouvelles technologies (Aerts, Matthyssens, & Vandenbempt, 2007). Toujours selon Aernoudt (2004), il y avait plus de 3.000 formes d'incubation au début des années 2000.

Il n'existe pas de ressource actuelle relevant de manière précise le nombre total d'incubateurs (incubateurs traditionnels et accélérateurs) actifs dans le monde. Cependant, l'International Business Innovation Association (INBA) qui se définit comme étant le réseau global des incubateurs, accélérateurs et autres organismes entrepreneuriaux, estime ce chiffre à 7.000 en 2019 (INBIA, 2020).

La difficulté dans l'étude de l'incubation réside dans le fait qu'à travers les années, les formes d'incubation et les définitions se sont multipliées rendant utopique l'idée d'une uniformité de ce modèle (Barbero, Casillas, Wright, & Ramos Garcia, 2014; Hausberg & Korreck, 2020). En effet, la littérature est fortement fragmentée sur ce sujet et aucune définition universelle n'a été dressée (Hausberg & Korreck, 2020). Comme le déclare Joe Mancuso (Peters, 2017), « *Si vous dites le mot incubateur à 16 personnes différentes, vous en obtiendrez 24 définitions différentes* ».

Dresser une unique typologie des différents incubateurs est donc complexe tellement elles sont nombreuses. Dans ce travail, la typologie qui a été choisie provient du travail de Gutmann et al. (2017) qui distinguent au travers d'une étude qualitative, trois catégories d'incubateurs : les *incubateurs traditionnels*, les *accélérateurs* et les *créateurs de startup*. Dans les parties qui suivent, il sera question de dresser un portrait de ces trois types d'incubation.

2. Types d'incubation

2.1 Incubateur traditionnel

L'incubateur traditionnel désigne, comme son nom l'indique, le modèle classique d'incubation expliqué ci-dessus. Une autre définition peut être apportée par l'International Business Innovation Association : l'incubateur représente un outil catalyseur pour le développement économique qui fournit aux entrepreneurs une multitude de ressources et de services (INBIA, 2020). Dans son livre *La Fabrique des start-Up: Maîtriser les clés du nouvel entrepreneuriat*, Jean-François Caillard (2018) définit l'incubateur comme étant « une structure d'accompagnement des startup, comprenant un espace de travail dédié, des locaux adaptés à leur activité, et des services à valeur ajoutée (juridique, comptable, formations, levée de fonds, ...) qui varient d'un espace à l'autre ».

Concrètement, les incubateurs proposent à des startup en période d'apprentissage d'évoluer dans leurs infrastructures pour une période qui n'est pas strictement limitée, plus longue que celle d'un accélérateur mais plus courte que celle d'un startup studio. Cette période dépend de la structure de l'incubateur mais s'étend généralement jusqu'à un an, voire deux ans dans certains cas. L'objectif est de permettre à la startup ainsi incubée de minimiser le temps alloué aux aspects pratiques afin qu'elle puisse se focaliser entièrement sur son développement (Finer & Holberton, 2002). Cependant, ce dernier ne répond pas pour autant à des fonctions d'accompagnement, de formation ou encore de conseil. L'importance est surtout mise sur le fait de raisonner en termes d'écosystème (Theodoraki & Messeghem, 2016). Les acteurs forment un réseau au sein duquel chacun apporte son expérience à l'autre, qu'elle soit tirée d'une réussite ou d'un échec.

Nous pouvons discerner 3 types d'incubateurs traditionnels (Caillard, 2018): les incubateurs publics, les incubateurs privés et ceux issus de grandes entreprises, écoles et universités.

Les incubateurs publics et ceux issus de grandes entreprises n'ont, de manière générale, pas de problème de financement étant donné qu'ils reposent sur un organisme puissant présent en arrière-plan. Cependant, certains vont malgré tout passer par des financements tiers, venant de startup ou d'autres acteurs privés, afin de booster davantage leur activité. Au contraire, les incubateurs privés ont besoin de définir une structure de revenu

claire afin d'assurer leur pérennité. Dès lors, la question du financement de ces derniers est intéressante.

De manière générale, un incubateur privé fait payer un loyer mensuel à la startup qu'il accueille (Pico, 2016). Cependant, certains incubateurs vont plus loin dans l'aide proposée aux startup et vont capter un pourcentage sur les levées de fonds réalisées par la startup pendant la période d'incubation (Caillard, 2018). Néanmoins, comme souligné par Jean-François Caillard, la structure d'incubation traditionnelle peut s'avérer fragile. C'est pourquoi certains incubateurs se tournent vers un mix d'incubation et d'accélération, à l'image d'EuraTechnologies qui est à la fois un incubateur et un accélérateur français (EuraTechnologies, 2020). Ils proposent même, en parallèle, un service de coworking.

Concernant le capital des startup incubées, les incubateurs traditionnels, qu'ils soient privés, publics ou issus d'un organisme, n'investissent traditionnellement pas directement dans ces dernières (Dempwolf, Auer, & D'Ippolito, 2015). L'apport en capital des incubateurs, au contraire de certains accélérateurs comme nous allons le voir ci-après, est donc nul.

2.2 Accélérateur

L'accélérateur est une forme d'incubateur amené sur le devant de la scène en 2005 par Y-Combinator. Cet accélérateur, basé dans la Silicon Valley, est considéré comme étant le plus prolifique (Hathaway, 2016; Luenendonk, 2019) avec plus de 2.000 startup ayant participé à son programme d'accélération (Y Combinator, 2020). Dès lors, les accélérateurs n'ont cessé de se multiplier (Cohen, 2014). Aux États-Unis, le nombre d'accélérateurs a augmenté de 50% chaque année entre 2008 et 2014 (Hathaway, 2016).

Il y a plusieurs définitions dans la littérature scientifique propres au modèle d'accélérateur. Gutmann et al. (2017), en se basant sur plusieurs d'entre elles, définissent l'accélérateur comme étant un programme de 3 à 6 mois pour startup qui inclut une notion de mentorat, et qui donne l'opportunité à ces startup de présenter leur projet à une assemblée d'investisseurs. Cette rencontre avec les investisseurs prend quasiment toujours la forme d'un événement appelé « demo-day » lors duquel les startup présentent leur projet sous forme de pitch (Alvarenga, Canciglieri, & Zeny, 2019; Dempwolf et al., 2015).

À la différence des incubateurs traditionnels qui offrent des ressources physiques, telles qu'un bureau, et des services de type administratif, les accélérateurs eux offrent généralement une aide au développement liée à la « scalabilité » et l'attractivité des startup (Pauwels et al., 2016). Cette aide prend la forme de mentorat, de conseil et de mise à disposition de ressources techniques. L'objectif final est de mettre en contact la startup avec un maximum d'investisseurs et, in fine, de favoriser l'investissement de la startup.

Il existe de nombreuses typologies propres aux accélérateurs (Clarysse & Yusubova, 2014; Dempwolf et al., 2015; Pauwels et al., 2016). Ces typologies ont été dressées en fonction de différentes thématiques tels que la proposition de valeur, l'objectif, la stratégie, ou encore la source de revenu. Nous allons nous appuyer sur une typologie qui se base sur cette dernière thématique. Clarysse et Yusubova (2014) distinguent, en effet, les accélérateurs privés des accélérateurs publics :

- Les accélérateurs privés sont généralement financés par des entreprises ou des fonds privés et servent donc des intérêts privés. Ces accélérateurs captent traditionnellement une partie du capital des startup incubées soit en réponse à un financement direct, soit en réponse à l'apport non-financier de l'accélérateur (Dempwolf et al., 2015). Cette part du capital peut varier mais se situerait la plupart du temps entre 3 et 7% (Caillard, 2018).

À l'instar des incubateurs, beaucoup de grandes sociétés ont lancé leur propre accélérateur (Marolleau, 2018). Le but étant de créer une dynamique à l'innovation dans leur secteur d'activité, et tenter de se créer un avantage concurrentiel.

- Les accélérateurs publics sont subventionnés par des organisations non-lucratives, ou par des organismes publics. Ces accélérateurs servent des intérêts publics, comme par exemple le développement d'une économie locale, voire régionale (Dempwolf et al., 2015). D'ordinaire, ces accélérateurs ne captent pas de part dans le capital des startup (Elsner & Benedikt, 2019).

Une analogie peut être faite entre le modèle d'accélérateur et le modèle de capital-risqueur. En effet, tout comme le capital-risque, les accélérateurs sélectionnent des startup innovantes à fort potentiel, et qui ont vocation à « disrupter » le marché (Axeleo, 2016; Hafied, 2019). C'est pourquoi les barrières à l'entrée d'un programme d'accélération sont

lourdes ce qui fait que les accélérateurs n'acceptent pas toutes les startup qui veulent intégrer un tel programme. Cette restriction est d'autant plus logique pour les accélérateurs privés étant donné qu'ils investissent souvent dans les startup participantes à leur programme, comme expliqué précédemment.

Il est difficile d'évaluer la performance des accélérateurs compte tenu du fait qu'ils sélectionnent drastiquement les startup à l'entrée. Il est donc difficile de savoir si la réussite d'une startup passée par un accélérateur est due en grande partie à l'accélération, ou bien à la qualité initiale de cette startup (Caillard, 2018; Dempwolf et al., 2015).

2.3 Startup studio

Parmi les différentes définitions présentes dans la littérature scientifique, celle dressée par Gutmann et al. (2017) semble être la plus complète : un startup studio est un type d'organisation qui lance de nouvelles entreprises et qui est basée sur un processus systématique de création. Les startup studios conduisent de manière indépendante le processus de la génération des idées et du recrutement des co-fondateurs jusqu'aux premiers financements. En retour, le startup studio détient une partie conséquente du capital, et donc jouit d'une influence conséquente sur les startup lancées bien au-delà de la phase de démarrage.

Köhler et Baumann (2015) rapportent que le modèle de studio diffère des autres incubateurs car, au lieu de seulement encourager le développement des startup à l'image de ces derniers, il s'apparente à une fabrique de startup avec, comme mots d'ordre, vitesse, efficacité, ampleur, standardisation et partage de ressources. Alvarenga et al. (2019); Baumann et al. (2018) mettent également en exergue que la collaboration entre un studio et la startup n'est pas strictement définie dans le temps, au contraire d'un accélérateur ou d'un incubateur traditionnel. Le suivi du studio est continu jusqu'à ce que la startup soit sujette à un « exit » qui se matérialise soit par une introduction en bourse, soit par son acquisition par un autre organisme (Caillard, 2018; Szigeti, 2019). La durée de cette collaboration peut varier en fonction du studio et des startup mais, de manière générale, cette durée s'étendrait jusqu'à 5, voire 7 années (eFounders, 2015; Szigeti, 2019). En outre, le startup studio fournit plus de services que ne le fait un accélérateur. Un studio s'occupe notamment des ventes, du

marketing, du recrutement, de l'aspect légal, du financement, de l'administratif ou encore de la mise du produit sur le marché (Gutmann, 2019; Mocker & Murphy, 2014; Rao, 2013).

Selon Diallo (2015), les startup studios répondent tous à 4 valeurs fondamentales : un engagement prononcé dans le capital, l'expérience de l'industrie (connaissance de marché, savoir-faire et expertise opérationnelle), un désir intense de construire quelque chose de nouveau, ainsi qu'une grande importance accordée à la notion de collaboration. Cette notion de collaboration se matérialise au sein d'un studio par la présence d'un important réseau partagé capable d'unifier les ressources.

Une des caractéristiques les plus importantes de ce modèle de startup studio, et qui le définit en quelque sorte, est la production en chaîne de plusieurs startup simultanément avec, pour objectif final, de réaliser un exit (Baumann et al., 2018; Mocker & Murphy, 2014; Raynal, 2015). Alors qu'un accélérateur peut accueillir traditionnellement une dizaine de startup par an, le rendement d'un studio se situerait entre 2 et 4 startup créées par an (Lawrence, Fulton, Narowski, & Hurwitz, 2019; Sparkling Partners, 2019).

Diallo (2015) tire des similitudes entre le modèle de startup studio et celui des investisseurs en capital-risque. En effet, ces derniers, tout comme les studios, financent des startup, ont un portfolio varié et cherchent à avoir un revenu sur investissement dans la durée. Cependant, Diallo souligne que les studios sont beaucoup plus impliqués dans le développement opérationnel des startup. Dans ce sens, les studios s'apparentent à une fabrique de startup (Caillard, 2018; Raynal, 2015).

Une similitude plus abstraite peut être également faite avec l'industrie de la production cinématographique. En effet, tout comme les studios de film, les startup studios comparent plusieurs idées de projet afin de sélectionner les plus prometteurs, et ensuite les développer (Alvarenga et al., 2019; Szigeti, 2019).

Il est légitime de noter que jusqu'à présent, il y a un manque crucial de littérature scientifique se penchant sur le sujet des startup studios (Alvarenga et al., 2019; Gutmann et al., 2017; Kullik, Hölzle, Halecker, & Hartmann, 2018; Lawrence et al., 2019). De plus, il y a un manque de consensus, de connaissance et de compréhension de ce modèle. Une des preuves de ce manque de connaissance est la confusion dans son appellation. En effet, il existe une multitude de termes désignant le modèle de startup studio (Alvarenga et al., 2019; Gutmann,

2019; Szigeti, 2019) : *venture builder*, *startup factory*, *company builder*, *venture studio*, *startup foundry* et *startup nursery*. Dans ce travail, l'appellation « startup studio » a été préférée car c'est la plus utilisée selon une étude de Lawrence et al. (2019).

Historiquement, le premier startup studio est Idealab qui a été créé en 1996 par Bill Gross (Idealab, 2020). Cependant, il faudra attendre une dizaine d'années avant que le modèle de startup studio ne connaisse un premier réel intérêt. Nous analyserons plus amplement le cas d'Idealab, ainsi que l'émergence du modèle, dans les prochaines parties : « origines » et « émergence ».

Le tableau ci-dessous permet d'avoir une meilleure idée des différences générales entre les trois principales formes d'incubation que nous venons de distinguer.

Tableau1. Différences entre incubateur traditionnel, accélérateur et startup studio (Auteur)

	INCUBATEUR TRADITIONNEL	ACCÉLÉRATEUR	STARTUP STUDIO
Origine	1959 - famille Mancuso	2005 - Y Combinator	1997 – Idealab 2007 – Rocket Internet
Durée d'incubation	Moyenne - quelques années	Courte – de 3 à 6 mois	Longue – jusqu'à 5 voire 7 ans
Ressources	Ressources physiques, formalités administratives, conseils ➔ accompagnement	Financement, demo-day, réseau, séminaires ➔ accélération	Financement, développement opérationnel complet ➔ création
Sélection à l'entrée	Faible à moyenne	Forte	Forte
Source de revenus	Loyer, parfois participation dans le capital	Légère participation dans le capital (accélérateurs privés)	Importante participation dans le capital
Rendement (startup/an)	Une dizaine	Une dizaine	2 à 4

Étape de la startup	<i>Early stage/maturité</i>	<i>Early stage</i>	Naissance/ <i>early stage</i>
Objectif de sortie	Sortie tardive : introduction en bourse ou acquisition	Faire grandir l'intérêt des prochains investisseurs	Sortie tardive : introduction en bourse ou acquisition

3. Analyse du modèle de startup studio

Nous venons d'analyser les trois formes d'incubation dans la partie précédente. Ces dernières ont été définies et abordées brièvement ce qui nous a surtout permis de pointer leurs principales différences. Dans cette partie-ci, il sera question d'étudier en profondeur le modèle de startup studio. Cette analyse se veut descriptive, et se fera en six parties : origines, émergence, caractéristiques, typologie, forces et faiblesse, situation belge.

Cette analyse est cruciale pour pouvoir traiter la question des enjeux par la suite. Elle nous permettra d'avoir les informations nécessaires afin de comprendre l'étendue des enjeux que nous récolterons au travers des interviews.

3.1 Origines

Dans la littérature, le studio américain Idealab, créé en 1996 par l'entrepreneur à succès Bill Gross, est majoritairement considéré comme étant le précurseur du modèle de startup studio (Ehrhardt, 2018; Lawrence et al., 2019; Scheuplein & Kahl, 2017; Szigeti, 2019). Au moment de sa création, les incubateurs étaient alors en croissance. Toutefois, ce dernier était perçu comme un ovni car il ne ressemblait à aucun autre modèle d'incubateur (Bill Gross, 2019). De plus, il est intéressant de souligner qu'historiquement parlant, le modèle de startup studio a été utilisé pour la première fois presque 10 ans avant que Y Combinator n'ait mis le modèle de l'accélérateur sur le devant de la scène. Cependant, Idealab était tellement en avance sur son temps qu'il faudra attendre 11 ans avant de voir émerger la première vague de startup studios sous la houlette notamment de Betaworks, goKart Labs, et surtout le géant Rocket Internet.

Farmer, Gong, Munõz, et Wong (2004) ont étudié en profondeur le cas d'Idealab. Nous allons principalement nous baser sur ce rapport afin de dresser un portrait de ce qu'est le pionnier du modèle de startup studio.

En 1996, Idealab avait pour objectif de fournir 3 éléments essentiels aux startup : un financement conséquent pour l'opérationnel, un accès de consultance d'experts techniques, ainsi qu'un support continu dans toutes les tâches de la startup. En plus de cela, Bill Gross s'est entouré d'un réseau constitué d'ingénieurs, d'entrepreneurs, de scientifiques, et de chercheurs permettant d'évaluer et d'optimiser la technologie des startup, ainsi que de réduire le temps et le coût de leur développement.

La grosse particularité d'Idealab qui le différenciait de tous les autres supports d'entreprises était le fait qu'il intervenait à la toute première étape d'une startup, avant même que le produit et le marché ne soient définis. Il s'agissait de tester et de confronter plusieurs idées en interne afin de choisir la plus prometteuse. Ensuite, une équipe était recrutée avec pour mission de transformer cette idée en startup dans un premier temps, et dans un second temps de développer cette startup au sein du studio.

En échange de toute l'aide proposée que nous avons décrite plus haut, à laquelle s'ajoute notamment un espace de travail et une assistance administrative, Idealab prélève une part dans le capital de la startup en espérant que cette dernière connaisse un grand succès à l'avenir.

Idealab ne garde donc pas indéfiniment les startup créées. Très souvent, après plusieurs années, Idealab se sépare de ces dernières sous forme de *spin-off* qui sont rachetées. Les acheteurs achètent donc la startup qui a atteint une certaine maturité dans son développement. Cependant, Idealab garde une part dans ces startup.

À ses débuts, Idealab créait une startup par mois privilégiant la quantité à la qualité. Rapidement, le studio a changé sa stratégie en accordant plus d'importance à la recherche, la sélection d'idées et la qualité du développement. Par conséquent, le studio a ralenti la cadence avec un rendement de l'ordre de quatre startup par an. Par cet ajustement stratégique, le studio voulait créer des startup plus ambitieuses, avec de meilleures fondations, et ayant un impact plus significatif (Supplyframe, 2018).

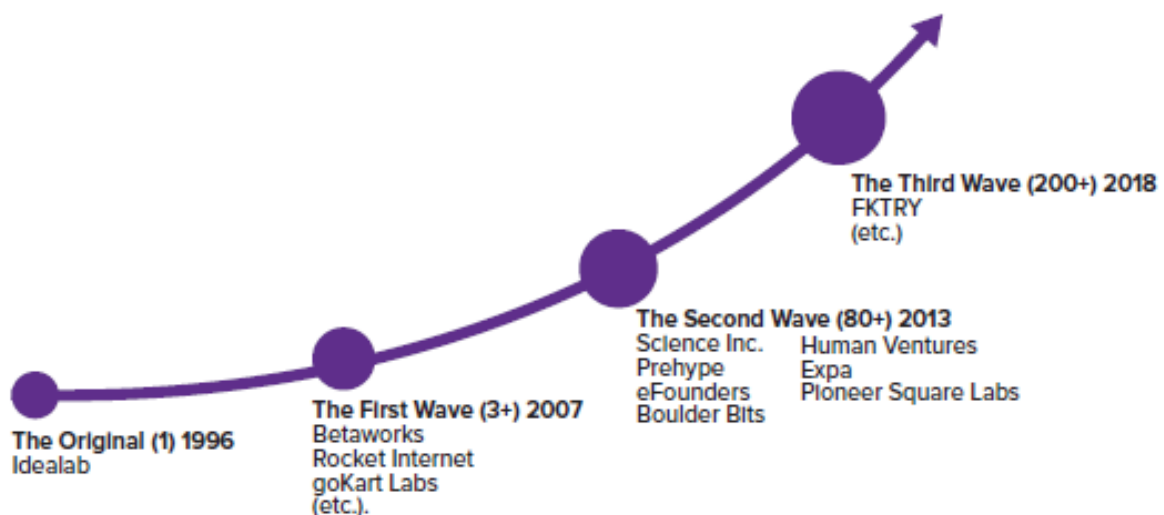
Aujourd'hui, Idealab est toujours présent et persiste à être un acteur important parmi les startup studios. Depuis sa création en 1996, l'entreprise a créé plus de 150 startup, dont presque le tiers a connu une introduction en bourse (IPO) ou un rachat (Idealab, 2020).

Idealab, durant une décennie, a donc jeté les bases d'un modèle qui n'était alors pas encore considéré comme faisant partie intégrante des acteurs de l'environnement des startup. Il faudra attendre 11 années pour que le modèle de startup studio voit se déclencher sa première vague de représentants.

3.2 Émergence

Nous venons de le voir, le modèle de startup studio a été créé par Idealab en 1996, mais il faudra attendre exactement 11 années pour voir la vraie première vague des startup studios. Lawrence et al. (2019) identifient trois vagues distinctes :

Figure 1. Émergence des startup studios (Lawrence et al., 2019)



- 1) En 2007, la première vague est portée par moins d'une dizaine de studios. Les 3 plus grands d'entre eux sont Betaworks, goKart Labs et surtout Rocket Internet qui est, à ce jour, le seul startup studio à être coté en bourse (Caillard, 2018).
- 2) À la deuxième vague, en 2013, on recense approximativement 80 studios dont Sciences Inc. et eFounders, tous les deux créés en 2011 (eFounders, 2020; Science Inc., 2020). Ces deux studios ont respectivement fondé jusqu'ici 60 et 25 startup.
- 3) La dernière vague, attribuée à 2018, recenserait plus de 200 startup studios.

Dans un rapport publié en mai 2019, le startup studio Sparkling Partners avance qu'en 2007, le nombre total de startup studios représentait seulement 1% du nombre total d'incubateurs et d'accélérateurs (Sparkling Partners, 2019). Ce pourcentage serait égal à 8% pour l'année 2018.

Comme nous pouvons le voir, dès 2007 il y a eu un regain d'intérêt pour le modèle de studio qui a proliféré. Cela est principalement dû à la digitalisation, et plus largement à l'avènement des nouvelles technologies, au début des années 2000. D'ailleurs, ce n'est pas une surprise si Rocket Internet a basé son modèle sur le développement de sociétés actives dans le domaine de l'internet et des technologies (Baumann et al., 2018). De plus, la crise de 2007-2008 a permis le recrutement de talents alors laissés sans emploi, et qui portaient un intérêt à ces sociétés tournées vers les nouvelles technologies. À noter qu'à ce moment-là, l'industrie de l'accélération en était également à ses prémices. Par conséquent, il n'y avait pas de réelle compétition dans le recrutement des talents. Par la suite, cette compétition dans le recrutement des talents s'est intensifiée. L'enjeu était alors de convaincre les talents de développer leurs projets au sein d'un studio plutôt que de solliciter un accélérateur ou d'évoluer seuls. Nous verrons d'ailleurs dans la suite de ce travail que cet enjeu est toujours décisif à ce jour.

En l'espace de 5 années, entre 2013 et 2018, il y a eu une croissance de 250% du nombre de startup studios à travers le monde. Il est intéressant de noter que, durant cette période, la plus grosse évolution se situerait en Europe où se trouvait alors approximativement la moitié des startup studios existants (Montgomery, 2017). Au vu de cette croissance considérable, il est légitime de se questionner sur les raisons s'y rapportant. Lawrence et al. (2019) identifient 5 facteurs qui expliqueraient cette progression :

- Les studios ont de plus en plus de **succès** en leur sein. Par succès, nous entendons une société spin-off du studio qui aurait été acquise par une autre entité ou introduite en bourse. Il est évident que si les studios enchainent les startup à succès, cela va faire du bruit et va contribuer à une hausse de l'intérêt d'un tel modèle (Szigeti, 2019). Dans son étude portant sur 51 startup studios, Szigeti (2015) analyse qu'il y a eu un total de 14 *exits* de 2011 à 2015.
- L'aspect **communautaire** est également à prendre en compte pour expliquer l'émergence des studios. À l'image du Global Startup Studio Network – GSSN – créé en 2018 qui a pour vocation de réunir l'ensemble des studios sous une seule communauté, il y a de plus en plus d'initiatives visant à créer une communauté afin que les studios aient un impact considérable. En parallèle, il y a également de plus en plus d'articles s'intéressant à ce modèle (Lawrence et al., 2019).

- Le principe des startup studios est basé sur la création continue de projets. Une conséquence de ce fonctionnement est qu'au plus les studios vont créer des startup en leur sein, au plus ils vont acquérir d'expérience et, in fine, le **coût** de lancement des startup va décliner (cela s'apparente au principe d'économie d'échelle). Ce qui veut dire qu'un studio, au fur et à mesure, accélèrera son processus de création et engrangera un avantage comparatif face à l'entrepreneur voulant se lancer seul.
- Bien que la Silicon Valley reste l'indétrônable pôle compétitif en termes d'innovation (Campos, 2020), d'autres **startup hubs** prolifèrent à travers le monde. Cette prolifération a servi d'opportunité pour certains entrepreneurs qui ont créé leur studio. C'est ainsi que, entre autres, Build Up Labs, IC studio ou encore Founders Factory ont récemment suivi le mouvement en créant leur startup studio respectivement à Lisbonne, Hong Kong et Johannesburg.
- Finalement, l'une des raisons de l'émergence des organismes créateurs de startup provient du **taux d'échec** des startup qui stagne depuis presque 20 ans. En effet, le chiffre bien connu de 9 startup sur 10 se soldant par un échec ne semble pas évoluer (Kotsch, 2017; Szigeti, 2019; von Windheim, 2020). Dès lors, il semble logique qu'un modèle qui assure une certaine stabilité dans cet exercice périlleux soit de plus en plus envisagé.

Selon Diallo (2015), la croissance d'un tel modèle trouve son explication dans l'avènement de l'économie collaborative, plus communément appelée *uberification* de la société. Cette dernière a redéfini l'accès de la société aux ressources. Les startup studios se situeraient comme porte-parole d'une telle transformation en regroupant les ressources nécessaires, l'écosystème adéquat à la création d'une startup.

À ce jour, l'une des seules sources s'essayant à la comptabilisation du nombre total de startup studios en recense plus de 400 (Enhance Ventures, 2020). Ci-dessous, nous pouvons nous donner une idée de la répartition des startup studios à travers le monde. Nous pouvons constater que les États-Unis et l'Europe se partagent à deux la quasi-totalité des startup studios existants :

3.3.1 Profil des fondateurs

Traditionnellement, les studios sont créés par des entrepreneurs avec une grande expérience (Szigeti, 2019). Pour témoigner de ces propos, nous pouvons prendre plusieurs exemples existants :

- Les fondateurs du studio San-Franciscain Obvious Corp., Ev Williams et Biz Stone, sont les co-fondateurs de Twitter (Rao, 2013).
- Avant de créer le studio Science Inc., Mike Jones et Peter Pham, les fondateurs de Science Inc., ont tous les deux une expérience. Le premier était business Angel et a investi dans de nombreuses startup (Jones, 2020), le second a travaillé dans différents incubateurs et est notamment le cocréateur de la startup Color (Pham, 2020).
- Thibaud Elzière, co-fondateur du startup studio eFounders, a entre-autres créé en 2005 la startup Fotolia (eFounders, 2020).
- Le fondateur du studio Expa, Garrett Camp, est également le fondateur d'Uber (Ha, 2014)
- Les trois frères Samwer (Marc, Oliver et Alexander) ont tous les trois créé des sociétés internet à succès et investi très tôt dans des startup telles que Facebook ou LinkedIn avant de fonder le géant Rocket Internet (Baumann et al., 2018).
- Bill Gross avant de fonder Idealab en 1996, avait lancé plusieurs startup à succès dont Loudspeakers et Knowledge Adventure (Farmer et al., 2004).

Même si l'expérience entrepreneuriale n'est pas présentée comme étant une condition sine qua non, elle semble malgré tout primordiale au vu des exemples ci-dessus. Szigeti (2019) avance qu'une expérience entrepreneuriale antérieure des fondateurs amène deux avantages considérables. Premièrement, cela permet une certaine qualité dans l'expertise apportée par le(s) fondateur(s). Deuxièmement, cela permet d'attirer plus facilement du capital. En effet, un fondateur avec de l'expérience aura une crédibilité qui peut être utilisée comme argument afin de faire pencher la balance face aux investisseurs, et donc de lever de l'argent plus rapidement et facilement. De plus, si les activités entrepreneuriales des fondateurs se sont soldées par des réussites, ces derniers auront tendance à apporter une partie du capital par eux-mêmes.

À noter qu'il n'y a pas que des studios fondés par des particuliers : il y a également des studios lancés par des entreprises. Nous le constaterons de manière plus approfondie dans la partie « typologie ».

3.3.2 Idéation

La plupart des studios tirent leurs idées de manière interne au studio, mais il existe également des studios qui acceptent les idées externes (Alvarenga et al., 2019; Gutmann, 2019; Szigeti, 2019). Si le studio se focalise uniquement sur des idées générées intérieurement au studio, cela va surtout dépendre du parcours personnel et des convictions des fondateurs et de l'équipe (Caillard, 2018). Si le studio se tourne vers des idées externes, il s'agira d'être ouvert à des propositions émanant d'entrepreneurs non-membres du studio. En ce qui concerne les startup studios fondés par des entreprises, ils répondent surtout à des besoins ou problèmes liés au marché dans lequel évolue l'entreprise. Par conséquent, la source est l'entreprise elle-même (Lawrence et al., 2019).

À titre d'exemple, nous pouvons prendre Idealab qui repose sur trois sources de création d'idée : son fondateur Bill Gross, les membres de l'équipe du studio, et parfois des entrepreneurs externes au studio (Farmer et al., 2004).

Concernant le type des idées, les studios se focalisent de manière générale sur des études de marché ciblant des besoins ou des opportunités afin de créer leurs startup (eFounders, 2015; Meijer, 2019). La plupart des studios s'attaquent à une industrie précise à l'image de Rocket Internet, eFounders ou encore Make It qui respectivement créent des startup dans le domaine du commerce en ligne, du SaaS (software as a service) et de l'internet des objets.

3.3.3 Capitaux et financement

Le modèle de studio diffère de ses confrères dans la part de capital qu'il perçoit dans les startup qu'il développe (Rao, 2013; Szigeti, 2019). Cette prise de participation dans le capital des startup diffère fortement d'un studio à l'autre. Le *Global Startup Studio Network* a effectué une étude sur 23 startup studios à travers le monde, et en retire que ces studios prennent en moyenne 36% du capital des startup développées (GSSN, 2020). Cependant, cette participation au capital peut atteindre des niveaux très élevés à l'image de celle de Rocket Internet qui peut monter jusqu'à 95% dans certains cas (Baumann et al., 2018; Raynal, 2015).

Cette prise considérable dans le capital s'explique en partie par le fait que les coûts requis dans la création d'une startup sont élevés (Scheuplein & Kahl, 2017). Cela implique également que la relation entre la startup et le studio perdure dans le temps. Szigeti (2019) identifie 5 sources existantes pour amener le capital à la création d'un studio :

- **Fondateurs** : Les fondateurs d'un studio peuvent être à même d'amener par eux-mêmes le financement de départ du studio grâce à leurs succès entrepreneuriaux précédents.
- **Sociétés et fonds de capital-risque** : Par définition, les fonds de capital-risque se rapprochent très fort du modèle de startup studio étant donné qu'ils agissent tous les deux dans un early-stage. Dès lors, il est évident qu'un fond de capital-risque soit intéressé d'investir dans un studio. La difficulté réside dans la crédibilité du studio, et de ses fondateurs. En effet, étant donné que le modèle de startup studio est encore peu connu, ces fonds seront plus réticents d'investir. C'est alors aux fondateurs de prouver l'efficacité de leur studio.
- **Financement par entreprise** : C'est le cas des studios qui sont lancés par des grandes sociétés. Le but étant de créer des startup qui génèrent de l'innovation dans l'industrie de l'entreprise.
- **Business Angels et autres investisseurs privés** : Du point de vue des investisseurs, le modèle de startup studio est attractif pour une double raison. Dans un premier temps, la part de capital est plus importante que pour un investissement classique. Dans un second temps, le risque est plus diversifié étant donné que le studio a pour vocation de créer plusieurs startup à la chaîne.
- **Bootstrapping et revenu d'agence** : La méthode de *bootstrapping* se rapporte à la création d'une société avec un financement interne uniquement (Kenton, 2020). Le principe de fonctionner comme une agence permet de générer très vite des revenus en utilisant les ressources du studio. Le défi sera de déterminer le bon équilibre quand le studio va se tourner vers la création de startup.

Lawrence et al. (2019); Nickmans (2019) dégagent 2 structures de financement possibles pour un studio : la méthode du *corporate entity*, et celle du *sidecar fund*.

- Le *corporate entity* désigne le fait que le studio se crée de par ses propres moyens. Il agit de manière autonome en levant lui-même les fonds nécessaires afin de financer toutes les opérations, faire fonctionner le studio et les startup en son sein. Les retours sur investissement appartiennent au studio.
- Le *sidecar fund*, lui, désigne le recours à une structure partagée. Un fond est créé en parallèle du studio. Ce fond, via l'apport de partenaires limités, va financer une partie des startup du studio. Les côtés opérationnels et développements sont de la compétence du studio. Dès lors, le studio et le fond vont chacun capter une part du capital des startup développées. Cette part va varier d'un modèle à l'autre, mais la part captée par le fond est assez significative.

Investir dans un studio représente une opportunité pour les investisseurs. Étant donné que le studio investit lui-même dans plusieurs startup, cela offre une plus grande diversification pour les investisseurs du studio et, in fine, une diminution conséquente du risque (Szigeti, 2019).

Le montant du capital apporté par le studio aux startup est une composante qui varie également de studio en studio. Cependant, au travers de son étude basée sur 23 startup studios à travers le monde (10 studios américains et 13 autres), le GSSN estime que le capital moyen apporté par studio à chaque startup avoisine les 232 000 dollars (GSSN, 2020). Le budget annuel du studio, lui, serait de 2 273 000 dollars.

Concernant la structure de revenu, elle représente un dilemme pour le studio. Soit le studio opte pour un exit rapide afin de générer du cash rapidement, soit le studio se place sur une vision à long terme et garde la startup en son sein le plus longtemps possible afin de générer plus de retours sur investissement (Caillard, 2018; Szigeti, 2019).

3.3.4 Équipe

Par définition, le modèle de startup studio s'appuie sur l'idée qu'une équipe de talents est plus efficace dans la création de startup qu'un entrepreneur individuel. De plus, il n'est pas question de constituer une équipe qui va créer une seule startup, mais bien une multitude de startup. Par conséquent, il est clair que l'équipe au sein du studio est une des ressources les plus importantes.

Bill Gross (2015) a étudié 200 startup avec pour but de répondre à la question du pourquoi les startup avaient-elles un taux d'échec aussi élevé. Il a pu identifier 5 facteurs qui seraient les causes de ce grand taux d'échec : le timing, l'équipe, l'idéation, le modèle d'entreprise et le financement. Parmi ces 5 facteurs, l'équipe est le deuxième facteur le plus important qui expliquerait à lui seul l'échec de 32% des cas étudiés. Thibaud Elzière (2015), fondateur du studio eFounders, compare lui l'apport en capital humain des startup studios qu'il définit par l'apport non financier apporté par des individus ou équipe, avec celui apporté par les business Angels, les accélérateurs et les fonds de capital-risque. Selon lui, les startup studios apportent plus de capital humain que ses confrères.

D'un point de vue opérationnel, développer une startup requiert une multitude de compétences. Dès lors, pour qu'un studio fonctionne, l'équipe doit être pluridisciplinaire. C'est pourquoi la constitution de l'équipe du studio représente un réel challenge (Szigeti, 2019). Toujours selon Bill Gross, (Farmer et al., 2004), fondateur d'Idealab, les startup ont besoin de 4 profils de personnes différents afin de réussir : l'entrepreneur, le producteur, l'administrateur et l'intégrateur. Même si sa déclaration remonte à 2004, elle est toujours d'actualité.

- L'entrepreneur génère les idées et y apporte une vision sur le long terme. Il permet également de maintenir le navire à flot en temps de tempête.
- Le producteur s'apparente à un ingénieur qui matérialise les idées en produit.
- L'administrateur permet de mettre en place des procédures et une structure solide au sein du studio.
- L'intégrateur a pour rôle de prendre toutes les pièces du puzzle amenées par l'équipe, et d'y mettre de l'ordre.

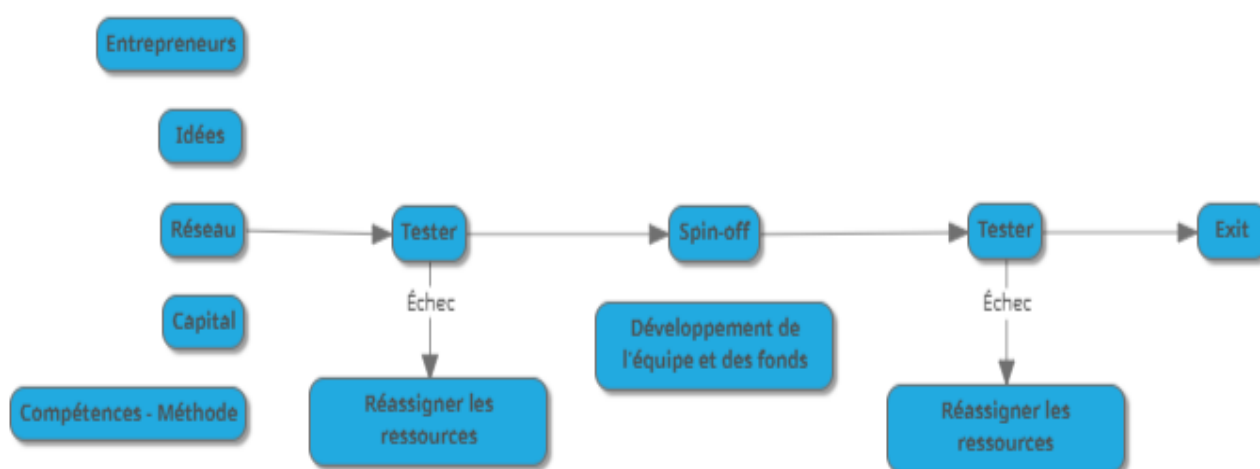
Szigeti (2019) identifie trois stratégies concernant l'attribution de l'équipe du studio aux startup incubées. Il y a le cas des studios qui désignent une équipe spécialisée pour chaque startup, les studios qui centralisent certaines ressources et qui amorcent tout doucement le recrutement d'un CEO et d'un CTO externes, et d'autres qui fonctionnent avec une équipe entièrement centrale qui n'est pas attribuée à une startup précise. Dans ce dernier cas, seul un CEO externe est sélectionné pour la startup.

Concernant le type de rémunération attribué à l'équipe du studio et aux talents recrutés pour les startup, les studios assurent la plupart du temps un salaire compétitif (Szigeti, 2019). Cela permet d'avoir un certain confort qu'un entrepreneur n'aurait pas en se lançant seul dans la création d'une startup (eFounders, 2015).

3.3.5 Processus opérationnel

Nous l'avons vu précédemment, d'un point de vue opérationnel, les startup studios vont beaucoup plus en profondeur que les autres formes d'incubation. En d'autres mots, ils offrent un pack « all-in-one » aux startup qu'ils incubent. Entre autres, ils mobilisent le capital/les ressources humaines, élaborent le business modèle, construisent et peaufinent le produit minimum viable – ou plus communément appelé *MVP*, recrutent des directeurs de développement, et s'occupent de l'aspect marketing (Caillard, 2018; Diallo, 2015; Szigeti, 2019). Le processus opérationnel d'un startup studio se définit comme suit :

Figure 3. Processus opérationnel (Lawrence & Al., 2019)



Comme illustré dans le schéma ci-dessus, l'aspect opérationnel qui définit le mieux le modèle de startup studio est le principe de répétition. Pour ce faire, les startup studios s'appuient sur la célèbre méthode de *lean startup* qui consiste, entre autres, en un processus de test itératif (Hwang & Shin, 2019). Cette méthode, fortement utilisée par les startup, s'articule de manière différente au sein du studio étant donné qu'elle est appliquée sur un portfolio, au lieu d'une unique startup. Cela rendrait le processus d'itération plus efficace selon Lawrence et al. (2019).

3.3.6 Stratégie d'exit

Par exit, nous entendons la revente des actions d'une société, soit par introduction en bourse, soit par leur acquisition par une autre société, fonds ou autres acteurs (Caillard, 2018; Diallo, 2015). En d'autres termes, l'exit signifie le processus de séparation entre la startup et le studio.

Concernant la stratégie d'exit des studios, Szigeti (2019) différencie la stratégie de **court terme** à celle de **long terme**. Les studios qui s'orientent vers une stratégie de court terme visent à développer rapidement leurs startup, les orienter vers un profil qui serait sujet à une acquisition rapide. Le principal avantage de cette stratégie est que l'exit va amener rapidement de l'argent au studio. Une stratégie de long-terme, au contraire, va amener le studio à développer de manière plus soutenue ses startup. Le studio va travailler plus en profondeur sur la synergie, et s'assurer que la startup ait un poids considérable sur le marché. Le fantasme d'un studio tourné sur le long-terme est de faire éclore une startup « licorne », terme anglais qui signifie une société privée d'une valorisation supérieure à 1 milliard de dollars (CB Insights, 2020). La difficulté liée à une stratégie long-terme réside dans le besoin de soutenir les startup qui vont demander de mobiliser des ressources sur une longue durée.

Comme souligné par Baumann et al. (2018), certains studios n'ont pas de stratégie prédéfinie quant à l'exit recherché. Ces studios attendent les premiers résultats avant de décider de la stratégie à adopter, à l'image du géant Rocket Internet.

Vient également la question de « l'après exit », ou plus précisément, la question de la transition de séparation entre le studio et la startup. Dans la littérature, trois approches sont présentées (Baumann et al., 2018; Caillard, 2018; Diallo, 2015; Elzière, 2015; Szigeti, 2019). Certains studios « lâchent » leur startup de manière drastique sans assurer de suivi après exit. D'autres restent pleinement actifs dans la spin-off. Finalement, d'autres studios assurent un suivi plus ou moins prononcé, souvent sous forme de consultance.

Finalement, la durée d'un exit varie beaucoup selon les studios, et selon l'industrie dans laquelle il opère. Par exemple, la durée moyenne d'un exit chez eFounders, active dans

le domaine du Saas¹ est de 7 années (Elzière, 2014). Szigeti (2019) avance que, généralement, la durée moyenne se situerait entre 5 et 7 années.

3.4 Typologie

Une typologie unique qui engloberait toutes les formes de startup studios est très complexe à dresser tant les studios s'articulent de manières différentes comme bon leur semble (Gutmann, 2019). Cependant, nous allons nous risquer à cet exercice délicat ci-dessous. Pour ce faire, nous nous baserons sur plusieurs typologies présentes dans la littérature (Alpha, 2020; Carter, 2017; Gutmann, 2019; Lawrence et al., 2019; Mocker & Murphy, 2014; Saba, 2014; Sparkling Partners, 2019). Il est clair que certains studios ne rentrent dans aucun des modèles suivants, d'autres mélangent plusieurs modèles. D'autres encore évoluent d'un modèle à l'autre au fil du temps.

1) Modèle classique

Les startup studios qui suivent un « modèle classique » sont ceux qui répondent aux caractéristiques générales présentées précédemment, à l'image d'Idealab ou encore d'eFounders (Gutmann, 2019). Ils sont fondés par des entrepreneurs à succès, créent une startup sur base d'une idée le plus souvent interne au studio, et cette dernière est développée par une équipe interne. Au fur et à mesure de l'avancement, une équipe externe est finalement attribuée à la startup. Le studio est à la fois le créateur et le codéveloppeur du projet. Il s'agit du modèle qui a émergé le premier et qui est le plus répandu jusqu'à présent.

2) Modèle d'investisseur

Ici, le studio va s'accaparer un projet extérieur qui est en phase early-stage, va investir dans ce projet et mobiliser les ressources pour le développer. Quand le studio entre en jeu, la startup est déjà créée, a défini son produit mais est encore dans une phase fragile de formation. Ce type de studio est très proche du modèle de capital-risque.

¹ *Saas* vient de l'anglais Software as a service qui se rapporte au « modèle de distribution de logiciel au sein duquel un fournisseur tiers héberge les applications et les rend disponibles pour ses clients par l'intermédiaire d'internet » (Bastien, 2017).

3) Modèle d'agence

Ce type de studios repose sur un fonctionnement de services d'agence sous la forme de prestations. Soit le studio se rémunère avec ses services d'expertise et utilise ce cash-flow pour créer et développer ses propres idées en startup, soit il collabore avec un porteur de projet et développe le produit en mobilisant les ressources de l'agence en échange d'un mix de cash et de parts de capital. Le fait que le studio soit également une agence lui confère une certaine spécialisation.

4) Studio créé par une entité (entreprise, université, société de capital-risque)

Les studios répondant à ce modèle sont tous les studios créés par une entité telle qu'une université, un fond de capital-risque, ou une entreprise. L'intérêt peut différer d'une entité à une autre. Szigeti (2019) souligne l'importance d'entretenir une excellente communication entre l'entité mère et le studio afin de dégager un effet de synergie.

L'intérêt pour les universités est de faire de la recherche et de générer de la connaissance au travers des startup créées. Les brevets récemment acquis ou tout simplement les nouvelles recherches au sein de l'université sont alors les sources d'idéation du studio (Bariller, van Verseveld, Locke, Wyma, & Spirov, 2018).

Concernant les sociétés de capital-risque, lancer leur propre studio leur permet d'intégrer le processus de création et de ne plus se contenter d'investir dans des startup early-stage. En d'autres mots, cela permet aux sociétés de capital-risque de ne plus rester en surface en agissant uniquement sur l'investissement. De plus, un studio diminue le risque d'investissement étant donné que le portfolio est varié. La société de capital-risque apportera généralement elle-même le capital du studio.

La création de son propre startup studios est une tendance utilisée de plus en plus par des sociétés mères, à l'image d'Axa qui a créé son studio Kamet en 2015 pour la « modique » somme de 100 millions d'euros (Planet-Fintech, 2015), ou plus récemment Jaguar Land Rover et son studio 107 (Mistry, 2018). Cela a beaucoup de sens pour une grande société de lancer son propre studio ; elle a suffisamment d'argent pour apporter un financement suffisant, elle a la connaissance de l'industrie ainsi qu'un réseau important pour supporter les startup créées (Szigeti, 2019). Il y a deux principales raisons pour une entreprise de lancer son propre startup

studio et d'y apporter un investissement conséquent (Caillard, 2018; Kullik et al., 2018; Szigeti, 2019):

Premièrement, le studio va pouvoir évoluer et créer des startup de manière indépendante, ce qui est bien plus rapide que de générer de l'innovation au sein de l'entreprise mère. En effet, les enjeux sont nombreux au sein d'une grande entreprise, ce qui peut foncièrement ralentir la vitesse d'innovation. De plus, au niveau de la réputation, il est préférable que des startup échouent dans un studio externe à l'entreprise qu'au sein même de cette entreprise.

Deuxièmement, cela semble revenir beaucoup moins onéreux de créer une entité séparée et de développer l'innovation, que de devoir supporter les coûts internes engendrés par une innovation interne. Le studio va développer des startup, certaines se solderont par un échec et d'autres représenteront une innovation intéressante pour l'industrie dans laquelle la société mère opère. Cette dernière va pouvoir finalement intégrer les startup dans son activité.

5) Autres/Hybrides

Par « autres » nous entendons tous les studios qui n'ont pas de structure établie, qui répondent à plusieurs profils à la fois, ou qui ne rentrent dans aucune typologie de par leur originalité.

3.5 Forces et faiblesses

Szigeti (2019) a étudié la question des forces et faiblesses des startup studios. Il a dégagé quatre forces et trois faiblesses :

3.5.1 Forces

- 1) Du point de vue des investisseurs, les startup studios sont très avantageux. En effet, ils permettent de **diversifier** l'investissement étant donné que le studio se constitue un portfolio varié de startup au fil du temps, et donc de diminuer le risque.
- 2) Lorsqu'un entrepreneur se lance seul dans la création d'une startup, si ce dernier échoue, cela signifie fort probablement la fin du jeu. En effet, les ressources utilisées sont perdues et il faut recommencer à zéro. Au contraire, dans un studio, **l'échec** fait

partie intégrante du processus et **n'a pas d'impact considérable**. Les ressources mobilisées sont transférées vers une autre startup.

- 3) En plus de réduire le risque pour les investisseurs, le **retour sur investissement** est plus élevé que les autres modèles étant donné que le studio capte une part considérable dans le capital des startup qu'il développe. Nous l'avons vu précédemment, cette part peut même monter dans certains cas jusqu'à 95%.
- 4) Afin d'évaluer **l'efficacité** du modèle de startup studio, Szigeti a comparé les 21 startup les plus prolifiques passées par un accélérateur avec les 21 meilleures startup sorties d'un studio. Il a trouvé que les startup passées par un accélérateur engrangeaient 105% de fonds en plus que celles des studios. Cependant, le taux de croissance moyen des startup créées par un studio est de 26% supérieur à celui des startup ayant transité par un accélérateur. Selon cette étude, nous pouvons affirmer que le modèle de studio génère des startup à forte croissance, ce qui fait de lui un modèle efficace à première vue. Cependant, Alvarenga et al. (2019) soulignent qu'il faudrait plus d'études de ce genre afin de pouvoir tirer des conclusions quant à l'efficacité effective de ce modèle.

Toujours concernant l'efficacité des startup studios, le GSSN dans son étude portant sur 23 startup studios américains et autres (2020), ressort que la valeur moyenne du portfolio atteint les \$148.152.153. Il est intéressant de constater la grosse différence entre les jeunes studios de l'étude et les plus expérimentés. En effet, alors que le portfolio des plus jeunes d'entre eux vaut \$2.718.342, celui des plus expérimentés atteint les \$210.480.929.

Finalement, les studios seraient intrinsèquement liés à la création d'emploi. En effet, selon Scheuplein et Kahl (2017), les startup studios ont un effet significativement positif sur la croissance du taux d'emploi. Curieusement, un tel effet n'a pas pu être prouvé pour les accélérateurs privés. Le GSSN (2020) a établi que les 23 studios créent en moyenne 115 emplois.

3.5.2 Faiblesses

- 1) Compte tenu de la grande part prise par le studio dans le capital des startup, il y a forcément peu de capital pour l'équipe qui développe effectivement les startup. De ce fait, il peut y avoir des problèmes quant à la **motivation de l'équipe**.

Baumann et al. (2018) nuancent ce propos en s'appuyant sur le cas de Rocket Internet. Ce studio peut capter jusqu'à 95% du capital des startup dans certains cas, et pourtant il parvient à attirer des entrepreneurs qui sont d'accord de fonctionner de telle sorte. La raison résiderait dans le fait que détenir une petite part d'un gros gâteau peut s'avérer plus intéressant que de détenir une plus grande part d'un plus petit gâteau. Si le studio parvient à être efficace de par les ressources qu'il mobilise, et qu'il parvient à sortir de très grosses startup prolifiques, alors l'équipe du studio sera intéressée de rester au sein du studio.

- 2) Au vu de son activité, le studio a besoin de beaucoup de ressources pour être capable de développer plusieurs startup en même temps. Par conséquent, le **besoin en capital** d'un studio est bien plus élevé que la moyenne. Cela représente une barrière considérable à la création d'un studio qui aura besoin de beaucoup d'investissements pour se lancer.
- 3) Szigeti pose la question d'une possible **compétition interne** au studio. Que se passe-t-il quand une startup brille plus qu'une autre et qu'elle a besoin de plus d'attention de la part du studio ? La difficulté résidera dans l'équilibre à adopter face à cette situation.

Toujours selon Szigeti (2019), des mécanismes peuvent être mis en place pour atténuer ces faiblesses.

Premièrement, concernant le capital considérable capté par le studio, il suggère que ce dernier doit faire preuve d'une très grande transparence, de telle sorte que les équipes soient conscientes de la part prise par le studio, et in fine, ne se sentent pas lésées.

Deuxièmement, toujours concernant le risque du manque de motivation des équipes, Szigeti propose que les studios restent impliqués dans les startup même après avoir réalisé un exit. Cela permettra aux équipes de se sentir toujours concernés, même de loin, dans les startup que les studios auront créées.

Troisièmement, concernant une possible compétition interne entre les startup du studio, Szigeti avance que le studio se doit d'instaurer des instructions claires quant aux objectifs et priorités, les mettre à jour constamment et s'y tenir bien entendu.

3.6 En Belgique

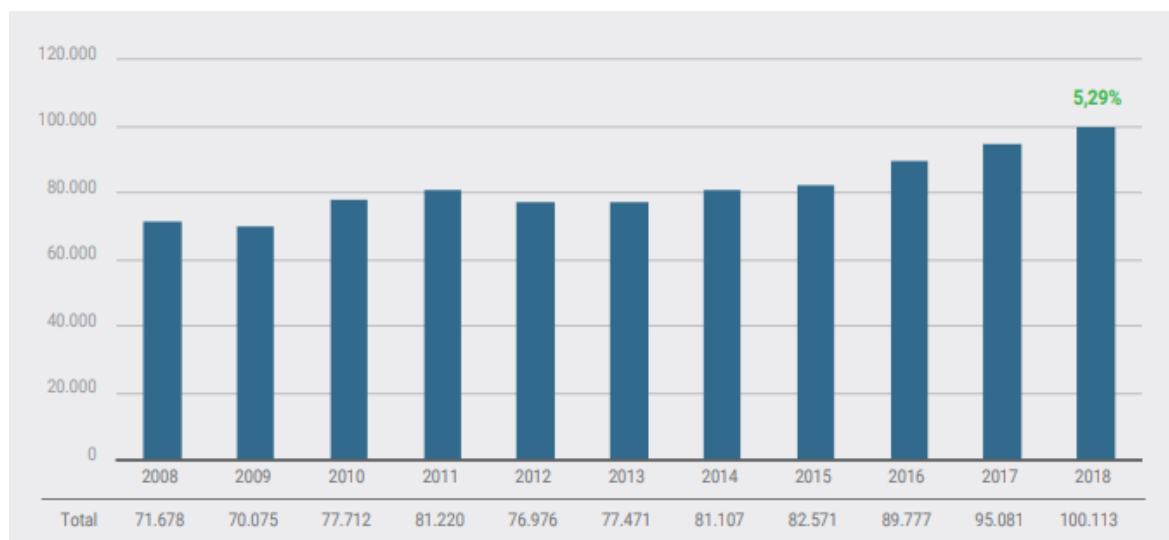
Nous allons dans un premier temps décrire l'environnement entrepreneurial belge afin de tenter de déterminer si la Belgique est un lieu propice à accueillir des initiatives entrepreneuriales telles que les startup studios. Dans un second temps, nous allons lister les startup studios existants en Belgique pour avoir une idée de leur émergence.

3.6.1 Situation entrepreneuriale

UNIZO, Graydon Belgium, et UCM (2019b) ont publié une étude sur l'évolution des PME en Belgique. Pour l'année 2018, ils ont recensé les chiffres suivants concernant les PME actives par région : 652 650 en Flandre, 314 567 en Wallonie, 131 967 à Bruxelles-Capitale. Plus intéressant encore, la proportion par région de ces PME qui ont été créées endéans les 4 ans (entre 2015 et 2018) est la suivante : 31% pour la Flandre, 41% pour Bruxelles-Capitale, et 28% pour la Wallonie. Ce pourcentage est de 31% pour l'entièreté des PME en Belgique. En d'autres termes, près d'une PME sur trois active en Belgique aurait moins de quatre années d'existence en Belgique. Ce chiffre prouve qu'il y a une certaine dynamique dans la création de jeunes entreprises.

Nous pouvons étudier cette dynamique d'une autre manière. En 2018, le seuil de 100 000 entreprises créées a été dépassé pour la première fois (UNIZO, Graydon Belgium, & UCM, 2019a). Précisément, 100 113 entreprises ont été créées durant l'année 2018. Le nombre d'entreprises créées est, en fait, en hausse depuis quelques années :

Figure 4. Évolution du total d'entreprises créées en Belgique de 2008 à 2018 (UNIZO et al., 2019a)

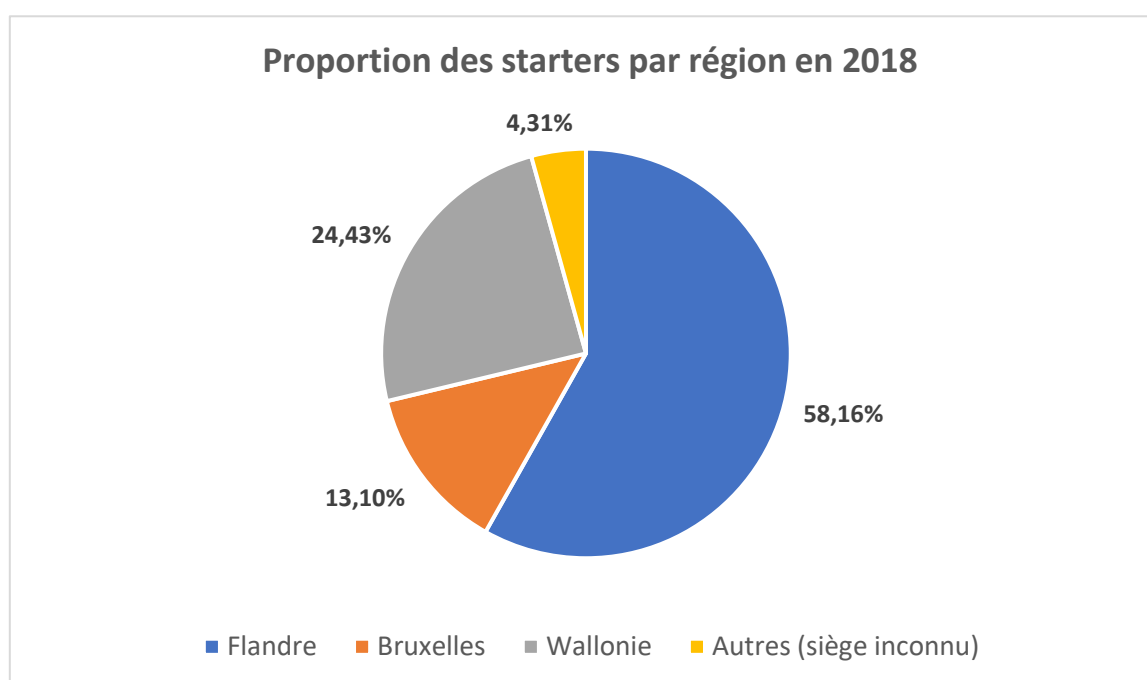


Il semble pertinent de comprendre comment s'articule ce nombre entre les régions (UNIZO et al., 2019a) :

- 58 230 nouvelles entreprises ont été créées en Flandre en 2018, ce qui représente une évolution positive de 11,56% par rapport à 2017.
- Pour la région de Bruxelles-Capitale, ce chiffre est de 13 112 pour une évolution également positive de 5,33%.
- La Wallonie, à l'inverse de ses homologues, a connu une évolution négative, certes très légère, de 0,2% par rapport à 2017 avec un total de 24 457 entreprises créées en 2018.

Le graphique ci-dessous nous permet de voir plus clairement la proportion des entreprises créées en 2018 par région :

Figure 5. Proportion des starters par région en Belgique en 2018 (Auteur)



Cependant, quand nous comparons la création de nouvelles entreprises avec le reste des pays européens, le bilan est moins attrayant. En effet, alors que le taux de création d'entreprises (la part de nouvelles entreprises par rapport aux entreprises existantes) de l'Union Européenne est de 9,66% en 2017, celui de la Belgique est de 6,35% (Eurostat, 2020). Il s'avère donc que la Belgique est à la traîne par rapport à la moyenne des 27 pays européens

concernant la création de nouvelles entreprises. Pire encore, la Belgique détient le pourcentage le plus faible parmi les pays européens en 2017.

Qu'en est-il de la viabilité de ces jeunes entreprises en Belgique ? Un élément de réponse peut être apporté par la base de données d'Eurostat (2020). Nous y relevons qu'en Belgique, le pourcentage d'entreprises créées en 2012 et qui sont toujours actives en 2017 est de 59,85%. Ce pourcentage est de 63% et de 64,41% pour les startup créées respectivement en 2010 et 2011, et qui sont toujours actives en 2015 et 2016. Par conséquent, nous pouvons en conclure que le pourcentage de startup toujours actives après cinq années dépasse les 60%. UNIZO et al. (2019a) ressortent que, parmi les 81 107 entreprises qui ont débuté leurs activités en 2014, 54 105 sont encore actives au début de l'année 2018. Ces chiffres donnent un pourcentage de survie de 66,7%. Grossièrement, nous pouvons dire que presque deux startup sur trois réussissent à passer le cap des cinq premières années. Selon Danny Van Assche, administrateur délégué de l'Unizo, ce sont de bons chiffres en comparaison avec nos voisins que sont la France, l'Allemagne et les Pays-Bas (L'Echo, 2019).

Il est compliqué d'évaluer si les structures accompagnatrices belges sont une explication de ces chiffres. Force est de constater qu'« *il n'y a jamais eu autant de possibilités d'accompagnement pour les starters* », stipule Danny Van Assche (L'Echo, 2019). Omar Mohout, notamment professeur à l'Antwerp Management School, déclare que « *les paramètres n'ont jamais été plus favorables pour le paysage belge des startup. Les levées de fonds sont chaque jour plus importantes, et une dizaine de nouveaux fonds d'investissement font leur apparition chaque année.* » (L'Echo, 2019).

Même s'il n'y a pas de ressources existantes quant à l'émergence des startup studios en Belgique, nous pouvons cependant constater que l'écosystème belge semble enclin à héberger ce modèle en son sein. En effet, même si la viabilité des startup est raisonnable comme examiné précédemment, la Belgique manque cruellement de dynamique entrepreneuriale. Les startup studios stimulent la création d'entreprises par définition, et peuvent donc être vues comme une solution à cette problématique.

3.6.2 Startup studios belges

Il n'existe pas, au moment de cette recherche, de bases de données fiables reprenant les startup studios belges. Dès lors, nous allons ci-dessous tenter de citer tous les startup studios présents en Belgique, et de les distinguer en fonction de leur région. Pour ce faire, de nombreuses recherches ont été effectuées sur Internet. Cependant, identifier correctement les startup studios est un exercice périlleux au vu des nombreuses appellations possibles, et des différentes formes de studios. De plus, certaines entreprises s'auto-proclament « startup studio » sans pour autant répondre aux principales caractéristiques de ce modèle. C'est pourquoi nous nous sommes basés sur les organismes qui interviennent en tant que créateur ou cocréateur dans le processus opérationnel de startup, qu'elles soient internes ou externes, et plus ou moins avancées dans la phase de création, dite phase *early-stage*. Dès lors, la liste suivante n'est pas exhaustive et mériterait d'être complétée dans de futures recherches.

Bruxelles :

- eFounders : Célèbre startup studio franco-belge créé en 2011. Il est souvent cité dans la littérature comme étant un exemple de réussite au vu de son efficacité à sortir des startup performantes (Lafond, 2019). eFounders a d'ailleurs connu 4 exits depuis sa création (eFounders, 2020).
- Startup Factory : Lancé en 2015, Startup Factory est à cheval entre le corporate venturing et la création de ses propres startup. La proportion de corporate venturing et de startup lancées par le studio seraient de respectivement 60% et 40% (Doucet & Lovens, 2018). Startup Factory a déjà lancé plus de 30 startup.
- Lab Box : Lab Box est un startup studio créé par le groupe belge D'Ieteren en 2017, avec comme but de créer des startup innovantes dans le domaine de la mobilité connectée et partagée (Souris, 2019).
- Make it : Make it est un mix entre prestataire de services, et startup studio. Make it se concentre sur le domaine de l'IoT (internet des objets). Basé en Belgique depuis 2014, le studio s'est récemment installé en Californie (Make it, 2020).
- Barefoot&Co : Créé en 2015, le startup studio Barefoot a finalement fusionné avec l'accélérateur français Co.Builders en 2017, devenant Barefoot&Co (Lovens, 2017). Cependant, dû à un manque de rentabilité, le startup studio/accélérateur a finalement été déclaré en faillite en 2020. Bien qu'une levée de fonds était planifiée avec comme espoir la relance du studio, la crise du coronavirus a mis à mal ce projet de relance (Lauwers, 2020). Cet exemple nous permet de mettre l'accent sur la difficulté d'un startup studio à être rentable dans les premières années étant donné que la structure de financement est principalement basée sur les potentiels exits.

Flandre :

- Bundl : Bundl, fondé en 2008, s'est d'abord lancé dans le corporate-venturing. Ensuite, Bundl s'est penché petit à petit sur la création de startup en partenariat avec de grandes entreprises (Bundl, 2020).
- Wonderland.network : Ce startup studio fondé en 2014, développe des startup digitales en coopération avec des entreprises et des entrepreneurs externes (Studio Hub Europe, 2020).

Wallonie :

- ØPP Startup Studio : ØPP est une agence digitale fondée en 2018, axée sur la gamification. Elle développe, en plus de sa fonction de prestataire de services, ses propres projets (Doucet & Lovens, 2018).
- Ketchup' Mayo : Ce startup studio belgo-marocain développe des idées d'applications mobiles. Fondé en 2016, le studio est surtout actif au Maroc (Ketchup'Mayo, 2020).
- La Niche : Dogstudio, basée à Namur, est une agence digitale mondialement connue. Très récemment, en 2019, l'agence a créé une seconde structure appelée « La Niche », qui est à la fois un pur prestataire de services, et un startup studio (La Niche, 2020).
- The Maul : Créé en 2019, ce startup studio a pour vocation de stimuler l'innovation des PME.

CHAPITRE 2 : RAPPEL DE LA QUESTION DE RECHERCHE ET PROPOSITIONS

Dans ce chapitre, il sera question dans un premier temps de rappeler la question de recherche qui conditionnera le reste de ce travail. Dans un second temps, il sera question d'introduire les cinq propositions qui vont nous serviront de base pour discuter les enjeux récoltés.

À travers le premier chapitre, nous avons dressé le cadre théorique propre au modèle de startup studio. Après une mise en contexte qui avait pour but de situer cette forme d'incubation par rapport à ses homologues, nous avons étudié son origine, son émergence et ses principales caractéristiques. Nous avons ensuite tenté de dresser une typologie avant d'identifier les points forts et points faibles des startup studios. Nous avons finalement fait une brève analyse de la situation entrepreneuriale en Belgique pour comprendre si l'émergence d'un tel modèle est pertinente. Ce premier chapitre nous a surtout permis d'acquérir les connaissances générales sur le modèle de startup studio afin de pouvoir aborder la question de recherche des enjeux propres aux startup studios.

Comme nous l'avons vu dans le cadre théorique, le modèle de startup studio est encore relativement méconnu à ce jour. Les sources scientifiques étudiant ce modèle, ses caractéristiques, ses implications et ses enjeux, sont peu nombreuses. Dès lors, il semble intéressant de tenter de réaliser une étude qui irait collecter les informations à même le terrain afin d'avoir une meilleure compréhension et de mieux cerner ce modèle. Dans ce travail, la question des enjeux des startup studios a été privilégiée car cette dernière est très peu abordée, voire pas du tout, dans la littérature. Pour y répondre, une étude qualitative a été réalisée sur base d'interviews de studios wallons et bruxellois.

Pour rappel, la question de recherche qui conditionnera les prochaines parties de ce travail est la suivante : **Quels sont les enjeux des startup studios wallons et bruxellois ?**

Afin de traiter correctement cette question, des enjeux basés sur la revue de la littérature effectuée en première partie sont proposés ci-après.

Proposition 1 : Le recrutement de talents

Que ce soit les talents composant l'équipe centrale du studio, ou les premiers talents des startup créées, leur recrutement est primordial dans le modèle de startup studio. D'autant plus que l'équipe représente une des ressources les plus importantes pour le studio et pour les startup (Caillard, 2018; Elzière, 2015; Bill Gross, 2015; Saba, 2014; Szigeti, 2019). La difficulté de ce recrutement réside dans le fait que les startup studios captent une part conséquente du capital. Ce qui veut dire que les entrepreneurs à succès qui ont une grosse expérience entrepreneuriale auront moins tendance à rejoindre ce processus que de se lancer seul. De plus, comme avancé par Szigeti (2019), il y a un risque de manque de motivation des équipes.

Proposition 2 : Le financement

La structure de financement d'un startup studio est majoritairement basée sur les exits potentiels de ses startup. Comme indiqué précédemment, ces exits se réalisent souvent autour de cinq, voire sept, années (Szigeti, 2019). Dès lors, le studio doit parvenir à trouver des moyens de se financer jusqu'aux premiers exits afin de financer le studio et de répondre aux besoins des startup. Bien que de nombreux studios soient créés par des entrepreneurs à succès qui sont capable d'apporter un capital conséquent comme nous l'avons constaté, d'autres ne peuvent pas se reposer sur un

apport similaire et optent pour une stratégie permettant de générer du cash rapidement. C'est pourquoi certains studios optent pour un mix d'agence et de startup studio. Cela leur permet de générer du cash grâce aux services prestés.

Pour souligner l'enjeu du financement et démontrer son importance, nous pouvons nous attarder sur le startup studio belge Barefoot&Co qui a déclaré faillite après cinq années de fonctionnement. La cause de la faillite est un manque de liquidité qui a alourdi la dette au fil des années, la crise du coronavirus ayant anéanti les derniers espoirs de relance du studio (Lauwers, 2020).

Proposition 3 : *Réaliser les premiers exits*

Dans le cas de jeunes startup studios, l'exit semble être un enjeu important car c'est cet exit qui va justement prouver si le studio est efficace ou pas. Cet enjeu semble d'autant plus pertinent pour les studios wallons et bruxellois car ils sont relativement jeunes.

Proposition 4 : *L'assignation des ressources*

Le risque d'une compétition interne est avancé par Szigeti (2019). Que se passe-t-il lorsqu'une startup brille plus que les autres, et par conséquent, demanderait plus d'attention et une plus grande mobilisation des ressources ? Il s'agit donc de parvenir à assurer un équilibre dans l'assignation des ressources aux différents startup du portfolio.

Proposition 5 : *L'écosystème entrepreneurial*

Comme démontré, la Belgique est à la traine par rapport aux autres pays européens concernant la création de nouvelles entreprises. Les startup studios s'inscrivent justement dans une dynamique de production continue de startup. Par conséquent, un des enjeux pourrait être de stimuler la création d'entreprises que ce soit de manière directe par la création effective de startup, ou de manière indirecte en améliorant l'image de l'entrepreneuriat.

Ces 5 propositions vont servir d'appui dans la discussion des résultats obtenus au travers des interviews, et nous permettront de confronter le contenu de la littérature avec ces résultats.

PARTIE II : ÉTUDE QUALITATIVE

CHAPITRE 1 : MÉTHODOLOGIE

1. Choix de la méthodologie

Il est préférable de se tourner vers une étude qualitative quand le sujet est encore peu connu (Vaismoradi, Turunen, & Bondas, 2013), ce qui est effectivement le cas pour le modèle de startup studio. De plus, une étude qualitative permet la récolte de données dans un environnement précis. Dès lors, les informations sont de meilleures qualités et mènent à une meilleure compréhension du sujet traité (Lach, 2014). C'est pourquoi il était assez logique d'entreprendre une démarche qualitative pour l'étude empirique.

2. Recueil et analyse des données

2.1 Technique de collecte des données

Étant donné que le modèle de startup studio est encore assez brouillon dans la littérature, il a semblé pertinent d'opter pour des entretiens individuels semi-directifs d'une durée approximative de 60 minutes. En effet, comme expliqué par Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2008) (cité dans Jacquemin, 2018), ce type d'entretien est adapté pour connaître les positions, compréhensions, attitudes de l'interviewé par rapport à un sujet. Il permet une certaine souplesse dans l'échange entre intervieweur et interviewé, ce qui permet de cerner plus d'informations. Concrètement, il a été question de diriger les interviewés sur des sujets précis sans les interrompre, de sorte à capter leur ressenti complet.

À noter que nous nous reposerons sur deux types de données dans cette analyse qualitative. D'une part, des données primaires qui sont les données récoltées au travers des interviews. D'autre part, des données secondaires qui représentent les ressources en ligne tels que des articles de presse ou encore les sites Internet des startup studios.

2.2 Guide d'entretien

Le guide d'entretien se trouve en annexe (Annexe 1 : guide d'entretien). Il est composé de 4 parties distinctes :

- Une introduction qui permet de présenter l'étude, l'intervieweur, l'interviewé, mais aussi de discuter de la définition de startup studio.

- Des questions propres aux caractéristiques du studio. Cette partie est primordiale pour la compréhension des enjeux.
- Des questions par rapport aux enjeux du studio, et les mécanismes mis en place pour favoriser la réussite de ces enjeux.

Une parenthèse relative à la crise actuelle du Coronavirus est également effectuée.

- Une conclusion.

À noter qu'il nous semblait intéressant de bien aborder toutes les caractéristiques du studio lors de l'interview (comme cela a été fait dans la revue de la littérature), afin de faire ressortir plus efficacement ses enjeux.

2.3 Analyse des données

L'analyse des données se fera en deux temps. Premièrement, une analyse individuelle sera effectuée. Nous analyserons les caractéristiques de chaque studio pour ensuite relever leurs enjeux. Deuxièmement, dans la partie « Interprétation des résultats », nous analyserons chaque enjeu relevé en discutant comment ils s'articulent entre les studios. Nous en profiterons également pour confronter les propositions préalablement dressées. Cette technique d'analyse s'apparente à l'analyse de contenu thématique (Jacquemin, 2018).

3. Échantillon

Pour l'échantillon, nous nous sommes attardés sur les startup studios wallons et bruxellois. Il a été initialement décidé de s'attarder sur les startup studios wallons. Cependant, après de plus amples réflexions, l'idée d'inclure des studios bruxellois est apparue, les studios wallons étant peu nombreux et très jeunes. Les studios belges les plus expérimentés et célèbres se trouvent en fait à Bruxelles, à l'image d'eFounders, Startup Factory et Make it respectivement créés en 2011, 2015 et 2014. L'objectif était de pouvoir faire varier les « générations » de studios dans l'échantillon, et de ne pas avoir que de jeunes studios. Il a été décidé de ne pas s'attarder sur les startup studios flamands pour deux raisons : Premièrement, nous ne voulions pas trop nous éparpiller de peur de potentiellement bâcler certaines analyses, l'objectif étant de dresser une analyse complète des studios par région. Deuxièmement, il s'avère qu'il y a une grosse différence entre la région flamande et les deux autres régions sur le plan économique (Degroof Petercam, 2018; Lauwers, 2019). Dès lors, nous risquons de tomber dans une analyse comparative entre les écosystèmes, ce qui n'est

pas l'objectif de ce travail. Il est certain que les studios flamands mériteraient une analyse similaire. Dès lors, nous encourageons l'initiative de la réalisation d'une telle étude appliquée à la région flamande dans un travail ultérieur.

Notre échantillon est composé de sept startup studios wallons et bruxellois. Le souhait était de pouvoir interviewer directement les fondateurs/cofondateurs, ou managers de ces studios. Selon nous, ces profils sont les plus à même d'apporter des informations pertinentes, notamment sur la question des enjeux du studio. Pour 6 des 7 studios, nous avons effectivement pu nous entretenir avec ces personnes. Pour le septième studio, un autre profil nous a été présenté pour répondre à nos questions. Cependant, nous avons estimé que cette personne avait les compétences pour répondre correctement à nos questions. Dans un souci de vérification, les questions ont d'ailleurs été envoyés à l'avance pour avoir l'approbation de la personne concernée.

Tableau 2. Présentation des studios analysés (Auteur)

<u>Startup studio</u>	<u>Type de studio²</u>	<u>Année de création</u>	<u>Localisation</u>	<u>Nom et fonction de la personne interviewée</u>
eFounders	Classique	2011	Bruxelles – Paris	Sarah Barron – responsable communication et contenu
Lab Box	Créé par une entité (entreprise)	2017	Bruxelles	Michaël Grandfils – cofondateur
Startup Factory	Hybride	2016	Bruxelles	Baudouin de Troostembergh – fondateur/CEO

² Cette classification est dressée selon notre représentation, et selon la typologie dressée lors de la première partie. Par conséquent, cette classification ne se veut pas irréfragable.

Make it studio	Hybride	2014	Bruxelles – Los Angeles	Alexis Bedoret – cofondateur
The Maul	Agence	2019	Wallonie (Mont-Saint-Guibert)	Nicolas Streel – cofondateur
La Niche	Agence	2019	Wallonie (Namur)	Mathieu Bazelaire – CEO
ØPP Startup Studio	Agence	2018	Wallonie (Liège)	Larry Grutman – manageur

CHAPITRE 2 : ANALYSE DES RÉSULTATS

1. Analyse individuelle

Au travers des interviews portant sur sept startup studios wallons et bruxellois, nous avons pu constater 5 enjeux différents. Parmi ces enjeux, celui des **talents** revient le plus souvent au centre de la table. En effet, 5 des 7 studios ont évoqué un enjeu relatif à la thématique des talents. Ensuite, 3 studios ont pointé un enjeu lié au **marché**, plus précisément l'adaptation et le ciblage. La pérennité du **financement** représente également un enjeu considérable pour 2 studios. Finalement, le **produit** et l'**écosystème** (wallon) ont été pointés par 2 autres studios.

Ci-dessous, nous allons analyser individuellement les 7 studios interviewés, les résultats obtenus et les expliquer. Il sera question dans un premier temps de présenter les caractéristiques du studio, et dans un second temps d'identifier leurs enjeux.

1.1 eFounders

eFounders a été créé par 2 entrepreneurs en 2011 : Thibaud Elzière et Quentin Nickmans. Le premier est français, le deuxième est belge. Le studio a d'ailleurs gardé ce rapport franco-belge étant donné qu'eFounders a des bureaux à Paris et à Bruxelles. Les 2 entrepreneurs se sont surtout basés sur l'expérience de Thibaud Elzière, et plus particulièrement sur les problématiques qu'il a rencontrées en développant sa startup Fotolia, pour mettre en place une structure capable de créer des solutions à ces problématiques. Ces solutions prendront par la suite la forme d'une startup, comme par exemple Aircall qui se veut

être une solution de téléphonie connectée pour entreprises (Jouanneau, 2019). En ce qui concerne le portfolio d'eFounders, il s'élève à 25 startup à ce jour. Le studio a comme objectif de lancer de 4 à 6 startup par année.

Les startup d'eFounders, de manière générale, proviennent d'idées internes. Les partners, comprenant notamment les deux fondateurs, réfléchissent à plusieurs idées à la fois. Ces idées sont toujours en lien avec le domaine du « Software as a service » (Saas) – logiciel en tant que service – et visent à faciliter le travail en entreprise. Dès qu'une idée se distingue, est jugée comme ayant du potentiel, un fondateur externe au studio va être recruté. Ce dernier va commencer à travailler sur le produit et tenter de dresser le produit minimum viable – MVP. Ensuite, un CEO est également recruté pour continuer le développement de la startup. L'équipe externe ainsi recrutée travaille de concert avec la « core team » d'eFounders.

Même si la grande majorité des projets proviennent d'idées internes comme expliqué ci-dessus, eFounders n'est pas contre le principe de startup qui seraient basées sur des idées externes. En témoignent les startup Canyon et Equify dont l'idée a été amenée par des entrepreneurs externes au studio. Cependant, comme souligné par Sarah Barron, le processus reste le même : eFounders se positionnera comme cofondateur de la startup et captera la moitié du capital.

Le capital pour la création du studio a été apporté par les 2 fondateurs principalement. Ensuite, eFounders a connu deux levées de fonds. Au contraire de la plupart de ses confrères belges, le studio a déjà connu plusieurs exits : 5 au total (eFounders, 2020). La dernière en date remonte à 2019 avec l'acquisition de Mailjet par son homologue américain Mailgun (Crunchbase, 2020). Grâce à ces exits, le studio parvient à être désormais financièrement autonome en grande partie.

Traditionnellement, la startup va rester pendant 12 à 18 mois chez eFounders. Pendant cette période, la startup se voit offrir des bureaux, un salaire et l'accompagnement opérationnel eFounders. Cet accompagnement consiste en un suivi régulier sur des thématiques comme notamment le marketing ou l'aspect produit. Après cette période d'accompagnement, la startup sera à même de lever des fonds et, in fine, de prendre son

indépendance. Il est intéressant de voir que chez eFounders, même après cette période, le studio va continuer à encadrer la startup sous forme de conseils distillés par les partners.

- **Talents**

Nous l'avons vu dans sa présentation, eFounders recrute des entrepreneurs externes qui vont intégrer le projet et remplir les fonctions de *CEO* et *CTO*. Ces entrepreneurs doivent répondre à trois caractéristiques :

- Avoir une expérience entrepreneuriale : Comme le souligne Sarah Barron, « *on ne va pas recruter un manager ou un consultant avec 5 ans d'expérience, mais qui n'aurait jamais travaillé dans une startup ou dans un univers entrepreneurial quelconque. Donc oui c'est un aspect qui va être décisif dans la sélection, bien qu'il ne soit pas forcément nécessaire parce qu'il y a toujours des cas de figure qui sont différents* » (annexe n°2, retranscription interview Sarah Barron – eFounders). Ce critère va donc être déterminant dans la sélection de l'entrepreneur, même si ce n'est pas une condition sine qua non en règle générale.
- Savoir « évangéliser » son projet : L'entrepreneur doit pouvoir être « *capable de convaincre les gens autour de lui que sa startup et sa vision sont les meilleures* » (annexe n°2, retranscription interview Sarah Barron – eFounders). En d'autres mots, il doit être motivé et motivant, vouloir disrupter le marché avec son produit. Cette compétence est importante car c'est grâce à elle qu'il « parviendra à recruter des gens par la suite ».
- Être expert dans son domaine : Bien entendu, l'entrepreneur doit « *être expert dans son domaine [...] [et doit] savoir pénétrer facilement l'industrie du Saas* » (annexe n°2, retranscription interview Sarah Barron – eFounders).

Sarah Barron souligne que « *le fait de recruter des fondateurs compétents qui vont intégrer les startups est un enjeu permanent pour le studio* » (annexe n°2, retranscription interview Sarah Barron – eFounders). Afin d'y parvenir, eFounders cherche continuellement à renforcer sa marque « employeur ». Cela passe notamment par la mise en place d'événements, d'un blog rempli d'articles qui traitent des sujets relatifs au monde entrepreneurial (et plus particulièrement au modèle de startup studio), et de présentations vidéo des différents entrepreneurs ayant rejoint l'une des startups d'eFounders. Ces initiatives

permettent de renforcer la marque eFounders en créant du contenu authentique et de pouvoir attirer plus d'entrepreneurs de qualité.

- **Marché**

Sarah Barron s'appuie sur la situation actuelle liée au coronavirus pour évoquer un deuxième enjeu. En effet, le coronavirus bouleverse les manières de travailler dans la grande majorité des entreprises. Ces entreprises doivent donc repenser les méthodes de travail utilisées. L'exemple le plus évident que nous pouvons épingler est la nécessité du travail à distance. Dès lors, l'enjeu d'eFounders, et qui concerne d'ailleurs d'autres startup studios, est de s'adapter à ce changement comme le souligne expressément Sarah Barron : « *En ce moment avec le Covid, cela a chamboulé les manières de travailler pour les entreprises. Donc, un des grands enjeux va être de s'adapter à ces nouveaux changements.* » (annexe n°2, retranscription interview Sarah Barron – eFounders). Il s'agit d'être les partenaires de cette évolution en mettant sur pied des startup qui vont accompagner cette évolution. Plus largement, il s'agit de comprendre les besoins changeants du marché, de s'y adapter et d'y apporter des solutions adéquates.

eFounders, comme déjà énoncé, développe des startup dans le domaine du *Saas*. Plus précisément, les startup se veulent être des outils technologiques qui aident les entreprises à travailler plus efficacement. Comme avancé par Sarah Barron, le mantra du studio est d'ailleurs le suivant : « *We build the future of work.* » (annexe n°2, retranscription interview Sarah Barron – eFounders). Par conséquent, il est clair qu'eFounders est bien placé pour réussir cette adaptation. Sarah Barron définit même la situation du coronavirus comme étant une opportunité de développer davantage de startup apportant des solutions de travail et d'organisation à distance.

1.2 Lab Box

Lab Box est un startup studio créé en 2017 par D'Ieteren Auto, entreprise belge active dans la distribution automobile. Le startup studio a pour vocation de développer des startup actives dans l'écosystème de la mobilité, afin d'apporter un avantage en innovation à l'entreprise. En effet, D'Ieteren Auto voit en sa filiale un laboratoire vivant qui a comme terrain de jeu l'un des pays les plus embouteillés au monde (Lab Box, 2020). Depuis 2017, Lab Box a lancé ou racheté 8 startup innovantes dans le secteur de la mobilité.

Le studio est entièrement financé par D'Ieteren. Récemment, en 2019 précisément, le studio s'est vu doté de 6,6 millions d'euros supplémentaires, ce qui porterait son capital à 9,2 millions d'euros selon un article de L'Echo (Souris, 2019).

Concernant la source des idées, elle n'est pas strictement définie. Elle peut venir de l'intérieur du studio, en collaboration avec D'Ieteren Auto, ou de l'extérieur via un porteur de projet indépendant. Cependant, tous les projets cherchent évidemment à répondre à une problématique liée à la mobilité.

Les huit startup du studio sont toutes traitées en même temps. Néanmoins, les besoins sont différents : certaines startup sont en phase early-stage et donc demandent plus d'encadrement, tandis que d'autres sont dans des phases plus matures et nécessitent un suivi moins régulier. Dès lors, le processus de développement est tout à fait soutenable pour l'équipe du studio, qui est composée de 8 personnes. Encore une fois, il n'y a pas de structure précise concernant l'attribution de l'équipe aux startup. Chacun apporte sa pierre à l'édifice sur toutes les startup, l'organisation étant très souple.

L'équipe du studio est actuellement rémunérée en salaire. Cependant, le studio envisage de distribuer aux membres de l'équipe une participation dans le capital des startup afin de les inciter à rester au sein du studio.

Le studio n'a pas, à ce jour, de stratégie d'exit réellement établie. C'est d'ailleurs un des sujets actuels discuté en interne. Un des risques liés à l'exit est que les startup se fassent racheter par des concurrents de D'Ieteren Auto, ce qui aurait pour effet de renforcer la concurrence. Dès lors, il est important de bien contrôler le tournant que représenterait un exit.

- **Financement**

Le premier enjeu de Lab Box, identifié par son cofondateur Michaël Grandfils, est d'assurer la pérennité du financement du studio. Alors que sa société-mère, D'Ieteren Auto, a investi plus de 9 millions d'euros jusqu'à présent, il n'est pas question pour Lab Box d'être indéfiniment dépendant de l'entreprise d'un point de vue financier. La meilleure façon pour y arriver est de rapidement amener les startup du studio à leur seuil de rentabilité. Michaël Grandfils annonce également que différentes options sont actuellement étudiées en

partenariat avec D'Ieteren Auto. L'enjeu du financement est assez crucial pour le startup studio et pour sa société mère. En effet, l'un des risques liés à une incapacité de financer les startup est qu'elles soient rachetées par la concurrence, ce qui pourrait représenter une menace considérable.

- **Talents**

Le second enjeu est de recruter, et surtout garder, les talents au sein du studio. Effectivement, parvenir à convaincre les talents de rester dans une structure qui capte une partie conséquente du capital, n'est pas aisé. Pour ce faire, le studio met en avant les avantages qu'il propose :

- Des projets intéressants avec une valeur importante en arrière-plan : rendre les villes plus agréables à vivre de par une innovation dans le secteur de la mobilité.
- Une grande stabilité du partenaire principale en la personne de D'Ieteren Auto, ce qui permet de jouir d'un certain confort.
- Un environnement adapté et propice à l'innovation, que ce soit sur le plan du cadre de travail ou sur celui de la qualité de l'équipe en place.
- Un processus d'exécution parfaitement rodé.

1.3 Startup Factory

Alors que l'accélérateur Co.Station annonçait sa faillite en 2014, Baudouin de Troostembergh, dont l'une des sociétés évoluait au sein de Co.Station, a décidé de reprendre cette activité en partenariat avec de gros actionnaires que sont BNP Paribas, USG People, SD Worx et Orange. Très vite, cet entrepreneur à succès s'est rendu compte que ces grosses entreprises avaient un besoin crucial d'innovation. Il s'est penché sur la création de Startup Factory dès 2015 afin de se pencher plus amplement sur ces besoins d'innovation. Dès lors, les premiers projets de Startup Factory étaient tournés vers ces problématiques, sous forme de capital-risque (corporate venturing), et en partenariat avec ces grands groupes industriels.

Aujourd'hui, Startup Factory exerce toujours une activité de corporate venturing en partenariat avec des grands groupes, mais s'attarde de plus en plus sur des projets purement basés sur le modèle de startup studios. Son fondateur explique que cette dualité a permis de générer une réserve de cash assez conséquente qui a permis de financer les opérations à la

création du studio. En comparaison, le startup studio génère des exits à plus long terme, mais le montant tiré d'un exit peut être plus conséquent étant donné le potentiel de création.

Le studio tire ses projets de 3 sources d'idées :

- Les entreprises qui identifient un problème et qui viennent avec une idée. Cette idée n'est pas structurée, mais le besoin identifié est assez précis.
- Des opportunités de marché identifiées par le studio lui-même.
- Des entrepreneurs externes, porteurs de projet, qui collaborent avec le studio.

L'équipe centrale du studio est composée de 6 à 7 personnes, et est suppléée par une équipe de 2 à 3 stagiaires. L'aide apportée par le studio traite des ressources suivantes : marketing digital, ventes, design, recrutement des premiers membres de la startup, support administratif et financier, levée de fonds, internationalisation. Le but du studio est de libérer la startup des parties les plus chronophages afin qu'elle puisse se focaliser entièrement sur le produit. Selon son fondateur, Startup Factory permettrait aux startup de lever des fonds endéans les 3 à 4 mois, grâce à un important réseau d'acteurs financiers. La période moyenne d'incubation, elle, tournerait autour de 3 à 6 mois.

En permanence, plus ou moins 3 projets sont lancés simultanément. En un an, un peu moins de 10 projets sont réalisés. Le portfolio actuel de Startup Factory est composé de plus de 30 startup.

Le pourcentage pris par le studio dans le capital des startup est, en principe, de 50%. En effet, le capital est divisé en deux entre d'un côté le studio, et de l'autre côté le management de la startup, composé d'une, deux, voire trois personnes.

Concernant la stratégie d'exit du studio, elle dépend énormément des projets. Il y a des projets pour lesquels un besoin précis, et surtout un acquéreur, sont identifiés très tôt. Par conséquent, le studio sait qu'une acquisition se présenterait 2 ou 3 ans après la création de la startup. D'autres projets ont une croissance tellement conséquente que Startup Factory n'est pas enclin à les vendre avant 5, 6 voire 7 ans. D'ailleurs, Baudouin de Troostembergh annonce qu'un exit au bout de 10 ans n'est pas à exclure. Il n'y a donc pas de stratégie unique, celle-ci est à appliquer au cas par cas.

- **Talents**

Baudouin de Troostembergh, fondateur de Startup Factory, souligne que « *le talent a été un gros enjeu jusqu'à présent parce qu'il faut en recruter, c'est primordial* » (annexe n°4, retranscription interview Baudouin de Troostembergh – Startup Factory). Il est intéressant de constater que Startup Factory fonctionne avec des stagiaires : que ce soit au niveau de l'équipe du startup studio (en plus de son équipe centrale), ou au niveau des startup incubées. Baudouin de Troostembergh met l'accent sur le fait que ces stages sont rémunérés et d'une durée importante (minimum 6 mois), ce qui permet de se rapprocher davantage d'une réelle expérience professionnelle. Ce mécanisme permet d'attirer de jeunes talents plus facilement, d'avoir un contact avec des potentiels talents sortis d'écoles prestigieuses.

- **Financement**

L'enjeu le plus important du studio et qui va être déterminant dans les prochaines années, selon son fondateur, est de parvenir à financer ses startup « superstars » dans la durée. Les startup « superstars » sont celles qui jouissent d'une croissance énorme ainsi que d'un potentiel élevé. Selon Baudouin de Troostembergh : « *L'ambition est de pouvoir toujours les accompagner, pas seulement au niveau du coaching en étant dans la direction, mais aussi financièrement durant leurs prochaines levées de fonds.* » (annexe n°4, retranscription interview Baudouin de Troostembergh – Startup Factory). Le fait est que certaines de leurs premières startup ont réalisé des levées de fonds à hauteur d'1 million d'euros, voire 1 million et demi, et Startup Factory n'a pas su participer au tour de table dû à un manque de cash. Dès lors, l'objectif futur du studio est de parvenir à répondre aux besoins financiers de ses startup.

Afin d'assurer une pérennité dans le financement de ses startup les plus prometteuses, Startup Factory est en train d'étudier sa structure de financement. Il y a plusieurs alternatives possibles, nous explique son fondateur : « *s'adosser à un gros fonds, lever plus d'argent au sein même de Startup Factory, ou bien imaginer de vendre certaines participations dans les startup actuelles au profit des startup les plus prometteuses, bien qu'on n'ait pas forcément envie de les vendre. C'est vraiment un gros enjeu qui va être déterminant dans les prochaines années.* » (annexe n°4, retranscription interview Baudouin de Troostembergh – Startup Factory).

1.4 Make it

Make it est un studio belgo-américain créé en 2014. Ce studio est né par l'envie d'un des fondateurs, Alexis Bedoret, de mettre en place une structure capable de créer des startup à la chaîne. Alexis Bedoret a quitté la Belgique, et a rejoint une startup new-yorkaise qui proposait des services d'agence digitale. Cette startup avait pour projet connexe de créer ses propres startup. Alexis Bedoret a proposé de reprendre ce projet de création de startup et s'est lié avec des ingénieurs belges afin d'y parvenir.

Ce qui différencie Make it avec la plupart des studios, et qui représente l'une de ses forces selon son co-fondateur Alexis Bedoret, est sa manière de travailler sous contrainte financière. En effet, le studio s'est financé dès 2014 via une méthode de *bootstrapping*, c'est-à-dire via une structure de financement interne – via des revenus d'agence. Le fait d'être sous une contrainte financière pousserait le studio à être très créatif et *lean*³. En revanche, cela le rend moins réactif que ses homologues sujets à de gros financements dès le départ via l'apport considérable des fondateurs, à l'image d'eFounders, ou de tiers extérieurs au studio, à l'image de Lab Box.

Make it a désormais une équipe de 15 personnes entièrement dédiée au studio avec des bureaux à Bruxelles et Los Angeles. Son portfolio est constitué actuellement de six startup : quatre belges et deux américaines. D'ici la fin de l'année, deux nouvelles startup américaines s'ajouteront à ce total. L'objectif de Make it est d'atteindre un « rendement » de 20 startup par an (10 belges et 10 américaines). Pour ce faire, l'équipe travaille actuellement sur une nouvelle structure de revenu qui s'apparente à celle du *sidecar-fund*, et qui est composée de trois parties :

- La startup qui provient d'une idée externe au studio, représentée par un entrepreneur externe.
- Le studio qui a comme fonction de sélectionner l'idée parmi les opportunités possibles, de la transformer en startup et de la développer.
- La troisième partie serait un fond appartenant au studio, mais qui serait financé par des investisseurs externes.

³ Être *lean* signifie faire plus, plus vite et mieux (Galiana, 2017)

Le studio présente au fond la startup qu'il a choisie. Le fond donne ensuite son accord ou non pour financer cette dernière. Si un accord est trouvé, le fond octroie un financement qui permettra d'assurer le développement opérationnel, et un salaire à l'équipe du studio. Le studio, en plus de recevoir un salaire par rapport aux heures prestées dans le développement de la startup, captera 20% sur chaque plus-value réalisée par le fond. Le fond, lui, captera 8% du capital de la startup. Un tel modèle permet d'assurer une croissance et un volume conséquent du studio, ainsi qu'un bon *ROI* pour le fond.

Au niveau de l'organisation de l'équipe dans le développement des startup, Make it fonctionne avec trois équipes différentes :

- Une équipe appelée « Test it » qui va s'occuper de générer l'attraction du marché. Concrètement, l'équipe se voit assignée un projet et va travailler avec l'entrepreneur externe au studio afin de dégager les hypothèses du projet, et apporter des réponses à ces hypothèses.
- Une deuxième équipe appelée « Build it » qui va créer le *MVP* – produit minimum viable – pour commencer à générer du cash.
- Une dernière équipe nommée « Grow it » qui va assurer la croissance de la startup.

Cette organisation en 3 équipes concerne les projets développés au sein du startup studio. En plus de ce processus, l'équipe du studio offre des services de consultance qui constituent une source de revenu non négligeable pour Make it.

Make it n'a pas encore connu d'*exit* depuis sa création en 2014. Le studio n'a d'ailleurs pas encore de stratégie précise par rapport à un quelconque *exit*. Selon Alexis Bedoret, ce manque de stratégie représente un point faible du studio mais s'explique par le fait que Make it est constamment dans un processus d'apprentissage. Le co-fondateur avoue d'ailleurs que le studio a pris plusieurs années avant d'atteindre un niveau de maturité.

- **Talents**

Make it, dans son processus d'idéation, se tourne vers des idées externes au studio. Ce dernier donne la possibilité à des entrepreneurs de pouvoir développer leurs projets en apportant de l'expérience, du talent, et des compétences. Le studio va donc travailler

étroitement avec l'entrepreneur pour générer l'attractivité, l'attraction, et valider les hypothèses dressées au préalable.

Il est important de comprendre que Make it intervient très tôt au stade de l'idée. Via un réseau de partenaires, le studio va rencontrer différents entrepreneurs. Sur base de critères de sélection, une opportunité va être choisie. Selon Alexis Bedoret, deux critères sont à prendre en compte dans une telle décision : la qualité du projet et la qualité de l'entrepreneur. Ces deux éléments sont déterminants et vont faire qu'un projet se soldera par un échec ou par une réussite. Le premier enjeu pointé par Alexis Bedoret découle justement de la qualité de cet entrepreneur, ce qu'on peut élargir à la notion de talent. *« Le plus important je dirais, c'est la qualité de l'entrepreneur. Mais le problème, selon moi, et ce qui représente un enjeu considérable, c'est qu'il y a différents types d'entrepreneurs. »* (annexe n°5, retranscription interview Alexis Bedoret – Make it). Alexis Bedoret identifie, en effet, deux profils d'entrepreneur :

- *« Tu as l'entrepreneur qui est extrêmement bon pour partir d'une page blanche et amener une idée à un certain niveau »* (annexe n°5, retranscription interview Alexis Bedoret – Make it). En d'autres mots, il s'occupe de la phase de validation de l'idée, parvient à matérialiser cette idée jusqu'à atteindre la phase d'ajustement du produit et du marché.
- *« Et puis, tu as l'autre type d'entrepreneur qui est très mauvais dans cet exercice, mais qui est extrêmement bon dans le développement de l'idée, dans le fait d'amener cette idée à un niveau supérieur »* (annexe n°5, retranscription interview Alexis Bedoret – Make it). L'entrepreneur répondant à ce deuxième profil n'a pas forcément l'envie d'assurer les prémices d'un projet. Cependant, il est très doué dans le développement de l'idée et pour assurer une phase de continuité. Il jouit d'un très gros réseau et d'une grande expérience entrepreneuriale. Ce genre de profil est très recherché et coûte assez cher.

Grossièrement, le premier entrepreneur est capable de s'occuper du développement jusqu'à la phase d'ajustement du produit et du marché, tandis que le deuxième a les compétences pour assurer la phase post-ajustement. Alexis Bedoret souligne qu'il est très rare de trouver un entrepreneur qui aurait ces deux profils : *« Le fait est qu'aujourd'hui, selon mon*

expérience personnelle, c'est assez rare de trouver un entrepreneur qui remplirait ces deux fonctions-là à la fois [...] En plus, ce genre de profil coûte extrêmement cher. » (annexe n°5, retranscription interview Alexis Bedoret – Make it).

L'enjeu souligné par le cofondateur de Make it est d'assurer la continuité dans le développement de la startup compte tenu de cette problématique. Autrement dit, comment faire en sorte que l'entrepreneur répondant au premier profil laisse sa place en cours de route à un autre entrepreneur répondant au second profil. Alexis Bedoret souligne cette difficulté : *« Le problème c'est que c'est assez compliqué. Il y a notamment une question d'égo là-dedans. Tu ne peux pas dire à la personne qui est arrivé jusqu'au product/market fit [ajustement produit/marché] de laisser les rênes à quelqu'un d'autre. »* (annexe n°5, retranscription interview Alexis Bedoret – Make it). En effet, c'est assez compliqué de lâcher les commandes d'un projet dont nous sommes le fondateur.

- **Marché**

Le second enjeu pointé par le cofondateur de Make it est *« le fait de trouver le bon marché »* (annexe n°5, retranscription interview Alexis Bedoret – Make it).

Grâce à son expérience entrepreneuriale, Alexis Bedoret explique avoir compris que le produit n'était pas l'élément le plus important dans un projet comme nous aurions tendance à le penser. Selon lui, c'est bien le marché qui est à privilégier : *« le produit est moins important que le marché. C'est vraiment l'aspect le plus important [le marché]. Être capable d'apporter la valeur au client, autrement dit créer la confiance avec le client, générer du cash sans être contraint par le produit. »* (annexe n°5, retranscription interview Alexis Bedoret – Make it). Jeter son dévolu sur un mauvais marché serait d'ailleurs l'une des raisons principales de l'échec des startup. Dès lors, il est très important de dresser les bonnes hypothèses, et de les vérifier.

Make it a compris cet enjeu lié au marché, et met d'ailleurs un accent dessus étant donné que le studio a une équipe appelée « test it », dédiée entièrement à la vérification de ces hypothèses. Ensuite, le MVP – produit minimum viable – va permettre de confronter le produit au marché et ainsi de vérifier si le marché est effectivement adéquat.

1.5 The Maul

The Maul Startup Studio a été créé en 2019 par deux entrepreneurs, David Laschet et Xavier Gérard, qui avaient l'envie d'intervenir sur des projets en parallèle des leurs. Le souhait était d'aider les startup à ne pas faire les erreurs classiques dans leur genèse. Ils ont commencé par 2-3 projets pour lesquels ils ont trouvé un fondateur, ont encadré ce dernier, ont amené les compétences techniques et ont assuré l'aspect opérationnel en échange d'une participation dans le capital de ces startup.

Nicolas Streel, après avoir travaillé dans le startup studio Make it, a rejoint l'équipe de The Maul en octobre 2019. De par son expérience, il a su identifier le besoin des PME en innovation par le biais d'une externalisation, c'est-à-dire via une startup externe à la PME. Cette externalisation permet d'être plus rapide en prenant plus de risques. Dès lors, les projets dont s'occupe le startup studio, sont désormais tournés exclusivement vers les besoins en innovation de PME.

Dans la volée, la structure de financement du studio a également été modifiée car jugée trop fragile. Celle-ci relève désormais d'un mix de prestation et d'investissement. Dans un premier temps, l'équipe du studio est strictement rémunérée sur ses prestations et, dans un second temps, le studio investit de l'argent en échange d'une prise dans le capital. Cette prise est très variable mais ne dépassera jamais les 15%. La raison est que The Maul ne souhaite pas empiéter sur les plates-bandes de la startup, mais souhaite mettre les startup en condition de réussite. Eu égard au fait que son intervention opérationnelle s'étale sur une période comprise entre 18 et 24 mois, posséder une trop grosse part du capital sur le long terme en tant qu'investisseur « inactif » n'est pas bon, et pour la startup, et pour ses futurs investisseurs. Bien qu'il se définisse comme un startup studio, The Maul n'a pas pour autant vocation de s'accaparer les projets, comme le démontre sa prise légère de participation. Il n'en demeure pas moins vrai que The Maul réponde, en partie, aux caractéristiques d'un startup studio.

L'équipe est composée de trois entrepreneurs qui amènent leurs compétences au fur et à mesure de l'avancement du projet. Premièrement, Nicolas Streel se place comme « directeur commercial » et va épauler la startup sur des sujets tels que la découverte du marché et le développement des premiers contacts commerciaux. Deuxièmement, Xavier

Gérard va apporter son aide pour la partie technique. Troisièmement, David Laschet s'occupera de la partie opérationnelle, financière et liée au management.

Le studio étant encore très jeune, la stratégie d'exit n'est pas encore précisément définie. The Maul espère lancer une dizaine de startup par an.

- **Talents**

Nicolas Streel annonce que le plus gros enjeu de The Maul, et qui peut être élargi à tout startup studio, toute startup et toute initiative entrepreneuriale, est lié au **capital humain** : « *L'enjeu le plus important est de trouver de bons porteurs de projet, de les former, de parvenir à recruter des porteurs de projet qui soient à la hauteur des défis proposés, capables de développer et de faire grandir le projet. Ou alors, qui vont avoir l'humilité de dire qu'ils ne sont plus capables de faire grandir le projet arrivé à un certain stade. C'est vraiment l'enjeu le plus important de tout studio.* » (annexe n°6, retranscription interview Nicolas Streel – The Maul).

La problématique liée à cet enjeu réside dans « *le fait de conserver les gens sur le long terme parce qu'un startup studio risque justement de donner moins de parts [de capital] qu'un projet standard* » (annexe n°6, retranscription interview Nicolas Streel – The Maul). Par conséquent, il est compliqué de conserver les talents sur le long terme au sein du studio. De plus, « *les gens qui viennent dans un start up studio risquent d'être plus jeunes, moins formés, parce que justement ils se retrouvent dans une situation où ils ne sont pas les seuls maîtres à bord, où ils ont une 'belle-mère' qui est le start up studio* » (annexe n°6, retranscription interview Nicolas Streel – The Maul). Il est donc important de bien former ces talents, de les faire s'adapter aux projets et de les faire grandir. Nicolas Streel explique qu'un entrepreneur à succès n'a pas vraiment d'incitations à rejoindre un studio étant donné qu'il a les capacités, de par son expérience, de monter un projet sans une grosse structure accompagnatrice que représenterait un startup studio. Il s'agit donc de trouver le bon équilibre entre un talent compétent avec un minimum d'expérience, mais qui a encore une marge de progression conséquente. Le studio est alors un excellent compromis pour ce dernier.

- **Écosystème**

Toujours selon le cofondateur de The Maul Startup Studio : « *l'écosystème wallon n'attire pas assez les gens [entrepreneurs] locaux à l'heure actuelle.* » (annexe n°6, retranscription interview Nicolas Streel – The Maul). Le deuxième enjeu de The Maul est donc de parvenir à rendre cet écosystème plus prospère. Cela est intimement lié à l'activité du studio et à sa capacité à attirer les entrepreneurs. Nicolas Streel affirme qu'il y a beaucoup de talents extrêmement qualifiés en Belgique. Cependant, la Wallonie, et la Belgique plus largement, dispose d'un écosystème entrepreneurial très brouillon. Les initiatives sont nombreuses, mais il y a un manque crucial d'uniformité. Dès lors, cet écosystème devrait être réformé afin d'être optimal et plus attirant.

1.6 La Niche studio

Dogstudio est une agence digitale namuroise créée en 1996. Fin 2019, Dogstudio a décidé de dupliquer son agence en créant La Niche qui a pour vocation de s'attaquer plus profondément au problème de la conception de produits. La Niche consiste en deux entités distinctes : d'une part l'agence digitale qui consiste en des prestations sur demandes précises d'entrepreneurs et, d'autre part, un startup studio. Alors que la partie agence digitale s'inscrit dans la continuité de ce que fait Dogstudio depuis 1996, le startup studio est une nouveauté pour le groupe. Comme expliqué par Mathieu Bazelaire, cofondateur de Dogstudio et de La Niche, cette envie de développer un startup studio a deux raisons principales. Premièrement, le modèle d'agence ne permet pas de rentrer profondément dans les projets. Il était frustrant de voir passer des startup avec énormément de potentiel, mais d'être obligé de rester à la surface sans pouvoir rentrer dans l'aspect opérationnel de celles-ci. Deuxièmement, beaucoup d'entrepreneurs ont pris peur d'un point de vue financier, et n'ont pas voulu aller aussi loin qu'ils auraient pu le faire. Il était donc également frustrant de voir des startup avec un gros potentiel ne pas saisir les opportunités qui se présentaient. Cette double frustration a donc poussé l'agence à faire un pas supplémentaire dans le développement des startup via le modèle de startup studio. Il est intéressant de souligner que, selon Mathieu Bazelaire, le modèle d'agence risque de s'essouffler dans les années à venir, tandis que le modèle de startup studio est très prometteur.

Le startup studio se focalise sur des projets dans lequel un marché est déjà identifié, qui ont déjà une certaine maturité, et qui ne doivent pas pivoter drastiquement par la suite. Ces projets sont externes car, comme expliqué par son fondateur, La Niche ne veut pas risquer de mélanger ses projets d'agence et de studio. De plus, travailler avec un porteur de projet externe permettrait d'aller plus loin dans la conception du produit, de sortir des sentiers battus. Ces porteurs de projet doivent impérativement être experts dans leur domaine et surtout, ils doivent être en accord avec le fonctionnement du studio. C'est-à-dire accepter que le studio soit cofondateur tant au niveau du partage de capital, qu'au niveau opérationnel. Après s'être mis d'accord avec le porteur de projet, l'équipe du studio va déconstruire et reconstruire l'idée afin d'en faire ressortir une idée optimale, et va ensuite commencer à travailler cette idée de concert avec l'entrepreneur externe.

Le studio a été financé à sa création par une levée de fonds à hauteur d'un million d'euros. Mathieu Bazelaire estime que ce million sera consommé après les deux premières années, et qu'ensuite, l'agence pourra assurer la troisième année. À partir de cette troisième année, le studio projette d'être autonome soit via les exits effectués, soit par l'activité des startup qui génèreraient du cash.

Le portfolio du studio est actuellement composé de trois startup. L'objectif du studio sur le court-terme est de développer trois startup par an pendant trois ans. Quant à la part prise dans les startup, elle se situerait généralement entre 20 et 50%.

L'équipe du studio est composée de sept personnes : 1 designer, 3 développeurs, 1 gestionnaire de projet et 2 responsables de la stratégie et du marketing. À part les développeurs qui se voient attribuer une startup précise, chacun travaille sur toutes les startup. De plus, avec l'agence digitale, le studio jouit d'un partage de connaissance et des ressources : si le studio a besoin d'une personne supplémentaire à un moment donné, il est courant qu'une personne de l'agence vienne aider le studio.

Une grosse particularité du studio en comparaison de ses homologues est le fait qu'il n'investit pas de cash dans les startup qu'il développe, l'objectif étant de rendre ces startup le plus autonome possible. Concrètement, le studio va apporter des prestations opérationnelles comme le marketing, l'expérience utilisateur ou encore le développement, mais n'apportera pas de cash.

Alors que le studio est encore très jeune, il a malgré tout une stratégie d'exit assez précise. Le studio se rapproche déjà de nombreux acteurs financiers afin d'amorcer de l'intérêt. Mathieu Bazelaire voit deux scénarios possibles concernant un potentiel exit qui, selon lui, devrait arriver au bout de deux ans maximum. Soit une startup attire des acheteurs, et dans ce cas, le studio tentera d'avoir la plus haute valeur ajoutée possible. Soit une startup fonctionne tellement bien que le studio va préférer attendre et repousser l'exit. Cependant, une telle startup devra générer beaucoup de cash et rapidement pour que le studio refuse un exit.

- **Produit**

Pour Mathieu Bazelaire, fondateur du studio, l'enjeu le plus crucial est de vendre des produits d'une grande qualité. Autrement dit, parvenir à faire sortir du studio des startup qui ont atteint un certain niveau de maturité. Pour appuyer ses dires, Mathieu Bazelaire compare son studio avec d'autres formes de startup studio qui, elles, sortent des startup encore en phase de développement et qui seront inéluctablement sujettes à de nombreux pivotements. Ce modèle entrainerait beaucoup de déchets. Il n'est donc pas question pour La Niche de sortir un produit qui serait assimilable à un MVP (produit minimum viable) à même de connaître de nombreuses modifications : « *Ce qu'on veut, c'est que quand elles [les startup] commencent à vendre, ce soit vraiment un produit établi et pas que les gens doivent se dire qu'ils vont attendre 2 ans avant d'avoir la version finale. On essaie d'aller plus loin là-dedans.* » (annexe n°7, retranscription interview Mathieu Bazelaire – La Niche). Pour assurer cette qualité, le studio s'appuie sur plusieurs mécanismes :

- Par rapport à la production, la stratégie est d'assurer une période de production assez conséquente. En effet, celle-ci peut s'étendre jusqu'à deux ans, ce qui est plus long que la plupart des startup studios. Après ces deux années, l'objectif est soit de générer beaucoup de cash via l'activité de la startup, soit de réaliser un exit.
- La Niche, nous l'avons vu, a été créée dans la continuité de Dogstudio qui est une agence digitale créée en 1996. Dès lors, bien que le startup studio ait été créé en 2019, il jouit pourtant de la grande expérience du studio. La méthode de production du studio est donc bien rodée selon son fondateur : « *On a l'avantage de travailler avec une méthodologie de production qu'on maîtrise de A à Z car ce sont tous [les membres du*

studio] des gens de l'agence, ou qui y ont travaillé avant. Donc, il y a l'expérience de 15 ans d'agence qui est derrière. » (annexe n°7, retranscription interview Mathieu Bazelaire – La Niche).

- Le studio utilise une méthode très précise pour la sélection des projets, appelée méthode SCAMPER, et qui consiste en la réalisation de 7 étapes (substituer, combiner, adapter, modifier, trouver un autre usage, éliminer, renverser/réorganiser) pour augmenter la créativité (Gündoğan, 2019).
- Une grande importance est donnée au regard externe comme le souligne Mathieu Bazelaire : *« Ce dont nous on s'assure c'est d'avoir aussi des regards externes, des pilotes qui nous accompagnent dans la réalisation et qui viennent dire à un moment donné [...] ce qu'ils veulent et que ce que nous faisons là, ça ne va pas. [...] Je pense qu'il y a quelque chose de valorisable, et qui nous aide à garder un horizon clair. Sinon, on peut vite produire trop ou partir dans la mauvaise direction. »* (annexe n°7, retranscription interview Mathieu Bazelaire – La Niche). Selon Mathieu Bazelaire, ce mécanisme se veut être une condition sine qua non à la mise sur le marché d'un produit et, de ce fait, permettra au studio d'assurer une production de qualité.

Finalement, le fait de sortir du studio une startup qui aurait atteint un niveau de maturité considérable permettrait d'avoir un produit plus attrayant pour les investisseurs. C'est d'ailleurs pour cette raison que Mathieu Bazelaire projette de pouvoir réaliser des exits assez rapidement.

1.7 ØPP Startup Studio

ØPP, créé en septembre 2018 et situé à liège, est à la fois une agence digitale et un startup studio spécialisé dans la gamification. La gamification, aussi appelé ludification, signifie le fait de s'inspirer des mécanismes propres aux jeux vidéo et de les utiliser dans d'autres domaines. Concernant ØPP, il s'agit d'appliquer ces mécanismes à des fins managériales. Concrètement, ØPP développe des solutions digitales qui ont comme vocation de répondre à des enjeux managériaux, à l'image de l'application Hunterz qui est une solution ludique encourageant la cooptation en entreprise.

Le studio a été créé par Dominique Mangiatordi qui est un entrepreneur avec beaucoup d'expérience. Il est notamment le fondateur de l'application mobile à succès Peak

Me Up, qui se base sur la gamification pour augmenter la productivité des commerciaux d'une entreprise. Suite à la réussite de cette application qui a été rachetée en 2016, il s'est demandé s'il était possible d'industrialiser ce processus de création. C'est comme ça que l'idée d'un startup studio qui serait à même de développer plusieurs applications à la suite, est apparue.

ØPP est à cheval entre le modèle d'agence et celui de startup studio. C'est-à-dire qu'ils vont d'une part répondre aux besoins directs sur demande de clients, et d'autre part créer leurs propres produits qu'ils vont commercialiser et sortir en tant que société autonome. Larry Grutman justifie cette dualité par le besoin de rentabilité apporté par les services d'agence. En effet, alors que les startup développées sous le modèle de studio permettent un léger financement sous la forme de licences, le principe d'agence permet à ØPP d'avoir un rapide retour pécuniaire plus important en vendant directement des solutions digitales à des clients. Cependant, ils aimeraient inverser la tendance dans les prochaines années et développer de plus en plus le côté startup studio.

Concernant le processus d'idéation du startup studio, les idées sont amenées par le fondateur, Dominique Mangiatordi. Grâce à son expérience passée, il parvient à pointer des problèmes et lacunes auxquels sont confrontées les entreprises. Ensuite, cette idée est présentée à l'équipe du studio, composée de onze personnes, qui va la décortiquer et la faire évoluer. Vient ensuite l'étape de gamification, de design et, bien évidemment, de développement. Jusqu'à ce jour, le studio s'est toujours tourné vers des idées internes. Cependant, comme souligné par Larry Grutman, le studio est très jeune et se cherche encore une identité. C'est pourquoi le studio n'est pas strictement fermé à l'idée d'accepter des idées externes.

La durée de mise sur le marché d'un projet au sein de ØPP Startup Studio se situerait entre 4 et 6 mois après la genèse de l'idée. En d'autres termes, le studio crée un produit à partir d'une idée entre 4 à 6 mois. Après cette période, le produit peut commencer à être testé sur le marché afin de recevoir les premiers feedbacks. Actuellement, le studio a quatre applications dans son portfolio et n'a pas encore connu d'exit. Bien que l'application créée par le fondateur du studio, Peak Me Up, ait été rachetée en 2016, ce rachat est antérieur à la création du studio et donc n'est pas à prendre en compte. Le studio, selon Larry Grutman, n'a d'ailleurs pas encore de stratégie précise concernant un quelconque exit. Cela dépendra du

moment et de l'opportunité qui se présente. Cependant, toujours selon Larry Grutman, cet exit doit venir rapidement, dans les deux à trois ans, au risque de tomber dans une phase d'inertie. Il est vrai que le milieu des solutions digitales est très rapide dans son évolution. En effet, une startup dans ce domaine peut rapidement intéresser des acheteurs potentiels, à l'image de Peak Me Up rachetée après seulement 11 mois d'activité (InnovaTech, 2018).

- **Marché**

Nous l'avons vu dans sa description, ØPP développe des solutions pour entreprises qui visent à répondre à des problématiques managériales par le biais de la gamification. Comme pointé par Larry Grutman, l'une de ces problématiques qui s'intensifie d'année en année est la gestion des ressources humaines. En effet, de nos jours, le phénomène de rotation dans les emplois est de plus en plus aigu. Le schéma classique professionnel actuel n'est plus forcément synonyme de stabilité et de fidélité comme il a pu l'être auparavant, mais résulte en une forte rotation du personnel.

Larry Grutman fait le lien entre cette problématique de gestion des ressources humaines des entreprises et leur besoin continu à se digitaliser. La vision du studio est que la digitalisation peut s'avérer être un remède aux problématiques managériales des entreprises, et plus spécifiquement les problématiques en ressources humaines : *« C'est tout ce qui est gestion des ressources humaines qui est un gros enjeu pour les entreprises aujourd'hui, où il y a beaucoup de turnovers, de rotations. Et donc nous, on propose donc des solutions dans ce domaine-là [...] Mais nous, on est toujours dans la digitalisation. »* (annexe n°8, retranscription interview Larry Grutman – ØPP Studio). Dès lors, parvenir à utiliser cette digitalisation au service de l'aspect managérial est un des enjeux des entreprises qu'elles soient petites ou grandes. Par conséquent, cet enjeu est également celui du studio étant donné que le studio cherche à répondre aux problèmes des entreprises. En d'autres mots, l'enjeu du studio ØPP est de proposer des produits qui s'inscrivent dans un processus de digitalisation, et surtout de gamification, qui apporteraient des solutions aux problèmes en ressources humaines des entreprises.

Larry Grutman pointe la difficulté liée à cet enjeu : *« Aujourd'hui, les grandes sociétés sont déjà toutes fortement digitalisées mais nous, on aimerait bien aussi que nos solutions soient adoptées par des PME de moins de 100 personnes. Et cela, aujourd'hui, ce n'est pas*

encore le cas. Il y encore beaucoup de secteurs aussi qui sont réfractaires aux technologies ou aux applications, à la gamification aussi. C'est un sujet qui interpelle et qui pose question. » (annexe n°8, retranscription interview Larry Grutman – ØPP Studio). De plus, toujours selon Larry Grutman, il y a une réalité générationnelle à prendre en compte : *« la génération Z qui suit notre génération est encore plus résolument tournée vers les applications mobiles, le web, et elle n'a pas cette fidélité et la même manière de travailler qu'avant. Donc si elles [les entreprises] veulent se confronter à cela, elles doivent absolument pouvoir évoluer dans la manière de gérer ces profils. »* (annexe n°8, retranscription interview Larry Grutman – ØPP Studio).

La difficulté de cet enjeu de digitalisation est donc que de nombreuses entreprises n'ont pas encore compris l'importance de celle-ci alors que la nouvelle génération a des besoins différents, n'a pas la même fidélité que les anciennes générations, et n'a pas les mêmes manières de travailler. Cette évolution organisationnelle semble pourtant inéluctable. Alors que la plupart des grandes entreprises ont pris le virage de la digitalisation, nombreuses sont les petites et moyennes entreprises qui ne semblent pas encore avoir compris ce besoin. Dès lors, il est important de travailler sur une prise de conscience.

ØPP a bien compris ce défi et c'est pourquoi le studio adopte une stratégie tournée vers la prise de conscience de la gamification dans un premier temps, et du modèle de startup studio dans un second temps qui peut s'avérer être un outil efficace à la matérialisation de cette gamification. Par exemple, le fondateur du studio Dominique Mangiatordi fait souvent des interventions dans des écoles de commerce pour parler de ces concepts. De plus, ØPP donne souvent des conférences toujours dans l'optique d'une prise de conscience par le grand public.

2. Résumé des enjeux

Tableau 3. Résumé des enjeux (Auteur)

Studio	Enjeu(x)
eFounders	1. Talents 2. Marché
Lab Box	1. Financement 2. Talents
Startup Factory	1. Talents 2. Financement
Make it	1. Talents 2. Marché
The Maul	1. Talents 2. Écosystème
La Niche Studio	1. Produit
ØPP Startup Studio	1. Marché

DISCUSSION

CHAPITRE 1 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Afin d'interpréter de la meilleure des façons les résultats observés, nous allons confronter ces résultats avec les cinq propositions d'enjeux avancées au préalable. Pour rappel, ces cinq propositions sont les suivantes : *Le recrutement des talents, le financement, la réalisation des premiers exits, l'assignation des ressources et l'écosystème entrepreneurial.*

Proposition 1 : *Le recrutement des talents*

5 des 7 personnes interviewées ont effectivement décrit le recrutement de talents comme étant un enjeu considérable. Cet enjeu se présente de manière différente parmi les studios.

Les responsables d'eFounders, Make it et The Maul avancent que le recrutement de talents pour les startup est un enjeu permanent. Sarah Barron (eFounders) dégage 3 conditions pour qu'un entrepreneur soit sélectionnable en tant que CEO ou CTO : avoir de l'expérience, jouir d'un certain leadership et être expert dans le domaine de la startup. Alexis Bedoret et Nicolas Streel (Make it et The Maul), eux, abordent la problématique liée au fait qu'un entrepreneur à succès ne souhaitera pas forcément passer par une structure accompagnatrice qui, par définition, capte une part considérable du capital. Dès lors, être capable de recruter des profils plus jeunes, mais tout aussi talentueux, et de les former représente un enjeu considérable.

Le fondateur de Lab Box et le fondateur de Startup Factory, eux, désignent également l'enjeu du recrutement des talents qui vont intégrer les startup. Cependant, ils notent que cet enjeu lié au recrutement des talents concerne également l'équipe centrale du studio. Michaël Grandfils (Lab Box) souligne la difficulté de garder ces talents au sein du studio. Il est alors question de mettre en évidence et de renforcer les avantages apportés par son studio afin de leur donner envie de rester dans une telle structure : stabilité du fondateur (D'Ieteren), environnement de travail propice à l'innovation, projets intéressants qui ont du sens.

Dans la littérature, le recrutement de talent, qui peut être élargi à la notion d'équipe, est cité de nombreuses fois comme nous avons pu le voir dans la partie théorique de ce travail (Caillard, 2018; Elzière, 2015; Farmer et al., 2004; Szigeti, 2019). D'ailleurs, ce recrutement de

talents représentait déjà l'enjeu le plus important d'Idealab aux début des années 2000 (Farmer et al., 2004). Il est intéressant de souligner que, lors de l'interview effectuée auprès de Nicolas Streel (The Maul), ce dernier a déclaré sans retenue que le recrutement de talent était, selon lui, l'enjeu le plus important pour tout startup studio. Nous pouvons donc largement confirmer cette première proposition en affirmant que le recrutement est un enjeu considérable pour les startup studios wallons et bruxellois.

Proposition 2 : Le financement

Le financement est un enjeu conséquent pour les startup studio Lab Box et Startup Factory. Bien que le premier soit abondamment financé par sa société mère, D'Ieteren Auto, il est intéressant de constater que son Managing Partner, Michaël Grandfils, évoque l'enjeu du financement. Plus précisément, l'enjeu évoqué par ce dernier est la pérennité du financement au sein du studio. La meilleure façon, selon lui, est d'amener rapidement les startup à leur seuil de rentabilité afin de pouvoir générer du cash. Nous pouvons constater qu'il est complexe pour un studio d'être rentable, même si un apport financier considérable est injecté. Scheuplein et Kahl (2017) ont d'ailleurs pointé cette difficulté.

Pour Startup Factory, l'enjeu lié au financement est de parvenir à financer les startup « superstars » qui demandent plus d'attention financière. L'enjeu sera de parvenir à suivre ces startup, de participer financièrement aux prochaines levées de fonds afin de garder un pourcentage conséquent. Le risque étant une dilution du capital du studio dans les levées de fonds des startup. Szigeti (2019) aborde cette question d'équilibre à adopter face aux besoins des startup. Cependant, le rapport entre cet équilibre et le risque de ne pas être capable de suivre les levées de fond n'est pas avancé.

Il est pertinent de comprendre qu'une structure de financement tend à évoluer à travers le temps au sein d'un startup studio. En effet, les responsables des startup studios Make it, Lab box, Startup Factory et The Maul, au travers des interviews, ont évoqué soit un changement passé dans la structure de financement, soit un changement à venir. Dans la littérature, cette idée d'évolution de la structure de financement n'est pas scrupuleusement étudiée alors qu'elle paraît inéluctable de prime abord.

Proposition 3 : Réaliser les premiers exits

Bien que l'exit soit un point important pour un startup studio, et que parmi les studios interviewés, seul eFounders a déjà effectué au moins un exit⁴, aucun des studios n'a pourtant désigné la réalisation d'exits comme étant un enjeu. D'ailleurs, ces studios ne semblent pas avoir de stratégie prédéfinie concernant les exits. Une explication pourrait être la confiance des studios envers la qualité de leur travail, et envers les marchés sur lesquels ils évoluent. En effet, tous les responsables de studio qui ont été interviewés font entièrement confiance en leur structure et en sa capacité à générer des startup compétitives qui seront donc forcément sujettes à des exits.

Au vu de nos résultats, nous pouvons rejeter la proposition stipulant que la réalisation des premiers exits représente un enjeu pour les startup studios wallons et bruxellois. Cependant, cela ne veut pas dire pour autant que la question des exits n'est pas importante et déterminante pour ces studios.

À noter que dans la littérature, la période comprise entre la création d'une startup et son exit se situerait entre cinq et sept ans en moyenne (Caillard, 2018; eFounders, 2015; Szigeti, 2019). Nous avons vu que cela était bien le cas pour eFounders (industrie du SaaS). Cependant, les autres studios ont évoqué des durées hypothétiques bien différentes. Baudouin de Troostembergh (Startup Factory) nous dit que la durée d'un exit est à prendre au cas par cas. Il y a des startup qui sont vouées à connaître un exit avant 3 ans, alors que la durée pour d'autres peut atteindre les 10 ans. Mathieu Bazelaire (La Niche), lui, évoque une durée de 2 ans. Nous voyons donc qu'il est assez hasardeux de tirer une moyenne concernant la durée des exits tant cette dernière diffère de startup en startup.

Proposition 4 : L'assignation des ressources

Un élément de réponse est proposé par le fondateur de Startup Factory qui a évoqué l'enjeu du financement des startup « superstars » qui demandent plus d'attention financière que d'autres. Mais, il n'est pas pour autant question du phénomène de compétition interne

⁴ Baudouin de Troostembergh, fondateur de Startup Factory, n'a pas confirmé cette information lors de l'interview. Cependant, aucune information concernant un quelconque exit n'a été trouvée sur Internet.

évoqué par Szigeti (2019). Il s'agit plutôt d'un manque de financement comme décrit dans la proposition 2.

Aucun studio n'a évoqué un enjeu lié à l'assignation des ressources au sein du studio. Tous les responsables interviewés ont indiqué qu'il n'y avait aucune difficulté concernant l'équilibre dans l'assignation des ressources. La raison qui ressort de manière générale est que les startup d'un même portfolio ont toutes des besoins différents qui se manifestent à des moments différents, ce qui permet de pouvoir octroyer les ressources sans problème. Nous ne pouvons donc pas confirmer l'hypothèse que l'assignation des ressources au sein des studios wallons et bruxellois représente un enjeu.

Proposition 5 : L'écosystème entrepreneurial

Nous avons vu que la Belgique présentait un déficit important en matière de création d'entreprises. Il est intéressant de voir qu'un seul studio fait effectivement référence à cela, et a l'ambition de débloquent la situation : « *Personnellement, je veux sauver l'écosystème wallon avec The Maul. Je veux nous faire arriver dans le top des classements de l'innovation. Je veux que l'on devienne l'équivalent d'Israël qui est un hub fantastique pour la créativité et la création de startup.* » (annexe n°6, retranscription interview Nicolas Streel – The Maul). Un des deux enjeux pointés par Nicolas Streel (The Maul), est donc de parvenir à rendre cet écosystème plus créatif et, in fine, de « booster » la création d'entreprises. La proposition de l'écosystème entrepreneurial peut donc être confirmée car elle représente un enjeu pour au moins un des studios. De plus, comme démontré par Szigeti (2015), les startup studios créent de plus en plus de startup. Dès lors, l'enjeu de l'écosystème est tout à fait pertinent.

Enjeu non proposé 1 : Marché

Bien qu'il ne fasse pas partie des propositions initiales, le marché s'est avéré être un enjeu considérable pour 3 des 7 studios interviewés. Pour eFounders et ØPP, l'enjeu est de s'adapter au marché. Le premier startup studio met l'emphasis sur la crise actuelle du Coronavirus pour expliquer que les méthodes de travail au sein des entreprises ont évolué, et vont continuer à évoluer dans les prochaines années. Il est alors primordial pour ce startup studio, dont le domaine est le Saas, de s'adapter à ces nouveaux besoins du marché en développant des startup qui vont justement soutenir cette évolution. Même son de cloche

pour ØPP Startup Studio concernant l'enjeu de l'adaptation au marché. Cependant, ce studio se focalise sur le besoin en digitalisation des entreprises par la gamification.

Pour Make it, l'enjeu est la sélection du marché. En d'autres termes, il est primordial de cibler le marché adéquat sur lequel la startup pourra apporter une réelle plus-value. Alexis Bedoret, cofondateur de Make it, s'appuie sur son expérience pour affirmer que le marché est d'ailleurs bien plus important que le produit.

Au travers de la partie théorique, nous avons relevé que les startup studios se focalisent de manière générale sur des études de marché. Ces études permettent de cibler des besoins et des opportunités qui serviront à la création des startup (Meijer, 2019; Rao, 2013). De par notre analyse, nous pouvons appuyer sur ce processus d'étude de marché et avancer que l'adaptation et le ciblage peuvent représenter des enjeux pour les startup studios belges et wallons. Avec du recul, il semble logique que le marché représente un enjeu considérable pour les startup studios.

Enjeu non proposé 2 : Produit

Mathieu Bazelaire, fondateur de La Niche, cible un deuxième enjeu qui n'a pas été proposé. Il met l'emphasis sur l'enjeu de la qualité du produit. Autrement dit, la qualité des startup qui quittent le studio. Nous l'avons vu dans la littérature, la stratégie concernant la maturité des startup sorties du studio diffère de studio en studio. Alors que certains vont sortir un produit toujours en cours de développement, d'autres vont sortir des produits finis, ou qui vont connaître de légères modifications. La Niche opte pour la seconde stratégie et définit la qualité comme un enjeu important car elle permet d'attirer les investisseurs plus efficacement et d'éviter les déchets. Pour assurer cette qualité, La Niche s'attarde sur un processus de critique externe qui se situe avant la phase de test. Le principe de test dans l'aspect opérationnel des startup studios est abordé de nombreuses fois dans la littérature et constitue un élément incontournable du processus opérationnel (Diallo, 2015; Gutmann et al., 2017; Lawrence et al., 2019; Szigeti, 2019). Cependant, il est intéressant de constater qu'un mécanisme de critique externe au studio qui interviendrait avant la phase de mise sur le marché n'est pas référencé dans la littérature.

CHAPITRE 2 : PARENTHÈSE COVID-19

Nous vivons actuellement une période de crise provoquée par le Coronavirus. Même si ce n'est pas encore l'heure du bilan, les conséquences sur l'économie belge sont importantes. Le chiffre d'affaire des entreprises belges aurait baissé de 17% selon le SPF Economie (2020). Bien que l'impact final de ce virus sur l'économie globale ne soit pas encore connu étant donné que les effets de l'épidémie se font toujours ressentir, force est de constater que les perspectives liées au financement et à l'emploi sont imprégnées de pessimisme. Vincent Bodart, Professeur à l'Institut de recherche en sciences économiques de l'UCLouvain, estime que l'économie belge pourrait reculer de 4% lors de l'année 2020. Qu'en est-il des startup studios wallons et bruxellois ? Nous avons pris la peine d'aborder cette question avec les représentants des studios dans les interviews effectuées. Il est intéressant de constater que les réponses divergent.

Pour eFounders et The Maul, la situation du Coronavirus est bénéfique car elle représente une opportunité. Étant donné qu'eFounders évolue dans le domaine du Saas (logiciel en tant que service), il est logique que la situation actuelle, forçant la majorité des personnes à travailler à la maison, soit bénéfique. La demande pour certaines startup aurait même explosé selon Sarah Barron, à l'image d'Aircall qui est un service de téléphonie pour entreprises. Nicolas Streel, cofondateur de The Maul, pense lui que *« toute crise est une période d'opportunité. Pour les nouveaux projets, c'est une zone de jeu fantastique. Donc pour nous qui sommes un jeune startup studio, cela nous a permis d'avoir des projets qui ont pu évoluer et s'améliorer assez fort au travers du COVID. »* (annexe n°6, retranscription interview Nicolas Streel – The Maul).

Les représentants des startup studios wallons La Niche et ØPP, quant à eux, décrivent négativement la situation du Coronavirus qui ne représentent pas une opportunité à leurs yeux. Le premier désigne la situation du COVID-19 comme un élément ralentisseur au sein du studio : *« Les membres du studio travaillent chez eux, ils sont isolés. Quand on est une équipe de 7 pour 3 projets, quand le travail est intense, on a besoin de se retrouver, de faire des idées. Donc de ce côté-là, on a eu du mal à tourner. »* (annexe n°7, retranscription interview Mathieu Bazelaire – La Niche). Le second, Larry Grutman, pointe un impact négatif : *« On avait des prospects qui étaient en phase de signer, et qui ont mis en pause leur*

commande, simplement suite à la baisse de leurs activités. » (annexe n°8, retranscription interview ØPP – Larry Grutman).

Finalement, la crise a eu du bon et du moins bon pour Startup Factory. D'un côté, la crise du Coronavirus a porté le coup de grâce à des startup en difficulté, ce qui est regrettable. D'un autre côté, cette accélération de mise à mort a permis d'ouvrir les yeux sur des projets qui n'auraient de toute façon jamais abouti et qui étaient un poids mort pour le portefeuille du studio.

Les avis des studios divergent donc quant à l'impact de la crise du Coronavirus. Cependant, que son impact soit négatif ou positif sur l'activité du studio, la crise actuelle bouleverse le monde entier et nous force continuellement à nous adapter à tous les niveaux. Par conséquent, cette adaptation peut être définie comme étant un enjeu supplémentaire pour les studios wallons et bruxellois.

CHAPITRE 3 : CONTRIBUTION À LA LITTÉRATURE

La question des enjeux propres aux startup studios n'est pas traitée dans la littérature. Dès lors, l'étude menée dans ce travail est novatrice et représente un apport direct à la littérature dans le sens où elle vise à déclencher un questionnement quant à ces enjeux. Les résultats de cette étude démontrent que les enjeux de ces studios tournent autour de cinq thématiques : les talents, le financement, l'écosystème, le marché et le produit. Bien entendu, tirer une conclusion globale de ces enjeux sur l'entière des startup studios serait hâtif et précipité. Cependant, l'étude effectuée permet d'amorcer ce questionnement.

En plus de la question des enjeux, nous avons proposé un résumé théorique et descriptif de ce modèle émergent en première partie. Ce résumé, basé sur une multitude de sources, peut également être assimilable à une contribution à la littérature. En effet, il apporte une certaine stabilité dans l'étude de ce modèle qui manque crucialement d'uniformité.

Finalement, seuls quelques articles de presse se penchent sur les startup studios en Belgique. Nous nous sommes penchés sur sept studios wallons et bruxellois dont nous avons décrit les caractéristiques principales, ce qui nous a permis d'identifier leurs enjeux par la suite. Dès lors, nous avons contribué à une meilleure compréhension de ces studios belges.

CHAPITRE 4 : LIMITES DU TRAVAIL

Nicolas Streel, cofondateur de The Maul Startup Studio, a souligné le fait que le terrain sur lequel se développent les startup studios est assez brouillon. L'une des raisons évoquées est qu'il existe une multitude de formes de startup studio. Dès lors, il est difficile de s'y aventurer. La revue de la littérature nous permet de confirmer ces propos. À travers ce travail, il a été question de tenter de dresser les caractéristiques générales propres à ce modèle. Cependant, nous ne pouvons être exhaustif dans l'énumération de ces caractéristiques, ce qui peut représenter l'une des limites de ce travail. D'ailleurs, le but de ce travail n'est pas de faire rentrer tous les studios sous une seule définition, mais bien de faire avancer la compréhension du modèle qui, jusqu'à présent, reste méconnu même parmi les studios.

Une autre limite liée à ce manque de connaissance provient de la complexité de déterminer les entités qui sont effectivement des startup studios. En effet, certaines entités se disent startup studios sans pour autant répondre aux caractéristiques principales de ce modèle (Szigeti, 2019). Les studios interviewés, après vérification effectuée au préalable, semblent répondre à la majorité des caractéristiques. Cependant, cette vérification n'est pas infaillible.

Finalement, la plupart des studios wallons et bruxellois qui ont été interviewés sont relativement jeunes. Nous avons d'ailleurs vu que seul l'un d'entre eux a effectué au moins un exit. Sachant que l'exit permet de prouver qu'un startup studio est effectivement efficace, les informations récoltées manquent d'illustration qu'un exit pourrait apporté. De plus, comme souligné par Scheuplein et Kahl (2017), il y a une restriction des données quant aux performances des startup d'un studio, ce qui ne nous permet pas de prendre un certain recul. Cela représente une limite conséquente.

CHAPITRE 5 : PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURES

Nous l'avons souligné plusieurs fois, il y a un manque crucial de littérature sur le sujet des startup studios (Barbero et al., 2014; Gutmann et al., 2017; Hausberg & Korreck, 2020). Dès lors, il ne peut être que fortement encouragé de réaliser davantage d'études sur ce sujet. D'autant plus que les estimations se rejoignent concernant une prolifération des startup studios à travers le monde (Lawrence et al., 2019; Scheuplein & Kahl, 2017).

Dans ce travail, une liste des startup studios belges a été proposée. Cette liste étant un premier jet, il serait intéressant de compléter celle-ci et de classer les startup studios belges selon leur type. De plus, étant donné que la plupart des startup studios wallons et bruxellois sont assez récents, il serait pertinent d'évaluer leur performance d'ici quatre à cinq ans, en s'appuyant notamment sur les exits potentiellement effectués. Cette évaluation permettra de diagnostiquer si ce modèle est performant en Belgique. Bien qu'il ait été choisi de focaliser l'étude sur les studios wallons et bruxellois⁵, il convient de noter que les studios de la région flamande méritent tout autant d'être étudiés.

Nous avons également évoqué la situation du COVID-19 et son impact sur les studios wallons et bruxellois. Néanmoins, cette crise est toujours d'actualité et ses effets ne finissent pas d'évoluer. C'est pourquoi il serait pertinent d'évaluer son impact final sur les startup studios dans le futur. Des enjeux supplémentaires seront alors possiblement soulignés.

Finalement, alors que les enjeux des studios wallons et bruxellois ont été identifiés, il serait pertinent d'analyser dans les prochaines années si ces mêmes enjeux sont toujours d'actualité pour ces studios.

⁵ Ce choix est motivé dans la partie « Méthodologie ».

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de ce travail de recherche était d'identifier et de discuter les enjeux des startup studios. Le modèle de startup studio étant peu connu et peu étudié, l'analyse des enjeux s'y rapportant semblait pertinente.

Dans un premier temps, nous avons étudié le modèle de startup studio sur base de la littérature existante en abordant ses origines, son émergence, ses caractéristiques, sa typologie, ainsi que ses avantages et inconvénients. Nous avons également décrit l'écosystème belge, ce qui nous a notamment permis de mettre en lumière le retard de la Belgique dans la création d'entreprises.

Dans un second temps, mais toujours sur base de la littérature, nous avons soumis des propositions quant aux enjeux qui pourraient être déterminants pour les startup studios.

La recherche empirique effectuée s'est basée sur une étude qualitative portant sur sept startup studios wallons et bruxellois (eFounders, Lab Box, Startup Factory, Make it, The Maul, La Niche et ØPP). Après avoir soigneusement relevé les différentes caractéristiques de ces studios, nous avons pu identifier cinq enjeux différents. Plus précisément, 12 enjeux ont été identifiés, mais cinq thématiques différentes en ressortent. En effet, 5 enjeux se rapportent à la thématique des talents, 3 à celle du marché, 2 à celle du financement, 1 à celle de l'écosystème entrepreneurial, et 1 à la thématique du produit. Ces enjeux ont été, par la suite, confrontés aux cinq propositions dressées au préalable. Nous avons d'une part rejeté deux d'entre elles, à savoir la réalisation des premiers exits et l'assignation des ressources. D'autre part, nous avons prouvé que deux autres enjeux, non proposés antérieurement, étaient pertinents pour les startup studios wallons et bruxellois : le marché et le produit.

Une brève analyse de l'impact du Coronavirus sur les studios a été effectuée. Nous avons pu observer que les impacts étaient mitigés en fonction des studios. Néanmoins, cette brève analyse nous a permis de proposer un dernier enjeu : l'adaptation au monde de demain qui sortira profondément changé de cette crise.

L'écosystème entrepreneurial belge manque d'initiatives créatives, nous l'avons démontré. Dès lors, ce dernier a besoin d'un accroissement d'incitants à la création d'entreprises. Le modèle de startup studio semble répondre à cette problématique au vu de

la réussite de certains studios. Par conséquent, il serait compréhensible de voir cette forme d'incubation se développer en Belgique et à travers le monde. D'ailleurs, les ressources étudiant l'émergence de ce modèle s'accordent pour dire que les startup studios vont effectivement se multiplier dans les prochaines années (Lawrence et al., 2019; Scheuplein & Kahl, 2017). Nous ne pouvons alors qu'espérer qu'un tel accroissement permette d'attirer plus d'attention sur ce modèle, qui mérite amplement qu'on s'y attarde davantage.

BIBLIOGRAPHIE

- Adkins, D. (2002). *A brief history of business incubation in the United States*. Athens, Ohio: National Business Incubation Association.
- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127-135. doi:10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23
- Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254-267.
- Alpha, H. (2020). Build your company with a startup studio. En ligne <https://highalpha.com/startup-studio/>, consulté le 10 juin 2020
- Alvarenga, R. d., Canciglieri, O., & Zeny, G. C. (2019). *Venture Building & Startup Studios versus Acceleration Programs - Conceptual & Performance Differences*. Manchester: ISPIM. En ligne https://www.researchgate.net/publication/333981661_Venture_Building_Startup_Studios_versus_Acceleration_Programs_-_Conceptual_Performance_Differences
- Axeleo. (2016). Quelles différences entre un accélérateur et un incubateur ?. En ligne <https://www.nextstart.fr/2016/05/13/quelles-differences-entre-accelerateur-et-incubateur/>, consulté le 15 mai 2020
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., Wright, M., & Ramos Garcia, A. (2014). Do different types of incubators produce different types of innovations? *The Journal of Technology Transfer*, 39(2), 151-168. doi:10.1007/s10961-013-9308-9
- Bariller, J., van Verseveld, H., Locke, A., Wyma, N., & Spirov, B. (2018). *The Emerging Role of Venture Builders in Early-Stage Venture Funding*. En ligne <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/centres/gpei/docs/insead-student-emerging-role-of-venture-builders-oct-2018.pdf>, consulté le 22 mai 2020
- Bastien, L. (2017). SaaS Définition : Qu'est-ce que c'est ? Quels avantages ?. En ligne <https://www.lebigdata.fr/definition-saas>, consulté le 15 juillet 2020
- Baumann, O., Bergenholtz, C., Frederiksen, L., Grant, R. M., Köhler, R., Preston, D. L., & Shane, S. (2018). Rocket Internet: organizing a startup factory. *Journal of Organization Design*, 7(1), 1-15. doi:10.1186/s41469-018-0037-2
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121. doi:10.1016/j.technovation.2011.11.003
- Bundl. (2020). Accelerate growth. En ligne <https://bundl.com/>, consulté le 2 juillet 2020
- Caillard, J.-F. (2018). *La fabrique des start-up: maîtriser les clés du nouvel entrepreneuriat*. Montreuil: Pearson.

- Campos, J. (2020). Beyond Silicon Valley: Six Startup Hubs Around the World. En ligne <https://www.inacademy.eu/blog/six-startup-hubs-around-the-world/>, consulté le 13 juillet 2020
- Carter, T. (2017). Meet the 3 Types of Venture Studios Eating the Startup World. En ligne <https://tangelo.co/insights/blog/venture-studio-types-in-house-production-full-stack>, consulté le 28 mai 2020
- CB Insights. (2020). The Global Unicorn Club. En ligne <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>, consulté le 10 juillet 2020
- Clarysse, B., & Yusubova, A. (2014). Success factors of business accelerators. In *Technology Business Incubation Mechanisms and Sustainable Regional Development, Proceedings*. Toulouse Business School, Toulouse, France
- Cohen, Susan G., & Yael V. Hochberg. (2014). Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. SSRN Journal, 1-16. doi:10.2139/ssrn.2418000
- Cunningham, R. (1999). Preparing the biotech leaders of the future. *Managing Intellectual Property*, (89), 18-26. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/233236653?accountid=12156>
- Degroof Petercam. (2018). Les disparités économiques régionales sont-elles importantes dans notre pays ? En ligne <https://blog.degroofpetercam.com/fr-lu/les-disparites-economiques-regionales-sont-elles-importantes-en-belgique>
- Dempwolf, C. S., Auer, J., & D'Ippolito, M. (2014). Innovation accelerators: Defining characteristics among startup assistance organizations. doi:10.13140/RG.2.2.36244.09602.
- Diallo, A. (2015). How 'venture builders' are changing the startup model. En ligne <https://venturebeat.com/2015/01/18/how-venture-builders-are-changing-the-startup-model/>, consulté le 10 mai 2020
- Doucet, B., & Lovens, P.-F. (2018). Les "start-up studios" font des étincelles: voici les raisons de leur performance. *LaLibre*. En ligne <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/les-start-up-studios-font-des-etincelles-voici-les-raisons-de-leur-performance-5bf6b4cbcd70fdc91b92407b>
- eFounders. (2015). Startup Studio: the 3rd Co founder Model. En ligne <https://medium.com/startup-studio/startup-studio-the-3rd-co-founder-model-7d00df86d48e#:~:text=Managers%20work%20at%20accelerators%20with,make%20it%20easy%20to%20structure.&text=As%20a%20studio%2C%20we%20bring,a%20true%203rd%20co%2Dfounder>, consulté le 2 juin 2020
- eFounders. (2020). We build the future of work. En ligne <https://www.efounders.com/>, consulté le 25 mai 2020

- Ehrhardt, J. (2018). The Origin and Evolution of the Startup Studio. En ligne <https://medium.com/global-startup-studio-network/the-origin-and-evolution-of-the-startup-studio-3e442c35d21>, consulté le 2 août 2020
- Elsner, & Benedikt, J. (2019). *Drivers of Corporate Learning through an Involvement in Business Accelerators: Insights from an Explorative Study in the Aerospace Sector*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Elzière, T. (2014). *eFounders Letter #2: Birth of a startup studio*. En ligne <https://blog.efounders.co/birth-of-a-startup-studio-b514be405574>, consulté le 27 juillet 2020
- Elzière, T. (2015). Startup Studios: The Rise of Human Capital. En ligne <https://medium.com/startup-studio/startup-studios-the-rise-of-human-capital-7cf71e7aee14#:~:text=Today%2C%20startup%20studios%20change%20the,human%20and%20financial%20capital%20provided>, consulté le 29 mai 2020
- Enhance Ventures. (2020). STUDIO MAP. En ligne <https://www.enhance.online/startup-studio-map/>, consulté le 28 juillet 2020
- EuraTechnologies. (2020). Nos missions. En ligne <https://www.euratechnologies.com/a-propos/>, consulté le 10 juin 2020
- Eurostat. (2020). Business demography statistics. Available from Eurostat Survival rate 5, from European Commission. En ligne <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/>
- Farmer, R. Gong, Y. Munoz, A. Wong, P. (2004). Idealab: First Mover, Last Survivor. En ligne <http://internetstockreview.com/idealab-first-mover-last-survivor/>
- Finer, B., & Holberton, P. (2002). Incubators: There and back; Good ideas don't always translate into profits, as the experience of for-profit incubators shows. (Special Focus). *Journal of Business Strategy*, 23(3), 23. En ligne https://www.researchgate.net/publication/235275449_Incubators_There_and_back
- Galiana, D. (2017). Qu'est-ce que la méthodologie Lean ? En ligne <https://www.planzone.fr/blog/quest-ce-que-la-methodologie-lean#:~:text=Le%20Lean%20management%20peut%20C3%AAtre,plus%2C%20plus%20vite%20et%20mieux>, consulté le 1^{er} août 2020
- Gross, B. (Producer). (2015). The single biggest reason why start-ups succeed. En ligne https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_start_ups_succeed
- Gross, B. (2019). *THE MOST SUCCESSFUL FOUNDER IN HISTORY*. En ligne <https://www.tonyrobbins.com/podcasts/unicorn-founder-bill-gross/>
- GSSN. (2020). *Data Report 2020*. En ligne [https://uploads-ssl.webflow.com/5b9038b4b9ad077b549c4ed9/5e3c3dff630a15687d200e7e_2020%20Studio%20Data%20Report%20Infographic-page-001%20\(1\).jpg](https://uploads-ssl.webflow.com/5b9038b4b9ad077b549c4ed9/5e3c3dff630a15687d200e7e_2020%20Studio%20Data%20Report%20Infographic-page-001%20(1).jpg)

- Gündoğan, A. (2019). SCAMPER: IMPROVING CREATIVE IMAGINATION OF YOUNG CHILDREN. *Creativity studies*, 12(2), 315-326. doi:10.3846/cs.2019.11201
- Gutmann, T. (2019). Startup Studio Research Part 1: The Different Types of Startup Studios. En ligne <https://www.studiohubeurope.eu/blog/startup-studio-research-part-1-the-different-types-of-startup-studios>, consulté le 20 juillet 2020
- Gutmann, T., Levasier, M., & Rathgeber, P. (2017). Organizational best practices of company builders – a qualitative study. En ligne https://www.researchgate.net/publication/328782800_Organizational_best_practices_of_company_builders_-_a_qualitative_study
- Ha, A. (2014). Garrett Camp's Expa Raises \$50M To Build New Startups. En ligne <https://techcrunch.com/2014/03/14/expa-50-million/>
- Hafied, F. (2019). *Capital-risque et financement de l'innovation: évaluation des startups, modes de financement, montages*. Louvain-La-Neuve: De Boeck supérieur.
- Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N., & Sull, D. N. (2000). Networked incubators. *Harvard business review*, 78(5), 74-84.
- Hathaway, I. (2016). What Startup Accelerators Really Do. En ligne <https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do>, consulté le 20 juin 2020
- Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2020). Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of Technology Transfer*, 45(1), 151-176. doi:10.1007/s10961-018-9651-y
- Hwang, S., & Shin, J. (2019). Using Lean Startup to Power Organizational Transformation: Creating an internal division that implemented concepts from Lean Startup helped a consumer electronics firm foster an entrepreneurial mindset among employees. *Research-Technology Management*, 62(5), 40-49. doi:10.1080/08956308.2019.1638224
- Idealab. (2020). From Ideas to Successful Companies. En ligne https://www.idealab.com/index.php#team_anchor, consulté le 10 juin 2020
- INBIA. (2020). A global network of incubators, accelerators, and other entrepreneurship centers. En ligne <https://inbia.org/>, consulté le 2 juillet 2020
- InnovaTech. (2018). DOMINIQUE MANGIATORDI: IL BOOSTE VOS ÉQUIPES EN LES FAISANT JOUER. En ligne <http://www.innovatech.be/dominique-mangiatordi-booste-equipes-jeu/>
- Jacquemin, A. (2018). *Focus sur la méthodologie qualitative de recherche*. Syllabus, UCLouvain, Louvain-La-Neuve.
- Jones, M. [LinkedIn]. (2020). LinkedIn. En ligne <https://www.linkedin.com/in/mjones/>, consulté le 3 juillet 2020

- Kenton, W. (2020). Bootstrapping. En ligne <https://www.investopedia.com/terms/b/bootstrap.asp>, consulté le 26 juillet 2020
- Ketchup'Mayo. (2020). Mission: Développer toutes les (meilleures) idées du monde. En ligne <https://www.ketchupmayo.studio/>, consulté le 15 juin 2020
- Köhler, R., & Baumann, O. (2015). Organizing a Venture Factory: Company Builder Incubators and the Case of Rocket Internet. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2700098
- Kotsch, C. (2017). *Which Factors Determine the Success or Failure of Startup Companies? A Startup Ecosystem Analysis of Hungary, Germany and the US*. Hamburg: Diplomica Verlag
- Kullik, O., Hölzle, K., Halecker, B., & Hartmann, M. (2018). Company Building – A New Phenomenon of Corporate Venturing? (pp. 1-9). Manchester: The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM). En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/2186210586?accountid=12156>
- L'Echo. (2019). "L'entrepreneuriat est enfin un choix de carrière valorisé". *L'Echo*. En ligne <https://www.lecho.be/connect/pulse/l-entrepreneuriat-est-enfin-un-choix-de-carriere-valorise/10171872.html>
- La Niche. (2020). Shape digital startups that matters. En ligne <https://startups.laniche.com/fr/>, consulté le 14 juillet 2020
- Lach, D. (2014). Challenges of Interdisciplinary Research: Reconciling Qualitative and Quantitative Methods for Understanding Human–Landscape Systems. *Environmental Management*, 53(1), 88-93. doi:10.1007/s00267-013-0115-8
- Lafond, M. (2019). Dans les coulisses d'eFounders, la fabrique à pépites. En ligne <https://www.maddyness.com/2019/07/23/maddystory-efounders-fabrique-pepites/>
- Lauwers, M. (2019). "On a créé 100.000 entreprises l'an dernier, mais les Wallons restent à la traîne". *L'Echo*. En ligne <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/on-a-cree-100-000-entreprises-l-an-dernier-mais-les-wallons-restent-a-la-traine/10120770.html>
- Lauwers, M. (2020). Fin de l'aventure entrepreneuriale pour Barefoot & Co. *L'Echo*. En ligne <https://www.lecho.be/entreprises/technologie/fin-de-l-aventure-entrepreneuriale-pour-barefoot-co/10240517.html>
- Lawrence, J., Fulton, K., Narowski, P., & Hurwitz, J. (2019). *The Rise of Startup Studios : White paper.pdf*. En ligne <https://www.gan.co/wp-content/uploads/2020/03/The-Rise-of-Startup-Studios-White-Paper.pdf>
- Lewis, D. (2001). Does Technology Incubation Work? A Critical Review. En ligne [https://www.researchgate.net/publication/265994554_Does_Technology_Incubation_Work_A_Critical_Review#:~:text=The%20analysis%20indicates%20that%20incubators,financial%2C%20marketing%2C%20etc.\)](https://www.researchgate.net/publication/265994554_Does_Technology_Incubation_Work_A_Critical_Review#:~:text=The%20analysis%20indicates%20that%20incubators,financial%2C%20marketing%2C%20etc.))

- Löfsten, H. (2016). New technology-based firms and their survival: The importance of business networks, and entrepreneurial business behaviour and competition. *Local Economy*, 31(3), 393-409. doi:10.1177/0269094216637334
- Lovens, P.-F. (2017). Barefoot&Co voit grand : lancer 40 start-up en cinq ans. *LaLibre*. En ligne <https://www.lalibre.be/economie/barefootco-voit-grand-lancer-40-start-up-en-cinq-ans-5a0492f4cd70fa5a0626e626>, consulté le 22 juillet 2020
- Luenendonk, M. (2019). Introduction to Business Incubators / Accelerators. En ligne <https://www.cleverism.com/introduction-business-incubators-accelerators/>, consulté le 15 juillet 2020
- Make it. (2020). We Are Professional Venture Builders. En ligne <https://makeit-studio.com/>, consulté le 3 août 2020
- Meijer, M. (2019). *Strategizing the ideation phase of the startup studio model: How can the application of design in early phases of innovation enhance startup studio ideation?* En ligne <https://pdfs.semanticscholar.org/0b88/3518ab27d2efdc917dea1c88314e79bc859e.pdf>
- Mistry, H. (2018). Studio 107 to help Jaguar Land Rover launch its own brand mobility services. En ligne <https://teamtalk.jaguarlandrover.com/news/studio-107-to-help-jaguar-land-rover-launch-its-own-brand-mobility-services>
- Mocker, V., & Murphy, S. (2014). Startup Studios - a better model to build startups? En ligne <https://www.nesta.org.uk/blog/startup-studios-a-better-model-to-build-startups-1/>
- Montgomery, R. (2017). The 300* Startups Studios Taking on the World. *Medium*. En ligne <https://medium.com/le-studio-vc/the-300-startup-studios-taking-on-the-world-6e3c44b52d20>
- Nickmans, Q. (2019). Sidecar funds, corporate vehicles, club deals: how do startup studios get financed? En ligne <https://blog.efounders.co/sidecar-funds-corporate-vehicles-club-deals-how-do-startup-studios-get-financed-c6763c826ac0>
- Oecd. (1999). *Business Incubation: International Case Studies*. Paris: OECD Publishing. En ligne <https://www.oecd.org/cfe/leed/businessincubationinternationalcasestudies.htm>
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50-51, 13-24. doi:10.1016/j.technovation.2015.09.003
- Peters, J. (2017). How a 1950s Egg Farm Hatched the Modern Startup Incubator. *Wired*. En ligne <https://www.wired.com/story/how-a-1950s-egg-farm-hatched-the-modern-startup-incubator/>
- Pham, P. (2020). Profil LinkedIn. En ligne <https://www.linkedin.com/in/peterpham/>, consulté le 13 juillet 2020

- Pico, M. (2016). Incubateur vs Accélérateur - même chose ? En ligne <https://medium.com/startup42-stories/incubateur-vs-acc%C3%A9l%C3%A9rateur-m%C3%Aame-chose-78ed840d573>
- Planet-Fintech. (2015). Le Groupe AXA crée Kamet, un incubateur AssurTech doté de 100 millions d'euros. En ligne https://www.planet-fintech.com/Le-Groupe-AXA-cree-Kamet-un-incubateur-AssurTech-dote-de-100-millions-d-euros_a224.html
- Rao, L. (2013). The Rise Of Company Builders. En ligne <http://tcn.ch/14YE6Pc>
- Raynal, J. (2015). Envie de piloter une start-up ? Pensez à ... la franchise. En ligne <https://www.industrie-techno.com/article/envie-de-piloter-une-start-up-pensez-a-la-franchise.38955>
- Saba, C. (2014). WTF is a Startup Studio anyway? En ligne <https://medium.com/@kungfucarlos/wtf-is-a-startup-studio-anyway-e9d4440f24bb>
- Scheuplein, C., & Kahl, J. (2017). *Do Company Builders Create Jobs? Examining the Rise of Incubation Finance in Germany*. En ligne <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/54946>
- Science Inc. (2020). Science Studio. En ligne <https://www.science-inc.com/studio.html>, consulté le 19 juillet 2020
- Souris, S. (2019). D'iteren dope son labo en mobilité du futur. *L'Echo*. En ligne <https://www.lecho.be/entreprises/auto/d-ieteren-dope-son-labo-en-mobilite-du-futur/10110994.html>
- Sparkling Partners. (2019). *Startup studios as a growing force - EN*. En ligne [https://uploads-ssl.webflow.com/5b9038b4b9ad077b549c4ed9/5d4320eb62513b0f165def1f_Startup%20studios%20as%20a%20growing%20force%20-%20EN%20\(1\).pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/5b9038b4b9ad077b549c4ed9/5d4320eb62513b0f165def1f_Startup%20studios%20as%20a%20growing%20force%20-%20EN%20(1).pdf)
- SPF Economie. (2020). Impact économique du coronavirus. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economique-du>, consulté le 4 août 2020
- Studio Hub Europe. (2020). Wonderland network. En ligne <https://www.studiohubeurope.eu/european-startup-studios/wonderland-business-design>, consulté le 10 juin 2020
- Supplyframe. (2018). Bill Gross Shares His Lessons Learned In The Startup World [Fichier vidéo]. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=OLZ-TJMdMAY>
- Szigeti, A. (2015). *Startup Studio Trends 2015 - A detailed look at 51 startup studios and 212 portfolio companies.pdf*. En ligne <https://gumroad.com/l/sssp1>
- Szigeti, A. (2019). *Startup Studio Playbook: For entrepreneurs, pioneers and creators who want to build ventures faster and with higher chance of success. Master the studio framework and start*

building. Kindle (Ed.), (2nd ed., pp. 138). En ligne <https://www.amazon.fr/Startup-Studio-Playbook-entrepreneurs-framework-ebook/>

Theodoraki, C., Messeghem, K. & Rice, M.P. (2016). A social capital approach to the development of sustainable entrepreneurial ecosystems: an explorative study. *Small Bus Econ* 51, 153–170 (2018). <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9924-0>

Thorburn, L. (1998). Business Incubators in Economic Development: An Initial Assessment in Industrializing Countries, Rustam Lalkaka & Jack Bishop (Eds), New York, United Nations Development Programme, 1996, xiv+ 190 pp., no ISBN, Prometheus. 16:1, 98-101, DOI: 10.1080/08109029808629259

UNIZO, Graydon Belgium, & UCM. (2019a). 2019, *ATLAS DU CRÉATEUR*. En ligne https://www.unizo.be/sites/default/files/startersatlas_2019_fr_1.pdf

UNIZO, Graydon Belgium, & UCM. (2019b). *Rapport PME 2019*. En ligne <https://www.unizo.be/kmo-rapport-2019>

Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & health sciences*, 15(3), 398-405. doi:10.1111/nhs.12048

von Windheim, J. (2020). *The Startup: Navigating Chaos to Elevate Your Career and Achieve Entrepreneurial Success*. Suisse: Springer.

Y Combinator. (2020). Y Combinator. En ligne <https://www.ycombinator.com/>, consulté le 26 juin 2020

