

Annexes

Annexe n°1 - Guide d'entretien

	Questions
Présentation du parcours professionnel de l'interviewé et son projet de start-up (fonction, équipes, stade de développement, etc.)	- Qu'avez-vous fait avant de travailler ici et pendant combien de temps ? - Pouvez-vous décrire votre fonction au sein de la start-up ? - Pouvez-vous décrire brièvement le projet de la start-up sur lequel vous travaillez, en quoi consiste-t-il ? - Depuis combien de temps travaillez-vous sur ce projet ? - Avec qui travaillez-vous sur ce projet ? Combien êtes-vous ? - A quel stade de développement se situe votre start-up ?
Présentation des facteurs de succès externes retenus par l'intervenant	- Selon vous, quels peuvent être les facteurs provenant de l'environnement externe à l'entreprise qui favorisent le succès de cette dernière ? - L'étude de marché constitue-t-elle une phase essentielle pour la réussite de votre projet ? Comment avez-vous su identifier/ saisir les besoins recherchés par votre clientèle cible ? Avez-vous dû procéder à une modification de celle-ci ? - Selon vous, quelle est l'importance du capital financier et le rôle des investisseurs dans la poursuite de votre projet ? Avez-vous dressé un business plan ? Que comprenait-il ? Est-ce un des seuls éléments qui intéresse les investisseurs ou avez-vous dû leur présenter d'autres éléments ? - Que pensez-vous de l'intervention des pouvoirs publics dans l'accompagnement des start-up ? Et plus particulièrement en lien avec votre projet ? - Avez-vous bénéficié de l'aide d'une structure d'accompagnement pour encadrer votre projet de start-up ? Si oui, en quoi consistait-elle ? - Selon vous, quel est l'apport réel de ces structures ? Pouvez-vous me donner des exemples ?
Présentation des facteurs de succès internes retenus par l'intervenant	- Quelle importance occupent l'innovation et la créativité dans la réussite de votre projet start-up ? - Concernant les décisions stratégiques de votre projet, comment cela se passe-t-il ? Qui prend les décisions ? - Avec qui travaillez-vous ? Quelle personne s'occupe de quelle tâche ? Qui décide de quelle personne s'occupe de

	telle ou telle fonction ? - Pensez-vous que des apprentissages permanents sont nécessaires pour la réussite de votre projet ? Si oui lesquels ? - En bénéficiez-vous ? Participez-vous à des formations ? Avez-vous souvent accès à de nouvelles connaissances ? Si oui, lesquelles ? En quoi consistent-elles ? - Selon vous, quel est l'impact et l'importance du capital humain sur le succès de votre projet ? - Pouvez-vous décrire la culture organisationnelle qui règne au sein de votre start-up ? Estimez-vous qu'elle ait une importance particulière ? Si oui, laquelle ?
Caractéristiques du leader, importance et spécificité du leadership adopté dans les différents projets	- Que pensez-vous de l'importance du leadership dans le succès des start-up ? - Estimez-vous que le leadership peut impacter positivement dans la réussite de votre projet ? Si oui, de quelle manière ? - Comment définiriez-vous le leadership que vous adoptez au sein de la start-up ? Comment fonctionnez-vous avec vos collaborateurs, les investisseurs, les pôles décisionnels ? - Selon vous, quels sont les éléments à mettre en œuvre pour être un bon leader ? Les adoptez-vous ? - Votre expérience et votre vécu ainsi que votre personnalité peuvent-ils avoir un impact sur la réussite de votre projet ? De quelle manière selon-vous ? - Quelle place occupe le reste des collaborateurs vis-à-vis du leadership adopté ? Les structures d'accompagnement peuvent-elles jouer un rôle particulier ? Si oui, lequel ? - L'aspect émotionnel des choses joue-t-il un rôle particulier ? Si oui, lequel ? - Quelle incidence les changements organisationnels ainsi que les changements de marché ont-ils sur le leadership adopté ? Pouvez-vous me donner des exemples vis-à-vis des investisseurs etc. ? - Que pensez-vous de l'importance des réseaux dans la formation du leadership adopté par l'entrepreneur ? - Selon vous, les entrepreneurs ont-ils des profils innés pour réussir dans le monde des start-up ? Quels sont-ils ? Si les profils ne sont pas innés, quels sont les facteurs pour devenir un bon leader ?

Annexe n°2 - Grille d'analyse

Voici l'exemple d'une grille d'analyse réalisée suite à l'entretien avec Guillaume, un business developer manager au sein d'Aproplan. Au sein de cette grille, nous avons regroupé les informations fournies par les intervenants pour nous permettre d'analyser en détails, les différentes start-up, au travers des thèmes retenus.

Grille d'analyse des entretiens		
Profil de l'intervenant	- Prénom, âge - Fonction actuelle - Parcours professionnel précédent	- Guillaume, 29 ans - Business developer manager - 2 ans et demi chez Groupon, 2 ans et demi en consultance chez PWC
Présentation du projet de start-up	- Nom du projet - Brève explication - Nombre de collaborateurs sur le projet - Stade de développement	- Aproplan - Plateforme web qui facilite la communication et le partage des plans entre les parties prenantes, sur un chantier de construction - 40 collaborateurs - une levée de fonds vient d'être réalisée, ils sont en « Scale-up »
Facteurs externes et modes de fonctionnement des leaders		
Positionnement sur le marché	- Peu/beaucoup d'études de marché réalisées - Fonctionnement à l'intuition (essai-erreur) ou en fonction des résultats d'études - Relation avec le réseau de clients	- Pas beaucoup d'études réalisées - Importance d'identifier la réelle valeur ajoutée du produit par rapport aux besoins du marché Ils ont été leur premier client Le support client et la vitesse de réactivité vis-à-vis des demandes sont leur force - Ils adaptent continuellement leur produit aux attentes des clients → Réseau de clients très important
Gestion du financement et investisseurs	- Type(s) d'investisseurs et leur(s) rôle(s) - Moment de l'accès au capital - Motivation(s) /	- Pour la stratégie de croissance plus agressive → investisseurs plus imposants qui apportent leur expertise au « board » - Accès au capital financier pour

	stratégie(s) poursuivie(s) pour avoir recours aux investisseurs et au capital financier	accélérer, en fonction de la vision stratégique et de l'ambition imposée/poursuivie par le CEO - Niche en Belgique et potentiel de croissance à l'échelle européenne donc test sur ce marché
Relation avec la structure d'accompagnement Rôle des pouvoirs publics	- Type de structure d'accompagnement - Type de relation avec la structure - Apport de cette structure - Intervention et apport des pouvoirs publics	- Netica était « l'incubateur » - Aproplan créée en tant que Spin-off au sein de Netica - Développeurs de Netica qui ont développé le projet
Facteurs internes et modes de fonctionnement des leaders		
Décisions stratégiques et opérationnelles	- Pôle(s) décisionnel(s) - Participation des collaborateurs - Délégation de fonction	- « Board » qui valide les décisions proposées par le comité exécutif - les collaborateurs ont leur mot à dire ; ils peuvent émettre des idées en les appuyant par des chiffres, des mini business plans, le retour sur investissement, les hypothèses etc. - délégation des départements aux managers
Gestion du capital humain		
Evolution du capital humain	- Formation - Apprentissage permanent - Encouragement des leaders dans le développement des collaborateurs	- Programme de formations plus formel - Possibilité pour les collaborateurs de faire la demande d'une formation particulière Guillaume reconnaît l'enseignement que l'on retire à comprendre par soi-même ou à trouver un cours spécifique et demander le budget aux dirigeants
Motivation du capital humain	- Capacité d'écoute des leaders - Présence des feedback, d'un système clair de	- Les valeurs sont transmises dès le début lors du recrutement des collaborateurs Pour être engagé dans la boîte, il faut partager la vision et les valeurs

	communication - Culture et valeurs - Innovation et créativité	d'Aproplan - Simplicité et convivialité entre les équipes et même relation avec les clients ce qui fait leur force dans l'innovation développée
Aspirations stratégiques et personnelles des leaders		
Nombre de leaders	- Leadership adopté seul ou un duo	Leadership adopté en duo par le CEO, Thomas et le COO Renauld. Cette combinaison témoigne d'une complémentarité parfaite entre les deux
Aspirations personnelles des leaders	- transmission des vision et ambition stratégiques → orientation performance - volonté de réalisation et souci des collaborateurs → orientation « entretien » du capital humain - Source d'inspiration des collaborateurs	- vision stratégique transmise par le CEO Thomas le CEO est caractérisé par un souci de performance dans tout ce qu'il entreprend. - Attention aux collaborateurs où l'humain prime : COO Les collaborateurs vont chercher leur inspiration dans chacun des leaders. Pour Guillaume, les deux dimensions « performance » « humain » doivent être prises en considération pour un leadership efficace Il reconnaît également la nécessité d'un/des leader(s) pour imposer une direction dans laquelle aller car sinon chacun irait dans des directions différentes en fonction de ses intérêts propres.
Autres facteurs d'influence	- Expérience professionnelle des leaders - Traits de leur personnalité	Guillaume reconnaît qu'une partie de la personnalité des leaders doit jouer dans leur manière de guider les collaborateurs. Il dit également que l'expérience professionnelle passée va influencer la manière dont les leaders adoptent leur leadership

Annexe n°3 - Modèle conceptuel par défaut



Nous avons construit un modèle conceptuel qui permet d'illustrer les interrelations qui apparaissent entre les différents acteurs que sont les incubateurs, les investisseurs, les collaborateurs, le leader, etc. (bulles grises). Au centre, nous retrouvons le leader chargé d'articuler et de gérer au mieux les intérêts multiples propres à chacun. En raison des stades de développement différents, les configurations se modifieront au niveau de la gestion des décisions stratégiques mais aussi des acteurs qui fournissent le capital,... Les flèches plus larges démontrent l'impact et les rôles que le leader peut avoir vis-à-vis des investisseurs, du capital humain ou encore de son positionnement sur le marché avec la présence des réseaux de clients. Les bulles bleues représentent les dimensions et les facteurs importants dans lesquels, intervient chacun des acteurs situés à l'origine de ces flèches.

Annexe n°4 - Retranscription des entretiens : start-up Carfixer

Annexe n°4.1 - Retranscription de l'entretien avec Anthony, CEO

Présentation de l'intervenant et du projet de start-up	Extrait des interviews qui en témoignent
Présentation de l'intervenant : nom, âge, parcours professionnel précédent	Je m'appelle Anthony et j'ai 37 ans. J'ai commencé à Toulouse sur des lignes de production en tant qu'ingénieur qualité, je pense que j'ai fait ça pendant un an.. Après j'étais ce qu'on appelle ingénieur outil et méthode de qualité... et en fait, je formais les ingénieurs qualité aux outils et méthodes des constructeurs automobiles... Je travaillais sur la fiabilité des produits et tests de mortalité donc ça j'ai fait ça pendant pas mal d'années j'ai fait de la gestion de programmes aussi et ensuite j'ai été amené à quitter Toulouse pour Bruxelles et euh j'ai fait un petit peu d'automobile mais en fait j'ai fait le MBA de Vlerick en 2011 ca je m'en rappelle et après le MBA je suis allée chez ING où j'ai fait un an d'IT mais je ne sais pas pourquoi.. et puis après j'ai fait quatre ans dans la salle de marché, sur les produits dérivés et puis j'ai dérivé ici, chez Startup Factory. En avril de l'année dernière, j'ai quitté ING, j'ai appris pendant quelques mois à coder, puis j'ai rencontré Baudouin et Raphael lors d'un meetup et c'est là que j'ai entendu parler pour la première fois d'une idée de ce que pouvait être Carfixer qui s'appelait Carfix à l'époque.
Présentation du projet : nom, explication, fonction actuelle de l'intervenant, nombre de collaborateurs et stade de développement	En fait Carfixer maintenant propose un service aux gestionnaires de flotte et ce service c'est d'être au plus proche de l'état des lieux du véhicule et lorsqu'il y a une volonté de vouloir, une volonté de réparer, et bien nous on est aussi là pour transmettre les meilleurs devis. Et donc en fait en une seule phrase, parce que je n'ai pas été très smart c'est vraiment la phrase qu'on a voulu inscrire sur le site internet en fait c'est de capturer évaluer transmettre des comptes et de tracker le moindre dégât du véhicule. En fait pendant la phase d'incubation des trois mois, j'ai un petit peu testé plusieurs segments donc tu as un peu participé à ça, et tout ça n'a pas vraiment marché en tout cas on n'a pas réussi à prouver que ça pouvait marcher et donc en fait ce qui a surtout marché c'est les gestionnaires de flotte. ET donc en fait on a complètement basculé B2B et donc là avec ce nouveau site internet c'est je pense assez claire.. qu'on se dirige vers les professionnels. Et même si on ne ferme pas la porte aux particuliers... quand tu vois sur la première page tous

	les avantages pour un gestionnaire de flotte, c'est tout bénéfique pour lui de faire appel à notre service et donc pour l'instant la volonté c'est vraiment de percer sur ce segment là et dans un deuxième temps, c'est d'aller soit vers les loueurs, les leasers pardon, voire assureurs mais ça je vais en discuter avec mon co-fondateur. Donc je suis gérant actionnaire, startup Factory est actionnaire de la SPRL, et mon futur cofondateur sera co-gérant et investisseur. Une fois les deux ensembles un des deux sera CEO ou COO mais les titres ne sont pas importants au début. Mais à l'heure actuelle, oui je suis le CEO de moi-même. Je travaille sur le projet depuis le 16 novembre 2016. De manière active il y a Manuel pour tout ce qui est design, il y a Nicolas pour le développement et tu as Stéphane pour la supervision du développement. C'est par startup factory que je bénéficie de différentes personnes. Par le deal j'ai accès à une équipe transverse mais pas à temps plein mais l'idée c'est qu'au fur et à mesure où Carfixer grandit, Startup Factory prend de moins en moins de place et va commencer à reculer jusqu'au moment où on aura notre propre équipe en indépendance financière et où on volera de nos propres ailes. La volonté de Startup Factory c'est de passer d'un investissement actif à un investissement passif jusqu'au moment où ils sortent mais donc c'est ça leur business model oui. Je vais maintenant devoir procéder à une levée de fonds.
Facteurs externes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extrait des interviews qui en témoignent
Accès au capital financier et présence des investisseurs	Je pense que la grande difficulté quand tu veux faire une startup c'est que tu ne peux aller voir des investisseurs qu'à partir du moment où tu as déjà des résultats. Ce qui veut dire que tu dois de toute façon te débrouiller pour une durée plus ou moins longue, tout seul avec ton propre financement que ce soit pour payer tes factures ou pour bâtir un produit en tout cas tu dois forcément avoir un début de traction avant de t'adresser aux investisseurs parce que sinon tu devras lâcher beaucoup trop en equity et le risque que cet investisseur prendra.. Je pense qu'avant de parler d'investissement il faut se dire pourquoi... Pour accélérer par les prises de marché ou pour pouvoir... il faut d'abord retourner le problème mais si tu n'as juste rien et juste une idée alors oui tu en as qui vont dire oui je vais investir mais c'est très

	très rare il faut vraiment que l'idée soit révolutionnaire ou réponde à des pain physiologiques de base quoi mais pour le rester il faut prouver un pain et que ce pain a une taille de marché suffisante et que donc l'investisseur sait que s'il met 100 il pourra retrouver 1000 enfin il pense toujours à sa condition de sortie de toute façon... Si tu as un investisseur qui prend 50% du capital et qui peut influencer sur les choix stratégiques aussi forcément pour faire du black and white un peu si toi tu as décidé de ne jamais attaquer le marché de la pornographie ou de l'armement oui là je vais aux extrêmes mais imagine que l'investisseur décide que la croissance doublera parce que tu vas dans un des deux secteurs que j'ai dit et que ce n'est pas du tout tes valeurs, ça va forcément influencer sur ton équipe. Tu vois que ça peut poser problème si on n'est pas sur les mêmes phases et ça peut jouer sur l'équipe qui avait peut être choisi de venir dans cette société pour certaines valeurs idéalistes qui serait bafouée par le réseaux et tu risquerais alors de perdre cette équipe.
Etudes marketing externes et études de marché	L'étude de marché est clé et c'est clairement un facteur qui a une corrélation positive sur le succès parce que en fait tu dois absolument trouver « early adopter » c'est clé parce en fait ça te permet de bâtir une solution qui permet juste de répondre à ce projet là... il faut même rediscuter maintenant la segmentation faite et voir s'il n'y a pas moyen de toucher une autre segmentation pour aller plus vite.. Parfois même pendant le développement tu es amené à revoir cette segmentation initiale
Intervention des pouvoirs publics	Je pense que si tu fais ton test au niveau politique en tout cas en Belgique il y a vraiment eu une prise de conscience que la croissance viendra des startups et donc y a pas mal de mesures qui ont été mises en place je crois que ça date de l'année dernière sur la réglementation de l'économie collaborative sur les tax shelter, ... Tu peux demander à Baudouin ou à Raph puisqu'ils sont en plein dedans... tu peux investir d'un montant et le déduire de tes impôts fin il y a énormément de mesures qui ont été faites et ça tu peux avoir Baudouin qui a toutes les infos de Laurent ça peut être pas mal après tu as toutes les... accompagnements que ce soit public ou privés bah tu le vois ça pullule maintenant tu tapes sur internet y en a de partout donc après il faut aussi savoir c'est bien mais il faut toujours savoir la contrepartie toujours.. Tu peux te plaindre de ne pas être majoritaire mais tu as signé le premier jour... Donc voilà.. en tous les cas je pense que du côté des incubateurs et autre structure oui mais il faut vraiment savoir pourquoi tu y vas...
Intervention des structures d'accompagnement et apport réel	Ici concernant Carfixer, l'incubateur Startup Factory mettait en place un état d'esprit le fameux « Lean » donc c'est un état d'esprit/ une méthodologie ça c'est la première chose. La deuxième chose c'est

	l'accès à une expertise plutôt digitale tu vois de pouvoir et ne négligeons pas Léopold car au plus le projet va de l'avant et devient une société, au plus Léopold prend de l'importance parce qu'il s'occupe des choses que personne n'aime faire mais il fait ça très très bien et très rapidement c'est l'administratif. Donc ses liens avec la compta, l'enregistrement de ta société euh la récupération de TVA fin ce gars-là est quand même sacrément aguerri et donc ça c'est le genre de chose que si tu n'avais pas Léo tu y passes la journée. Pour moi c'est complètement les personnes mises à disposition c'est-à-dire le capital humain qui fait la différence. Dans toutes les sociétés qui ont cartonné, même si le produit était incroyable il était pas incroyable au premier jour par contre l'équipe entrepreneuriale l'était. Tu peux regarder ou prendre l'exemple de Uber ou Deliveroo c'est des gars qui sont quand même en termes de vision assez exceptionnels et puis surtout qui ont réussi à tirer des gens incroyables autour d'eux. Donc l'atout recherché au moment de la création d'un projet c'est vraiment les personnes qui vont venir épauler, etc...
--	--

Facteurs internes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extraits des interviews qui en témoignent
Importance de l'innovation et de la créativité	Est-ce que tu estimes vraiment que la comparaison de devis sur base de photos des dommages est innovant. Tu vois est ce que Uber est innovant finalement ? Tu continues quand même à prendre une voiture avec un conducteur donc c'est pas non plus un avion qui vient te chercher ils ont juste je pense qu'ils ont juste... je pense que l'innovation c'est surtout la méthodologie de bien capter le marché et de traduire ça en quelque chose qui est seulement légèrement différent mais qui va quand même faire la différence. Je pense que l'innovation de ces start-up là c'est de bien écouter et de bien analyser le marché même Steve Jobs il n'a pas sorti son Iphone de nulle part. Je pense que c'est surtout la faculté de traduire ce que le marché ne te dit pas forcément mais que tu arrives à percevoir les signaux et que tu arrives à traduire ça en... en un produit ou un service qui convient aux clients qui l'attendent.
Décisions stratégiques et fonctions	Là je dirais qu'il y a un aspect légal qui euh... qui est régi par le pacte d'associés d'ailleurs. C'est-à-dire que le gérant a le droit de prendre un certain nombre de décisions et pour d'autres elles sont soumises à l'assemblée générale. Pour le moment et pour après, l'assemblée générale est/sera composée du fondateur, du co-fondateur et de startup Factory. Euh mais après dans les faits on est encore énormément en mode « lean » je reste très proche de Raph et Baudoin et encore une fois, avec le co-fondateur, il y a aura

	énormément de choses à faire à deux et au fur et à mesure que le temps va passer quand Baudouin et Raph verront que le bateau navigue tout seul, ils nous laisseront plus de décisions... Je pense que la décision se porte surtout à partir du moment où tu décides d'avoir un co-fondateur et je te le dis parce que c'est vraiment ce qui se passe là maintenant tout de suite.. Tu veux un co-fondateur dans des compétences complémentaires si possible et euh, après tu décides quand même parmi toutes les fonctions qu'il y a à faire, qu'il y ait une répartition à deux à trois etc et pour éviter de se marcher sur les pieds au début c'est plutôt une répartition entre co-fondateurs. C'est les deux conjointement qui vont décider d'où on a le plus besoin d'une personne.
Rôle des apprentissages permanents	En fait tu apprends tous les jours... Si je dois créer une société de management comment je fais pour récupérer ma TVA comment je fais pour mettre en place une stratégie de Growth Hacking, etc... comment je fais pour arriver à pénétrer le marché du consulting.. Alors tu as des formations mais moi je suis un grand adepte de youtube j'ai appris énormément avec youtube car tu as des mecs incroyables qui mettent des vidéos là-dessus et puis après tu as énormément de recherches et puis tu fais toi-même quoi... tu vois même le stagiaire je lui ai envoyé quatre liens de quatre vidéos d'une heure, de mecs qui sont experts dans leur domaine et qui expliquent comment faire du content management ou comment faire du digital marketing ou comment utiliser Google analytics et ça c'est gratos quoi... Je reçois régulièrement des emails participez à telle ou telle formation de gestion d'entreprise et tous ces trucs-là no way quoi... du coup ce n'est pas ces formations là les plus importantes... déjà trois jours en formation ça veut dire que tu ne fais que ça... en plus j'ai un problème ou un objectif précis bah j'essaie de trouver un gars qui a déjà fait ça ailleurs et que ce soit au fin fond des Philippines ou à Seattle tu trouves une vidéo de comment est-ce qu'il fait et dans la journée tu as essayé et tu vois si ça marche.
Rôle du capital humain	L'équipe fait la différence. Tous les premiers candidats ou co-fondateurs doivent être exceptionnels.. En fait ils doivent être bien meilleurs que le fondateur pour justement apporter une valeur ajoutée. Le capital humain me semble la dimension plus importante clairement comme on en a parlé au-dessus.
Culture organisationnelle de l'équipe	Pour le moment comme je suis principalement seul, je pense que la plus grosse difficulté pour le moment c'est la productivité. Quand l'équipe est petite et qu'il y a quelque chose à faire, à chaque fois tu prends une tâche et tu essaies de te limiter mais ce n'est pas évident quoi..

Facteurs de succès provenant de l'entrepreneur et de son leadership	Extraits des interviews qui en témoignent
Description du CEO, dirigeant, leader : valeur pour l'équipe, vision, etc.	Je pense que j'ai passé pas mal de temps à virer des gens et à outsourcer donc à détruire des jobs et à la fin ça a fini par m'attaquer et donc il y avait une volonté idéaliste de créer je pense.. mais c'est très idéaliste hein.. J'ai déjà une incroyable motivation pour que ça marche maintenant je suis convaincu et mon co-fondateur l'est aussi et puis c'est vrai que de manière comment dirais-je à partir du moment où on a mis de l'argent, du temps, dans la société, on veut aussi de manière assez concrète être en mesure de pouvoir en vivre même si l'objectif n'est pas d'accumuler des lingots d'or derrière moi mais au moins de pouvoir en vivre et de subvenir aux besoins de ma famille. Mes motivations c'est de pouvoir allier ce qui me plaît dans la vie au fait de pouvoir en vivre.. si tu n'as pas ces deux-là, ça capote forcément.
Importance du leadership	Le leadership c'est un peu... j'ai surtout entendu Baudouin prononcer le mot « drive ». Et en fait je comprends pourquoi il prononce souvent ce mot parce que leadership c'est montrer la voie aux autres etc alors que pour lui je pense que c'est plutôt surtout dans une première étape comme ça c'est le « drive » c'est de tout le temps pousser de tout le temps être sur plusieurs dizaines de choses en parallèle parce que tu sais qu'il y en a 8 qui ne vont pas marcher et donc je pense que le leadership ça vient presque plus tard lorsque tu as une réelle équipe et que tu veux les motiver et leur montrer la voie mais au début c'est surtout le drive qu'il faut. Quel que soit la taille tu dois déjà être toi-même convaincu à 100% de ton projet c'est-à-dire qu'il faut tout le temps avoir la niaque c'est quelque chose de très très important et de.. je pense que ce type de profil n'est jamais totalement satisfait de ce qu'ils ont parce que, en fait, quand tu es dans une startup, on veut de la traction et de la croissance parce que c'est cette croissance qui va t'amener un investisseur et cet investisseur va amener du capital et il va exiger encore plus de croissance pour avoir un package de sortie donc au moment où il va sortir tu espères que tu auras un autre investisseur qui va aussi... donc en fait tu dois toujours être orienté croissance.. En fait tu dois arriver à insuffler ça à tes gars, comme tu ne peux pas te

	permettre d'avoir 150 personnes toutes tes embauchées, doivent être calées comme ça. D'office, même si tu es en client support. Tu dois à chaque fois montrer quel est le but poursuivi et les objectifs fixés quoi. Tu dois vraiment réussir à communiquer ta vision pour que tout le monde soit focus sur les mêmes choses et arrivés à réaliser les objectifs quoi. T'apprends énormément et je trouve que ce qui est important c'est pas forcément où tu en es mais où tu seras demain et après demain etc. Et je pense que ce qui joue c'est le fait de dire bah voilà je ne sais pas faire quelque chose mais tu te renseignes et tu cherches comment faire . Tu dois constamment te remettre en cause mais tu sais que tu dois sans cesse aller de l'avant parce que tu as un impératif généralement et donc, de toute façon, tu dois produire ce quelque chose, tu n'as pas le choix et que c'est un impératif pour faire évoluer le projet. Regarde moi je me suis mis à la vente, je suis en tout cas un meilleur vendeur qu'il y a 6 mois donc voilà.
Importance du contexte et de l'expérience dans le leadership	Je pense que l'expérience et le vécu que j'ai eu, va impacter la manière dont je vais communiquer les choses aux autres. Je pense quand même que c'est le caractère et la personnalité de l'entrepreneur qui peut avoir une influence sur la manière dont on motive et guide les autres.
Importance de l'équipe dans la formation du leader	Les structures d'accompagnement peuvent avoir une influence et comme leur objectif est de gérer un portfolio de startups alors que toi tu gères une seule startup. Donc l'approche portfolio fait que tu as une vue beaucoup plus large sur ce qui marche ou ce qui ne marche pas et sur le pourquoi donc d'avoir une vue beaucoup plus high level et je pense que c'est leur valeur ajoutée et que ça peut influencer très positivement sur le leadership adopté et engagé par l'entrepreneur. Me concernant, c'est pour ça aussi que j'ai choisi un co-fondateur plus expérimenté pour voir plus facilement ce qui marche et ce qui ne marche pas.

Annexe n°4.2 - Retranscription de l'entretien avec Raphaël, coach de Carfixer

Présentation de l'intervenant et du projet de start-up	Extrait des interviews qui en témoignent
Présentation de l'intervenant : nom, âge, parcours professionnel précédent	Je m'appelle Raphaël et j'ai 38 ans. J'ai travaillé pour le gouvernement belge comme expert en propriété intellectuelle pendant quelques années, j'ai une formation de juriste et j'ai étudié sciences po et ma spécialisation c'était la propriété intellectuelle, ensuite j'ai repris en main la gestion et la direction d'une agence de communication que j'ai redressé et que j'ai amené à une belle croissance pendant sept ans. Ensuite, j'ai lancé ma startup Maily qui est donc l'application de communication pour enfants et maintenant ça fait un an que j'ai rejoint Baudouin dans Startup Factory.
Présentation du projet : nom, explication, fonction actuelle de l'intervenant, nombre de collaborateurs et stade de développement	Au sein de Startup Factory, on est deux partenaires Baudouin et moi complémentaires et donc tous les deux on est en charge de business développement donc on est en charge du business, de ramener de nouveaux projets, de recruter pour notre structure, aujourd'hui on a lancé récemment un fond d'investissement, on lance une école entrepreneuriale et donc finalement on dirige, on pilote ensemble ces différentes initiatives. C'est un startup studio en partenariat avec des grands groupes industriels donc des corporate qui ont beaucoup de mal à exécuter des projets d'innovation en interne et qui donc font appel à Startup Factory pour créer pour eux des startups. Et contrairement à un startup studio traditionnel, on ne fait pas tout en interne puisqu'on recrute des entrepreneurs externes pour piloter nos projets. Dans Carfixer c'est moi qui ai identifié d'abord le projet et l'idée qui a été ensuite présenté à Dieteren qui l'a confirmé, validé et puis ensuite on a recruté un entrepreneur externe, donc le challenge était de le trouver, de le former, de le suivre, puis ensuite de lui permettre de mener une première phase d'incubation de trois mois pour tester la viabilité et la valeur du projet, ce qu'on a fait, et donc là c'est plus un travail de coaching et d'accompagnement et voilà qui se poursuit encore aujourd'hui.

Facteurs externes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extrait des interviews qui en témoignent
Accès au capital financier et présence des investisseurs	Avoir un modèle financier et pouvoir le tester très tôt c'est très important et l'apport en capital il est nécessaire mais pas trop tôt et pas pour de trop gros montants parce que un des facteurs d'échecs des startups c'est de recevoir trop vite du financement de ne pas savoir bien le dépenser, de trop vite le dépenser et puis finalement sans avoir réussi à délivrer mais en ayant brûler du cash, ça bloque les futures levées de fonds. Le capital peut être dangereux aussi. Tout le monde pense que le capital c'est la clé du succès mais finalement c'est juste un moyen à un moment d'accélérer et il faut, avant de lever des fonds, savoir exactement ce qu'on va en faire et le proposer aux investisseurs et donc ça au niveau du discours il faut à un moment dire voilà on l'a testé, on sait que ça marche, par contre aujourd'hui on a besoin de recruter trois personnes pour faire ça, pour accélérer le business et pour atteindre ces miles stones. Et ça, startup Factory garantit que la startup est prête et a ce niveau de discours là quand elle va lever des fonds.
Etudes marketing externes et études de marché	Tout ce qui est très théorique et académique est très peu utile. C'est complémentaire mais ce qui est important dans notre métier c'est d'être confronté au marché et de ne pas rester sur des études. Donc c'est intéressant de pouvoir conceptualiser et présenter et de pouvoir rédiger mais par contre on doit très vite quitter ça donc ce n'est pas essentiel. Ce qui est important c'est la veille stratégique, voir ce qu'il se fait, reprendre le meilleur mais très vite confronter la solution au marché.
Intervention des pouvoirs publics	Ils pourraient être importants... Il est aujourd'hui très mal... il est aujourd'hui peu présent et ce que les pouvoirs publics font en termes de soutien au financement, de soutien aux startups est vraiment fort en arrière et fort en retard par rapport à d'autres initiatives dans d'autres capitales européennes comme à Londres, à Berlin à Paris où l'écosystème est extrêmement développé. En Belgique on bricole et je pense que les sacrifices ne sont pas faits pour soutenir tout ça. Aujourd'hui on va faire appel à un petit financement où la région de Bruxelles capitale va nous aider Startup factory fait appel à des aides à la consultance ou au recrutement mais ce n'est pas très conséquents.
Intervention des structures d'accompagnement et apport réel	Aujourd'hui il y a un effet de mode autour des startups parce que tout le monde en entend parler, il y a aussi un effet d'illusion puisque tout le monde pense qu'il va avoir la possibilité de revendre à des centaines

	de millions d'euros puisque c'est souvent les histoires qu'on entend, c'est ce qui joue en faveur évidemment. Il y a aussi le fait que les corporates ont le contexte, se sont rendus compte qu'en interne ce n'était pas évident d'innover et donc voilà aujourd'hui l'écosystème est de plus en plus favorable à la création de structures telles que Startups Factory. On est les seuls à offrir et à faire ce qu'on fait. Notre point différenciateur et créateur de valeur c'est de co-crée les startups. C'est-à-dire qu'on est très fort investi dans chacun des projets en termes de suivi, en termes de participation et en termes d'implication... Et ça les autres structures d'accompagnement ont souvent un point de vue externe et donc finalement ne risquent pas grand-chose ne sont pas concernées. Et nous le fait de co-crée en termes de structures d'accompagnement ça fait que l'implication est énorme. C'est pour ça qu'on décide de ne pas prendre plus de 10 projets par an, ce qui est déjà beaucoup mais on se limite à ça pour justement pouvoir offrir un suivi de qualité. C'est fort de notre expérience de voir ce qu'il y a sur le marché, de tester quels sont les vrais besoins qui a fait qu'on en est arrivé à ça... Ce qu'on applique comme méthodologie à nos startups on se l'est appliqué à nous-même.
--	--

Facteurs internes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extraits des interviews qui en témoignent
Importance de l'innovation et de la créativité	Nous on n'est pas dans la disruption technologique, on ne réinvente pas la roue on n'est pas dans l'innovation type recherche et développement on voit ce qui manque sur le marché, des process qui manquent et qui existent qui doivent être modernisés ou digitalisés mais on ne réinvente pas les choses. Pour nous le succès sera supérieur dans cette voie puisqu'on ne cherche pas à réinventer la roue... On voit, on analyse des peers, des cas qui ont fait leurs preuves sur d'autres marchés et qui en fait n'existent pas en Belgique, donc on les crée et on les fait ici.
Décisions stratégiques et fonctions	Les décisions sont prises ensemble et au fur et à mesure que le temps passe, c'est l'entrepreneur qui prend la main. Mais au départ on est clairement nous beaucoup plus présents et impliqués et je dirais qu'on pilote plus les projets et puis on bascule totalement le centre de décisions quand l'entrepreneur arrive à la courbe d'apprentissage qu'on a voulue. Alors on challenge l'entrepreneur, l'entrepreneur nous propose des

	plans de travail.. euh au départ, on est dans un suivi assez proche de la manière dont le temps est alloué, on n'aime pas être des babysitters mais d'un autre côté, on sait qu'on peut vite perdre le focus, qu'on peut vite être pris ou perturbé par des choses qui sont finalement moins importantes donc chaque semaine, au minimum, on se réaligne avec l'entrepreneur sur son emploi du temps...
Rôle des apprentissages permanents	C'est toujours important mais il faut qu'ils soient... il faut que ça ait un vrai...fin le métier d'entrepreneur est tellement prenant et consommateur de temps et de ressources qu'en général il y a peu de temps pour ça...
Rôle du capital humain	C'est le plus important que ce soit le réseau, la qualité des gens, la qualité dans la manière dont ces gens vont s'entourer c'est le facteur le plus important. L'idée n'est rien et le projet n'est rien sans les gens et c'est d'ailleurs un des plus grands challenges de Startup Factory c'est de recruter des talents, de les identifier et de les former. Concernant la réussite du projet le réseau et l'équipe interne sont complémentaires mais nous amenons le réseau externe. Donc finalement nous avons le réseau, on a les partenaires donc c'est plutôt la qualité de l'entrepreneur et des premières personnes qui entourent l'entrepreneur.
Culture organisationnelle de l'équipe	La culture organisationnelle peut avoir un impact énorme c'est pas ce pourquoi je suis le meilleur d'ailleurs mais par contre c'est clair que ce sont des petites choses qui font la différence et ça permet de créer une vraie adhésion à la démarche. Et pour ça, c'est au-delà de la philosophie, c'est réellement la culture d'entreprise donc c'est fondamental et il faut d'ailleurs des gens qui s'en occupent. Au niveau de Startup Factory, on organise des événements mensuels avec tous nos entrepreneurs qui s'améliorent en termes de qualité, en termes d'énergie, en termes de contenu. On doit continuer dans cette voie-là. On fait des stands-ups meeting, donc on essaie de rassembler les gens le plus souvent possible et on doit prendre de nouvelles initiatives et on a clairement en vue de recruter quelqu'un qui pourrait travailler à cela.

Facteurs de succès provenant de l'entrepreneur et de son leadership	Extraits des interviews qui en témoignent
Description du CEO, dirigeant, leader : valeur pour l'équipe	Je pense qu'Anthony a la motivation de réussir donc il est prêt à mettre le temps et l'énergie nécessaire, il a envie d'apprendre, ça c'est très important, il a la capacité d'apprendre, il a la capacité aussi d'affronter des défis auxquels il n'avait pas l'habitude, il accepte de sortir d'une certaine zone de confort, il est capable de s'entourer de gens meilleurs que lui, il est ouvert à ça, et ça c'est une force aussi parce que c'est la clé d'un bon recrutement c'est de recruter meilleur que soi, et donc je confirme qu'il a ses compétences-là et donc je pense qu'à terme, ce sera quelqu'un vu son parcours d'ingénieur etc, qui aura plutôt tendance à occuper une fonction qui sera liée au produit, au développement du produit peut-être plutôt qu'à être celui qui sera en première ligne avec les clients etc mais c'est amené à évoluer et c'est une qualité de la part des personnes à être à la recherche de profils complémentaires pour révéler ainsi d'autres facettes.
Importance du leadership	Pour moi le leadership c'est cette capacité à porter, c'est important c'est important pour pouvoir créer une culture d'entreprise c'est important pour pouvoir amener des gens à rejoindre donc par exemple, il faut parvenir à être un mélange de charisme et de sympathie, de compassion et d'empathie avec les gens et donc voilà il en faut pour pouvoir mener de grands projets. Je pense que pour être un bon CEO d'une entreprise qui veut grandir il faut avoir ce leadership, c'est évident. Voilà après ce n'est pas suffisant mais ça en fait partie. Il faut qu'on soit capable d'avoir un côté inspirationnel, disposer aussi d'une capacité à convaincre dans le discours mais dans les faits aussi, pouvoir délivrer et démontrer, on doit pouvoir exécuter et montrer qu'on sait exécuter mais montrer aussi le projet et le modèle qu'on vend et puis aussi peut-être un peu désillusionner à certains moments. Nos entrepreneurs vont avoir le même travail à faire auprès de leurs équipes.
Importance du contexte et de l'expérience dans le leadership	Je pense que c'est une combinaison des deux en tout cas l'expérience permet d'avoir un peu plus confiance en soi. On vit dans un monde où on doit jouer des pièces de théâtre mais donc ça s'apprend... Un entrepreneur sera toujours meilleur qu'un autre mais le travail, paie.

Importance de l'équipe dans la formation du leader	Evidemment je pense que il faut avoir quelqu'un qui permet de dégager le meilleur de toi-même et qui permet de dégager des énergies positives et qui voilà.. L'un doit tirer l'autre vers le haut. Je pense que la clé dans tout ça c'est la communication, les gens ont tendance à ne pas assez parler entre eux, à ne pas, mettre sur la table ce qui ne va pas, à attendre trop longtemps avant d'exprimer des frustrations et donc moi je pense en tout cas avoir cette compétence-là de faciliter et de sortir les choses, de les verbaliser, de ne pas avoir peur d'en parler... Dans les structures des startups il faut pouvoir partager et communiquer même sans aller dans l'extrême et de passer son temps à faire des réunions et des brainstormings.
---	---

Annexe n°4.3 - Retranscription de l'entretien avec Stéphane, coach de Carfixer

Présentation de l'intervenant et du projet de start-up	Extrait des interviews qui en témoignent
Présentation de l'intervenant : nom, âge, parcours professionnel précédent	Je m'appelle Stéphane et j'ai 38 ans. Après avoir fait mes six ans de recherches doctorales, je n'ai pas défendu mon doctorat, j'ai fait mes papiers je n'ai pas défendu mon doctorat c'est juste une question philosophique, je suis alors entré comme consultant chez Altran, une boîte de recherche et développement, innovation, je suis entré chez eux pour faire de la gestion du changement dans une grosse structure Sodexo où l'idée était d'accompagner le changement et la prise en main, l'adoption de l'ensemble du siège social, du head quarter de la société de la stratégie 2015 et à l'époque on était en 2009. Cela m'a permis de gérer un certain nombre de projets, de négocier de gros contrats avec des gros fournisseurs ce qui était très intéressant et en parallèle de ça j'ai développé mon empreinte chez Altran en tant que formateur, en tant que coach, et en tant que Business Developer. Chez Altran, je suis passé chez Ethias, chez Axxa, chez Imaquina, je me suis occupé de la gestion de projet du développement digital pour BNP, j'ai travaillé à la communication chez BNP, super expérience, ambiance géniale, dynamique de fou, boîte dans la boîte, petite structure dans une énorme structure vraiment génial ; ensuite j'ai quitté Imaquina, j'ai commencé à réduire mon temps chez Altran, pour monter la Startup Melly avec Raphaël Halberthal, co-fondateur sur ce système de

	communication pour enfants. En 2012, il y a eu des hauts et des bas dans l'évolution et la levée de fonds de la startup qui ont fait que j'ai fait le yoyo entre mi-temps, 4/5eme, 0%, 30% et puis de nouveau mi-temps. J'ai fait ça, soit en étant en interne chez Altran, où je m'occupais de tout ce qui était process lié à la maturité des comptes stratégiques, comment on les gérât etc je me suis aussi occupé de toute la partie gestion des offres pour de gros contrats, et j'ai fait mon coaching aussi, en interne, motivation et sales. Ca, ça m'a permis de réguler mon temps un peu comme je voulais et puis après j'ai démarré une mission chez ING en architecte de leur solution d'intranet pour 2020 j'ai donc été réduit dans mon temps chez Altran. Puis depuis maintenant 1 an, j'ai rejoint 1 mi-temps chez Startup Factory, et en parallèle de ça, j'étais chez Bepark pour faire du consulting en mode implémentation de l'agilité dans une startup scale up qui est Bepark, et puis je suis passé en Growth Hacking, data ingénieur chez Proxiclick, une autre scale up jusqu'il y a quelques mois, et maintenant je suis full time depuis le 1^{er} Juillet chez Startup Factory
Présentation du projet : nom, explication, fonction actuelle de l'intervenant, nombre de collaborateurs et stade de développement	Vis-à-vis de Carfixer, mon rôle c'est de faire en sorte que quand Carfixer est arrivé, il soit dans un process d'immersion et d'incubation qui suit une certaine logique... et qui est suffisamment structuré pour que l'on puisse avoir une dynamique et une énergie qui est tout le temps là parce que en fait ça bouge. La difficulté c'est que si tu ne vois pas clair sur les étapes par lesquelles tu passes, tu peux avoir des moments de down, qu'il faut absolument compenser très rapidement. L'avantage d'avoir quelque chose de très dynamique et de très structuré c'est que tu peux te forcer à atteindre tes objectifs très régulièrement et donc ça permet de créer une vraie dynamique en fait. Donc ça c'est ce que je fais sur l'aspect process avec Carfixer. Sur l'aspect coaching, donc... j'ai aidé Carfixer à positionner ses idées... à dire voilà comment je vais décomposer ma proposition de valeur, quels sont mes clients, est-ce que oui ou non j'ai envisagé cette piste là, si je l'ai envisagé, pourquoi est-ce que je l'ai rejeté aujourd'hui, quelles sont les hypothèses qu'il y a derrière. D'autre part aussi, j'ai aidé Carfixer à focaliser sa réflexion et son produit sur ce que va ressentir la personne qu'il approche et par sur ce que lui pense que l'autre personne a besoin donc vraiment le forcer à se remettre en question en disant mais est-ce que le type en face de moi c'est ce qu'il a envie d'entendre et c'est ce qu'il va entendre à la fin. Et troisièmement, j'aide Carfixer sur les choix technologiques et la road

	map de développement du produit en mode prototype MVP et version 1 etc... Carfixer, est ce qu'on appelle nous en exécution. Ca veut dire qu'après la phase d'immersion où il réfléchit à son business model où il prend de la crédibilité par rapport au business model, vient la phase d'incubation où il commence à vendre et puis la phase d'exécution où on a une option d'achat qui a été validée par notre partenaire corporate et où le but pour lui c'est de grandir. Donc il est dans sa phase d'exécution, il est dans sa levée de fond dans 3 à 6 mois maximum et il est dans la recherche d'un co-fondateur ca c'est concernant Carfixer.
Facteurs externes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extrait des interviews qui en témoignent
Accès au capital financier et présence des investisseurs	(...) en tout cas d'être trop contraint à termes, et donc pas forcément comme quelque chose d'obligatoire pour accélérer. Je pense qu'une bonne startup doit pouvoir accélérer sans levée de fonds, en tout cas la levée de fonds ne doit pas empêcher de rester une startup ça c'est mon gros... ma grosse crainte, pour l'avoir vécu... Je pense qu'actuellement avec les moyens mis en place tu peux lancer une société avec quelques euros.
Etudes marketing externes et études de marché	Je pense qu'il faut directement voir ce qui se passe sur le marché pour en apprendre davantage plutôt que de passer son temps à faire des études très longues.
Intervention des pouvoirs publics	Je pense qu'ils doivent avoir un rôle de facilitateur de montée des projets et de leur permettre de se casser la figure et d'éviter le clientélisme.
Intervention des structures d'accompagnement et apport réel	Je pense que si on revient sur les trois axes, le premier axe en fait, très concret d'apport à Carfixer c'est le renouvellement... euh c'est-à-dire que la grosse difficulté quand on se lance dans un projet, c'est la tête dans le guidon et s'obstiner dans une direction ou, au contraire abandonner trop vite une direction... Et ce qu'on lui a permis c'est de régulièrement se remettre en question, se renouveler par rapport à ce qu'il était en train de faire, bien revoir si ses hypothèses tenaient toujours etc... donc ça je pense que c'est un des premiers apports. C'est l'expérience que l'on a acquis, individuellement chacun en tant qu'entrepreneur avant d'être une structure d'accompagnement qui nous permet de pouvoir faire attention à ce premier apport. Un élément important est que on ne se positionne jamais sur la

solution. On ne fait que challenger s'il y a d'autres alternatives. Donc si tu veux... notre rôle en fait c'est de faire en sorte qu'il ne se repose jamais sur des croyances ou des hypothèses basées sur « j'ai le sentiment que... ». Tu vois le but c'est du data pas du feeling et toujours dire... en fait ce qu'on a fait aussi si tu veux c'est qu'on a, on éduque beaucoup nos entrepreneurs, sur comment est-ce qu'on identifie le pain d'un client, et comment est-ce qu'on a une vraie conversation de collecte de données, ce qu'on appelle « le mode entonnoir » dans le domaine de la consultance où en gros tu arrives avec une proposition de valeur assez large et au fur et à mesure de la discussion, tu vas, en fait, réduire les possibilités jusqu'à obtenir à un moment donné, un business. Et ça, c'est quelque chose que nos entrepreneurs n'ont pas, par défaut, aujourd'hui en tout cas, ceux avec lesquels on travaille, et donc on travaille beaucoup à leur faire prendre conscience que ce qu'ils doivent faire c'est comprendre le métier qu'ils ont en face d'eux... parce que, la plupart ne sont pas du métier qui lance leur startup et donc moi j'insiste beaucoup sur le côté, comprendre le vocabulaire, comprendre comment le vocabulaire s'utilise et toujours ramener des gens à des process à moment donné parce que ça permet de retirer l'émotion de la discussion. C'est-à-dire si je te demande tout the go est ce que tu as besoin d'une solution pour laver ta voiture, euh... si t'es pas dans le mood, déjà c'est une question fermée donc tu risques de me répondre non mais en plus je n'aurai rien testé ; même si tu me réponds oui, je ne saurai toujours pas ce que ça veut dire pour toi de laver ta voiture, tu vois... ou réparer ta voiture. Moi ce qui m'intéresse c'est de comprendre, qu'est-ce que ça veut dire réparer ta voiture, si tu devais réparer ta voiture, qu'est-ce que tu ferais et on va commencer ce type de discussions.. Qu'est-ce tu ferais ? Et on va te mettre dans la position, et c'est ça qu'on travaille avec nos entrepreneurs c'est de leur faire comprendre qu'il faut mettre l'interlocuteur dans la position où il réfléchit à son process, que toi, à moment donné, tu vas dire bah tiens cette partie-là ça a l'air de te faire souffrir je vais la solutionner... Ca c'est vraiment notre apport concret.

Deuxième apport qu'on a, c'est l'apport contacts, aujourd'hui, on est capable de mettre à disposition, un réseau relativement important de contacts à des niveaux très importants dans la plupart des grosses sociétés mais aussi des family and friends qui d'une manière ou d'une autre sont capables d'avoir tous les besoins et tous les pains du monde, on va dire ça comme ça... d'accord ?

Et le troisième aspect, c'est l'aspect, fais tout ce que tu peux pour

	vendre, on s'occupe de l'opérationnel derrière. Ca veut dire qu'on est là pour supporter, pour développer ce qu'il faut pour montrer que l'on est arrivé à, à rendre le service mais ce n'est pas le problème de l'entrepreneur. L'entrepreneur doit être convaincu que, quoi qu'il arrive, il pourra rendre le service et ça, c'est notre rôle de le rassurer là-dessus pour qu'il soit le plus performant possible dans sa vente.. parce que, au final, il n'y a pas de meilleur apprentissage que d'essayer de vendre quelque chose à quelqu'un. Parce que là, tu as une vraie discussion. Là, tu commences à sentir des paramètres de la vente. L'argent, le temps, la facilité, etc. Et donc ça c'est quelque chose sur lequel on n'a pas suffisamment insisté dans le passé, quand je dis dans le passé, on a l'avantage d'itérer tous les deux mois, donc euh... c'était il y a 6 mois, on en était déjà convaincu mais on ne l'avait pas encore perçu comme étant aussi possible aussi tôt, si tu veux. On pensait le frein classique, que il faut avoir quelques semaines derrière toi pour pouvoir commencer à vendre.. Ce qui aujourd'hui avec des boites comme Medichack, une des startups que l'on encadre également, ne se vérifie pas du tout. Donc, euh.. il faut aller au matelas comme on dit. On a une vraie volonté de confronter très rapidement nos entrepreneurs au marché au travers de la vente. Attention que la vente n'implique pas le contrat mais implique plutôt la démarche de vendre. Donc c'est vraiment une question d'état d'esprit, de dire je suis là pour comprendre dans ce que moi j'ai identifié comme business potentiel comment il fait aujourd'hui, et comment demain il pourrait ne pas se passer de moi..
--	---

Facteurs internes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extraits des interviews qui en témoignent
Importance de l'innovation et de la créativité	Ca dépend ce qu'on entend par innovation si tu le vois comment créer un grand machin, elle a pour moi une faible importance. Maintenant concernant la créativité, tu peux le voir en mode problem solving et donc tu peux être créatif dans le fait de faire à moindre effort ce que quelqu'un ferait avec beaucoup d'effort à côté et pour moi, ça c'est essentiel et ça constitue pour moi un des premiers facteurs de succès c'est d'être créatif dans la manière de réussir en mettant les moyens là où il faut. Quand tu vois Carfixer qui fait des photos pour proposer des devis, ce n'est pas une innovation en tant que tel. C'est une application créative de moyens qu'on avait déjà.
Décisions stratégiques	Notre rôle c'est d'insister très fort sur l'autonomie de nos

et fonctions	entrepreneurs en termes de prise de décisions. C'est quelque chose qu'il faut qu'ils comprennent dès le départ et c'est pas toujours évident puisque on a des parts dans les boites de nos entrepreneurs et donc pour la plupart ils ont une certaine dépendance vis-à-vis de nous qui s'exprime fort au début mais on veut vite qu'ils comprennent qu'on est là pour challenger mais c'est à lui de prendre les décisions. Notre but c'est principalement de donner du conseil car si c'est nous qui prenons la décision on ne peut pas être sûr que notre entrepreneur incarne cette décision. Pour moi il n'y a pas de mauvaise décision du moment qu'on l'assume. Notre but c'est de lui donner une méthode de travail pour qu'il se conscientise sur ce que c'est une journée de travail et de planifier des slots pour faire les choses. Le principal c'est de parvenir sur une journée de 7h de faire au moins 5h de valeur ajoutée donc de voir une journée de production et pas une journée où tu remplis des cases en fonction de l'environnement.
Rôle des apprentissages permanents	Moi je suis convaincu qu'il faut faire de la veille technologique, par exemple sur tous les aspects d'outils de growth hacking parce que les opportunités arrivent très très vite et il y a des fenêtres d'opportunités très courtes pour capter ce que les gens ont besoin, et de la veille concurrentielle en permanence. Et la veille de compétition avec un esprit critique est hyper importante. Je pense que c'est essentiel ; tout projet gagne à se faire accompagner. Je pense que l'aspect le plus important c'est l'aspect miroir. Il faut des gens qui sont capables de te refléter ton miroir. S'il y a une seule chose à aller chercher quand tu montes ton projet c'est l'aspect renvoyer la balle. Il faut des gens qui te font te regarder dans un miroir et si ces personnes permettent de reformuler ce que tu mets en évidence ça permet de lui représenter la chose. Il faut s'entourer soit des personnes qui ont une compétences globale et conceptuelle soit des gens du métier. Le succès d'un grand entrepreneur c'est la capacité de s'entourer et de garder un esprit critique.
Rôle du capital humain	Pour moi 99% du projet et sa réussite provient de cette présence à la fois au niveau interne mais également au niveau des réseaux. Pour moi tu peux avoir le meilleur projet du monde, si tu ne gères pas ton capital humain, tu ne feras rien du tout.. Ce qui veut dire te gérer toi-même aussi hein. Je pense que le capital humain représente vraiment toutes les interactions humaines liées au projet et pour moi c'est essentiel.
Culture organisationnelle de l'équipe	Je pense que l'ambiance peut avoir un impact énorme mais puisque Carfixer n'est pas encore très développé.

Facteurs de succès provenant de l'entrepreneur et de son leadership	Extraits des interviews qui en témoignent
Description du CEO, dirigeant, leader : valeur pour l'équipe	Anthony est quelqu'un de bleu.. qui va avoir un intérêt pour le détail. Il va aimer dans une discussion s'assurer que dans le détail c'est bien correct. Ce qui est un atout pour le côté perfectionniste mais un inconvénient pour le côté Zoom In Zoom Out parce que la capacité d'abstraction et d'un côté du coup plus difficile à avoir mais ça a un vrai intérêt à un moment donné. Je pense que c'est aussi quelqu'un qui a une vraie motivation et une vraie envie d'apprendre. Par rapport à cette envie d'apprendre il faut un peu la cadrer et la structurer parce qu'il a une approche qu'il faut tout apprendre et tout connaître. Pour moi, il faut apprendre pour comprendre et utiliser dans les startups. Anthony s'intéresse aux gens aussi.. Il aime bien créer des liens et établir une relation avec les gens qui travaillent avec lui et ça je pense que c'est intéressant pour le faire de construire son équipe et de la mettre en place et après je pense que c'est quelqu'un qui fera un bon binôme avec un vrai leader charismatique. Il n'a pas encore cette facette-là. Je pense qu'il peut être un bon meneur à un certain niveau mais la communication est quelque chose qu'il faut qu'il travaille. Ce que je lui recommanderais c'est de travailler son écoute active pour voir où il est etc... S'il veut rester quelqu'un qui peut coordonner les équipes en interne et les contacts avec le reste il ne doit peut-être pas améliorer grand-chose...
Importance du leadership	Je pense que le leadership est important mais il n'est peut-être pas essentiel pour démarrer.. Là où je suis convaincu c'est que je pense qu'un bon leader long terme c'est l'enthousiasme et qui est capable de détecter de l'enthousiasme des gens tu peux être vraiment un bon leader. Il faut percevoir un bon enthousiasme chez les collaborateurs et les mener dans la bonne direction. Il faut vraiment écouter, se mettre à la place de l'autre, quels sont tes objectifs, où est-ce que tu veux arriver... Pour être efficace il faut savoir aussi parfois être un peu carré et prendre des décisions.
Importance du contexte et de l'expérience dans le leadership	Pour moi être un leader c'est communiquer et communiquer ça s'apprend. Par contre tu ne peux pas faire de tout le monde un leader, parce qu'ils se sentiront mal dans cette position. Je pense que le contexte organisationnel joue beaucoup aussi. Concernant Anthony, je ne sais pas ce qu'il aspire profondément mais en travaillant sa communication ça peut lui permettre de voir ce qu'il veut être dans le

	travail vis-à-vis de sa manière de travailler avec les autres.
Importance de l'équipe dans la formation du leader	

Annexe n°5 - Retranscription des entretiens : start-up Smovin

Annexe n°5.1 - Retranscription de l'entretien avec Michaël, CEO

Présentation de l'intervenant : nom, âge, parcours professionnel précédent	Je m'appelle Michaël et j'ai 31 ans. J'ai fait des études d'ingénieur de gestion et j'ai commencé à travailler comme trainee à la banque chez BNP Paribas Fortis pendant 6 ans et demi où j'ai fait d'abord le traineeship d'un an et demi où j'ai découvert la banque, puis j'ai fait deux ans d'analyse crédits où j'ai appris à faire des crédits à des entreprises et puis pendant un an et demi j'ai travaillé comme consultant en stratégie en interne et là j'ai travaillé sur des projets d'expérience clients et de développement de produits pour la banque et c'est la combinaison de tous ces facteurs qui m'ont dit que j'avais envie de faire ça pour moi, pour ma propre société et c'est pour ça que je me suis lancé comme entrepreneur.
Présentation du projet : nom, explication, fonction actuelle de l'intervenant, nombre de collaborateurs et stade de développement	Je suis fondateur et un peu CEO, je fais de tout, je m'occupe principalement de toute la gestion produit, de la gestion financière et administrative et puis de la vision stratégique qui est la mise en place des grands axes de développement qui sont pris en charge par Jim, au niveau commercial et prochainement par Olivier, au niveau du développement technique, c'est le CTO qui arrive lundi. Smovin c'est une application de gestion locative qui va accompagner les propriétaires qui mettent en location des biens surtout de la gestion, dans un premier temps, financière et administrative de leurs biens, et dans un deuxième temps, on fait aussi dans la gestion technique, l'accompagnement des biens donc l'objectif c'est de couvrir un besoin dans le marché qui est, entre je le fais moi-même et je délègue entièrement à un agent immobilier. C'est une gestion accompagnée, le propriétaire fait sa gestion mais il est encadré par un logiciel qui lui donne des conseils et qui exécute une partie des tâches automatiquement pour lui. Je travaille depuis 1 an et demi sur le projet.

	On est quatre, il y a moi-même, Jim qui est responsable de tout ce qui est développement commercial qui travaille avec Arnaud qui s'occupe de la gestion des relations néerlandophones et puis Olivier qui est CTO et qui s'occupe, qui est le premier développeur de la société et puis on a quelques stagiaires en marketing et design qui s'occupent de fonctions qui ne sont pas essentielles mais qui permettent de faire avancer la société. Nous on est dans un stade entre du early stage et la première levée de fonds, donc ça veut dire qu'on a un MVP qui fonctionne qu'on a des premiers clients qui paient mais on n'a pas encore un Business model et des opérations qui sont scalable directement et donc on doit faire une levée de fonds.
Facteurs externes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extrait des interviews qui en témoignent
Accompagnement juridico-technique	La mise en place de tout ce qui est autour du produit, de la société, la structuration des premiers employés du point de vue des contrats, les réglementations légales, lois européennes concernant la gestion des données. L'ensemble de ces facteurs n'est pas facile et vite couteux compte tenu de la présence d'un avocat. → Cadre compliqué pour une startup mais qui pourrait être simplifié pour enlever le frein et avancer plus vite
Accès au capital financier et présence des investisseurs	L'accès au capital est important. Mais dans un premier temps il n'y a pas un réel besoin de financement, dans un premier temps pour aller chercher du financement il faut montrer que tu as un produit, que tu as compris ton marché, démontrer que tu as fait des expériences et que tu as raté des choses et que tu en as retiré un certain apprentissage pour faire évoluer ton produit. Ce qu'on recherche c'est des investisseurs à la fois qui amènent du capital mais également des investisseurs, qui dans le secteur de l'immobilier ont des réseaux, de l'expérience et vont pouvoir accompagner en termes d'expertise produit et d'expertise marché ou encore en matière d'expertise client. Pour l'instant, on va essayer de lever des fonds avec des personnes qui peuvent nous aider à nous donner du feedback pour nous aiguiller dans le développement. Ces investisseurs doivent avoir confiance dans l'équipe car ils investissent plus dans l'équipe que dans le produit, même si pour le moment il est fonctionnel. C'est dans la vision de l'équipe et la capacité à exécuter qui est démontrée aux investisseurs que l'on peut susciter leur

	adhésion.
Etudes marketing externes et études de marché	Ces études donnent des indications mais ça reste très général et global et il n'y a rien de mieux comme études que celles que tu as fait toi-même sur le marché et celles où tu t'es planté. Actuellement, les subsides permettent de faire des études par des professionnels mais c'est mieux de faire les études par soi-même sans sentir la pression de ne pas se rémunérer et la contrainte du temps dépensé pour le faire. → Le plus intéressant est de disposer du temps et de la capacité de le faire soi-même pour obtenir simplement l'information sur le problème que Smovin cherche à résoudre.
Intervention des pouvoirs publics	Je pense que les subsides comme ils sont construits actuellement ne sont pas à 100% alignés entre le fit des subsides et le besoin de l'entrepreneur. Les pouvoirs publics doivent faire des efforts au niveau de leur Product Market Fit. Il y a également selon moi des intérêts politiques et le Tax Shelter c'est bien mais c'est pas le plus important.
Intervention des structures d'accompagnement et apport réel	L'important est de faire soi-même car il n'y a rien de mieux pour apprendre. Généralement les structures d'accompagnement essaient d'accompagner mais il y a moyen de faire mieux et de plus adapté. → La vraie source de réussite c'est l'équipe et donc pour moi le meilleur accompagnement c'est d'avoir une équipe qui te permet d'avancer.

Facteurs internes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extraits des interviews qui en témoignent
Importance de l'innovation et de la créativité	Nous on fait de l'innovation produit sur un besoin qui existe depuis des années, on est une innovation en termes de produit et en termes de business model. La créativité vient appuyer cette innovation et c'est hyper important de voir comment ne pas accepter ce qu'on nous donne tout faire mais de voir à comment le modifier soi-même. La créativité c'est remettre en question ce qui existe et trouver des alternatives.
Décisions stratégiques et fonctions	Elles sont prises conjointement. C'est toujours des discussions avec l'équipe on essaie d'arriver à un consensus mais en cas de litige si je dois trancher, je le fais. Quand Jim m'a rejoint, ça a été une association en termes de fit, d'affinités et de compétences et donc lorsque l'on s'est associé on a divisé les fonctions à réaliser en fonction des affinités et ça marche très bien chez nous car chacun a ses compétences et on construit l'équipe sur les affinités de chacun. Il faut

	faire un arbitrage en termes de temps et en termes de diversité des profils.
Rôle des apprentissages permanents	L'important c'est, qu'on arrive dans un domaine inconnu. On apprend, on fait des erreurs mais l'apport d'un mentor qui a parcouru ces étapes-là peut être intéressant pour discuter de ce à quoi on peut faire face. Ça peut faire partie du mentoring de donner quelques sessions de manière hebdomadaires en fonction des besoins et c'est plus intéressant que des formations classiques en séminaire.
Rôle du capital humain	Si t'as une top équipe qui n'a pas de réseau ça risque de pas marcher et inversement. Les deux sont indispensables et la partie difficile du réseau auquel l'équipe donne accès c'est important de bien le gérer et de bien l'accompagner tant au niveau du développement business et au niveau du développement des compétences. Notre réseau provient de l'équipe interne c'est d'ailleurs le réseau auquel tu accèdes le plus facilement.
Culture organisationnelle de l'équipe	Il y a une culture, pour l'instant je dirais que c'est : on est là pour travailler et pour faire un projet qui est chouette mais l'aspect humain et l'aspect relationnel au sein de l'équipe, l'aspect bien s'entendre est très important et je pense que ça va être un des facteurs de réussite de Smovin. L'équipe s'entend bien et aime travailler ensemble, ce n'est pas que des collègues et ça devient des amis donc c'est pour ça qu'il n'y a pas trop de formalisme et que les décisions sont prises plus ou moins collégialement.

Facteurs de succès provenant de l'entrepreneur et de son leadership	Extraits des interviews qui en témoignent
Description du CEO, dirigeant, leader : valeur pour l'équipe	Je pense que ce qui va faire ma valeur au niveau de l'équipe c'est mon intérêt pour tout, j'aime toucher à tout. Ensuite, j'aime bien faire des liens entre des choses totalement aberrantes ce qui permet une certaine créativité. J'aimerais m'améliorer au niveau de mon côté extrêmement perfectionniste et la peur de ne pas faire assez bien.
Importance du leadership	Pour moi l'important dans une équipe, c'est d'avoir une équipe de personnes qui sont toutes impliquées, d'une certaine manière leader et la difficulté c'est de trouver l'équilibre et c'est ce que j'essaie de faire en exploitant correctement les ressources c'est de laisser une certaine liberté à chacun pour exploiter son potentiel, tout en donnant suffisamment de vision et de direction pour guider l'équipe. Ce n'est

	pas encore parfait mais c'est normal à ce stade-ci. Mais mon rôle dans les années qui viennent, chacun va apporter sa partie, y a une vision qui va être portée par l'équipe avec une prédominance avec chacun ses composantes même si j'aurai une partie imposante de la vision mais ma vision évolue avec les feedback délivrés par les autres et chacun va avoir sa vision dans sa dimension car au niveau de l'aspect technique je pense que le CTO aura sa vision mais je la challengerai pour comprendre pourquoi les choses sont faites comme ça. Une startup possède quand même un objectif temporaire donc pour moi les choix ne sont pas déterminants à 5 ans, nos décisions et prévisions détaillées portent à trois mois et donc des réajustements sont de mise.
Importance du contexte et de l'expérience dans le leadership	Je pense qu'il faut une bonne combinaison entre le contexte et l'expérience. Je n'ai jamais aimé être un leader directif, j'ai toujours eu une position de leader mais c'est plus un leader par l'exemple, par le fait d'être impliqué et d'impliquer les gens. Ma personnalité s'est construite de mon expérience mais en tant que CEO tu es obligé à un moment de trancher et de faire avancer les choses et donc, en fonction du contexte il faut quand même parfois être un tout petit peu plus le rôle de plus visible et qui se démarque de la force collégiale.
Importance de l'équipe dans la formation du leader	Pour moi le leadership n'est jamais qu'une partie de ta personnalité, de ce que tu es et ça se construit sur les expériences donc le fait de travailler avec ton équipe, tu vas recevoir du feedback. Sur un an et demi d'expérience d'entrepreneur, la chose la plus importante que je retiens, c'est les personnes qui font le projet et donc l'équipe sera toujours le plus important car une société c'est une équipe qui travaille ensemble de manière plus ou moins proche. L'équipe et l'environnement dans lequel tu vis façonnent ton leadership. Ce qui est important et ce qu'on a commencé à construire depuis 6 mois, c'est la construction de l'équipe, et avant même des compétences, le plus important pour moi c'est le fait de construire une équipe qui est capable de travailler ensemble dans les moments agréables ou pas et si ce côté émotionnel n'est pas pris en compte, les tensions pourraient prendre le dessus sur le reste et donc il faut un juste dosage. Dans le recrutement de mes collaborateurs, on parle un peu de compétences mais après il faut regarder si les gens ont les mêmes valeurs puisque les valeurs créent les comportements.

Annexe n°5.2 - Retranscription de l'entretien avec Jim, Global business developer

Présentation de l'intervenant et du projet de start-up	Extrait des interviews qui en témoignent
Présentation de l'intervenant : nom, âge, parcours professionnel précédent	Je m'appelle Jim et j'ai 30 ans. Il y a 7 ans, j'ai une amie qui m'a appelé pour lancer une première startup. C'était des cours de gym avec un militaire et j'étais pour, parce que je ne devais pas amener de fonds, on a amené ça jusqu'au Breakeven et puis j'ai arrêté parce que je n'avais plus le temps parce j'ai commencé à travailler chez Aproplan et donc je n'avais plus le temps de m'occuper de ce projet donc on l'a laissé tomber. Et après j'ai commencé chez Aproplan, pendant cinq ans, et j'ai dû faire en sorte que ça marche. Ça fait environ 4 mois que je travaille au sein de Smovin.
Présentation du projet : nom, explication, fonction actuelle de l'intervenant, nombre de collaborateurs et stade de développement	Je suis co-fondateur et Global business developer donc responsable de toute la partie marketing et commerciale. Smovin c'est une plateforme de gestion locative. J'y travaille depuis 4 mois environ officiellement sinon avant je venais parfois une après-midi ou deux de temps en temps. On est actuellement trois en temps plein, enfin qui viennent travailler tous les jours, il y a le quatrième, le troisième co-fondateur et la quatrième personne de chez Smovin qui arrive la semaine prochaine et on a trois stagiaires qui travaillent. On est qu'on a validé le besoin, on a développé et mis en place un MVP si on peut appeler ça comme ça, un « Minimal Value Proposition » qui fait qu'on peut vendre maintenant quelque chose. On a des clients qui nous achètent notre MVP et donc l'idée maintenant c'est juste d'augmenter les ventes et de récolter le plus d'informations possibles pour développer les futures fonctionnalités qui nous permettront de plus vendre. Et maintenant, on n'a plus de cash donc on est en pleine levée de fonds.

Facteurs externes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extrait des interviews qui en témoignent
Accès au capital financier et présence des investisseurs	Ce qui est clairement important c'est la levée de fonds. On va d'ailleurs bientôt en faire une. Y a deux visions de voir le rôle des investisseurs. Tu peux voir ça comme simplement des personnes qui amènent du cash, mais nous ce n'est pas notre cas. Nous, le partenaire investisseur avec lequel on veut travailler c'est comme je le dis un partenaire donc oui il met la partie financière mais d'un autre côté, on veut bénéficier de son réseau et de son expertise, pour nous c'est dans le domaine de l'immobilier. Idéalement, je pense qu'aujourd'hui, apporter juste des fonds dans la société n'est pas une bonne chose ou ce n'est pas suffisant, il faut ça mais en plus le réseau pour aider à aller plus vite.
Etudes marketing externes et études de marché	Pour moi ce qui fait la différence qu'une boîte marche ou ne marche pas c'est clairement ton réseau. Ton réseau personnel ça va un peu être la partie de ton marché sur laquelle tu vas tester et de valider si ton produit a un sens, ça c'est important. Ce que tu testes au sein de tes réseaux personnels c'est indirectement des études de marché mais pour moi c'est de l'huile de bras et puis tu checkes si ça marche ou si ça ne marche pas. Après il faut faire attention à ce que le marché soit prêt parce que tu as bien souvent des entreprises qui arrivent sur le marché trop tôt et ça c'est malheureusement un facteur que tu ne contrôles pas beaucoup.
Intervention des pouvoirs publics	Honnêtement, ils ne servent pas à grand-chose, enfin nous on n'a pas dû faire appel à eux, mais actuellement à Bruxelles tu as le 18-19 que tu peux appeler, c'est gratuit et ils vont te donner des conseils, tu peux avoir des coachs et des trucs comme ça et je pense que c'est gratos. Pour le reste, à part pour les subsides, où là ça peut être important sinon au niveau de l'accompagnement ça reste très compliqué au niveau administratif et en termes de temps.
Intervention des structures d'accompagnement et apport réel	Ca peut être intéressant pour les gens qui n'ont aucune expérience dans le marché ou dans l'entrepreneuriat de se faire guider par des gens qui ont de l'expertise et de l'expérience et je pense que ça peut même... Y a beaucoup de startups qui se plantent parce que justement elles ne savent pas comment faire et elles vont dans la mauvaise direction donc se faire recadrer de temps en temps ça peut être bien.

Facteurs internes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extraits des interviews qui en témoignent
Importance de l'innovation et de la créativité	Je pense que l'innovation n'est pas toujours liée au succès comme je t'ai dit tantôt y en a qui vont vendre des trucs de malade mais ils le font quand c'est beaucoup trop tôt et alors le marché n'est pas prêt. Mais c'est certains que si tu es dans le bon timing et que tu fais quelque chose d'innovant, t'es pionnier à ce moment-là sur un marché et alors ça aide en tout cas parce que tu vas remplir un besoin qui nécessite d'être rempli au bon moment.
Décisions stratégiques et fonctions	Les décisions stratégiques sont prises à deux. Ça dépend de nos activités, en général au niveau du produit ça viendra plus de Mich et concernant ce qui est « sales », tout ce qui est business development ça va être moi mais quelle que soit la décision, on en parle à deux puis on valide et puis on fait le choix.
Rôle des apprentissages permanents	Pour mon secteur, au niveau de la vente, je n'y crois pas trop au niveau des formations, pour moi au niveau de la vente pure et dure tu l'es ou tu ne l'es pas, mais par contre après tu peux faire des formations pour optimiser au mieux la façon de travailler de tes équipes ou de toi de capter l'information intéressante. Au niveau produit, je pense que Michaël peut nécessiter des trucs. Au niveau de l'organisation, aujourd'hui, il va devoir s'organiser avec un développeur donc c'est peut-être plus optimal pour ne pas perdre de temps pour des choses que je n'aurais pas comprises. Donc au niveau technique, la technologie avance et donc du coup Mich doit se tenir informé et suivre peut-être des formations là-dessus. Les formations et les apprentissages seront bénéfiques également en fonction du prix et du temps dépensés. Je pense qu'on apprend également beaucoup sur le terrain, en regardant des vidéos ou en lisant pas mal de choses. En entrepreneuriat on évolue pas mal tout seul également.
Rôle du capital humain	Le capital humain est indispensable c'est 100%. Je pense que le capital humain, en interne est encore plus important. Pour moi aujourd'hui avoir une idée c'est la chose la plus facile qui existe donc des idées tout le monde en a, mais après mettre ton idée en œuvre c'est beaucoup plus difficile et après c'est justement là où une équipe intervient c'est qu'une société avec un produit très bon peut merder parce qu'elle n'a pas une bonne équipe mais une société avec un produit moyen et une très bonne équipe peut bien plus cartonner parce que ça travaille de la bonne façon.
Culture organisationnelle de l'équipe	La culture organisationnelle est très importante. Il faut déjà que les gens qui prennent de grandes décisions, communiquent excessivement fort. Et les employés qui rapportent, il faut mettre en place un système

	de communication, ça reste une organisation mais ils doivent pouvoir te faire une remarque en disant ok ça ça ne va pas, etc... et il faut être assez ouvert en tant que founder mais également l'équipe toute entière au feedback et aux remarques même si ce n'est pas toujours chouette d'en prendre mais si tu veux que ça marche il faut apprendre à se remettre en question et c'est pour ça que je pense que c'est extrêmement important de savoir communiquer. Et dans mon cas, on a dû apprendre à communiquer ensemble avec Mich pour pouvoir travailler ensemble. L'avantage d'une startup, c'est que même s'il y a une hiérarchie, la hiérarchie est assez plate, plus horizontale que pyramidale dans le sens où si Arnaud, notre commercial, à qui je conseille d'avoir le même niveau que moi, s'il a quelque chose à me dire, il me le dira et il me le dira comme si j'étais employé avec lui et ça tu ne peux pas le faire dans une plus grosse boîte.
--	---

Facteurs de succès provenant de l'entrepreneur et de son leadership	Extraits des interviews qui en témoignent
Description du CEO, dirigeant, leader : valeur pour l'équipe	Michaël est un ancien banquier donc il est orienté risque zéro. Dans tout ce qu'il fait, c'est save, c'est certain, tout est calculé et il est très méticuleux et perfectionniste. S'il y a un problème, il va essayer de le décomposer pour voir si on peut le solutionner. Michaël n'aime pas trop les conflits et il est assez chill.
Importance du leadership	Je pense que le leadership est important dans le sens où l'idée est que tu dois porter le projet le plus haut et le plus loin possible et tu dois tirer toute l'entreprise, toute l'entreprise doit être portée pour continuer et il faut qu'il y ait des personnes qui montrent l'exemple, les chefs d'entreprise doivent tirer les équipes vers le haut pour les faire suivre. Donc si les deux patrons montent et que les employés ne suivent pas, la société ne marchera pas très bien. Pour moi les leaders doivent communiquer et être ouvert à toute chose. Pour moi au niveau business development je suis mon propre leader surtout quand on nous demande des estimations au niveau des chiffres. Je suis plus optimiste que lui par rapport où je veux arriver lui il a fait les calculs par les chiffres. Michaël a un leadership dans le sens où c'est l'homme à chiffres, il va pouvoir toujours t'expliquer et te prouver les choses. Le fait qu'il connaisse excessivement bien les chiffres et que moi je motive les troupes, on devient une équipe hyper soudée où on sait là où on veut aller. Michaël va mettre en sorte de mettre la structure en place et moi je vais faire en sorte qu'on y arrive. Pour moi tu peux devenir

	un leader mais tu le sens quand c'est inné et tu peux l'apprendre car tout s'apprend mais un type qui le devient, l'aura moins que quelqu'un qui l'a directement dans sa personnalité. Pour moi lorsqu'on est entrepreneur on est indirectement leader mais l'inverse ne se vérifie pas toujours. Pour moi il faut avoir du leadership et du « team spirit » c'est indispensable, il faut montrer l'ambition et il faut se mettre des objectifs. Il faut également parvenir à être solide parce que il y a plein d'obstacles qui apparaissent et il faut savoir avoir la tête dure et ne pas se décourager.
Importance du contexte et de l'expérience dans le leadership	Je pense que l'aspect expérience et l'aspect personnalité sont tous les deux importants en termes de leadership. Michaël cherchait un co-fondateur car il a la structure et l'expertise mais le niveau business n'était pas son truc et c'est ce que j'avais quand il est venu me chercher et je pense que les deux côtés sont indispensables pour arriver au succès.
Importance de l'équipe dans la formation du leader	Si tu vois avec Arnaud, je sais qu'il est « sales » et aussi gourmand que moi au niveau des chiffres donc si on s'est fixé un budget pour Noël, on fera en sorte d'y arriver parce qu'il est dans la même longueur d'onde et donc je ne vais pas devoir le motiver et le pousser. Je pense que c'est extrêmement important que ton équipe suive et soit en concordance avec la vision et les valeurs de ta société parce que sinon ça ne peut pas marcher. Soit tu vas en équipe et tu montes ensemble, soit tu n'y vas pas. J'ai peu de patience malgré que j'écoute mes collaborateurs mais je pense que c'est extrêmement important parce que celui qui se sent écouté se sent plus impliqué et du coup est plus motivé et donc il faut y faire attention. Si tu es leader et que tu passes un certain cap si tu es trop proche des employés on ne te considère plus comme un leader donc je pense qu'il y a un certain équilibre à trouver.

Annexe n°5.3 - Retranscription de l'entretien avec Arnaud, Business developer

Présentation de l'intervenant et du projet de start-up	Extrait des interviews qui en témoignent
Présentation de l'intervenant : nom, âge, parcours professionnel précédent	Je m'appelle Arnaud et j'ai 27 ans. J'ai commencé en 2012 chez Aproplan quand ils étaient au tout début, c'est-à-dire, dans la première phase d'Aproplan, Jim travaillait déjà là-bas, moi j'ai rejoint l'équipe commerciale, en premier lieu en tant que

	stagiaire, c'est mon cousin qui a lancé Aproplan donc il m'avait proposé un stage là-bas et au bout de deux mois de stage il m'a dit que j'étais le bienvenu si je souhaitais continuer et donc là j'ai signé mon CDI et j'ai fait le côté commercial flamand là où Jim faisait le côté commercial francophone pendant 1 an et demi et puis j'ai commencé à être responsable Belgique puisque Jim a quitté et puis j'ai été responsable commercial Benelux et j'ai travaillé trois ans finalement chez Aproplan. J'ai quitté Aproplan pour travailler chez Menu Next Door où là j'ai été engagé comme directeur Belgique, j'ai bossé de décembre 2015 à Février 2017 et puis j'ai quitté parce que Menu Next Door allait moins bien, on a fermé Paris et Londres et le CEO qui était là bas a alors repris ma place ici en Belgique et donc j'étais un peu dégradé dans les échelons, j'étais devenu un exécutant chose que je n'avais pas vraiment envie d'être, je préfère prendre des décisions ou au moins essayer de travailler à une plateforme ou à une startup plutôt que de devoir exécuter ce que l'on me demande de faire. Et il y a un mois j'ai débuté chez Smovin.
Présentation du projet : nom, explication, fonction actuelle de l'intervenant, nombre de collaborateurs et stade de développement	Chez Smovin je suis ce qu'on appelle Business Development pour la partie flamande donc c'est une partie commerciale d'un côté et d'un autre côté le but est de faire évoluer la plateforme en fonction des clients et de faire en sorte qu'on mette les bonnes choses en priorité et qu'on prenne les bonnes décisions en termes de développement. Smovin c'est une plateforme de gestion locative qui répond surtout aux besoins de propriétaires privés dans l'immobilier, qui font la gestion eux-mêmes des bâtiments qu'ils louent et nous on propose c'est une solution au niveau du suivi administratif et financier d'une location. J'y travaille depuis 1 mois. On est trois Mich, Jim et moi et il y a Olivier qui arrive lundi en tant que CTO et y a des stagiaires en marketing qui restent jusque fin septembre. On est au tout début hein.. On a développé ce qu'on appelle une MVP, on a une première plateforme qui répond aux besoins les plus basics c'est pour ça que pour le moment, on répond surtout aux besoins d'un propriétaire privé qui n'a pas besoin de beaucoup de fonctionnalités, à terme, c'est clair que le but est de pouvoir répondre à plus de demandes, des demandes d'agences immobilières et donc on va devoir développer le produit, mais donc on est dans la première phase, au tout début.

Facteurs externes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extrait des interviews qui en témoignent
Accès au capital financier et présence des investisseurs	En premier lieu, le but est quand même de toucher de l'argent faut pas faire trop le difficile mais après quand tu as le choix entre plusieurs investisseurs tu vas regarder quelle est leur expérience et en quoi ils peuvent t'aider. Au niveau des investisseurs, on attend une réelle valeur ajoutée car l'investisseur doit permettre de te remettre en question quand tu ne le fais pas toi-même parce que trois- quatre fois par an ils demandent quand même qu'on fasse le topo sur ce qu'on a développé et sur les clients etc et ça te permet de rentrer un peu dans tes chiffres et de te poser les bonnes questions au bon moment. Ensuite, il permet de te recadrer si à un moment tu es perdu ou si tu as besoin d'aide. Ces gens-là ont de l'expérience etc... Pour moi ce qui favorise le succès, c'est les gens qui te conseillent que ce soit au niveau légal ou les investisseurs ou les incubateurs. Je pense que c'est important d'avoir des gens qui peuvent te donner les bons conseils et qui te permettent d'avoir également une certaine liberté à ce que tu veux faire pour que ça aille dans la bonne direction.
Etudes marketing externes et études de marché	Pour moi les études de marché elles sont faites constamment puisque on développe l'application en fonction des demandes des clients et donc tu ne peux pas avoir une idée un jour et deux ans plus tard avoir toujours la même idée.. Cette idée elle va évoluer en fonction de l'avancement en fonction du marché, de nouvelles parties du marché que tu apprends à connaître et donc dans ce sens-là c'est un suivi permanent. Une fois que Olivier sera là je pense qu'on fera pas mal de changements parce que les agences que j'ai pu rencontrer ont l'envie d'utiliser notre service mais il va falloir faire quelques développements le plus rapidement possible.
Intervention des pouvoirs publics	Je pense que cette intervention peut être un réel apport pour les startups mais qu'on le fait aussi parce que ça donne bien et je pense que ce qu'il faut, surtout en Belgique en comparaison à la France ou à l'Angleterre, ce que les politiques essaient de faire passer est tellement minime par rapport à ce qui se fait déjà ailleurs qu'il va falloir changer des lois entrepreneuriales, permettre à des entrepreneurs d'avoir accès à ce domaine plus facilement.. Du coup ça ne motive pas les gens à devenir entrepreneur et à ce niveau-là on a pas mal de retard sur les autres pays européens donc il y a des choses à faire...
Intervention des structures	Les incubateurs peuvent parfois t'encadrer au début et t'amener une certaine expérience et expertise dont ils disposent mais là je trouve

d'accompagnement et apport réel	qu'on ne reçoit pas suffisamment d'apports de la structure qui nous suit.
--	---

Facteurs internes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extraits des interviews qui en témoignent
Importance de l'innovation et de la créativité	Pour moi ce qui favorise le succès d'une startup c'est clairement l'idée.. Au niveau du Tech, l'innovation est plus vue comme le but de simplifier des méthodes utilisées depuis longtemps, ici on fait de la gestion locative ça a toujours été fait avec des fichiers Excel très lourds etc et ici la technologie nous permet d'aller simplifier et automatiser des trucs qui prenaient beaucoup de temps donc oui l'innovation est importante et ça dépend des domaines, il y en a dans lesquels elle peut être moins importante.
Décisions stratégiques et fonctions	Les décisions stratégiques sont prises généralement d'un commun accord, disons que si on a tous la même idée ce n'est pas compliqué de prendre la bonne décision, si les idées sont contraires ça peut être quand même compliqué pour Mich de convaincre Jim et inversement mais ça on peut y travailler mais la raison pour ça c'est que Jim a surtout beaucoup de contacts avec les clients, il en voit beaucoup et donc il a pas mal de retours et puis Mich a moins de contacts mais a son idée à lui. Maintenant on est trois donc c'est déjà un peu plus facile je pense et j'essaie de faire avancer les choses dans une direction ou dans l'autre et avec l'arrivée d'Olivier il y aura différents avis et on pourra essayer de décider ensemble. Mich essaie quand même souvent de faire en sorte que ce soit collégiale mais quand il voit que ce n'est pas possible c'est à lui de trancher même si Jim essaie toujours de convaincre que son idée est la meilleure.
Rôle des apprentissages permanents	Moi une des raisons pour laquelle j'adore les startups c'est que tu es amené à faire tout toi-même et donc oui ça arrive d'appeler des potes ou encore ici on utilise un CRM hyper intégré donc tu cherches un peu et puis il y a aussi des supports mais ça fait partie de l'apprentissage de chercher à comprendre et tu ne délègues pas juste à quelqu'un qui sait le faire... Dans les startups tu te démerdes et tu cherches toujours une solution à voir comment les choses fonctionnent. Je pense que tu apprends beaucoup par toi-même pour pouvoir comprendre les choses etc.
Rôle du capital humain	Je pense que tout commence avec une bonne équipe, mais une bonne équipe sans réseau ne peut pas bien fonctionner.. Mais pour moi tout commence avec l'équipe car c'est la flexibilité et le dynamisme de ton équipe qui fait que ça marche. Après il faut être bien encadré hein c'est ce que je disais tout à l'heure avec les investisseurs tu peux avoir la

	meilleure équipe au monde il y a parfois des questions ou des situations dans lesquelles l'équipe seule ne pourra pas solutionner le problème et pour prendre la bonne décision tu as besoin d'un très bon réseau et d'un très bon encadrement pour justement bien décider. Chez Smovin ça se passe très bien, Jim je le connais déjà par cœur puisque j'avais déjà travaillé avec lui avant, concernant Mich, étant donné qu'il vient du milieu bancaire il ne prend pas du tout les décisions comme ça sur un coup de tête mais je pense que pour la boîte t'as au moins quelqu'un de complètement déjanté avec Jim et puis tu as quelqu'un qui fait tout dans les règles avec Mich mais je pense que c'est ce qui permet de trouver le juste milieu.
Culture organisationnelle de l'équipe	Pour moi la culture organisationnelle et surtout l'ambiance c'est nécessaire dans une startup. Il faut qu'il y ait moyen d'un peu rigoler, de faire des blagues au bureau mais en mode startup on fait un peu les choses comme on pense les faire sans trop de structures au départ mais une fois que le CTO va arriver on va commencer à faire des réunions hebdomadaires et faire un topo sur les « sales » les développements etc.. donc là y aura un peu plus d'organisation qui va se mettre en place.

Facteurs de succès provenant de l'entrepreneur et de son leadership	Extraits des interviews qui en témoignent
Description du CEO, dirigeant, leader : valeur pour l'équipe	Michaël est le leader puisque c'est le CEO et qu'il doit prendre les décisions. Mich n'est pas quelqu'un qui a une grande présence, c'est lui mon boss et on rapport à Mich. Je pense que Mich devrait prendre un peu plus les choses en main, qu'il nous pose des questions, alors que pour moi un CEO doit faire ça. Mich est là et quand il est au bureau il essaie d'être un CEO très humain et ça j'apprécie mais au niveau business il doit un peu plus s'imposer. Mich communique mais ne nous met pas assez à l'épreuve, il ne nous challenge pas assez. Par exemple, pour une présentation pour les investisseurs où on devait mettre les targets les chiffres étaient fort bas et c'est en lui disant plusieurs fois qu'il a finalement revu sa position en ayant justement vu l'investisseur. Il est souvent convaincu de son avis et a parfois du mal à nous écouter. En venant de la banque, il pense parfois que son avis sera sûrement le bon.
Importance du leadership	Pour moi il faut plus poser des questions sur ce que l'on fait avec les clients. Mais le côté humain que Mich dégage est extrêmement important, il doit garder sa place au sein de l'équipe mais il doit un peu

	plus montrer que c'est lui le boss. Je pense qu'au niveau business Mich nous délègue un peu les décisions au niveau business mais il n'y a pas encore de départements créés et il faut quand même quelqu'un qui soit au-dessus de nous pour bien nous challenger. Je pense que tu seras toujours un meilleur leader si c'est inné mais tu peux toujours l'apprendre. Quelqu'un qui a ça en soi et qui a une aura énorme l'impose peut être plus mais tu pourrais en avoir d'autre qui vont adopter un leadership de par les décisions qu'ils vont prendre et de par l'équipe qu'ils essaient de construire et je pense que Mich est plutôt dans ce profil là et qu'il va plus le développer par la suite, il faut un peu de patience.
Importance du contexte et de l'expérience dans le leadership	Je pense que le fait que Mich ait travaillé dans une grande organisation ou chacun est presque un numéro et où il y a bien moins ce dynamisme, tu n'as peut être pas l'habitude de le faire et Mich est un grand gentil et donc peut-être qu'il n'osera pas toujours dire ce qu'il pense mais qu'il devrait un peu plus le faire.
Importance de l'équipe dans la formation du leader	

Annexe n°6 - Retranscription des entretiens : start-up Aproplan

Annexe n°6.1 - Retranscription de l'entretien avec Renault, COO

Présentation de l'intervenant et du projet de start-up	Extrait des interviews qui en témoignent
Présentation de l'intervenant : nom, âge, parcours professionnel précédent	Je m'appelle Renault et j'ai 45 ans. Il y a une vingtaine d'années je suis rentré dans une toute nouvelle société appelée Netica on était quatre au début, là j'ai commencé en tant qu'analyse programmer dans cette société, et puis il a fallu rapidement prendre de plus en plus responsabilités où je suis devenu associé, de développeur j'ai commencé à gérer une équipe puis deux équipes, trois équipes et au final être en charge de la production, au sein de la société informatique, on écrivait des logiciels et puis à force de gérer des équipes de développement je me suis intéressé au travail comme les méthodes agiles etc. et donc je suis devenu un COO. Au sein de cette société, nous avons eu l'idée d'Aproplan et puis avec mon

	partenaire actuel nous avons décidé de racheter toutes les parts que Netica avait dans cette société pour pouvoir avoir l'Aproplan actuel.
Présentation du projet : nom, explication, fonction actuelle de l'intervenant, nombre de collaborateurs et stade de développement	Je suis COO au sein d'Aproplan. Aproplan c'est une application d'aide au suivi de chantiers de constructions. C'est à la fois une armoire à plans et c'est aussi un outil qui, sur base de ces plans, facilite le suivi d'un chantier, donc relève tous les défauts que l'on retrouve sur un chantier pour ensuite répartir et coordonner le travail entre tous les intervenants d'un chantier de construction. Aproplan existait au sein du groupe Netica 2011 et elle existe en tant qu'entité depuis juin 2016. Actuellement on approche des 40 collaborateurs. Ici on vient de passer de Startup à Scale up. Nous on est devenu indépendant parce que Netica ne voulait pas que la société grandisse aussi vite que nous on le voulait.
Facteurs externes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extrait des interviews qui en témoignent
Accès au capital financier et présence des investisseurs	Comme on est dans un mode de croissance, on n'est pas rentable et on n'est même pas breakeven ce n'est pas le but, le but c'est de croître de prendre des parts de marché et donc de prendre de plus en plus de ça. Pour ça on a besoin de capitaux, avoir de l'argent c'est donc indispensable. Il y a une ligne directrice mais tous les 6 mois on revoit quand même les choses et on revoit en profondeur tous les 7 mois les budgets. Avoir du capital c'est déjà bien mais avec les investisseurs ce qui est encore mieux c'est qu'avec les business angels et les venture capitalists vous avez accès à des gens qui ont de l'expérience qui font partie d'un réseau et donc toute cette expérience et toute cette expertise enrichit, chacun s'enrichit des uns, des autres et dans notre management board on a des gens qui viennent de cet aspect financier, on a des gens qui viennent du métier donc c'est ça qui pour moi apporte la vraie valeur. Les investisseurs investissent dans une idée mais ils investissent surtout dans une équipe car une idée sans une bonne équipe ça n'a pas beaucoup de sens et n'ira pas bien loin.

Etudes marketing externes et études de marché, importance du client	Je dirais que les études de marché, on n'en a pas fait de grandes, grandes. Nous on est arrivé dans un secteur où les gens étaient convaincus par un carnet, un appareil photo et par un crayon, y a cinq ans ils nous regardaient bizarrement mais maintenant ils se rendent compte de l'utilité donc le besoin il était là. On n'a pas fait d'énormes études de marché mais maintenant on est sur le marché et donc on est au sein de cet univers et donc on connaît et on sent les besoins, les attentes et les évolutions futures du marché donc on va dans cette direction-là.
Intervention des pouvoirs publics	On a bénéficié de l'aide de la région wallonne et je trouve que contrairement à la morosité belge habituelle, ils font pas mal de choses. Bon c'est normal c'est énormément de paperasse et de bureaucratie mais ils aident pas mal je trouve, ils avancent de l'argent et il y a quand même des aides à l'emploi et de petits ou gros incitants qui sont intéressants. Leur apport a été non négligeable.
Intervention des structures d'accompagnement et apport réel	Nous notre incubateur c'était la société Netica. Le gros avantage c'est que vous avez déjà des locaux et puis on avait déjà tout un staff par exemple, une réceptionniste, au niveau de l'administration, la comptabilité, tous des trucs auxquels on ne pense pas à la base parce que vous êtes déjà un peu au four et au moulin en essayant de vendre votre produit et donc on ne pense pas à tout ça à ce moment-là et pour ça je trouve que c'était un avantage. Je ne pense pas que la présence d'un incubateur soit essentiel pour démarrer une startup mais c'est clair que c'est un service intéressant après il faut calculer combien ils coûtent par rapport à ce qu'ils rapportent. Le problème c'est qu'on peut toujours tout faire mais pendant qu'on est occupé à des tâches accessoires, on ne peut pas s'occuper du business.

Facteurs internes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extraits des interviews qui en témoignent
Importance de l'innovation et de la créativité	En ce qui concerne Aproplan, nous, nous avons clairement développé une idée novatrice, donc oui je pense que l'innovation est essentielle et je pense que ça fait partie de l'ADN du produit mais je ne suis pas certains qu'il faille toujours avoir des idées révolutionnaires ou novatrices pour réussir dans tous les domaines. Je pense que si on reprend l'exemple de Google alors que Yahoo et d'autres existaient déjà, je pense qu'eux ont simplement rendus le produit plus accessible

	et je pense qu'il ne faut pas toujours avoir des idées novatrices mais il faut avoir des manières novatrices de les mettre en œuvre.
Décisions stratégiques et fonctions	Il y a deux grands pôles de décisions. Il y a d'abord l'executive commity qui regroupe les 4 ou 5 personnes qui représentent la société où il y a un représentant du marketing, du sales, du développement, de la production et du management. A nous 5, on discute des grandes lignes directrices. Après le board est plus là pour challenger les décisions et les approuver mais, on vient en disant telle est la ligne directrice ou encore le business plan tel est le budget voilà vers où on va et après ils vérifient qu'on applique correctement le plan. Le Board est plus une organisation de contrôle et d'approbation des décisions qui ont été prises par le management au sens large. Si on doit arriver avec Thomas à parfois devoir avoir un rôle de veto c'est qu'on a merdé quelque part. Forcément pour que les choses se fassent correctement il faut qu'il y ait un consensus mais surtout une compréhension de ce qu'on veut faire donc les gens du comité exécutif doivent comprendre ça. Alors on 'n'est pas toujours d'accord sur tout, dans ce cas-là on finit par dégager un consensus pour aller dans une direction, on n'est pas tous nécessairement convaincus que c'est la bonne direction mais on comprend pourquoi. Chaque responsable de département gère son département, tous les 6 mois on définit et on gère le plan de recrutement et si ça sort du plan on en discute au comité exécutif pour voir comment ça se passe et ça repasse aussi au board mais ça suit toujours le même processus.
Rôle des apprentissages permanents	Il y a des formations qui sont un peu externes et ex-catedra si par exemple des sales doivent partir trois jours pour apprendre de nouvelles techniques de vente mais la grande partie de la formation se fait sur le tas et au niveau de la formation continue je pense que c'est essentiel pour deux raisons. La première c'est qu'on peut finir par s'ennuyer en faisant tout le temps la même chose, quand on passe du temps à ne pas apprendre et c'est très stressant pour un collaborateur de dire voilà ça fait trois ans que je travaille au même endroit et je n'ai pas évolué entre guillemets, je n'ai rien appris donc ça veut dire que si maintenant je suis sur le marché de l'emploi, j'ai trois ans de plus mais qu'est-ce que je peux mettre en avant.
Rôle du capital humain	Pour moi, le capital humain est essentiel et quand on a quitté Netica la première personne qu'on a engagé c'est une hapinness officer, son rôle est de gérer toutes les contraintes liées à la vie dans un bureau donc il y a une partie office management et puis il y a surtout un aspect plus relationnel parce que les gens ne vont pas toujours oser

	venir vers le management et donc là ils ont un interlocuteur privilégié avec lequel ils peuvent dire ce qui va et ce qui ne va pas, régulièrement elle va manger avec les collaborateurs pour voir comment ça va et on a engagé cette personne-là parce que on sait que même si c'est extrêmement important on n'y mettrait pas toujours l'énergie suffisante, au début on le fait super bien et avec le temps on a plein de trucs à faire et donc on aurait tendance à négliger cet aspect-là et c'est pour ça qu'on a une personne qui est dédiée à 100% à ça. Le capital humain est essentiel, mais pour nous l'essentiel ce n'est pas que les gens soient heureux pour être productif, c'est que les gens soient heureux pour être heureux parce que ils viennent ici pas mal d'heures par semaine donc c'est pour nous un certain devoir que les gens qui viennent travailler dans notre société s'y sentent bien. Donc il y a un peu cette philosophie-là, on travaille ensemble, on est content de travailler ensemble, on travaille pour un but commun, les gens ne viennent pas travailler pour mon associé et moi j'ai toujours trouvé ça horrible de dire qu'on travaille pour un patron. C'est de la connerie, vous travaillez pour un projet ou pour une société mais pour moi je travaille sur le même pied que n'importe quel collaborateur, on travaille pour la même boîte.
Culture organisationnelle de l'équipe	On essaie vraiment d'avoir une culture qui permette un aspect et une ambiance plus familiale que dans une société où les gens se cotoient très peu et c'est notre gros challenge c'est qu'il y a le produit d'un côté et que ça fonctionne, l'autre gros challenge c'est qu'en grandissant on ne perde pas cet aspect-là. On pense que je vois un peu ça comme un héritage. Pour nous si vous adhérez aux valeurs parce que vous trouvez qu'elles sont bien vous les transmettez ensuite au sein de la boîte. Donc avec mon associé on a des valeurs qu'on trouve importantes nous on va les transmettre au sein du comité exécutif qui va ensuite les transmettre à ses équipes et je pense que c'est important d'avoir comme des « évangélistes » des passeurs de témoins qui sont dans la même sphère de pensée et donc quand il y a une nouvelle personne qui arrive dans un département, elle est directement plongée dans cette atmosphère. Il y a 6 valeurs : je suis fait pour l'équipe et l'équipe est faite pour moi, on a poussé plus loin en disant qu'on était comme une mafia donc on a fait exprès de mettre famille avec tous les bons et les mauvais côtés. L'idée c'est qu'on peut tout se dire, il y a l'idée de team spirit et de dire zéro stress en interne puis il y a l'idée que l'environnement de travail n'est pas hostile donc ça ne veut pas dire avoir de beaux bureaux etc. mais que quand on rentre on se sente bien. Mon créneau c'est d'ailleurs que « l'endroit est assez propre que pour être sûr mais assez sale que pour être heureux ». Ensuite il y a l'aspect de contenter le

	client et c'est parfois compliqué pour une boîte de développement avec des développeurs qu'il y a des mecs de l'autre côté doivent comprendre et utiliser ce que tu fais, ensuite il y a notre côté ambitieux puisqu'on veut devenir leader européen et le dernier c'est de baser nos décisions non pas sur des idées mais qu'après on ait des données chiffrées donc prendre les décisions sur base de faits.
--	---

Facteurs de succès provenant de l'entrepreneur et de son leadership	Extraits des interviews qui en témoignent
Description du CEO, dirigeant, leader : valeur pour l'équipe	Le leadership pour moi ici est surtout basé sur une relation de confiance. Quand des collaborateurs arrivent dans notre société, c'est qu'ils se disent c'est quoi ces deux cocos qui n'ont pas l'air de dire que des conneries et de savoir dans quelle direction aller, vous pouvez discuter avec eux c'est ouvert c'est oui on est dans le même bateau, on peut leur faire confiance parce qu'ils ont l'air de savoir ce qu'ils font et ils sont quand même entourés de gens compétents qui peuvent indiquer le cap et donc que tous ensemble. Pour moi, on est tous inspirant, on s'inspire tous les uns les autres, on a tous des compétences donc pour moi c'est un peu voilà on est dans une équipe qui fonctionne. Alors ok après il y a quelqu'un qui donne une idée générale du cap à suivre donc voilà le leadership est assez participatif je pense qu'on peut dire chez nous. Je pense que la ligne de conduite va être donnée différemment en fonction du niveau. Moi je suis plus dans l'usine, on va dire dans la production même alors que mon associé est plus à l'extérieur avec les clients, les investisseurs etc. alors évidemment lui a une meilleure vision globale de la direction à prendre donc c'est peut-être parfois plutôt lui qui donne le cap. J'ai peut-être alors un style de lead plus humain, je pense qu'on essaie que les collaborateurs aient confiance dans ce qu'Aproplan fait et qu'ils se disent que c'est une société qui peut atteindre ses objectifs. Ensuite, se dire que c'est une société qui peut avoir un minimum de hiérarchie ici c'est dire que dans l'organigramme, et je pense qu'il faut qu'il y ait un organigramme pour que chacun sache ce qu'on attend de lui et ce qu'il doit faire, quelle est sa place. Que ce soit clair car je trouve que souvent n'importe qui fait n'importe quoi et y a rien de pire que de vouloir rendre service si on a plein de choses à faire. Dans l'organigramme la position où on est c'est juste de dire qu'on prend la responsabilité de. Le but c'est que chacun soit responsabilisé à sa

	tâche, soit conscient que tout est possible et que la communication est toujours possible à tout niveau et qu'il n'y a pas une hiérarchie ultra sévère et que majoritairement on est une équipe avec un but et si quelque chose ne va pas on le dit, pour moi ça doit être très simple la manière de faire. On cherche à ce que tout le monde soit sur le même pied d'égalité. La vision de la boîte est vraiment partagée entre le souhait de faire en sorte que les collaborateurs se sentent bien et aspirent à évoluer et en même temps on a quand même des objectifs de chiffres et de performance à atteindre. Je pense que c'est justement en raisonnant en disant que je bosse pour un projet qui me semble bien et je passe le nombre d'heures à ça, etc. alors je serai récompensé. Partant de là je pense qu'il faut être convaincu qu'on fait quelque chose de bien et qu'on le fait dans une ambiance fraternelle. Partant de là si on a des valeurs et qu'on recrute des membres corrects et qu'on collabore parce que l'on est une équipe, alors on arrivera à nos fins et je pense qu'on sera nécessairement performant. On essaie avant tout d'avoir de bonnes équipes efficaces et qui collaborent ainsi que des objectifs clairs. C'est l'idée qu'on cherche à véhiculer au sein des différents départements. Des objectifs on en a et ils sont ambitieux et dures mais avec l'équipe de développement on sait qu'ils ressentent cette pression parce qu'il y a un impératif technique mais indépendamment de ça on essaie vraiment en interne de favoriser la confiance, l'adhésion et le côté bien-être qui finira toujours par récompenser à la fin.
Importance du leadership	Il faut un certain leadership pour ne pas que tout soit en bordel mais il faut les choses simplement et que les choses soient toujours bien comprises par les différents départements. Ma valeur ajoutée c'est sans doute le côté humain et en même temps je peux avoir un côté psycho rigide au niveau organisationnel pour justement pouvoir être rigoureux à un moment pour être heureux à un autre moment.
Importance du contexte, de la personnalité et de l'expérience dans le leadership	Il y a une partie de personnalité dans ma manière de m'intéresser à l'aspect humain, j'ai un côté un peu chien de berger mais je pense que beaucoup est quand même lié à l'expérience et de voir l'énergie qu'on peut perdre en interne à se foutre sur la gueule et les burn out qu'on voit. Parenthèse dans une de nos valeurs c'est zéros stress interne car le but que le stress qu'on a doit venir de l'extérieur donc ne rajoutons pas du stress en interne, il y a une grande partie expérience pour ça et je trouve que l'autorité pour l'autorité ça ne sert à rien.

	Je pense que j'ai toujours été motivé d'entrer dans ce domaine. Chez Netica, je trouvais par exemple que la production n'était pas bien gérée donc je m'en suis occupé mais je n'ai pas l'impression d'être devenu un entrepreneur depuis un an quoi... Ce qui me motive c'est je pense au départ le fait de répondre à un besoin et se dire, là il y a quelque chose à faire. Je pense que voilà j'ai une idée et je la mettais en place, je n'ai jamais réfléchi beaucoup plus loin que ça. Chez Netica je me sentais bridé avec les idées un peu flowers power ça ne marchait pas bien dans une boîte comme celle-là et donc on s'est dit il y a un truc à faire, go. Lui, Thomas a plus le profil du réel entrepreneur. Moi je suis plus excité par le fait de dire essayons de faire une boîte où on a fait quelque chose de bien au niveau produit et avec des gens qui ont été bien traité avec un bon respect et avec des gens qui puissent dire de moi bah mon patron était quelqu'un de bien, j'ai appris des choses, c'était dans le respect et je suis heureux.
Importance de l'équipe dans la formation du leader	L'équipe est nécessaire pour nous puisqu'on se place sur le même pied d'égalité et que chacun inspire et est inspiré par les autres.

Annexe n°6.2 - Retranscription de l'entretien avec Guillaume, Business developer

Présentation de l'intervenant et du projet de start-up	Extrait des interviews qui en témoignent
Présentation de l'intervenant : nom, âge, parcours professionnel précédent	Je m'appelle Guillaume et j'ai 29 ans. J'ai étudié à la base à Louvain-la-Neuve, à l'IAG, et puis j'ai commencé à travailler pour Groupon pendant deux ans et demi et là j'ai mis en place le département finance en Belgique et puis ensuite j'ai terminé chez Groupon en allant en France à Paris et donc en fait au niveau de la finance, on a tout centralisé en France et donc c'était plutôt un projet de restructuration, ramener toutes les activités finance pour la Hollande, Belgique, Luxembourg et puis en France le tout au même endroit à Paris. Et puis après ça je suis parti, j'ai été travailler en consultance, chez PWC donc là j'ai fait de la consultance en management pendant deux ans et demi et après ça j'ai arrêté chez PWC et je suis arrivé ici chez Aproplan, il y a un an.
Présentation du projet : nom, explication, fonction actuelle de l'intervenant, nombre	Donc là je suis responsable de mettre en place le département qui fait la prospection pour l'Europe. Ici je suis donc business developer avec un rôle un peu plus de manager puisque j'ai une équipe à gérer mais

de collaborateurs et stade de développement	en gros c'est ça. Le rôle de mon équipe c'est de former de nouveaux commerciaux donc ça va commencer par la prospection et quand on atteint un certain quota on évolue vers un certain type de commercial. En moyenne, on reste 8 mois dans l'équipe. Le but d'Aproplan c'est de permettre à l'industrie de la construction, de construire plus rapidement en faisant moins d'erreurs, en faisant des économies de coûts. Et en gros on a développé une application mobile, une plateforme web qui permet à tous les intervenants d'un chantier de collaborer de manière plus efficace. L'idée c'est que chaque intervenant sur un chantier va utiliser une tablette et les plans d'architecte sont digitalisés et toutes les tâches sont retranscrites grâce à la tablette pour éviter tous les papiers et les tâches administratives qu'il y avait à faire en fin de journée et qui ralentissaient le processus de construction et qui engendrent des erreurs puisque tout le monde n'avait pas les mêmes versions etc... donc c'est en gros ce qu'on solutionne comme problématique. Ca fait 1 an que j'y travaille. Ici on est 40 à travailler sur le projet et quand moi je suis arrivé il y a un an, on était 10. On a fait une levée de fonds cette année donc c'est pour ça qu'on grandit, pas mal, on a recruté pas mal de commerciaux et des développeurs et maintenant on s'étend en Europe. On n'était présent qu'en Belgique jusque janvier et depuis janvier on a ouvert tous les pays voisins et puis on va essayer de continuer à cette allure-là. Là on est en stade plutôt de scale up car on vient de faire une levée de fonds plus conséquente et du coup maintenant on a un board qui est beaucoup plus pro-actif on a un VC qui met de la pression en plus, ce qu'il n'y avait pas avant parce que, y a rien à faire, c'est quand même eux qui investissent et donc on a des comptes à rendre mais d'un autre côté on a aussi plus de cash pour faire plus de choses.
Facteurs externes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extrait des interviews qui en témoignent
Accès au capital financier et présence des investisseurs	Avoir accès au capital, c'est extrêmement important aussi pour avancer. Une fois les ventes accélérées, tu peux aussi faire le choix de lever des fonds parce que dans ton business model ça tient la route, que tu as les reins suffisamment solides pour pouvoir justifier face aux investisseurs externes que même si on arrête demain, on a quand même déjà un produit fini avec une belle valeur.

	Je pense que ça dépend vraiment de la vision que le CEO a et de l'ambition qu'il souhaite imposer c'est ce qui s'est passé d'ailleurs au début, Aproplan n'était qu'en Belgique et ils étaient trois, y en a un qui a voulu grandir en Europe les deux autres se satisfaisaient plus de ce qu'ils avaient en Belgique, ils disaient que c'était confortable et que c'était le moment d'empocher un peu les bénéfices et donc ils n'avaient pas tous la même vision et du coup il y en a un qui est parti faire sa levée de fonds de son côté et puis il a continué dans cette stratégie-là de cette levée de fonds et puis dans les 5 ou 10 années à venir, on va vivre avec le cash de nos investisseurs mais dans le but de générer des bénéfices bien plus grands dans 10 ou 15 ans. La vision de base du CEO c'est plus de dire, là on tient une niche et une startup, PME belge qui a un potentiel de croissance à l'échelle européenne et mondiale quand même assez prometteuse, et donc il a envie de mettre plus ça en avant, ok la Belgique sortira du lot mais après il a une ambition de voir aussi son importance à l'étranger. Après trois ans, la startup était déjà profitable et donc le CEO avait un peu plus d'ambition que de dire on divise les bénéfices entre les dirigeants et voilà on a réussi. Après il faut voir la levée de fonds dans quelle stratégie elle rentre. Si c'est purement de la recherche et du développement, tu vas prospecter auprès des fonds publics, si c'est purement une stratégie de croissance plus agressive, alors là tu chercheras évidemment d'autres types d'investisseurs des fonds différents et qui apportent leurs expertises au board en termes de croissances agressives dans un domaine spécifique par exemple tout ce qui est software mais il faut que tous les rouages se tiennent.
Etudes marketing externes et études de marché, importance du client	Je pense que le produit est très important. Il faut que ton produit soit suffisamment niche. Si ton business plan est solide, que tu as un marché de niche et que tes stratégies marketing sont solides et suffisamment précises et que tu arrives à identifier la réelle valeur ajoutée de ton produit par rapport aux besoins du marché, automatiquement tu vas arriver à mieux le vendre, tu vas signer tes premiers deals et si tu parviens à mieux vendre tu vas accélérer toutes tes ventes. Une fois les ventes accélérées tu as le choix de faire avec les ressources dont tu disposes mais tu prends le risque de te faire copier ou dépasser par quelqu'un d'autre. Notre support client et la vitesse de réactivité vis-à-vis des demandes des clients c'est un peu notre force, c'est ça qui rassure un peu le client. Au final, après on discute avec les clients, on va adapter notre produit en fonction de l'attente et

	en fonction de ce que celui-ci recherche. On ne va pas aller mettre de la 3D même si c'est innovant.
Intervention des pouvoirs publics	Concernant Aproplan au début il y avait pas mal d'avantages offerts par l'accès au financement public que ce soit les PFI ou les contrats un peu différents d'embauche, ça permet d'engager 5 ressources au lieu de 2 et donc ça permet de créer de l'emploi même s'il y en a un ou deux qui ne vont pas rester. Et sans ces avantages, au départ, on n'engagerait peut-être qu'une seule personne par peur de prendre des risques inutiles. Là, en France, par exemple, on a des commerciaux français où, pour s'en séparer, ça coûte tellement cher que maintenant on est plus méfiant aussi on ne va pas en recruter deux après. En Belgique le système est un peu plus favorable donc on peut en engager un peu plus.
Intervention des structures d'accompagnement et apport réel	Au niveau des fondateurs, ils avaient déjà lancé une dizaine de projets et donc ils disposaient déjà de pas mal de ressources et le fait d'avoir l'autre groupe dans lequel ils étaient, le fait de lancer le projet au sein d'une autre entreprise, indirectement c'est comme si tu faisais partie d'un incubateur parce que tu as accès à des ressources, t'es pas seul chez toi dans ta maison en train de lancer ton projet, si tu as besoin de marketing, tu vas voir le département et tu demandes une heure ou deux... Et c'est dans Netica, une boîte informatique qui gère les parcs informatiques de patrimoine immobilier qu'ils ont lancé le projet. En fait le CEO et les autres ont construit leur propre bureau et c'est là qu'ils se sont rendus compte que c'était le bordel sur les chantiers et puis ils ont voulu trouver une solution au niveau des applications et donc ils ont voulu juste créer un petit outil pour faciliter la communication avec l'architecte et l'entrepreneur et c'est comme ça que c'est né. Au niveau d'Aproplan, le réseau auquel on avait accès provenait plus de chaque personne et l'expérience de chacun, après la Belgique c'est facile parce que c'est tout petit. Mais le réseau je pense que c'est quand même crucial pour avancer rapidement et recevoir rapidement les bons conseils en cas de problème, ça évite quand même de faire des erreurs qui peuvent être assez conséquentes par la suite. Au tout début d'Aproplan, je ne suis pas sûr que l'on ait vraiment bénéficié de l'intervention d'incubateurs parce que Aproplan a été créée en tant que Spin-off dans une autre entreprise et en fait c'est les développeurs de l'autre boîte qui ont créé ce petit projet et ils l'ont développé au sein d'un autre groupe et puis une fois que ça a pris un peu plus d'ampleur, ils ont engagé une partie commerciale pour pouvoir commercialiser le prototype, le produit et c'est comme ça que

	c'est né mais je pense qu'il n'y a jamais vraiment eu d'incubateurs ou de structures comme ça.
--	--

Facteurs internes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extraits des interviews qui en témoignent
Importance de l'innovation et de la créativité	Je pense que l'innovation est importante maintenant je pense que c'est la manière dont tu vends ton produit... Un produit peut ne pas être innovant ou ne pas être plus innovant qu'un autre mais c'est la manière dont tu vas le présenter à ton prospect, c'est les points que tu vas mettre en avant, c'est plus le fait de bien comprendre qu'est-ce que ton client a besoin, qu'est-ce qu'il a comme challenge et puis tu vas détourner un peu la manière dont tu vas présenter ton produit en fonction de ses besoins plus que si ton produit est plus performant ou innovant qu'un autre ce n'est pas ça qui fera la différence. Un produit plus performant, tes clients le verront plutôt s'ils vont tester ce que fait la concurrence mais au niveau du succès aujourd'hui, c'est le fait de rentrer des contrats et on est innovant dans le sens où c'est un marché assez peu couvert, on n'est pas non plus quinze à aller sonner à la porte, on a quelques concurrents et après on a des concurrents qui sont meilleurs que nous mais d'après le retour de nos clients et de nos prospects, c'est la simplicité et l'attention que l'on crée au niveau de notre client qui porte ses fruits. Pour nous le client passe avant le développement ou l'innovation de notre produit, le point le plus important c'est que notre support soit réactif au niveau des demandes des clients. Notre support client et la vitesse de réactivité vis-à-vis des demandes des clients c'est un peu notre force, c'est ça qui rassure un peu le client. Au final, après on discute avec les clients, on va adapter notre produit en fonction de l'attente et en fonction de ce que celui-ci recherche. On ne va pas aller mettre de la 3D même si c'est innovant.
Décisions stratégiques et fonctions	Au niveau des décisions qui sont prises, ça se fait au niveau de la direction. Après ils sont coachés par les investisseurs, le board de manière assez récurrente, ils valident les décisions régulièrement avec le board qui vont challenger les décisions pour des cas parfois un peu plus spécifiques, notre CEO est quand même assez jeune, il a 35 ans il n'a pas encore tout vécu, le reste des collaborateurs ont quand même aussi pas mal à dire. Tant que tu parviens à appuyer tes idées par des chiffres etc. tant que tu justifies et que tu présentes un mini business plan pour ton département avec voilà le retour sur investissement, voilà les hypothèses que j'ai posées aujourd'hui, j'ai besoin de trois mois pour les poser par exemple et voilà... Pour obtenir plus de ressources humaines, moi j'ai des objectifs à

	atteindre et je dois proposer un plan d'actions pour les atteindre. Si j'ai besoin d'une ressource en plus, je dois le soumettre au CEO et ils donnent son accord surtout pour les départements qui sont encore en test et en hypothèse, ici par exemple on vient de changer le modèle de vente et le département qui fait de la prospection uniquement du bureau... Avant les commerciaux faisaient tout en fait. Maintenant nous on ouvre les portes chez les gros clients et puis on ne s'en occupe plus et c'est les commerciaux qui prennent la relève après. On a changé ce modèle pour pouvoir grandir plus rapidement. Le changement est encore assez nouveau, on est en train de peaufiner des formations, on découvre aussi quels sont les bons profils à recruter.. Moi j'ai passé quand même pas mal de temps à coacher.. y avait des profils qui n'étaient pas forcément faits pour mais parce que en deux semaines on ne peut pas repérer le bon profil, ça a mis plus de temps donc on a ralenti un peu mais à terme, une fois que le business model du département est validé, bah en fait chaque manager va choisir s'il recrute ou s'il supprime et là, les départements qui fonctionnent ont juste des quotas à atteindre et voilà.
Rôle des apprentissages permanents	Au sein d'Aproplan on a des programmes de formation plus formels où là on suit et on doit tous en faire maintenant après je pense que la complexité c'est un peu d'être au four et au moulin tout le temps d'être pas mal dans l'exécutif mais de temps en temps on n'oublie un peu de prendre du recul et de dire ok je vais apprendre, parce que c'est un peu de l'auto-apprentissage, ça prend du temps et parfois on oublie que c'est important en fait même si ici on est hyper poussé à le faire, si par exemple, en fin de mois tu n'as pas atteint tes quotas et que tu dis j'ai voulu apprendre une nouvelle manière de faire, une nouvelle manière de prospecter en faisant des vidéos etc et ça m'a pris une semaine bah dans ce cas-là alors la direction trouve ça top. Moi je pense que le meilleur moyen d'apprendre c'est de faire et au boulot c'est en exécutant que tu apprends et que tu sais ce qui est à faire ou pas et tu apprendras beaucoup plus rapidement et de manière plus efficace. Chez PWC, j'avais des cours en permanence et personnellement j'avais l'impression d'être à l'unif et je n'ai rien retenu. Après ça dépend un peu de l'approche. Chez PWC je pense que ce n'était pas aussi constructif que maintenant où tu dis voilà ok j'ai un problème j'ai quelque chose à exécuter et j'ai besoin d'une formation bah je vais chercher un cours, je vais demander du budget pour l'avoir, tu dois un peu te battre pour l'avoir mais moi j'ai l'impression que dans ce cas-là, tu en retires plus.
Rôle du capital humain	Au niveau d'Aproplan, le réseau auquel on avait accès provenait plus de chaque personne et l'expérience de chacun, après la Belgique c'est

	facile parce que c'est tout petit. Mais le réseau je pense que c'est quand même crucial pour avancer rapidement et recevoir rapidement les bons conseils en cas de problème, ça évite quand même de faire des erreurs qui peuvent être assez conséquentes par la suite. En interne, l'équipe est importante et comme tu as une petite équipe tu es en permanence avec les 5 autres personnes avec qui tu travailles donc il vaut mieux que le capital humain soit bien sélectionné à ce niveau-là parce que ça peut vite mettre des frictions qui dans un gros groupe seraient moins apparentes. Ici tu es 24h sur 24 avec les mêmes donc le choix des collaborateurs est crucial. L'aspect des ressources humaines internes et externes sont toutes les deux importantes et sont complémentaires selon moi.
Culture organisationnelle de l'équipe	Des valeurs sont transmises dès le début, ça fait partie des interviews, on se sépare très vite des personnes qui ne « fit » pas avec ces valeurs-là. Pour être engagé chez Aproplan tu dois partager la vision et les valeurs de la boîte. Les valeurs sont assez communes dont la plupart des gens y fit ne fut-ce que 4 sur 5. Après, on n'impose pas 5 valeurs, il y a une liste et la personne qui vient passer son interview, doit faire un choix et en fonction du développement pourquoi et comment on regarde un peu comment ça tient la route.

Facteurs de succès provenant de l'entrepreneur et de son leadership	Extraits des interviews qui en témoignent
Description du CEO, dirigeant, leader : valeur pour l'équipe	Les deux leaders de la boîte sont Thomas et Renauld. Les deux sont hyper complémentaires, ils sont hyper opposés sur pas mal de points et c'est assez marrant. Là où Renauld est quelqu'un de très humain, il va vraiment faire attention à la personne en tant que telle, même s'il fait attention aux compétences, pour lui l'humain prime avant tout. C'est un mec brillant mais il va savoir faire la part des choses on travaille ou on ne travaille pas mais y a des moments, par exemple sur les temps de midi où tu ne vas jamais parler de boulot. Thomas, lui est beaucoup plus stricte, lui est orienté performance en permanence. C'est la performance dans tout : planning etc. c'est une sorte de Steve Jobs il va être au téléphone 24h sur 24, en même temps ses emails vont se gérer tout seuls, il est capable de se lever à 4h du matin pour faire du yoga et de la méditation il vient en vélo et en train au boulot parce que pour lui venir en voiture, ça n'a aucune valeur ajoutée c'est un peu plus de ce type-là. C'est en fonction du feeling et du sujet que tu veux aborder que tu iras vers l'un ou l'autre. Moi je reporte plus à

	Thomas puisqu'il est plutôt dans la partie et les aspects commerciaux maintenant Renauld est quelqu'un de très humain mais il sera plus strict au niveau développement. Il manage vraiment cette partie-là. Moi je vais faire des reviews avec Renauld plus au niveau humain, bien-être, ma roadmap évolution, mon plan de carrière dans ces sens-là il sera plutôt mon mentor et c'est l'inverse pour les développeurs. Thomas développe fort le leadership plus parce que je me reconnais plus dans ce que lui fait mais Renauld le fait aussi. Moi je vais chercher mon inspiration autant chez l'un que chez l'autre. Tout le côté humain, empathie, ne pas oublier qu'il n'y a pas que le boulot dans la vie ça je vais plutôt chez Renauld et le fait que je dois quand même bien bosser ça je le retrouve chez Thomas. Je pense qu'ils ont chacun des deux les compétences pour avoir les deux types de leadership qui ressortent assez fortement et de manière naturelle ils vont chacun aller vers celui qui leur correspond mieux mais par exemple, si j'ai besoin de motivation je peux aller voir Thomas aussi mais pour moi je pars plus du principe que le leadership que tu adoptes se fait plus de manière naturelle même si je sais que ça pourrait prendre par exemple plus d'énergie par Thomas de faire plus attention à l'aspect humain. Je pense qu'au final c'est nos leaders qui nous inspirent et qui prennent les décisions difficiles et si personne n'est capable de prendre ces décisions c'est pas possible. Il faut toujours des gens capables de corriger les erreurs et de le faire rapidement tout en continuant à inspirer ceux qui restent où les erreurs n'ont pas été commises et pour ça on a besoin d'un leadership solide, sinon tu perds un peu la réussite de ton entreprise. Je pense que c'est réellement déterminant.
Importance du leadership	Je pense que l'aspect performance est quand même important pour moi ça prime quelqu'un au niveau du leadership à adopter mais maintenant que j'y repense y a aussi l'aspect humain à considérer. Pour moi je pense que c'est essentiel d'avoir un leader et il faut quelqu'un qui impose une vision et une direction dans laquelle on avance car sans ça, sans une personne qui a les reins bien solides et qui sait ce qu'elle veut, sans ça, tout le monde partirait dans des directions différentes en fonction des intérêts et des ambitions propres. Je pense aussi que ce sont des traits de caractères complètement différents qui font face dans l'entreprise tu as à la fois des commerciaux et des développeurs et donc quand tu as des profils différents tu as plus d'éparpillement dans les intérêts personnels.

Importance du contexte, de la personnalité et de l'expérience dans le leadership	Je pense que c'est principalement par leur personnalité qu'ils adoptent plus l'un, un leadership orienté très fort sur la performance et les objectifs à atteindre avec des reports à lui fournir et l'autre plus l'aspect humain puisque c'est directement lui qui est le plus souvent avec nous en interne de la boîte. Je pense que le leadership peut s'apprendre mais qu'il ne sera peut-être pas aussi efficace. Pour moi tu dois apprendre à trouver là où tu peux être un bon leader et trouver qu'est-ce qui toi te permet d'être un bon leader en fonction du département que tu gères. Chacun a sa manière d'inspirer ses collègues et l'expérience et les différents boulots que tu fais t'influencent et vont un peu te diriger vers le leadership que tu souhaites adopter.
Importance de l'équipe dans la formation du leader	Je pense que l'aspect humain est très important en tout cas chez nous. Même dans le management la plupart ont fait fort attention au côté humain et on attend à ce qu'on nous motive aussi au niveau de ces aspects-là.

Annexe n°6.3 - Retranscription de l'entretien avec Thomas, Android developer

Présentation de l'intervenant et du projet de start-up	Extrait des interviews qui en témoignent
Présentation de l'intervenant : nom, âge, parcours professionnel précédent	Je m'appelle Thomas et j'ai 34 ans. Je suis partie vivre au Canada un moment, j'ai arrêté mes études très tôt et j'ai commencé à travailler à l'âge de 17 ans en tant qu'étudiant et puis j'ai continué à bosser comme ouvrier et puis j'ai entamé des cours du soir pendant 6 ans où j'ai fait deux diplômes dont un bachelor en informatique de gestion et j'ai commencé à bosser dans l'IT en 2003, et j'ai eu mon diplôme en 2008, j'ai d'abord travaillé dans une administration comme responsable informatique pendant 5 ans, et une fois que j'ai eu mon diplôme de programmer j'ai voulu aller voir ce qui se passait dans le privé et donc j'ai bosse dans plusieurs types de boîtes, c'était rarement de grosses structures mises à part l'administration dans laquelle j'étais avant souvent des PME dans lesquelles je suis resté entre 1 an et demi et deux ans à chaque fois. Ensuite, J'ai bossé pour une startup qui s'appelle Selinko où j'ai commencé à y bosser d'abord comme indépendant quand la société n'avait pas encore les statuts et donc j'ai vraiment vécu les quatre premières années du lancement d'une startup de très près.

Présentation du projet : nom, explication, fonction actuelle de l'intervenant, nombre de collaborateurs et stade de développement	Je suis Android Developer chez Aproplan. J'y travaille depuis 1 mois. On est environ 40 collaborateurs. On est à un stade de développement scale up je dirais.
Facteurs externes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extrait des interviews qui en témoignent
Accès au capital financier et présence des investisseurs	Je pense qu'il faut avoir le moyen de ses ambitions mais c'est également dangereux parce qu'il faut essayer de faire rentrer rapidement de l'argent pour ne pas dépendre que de ses propres investisseurs car ça peut vite devenir problématique surtout s'ils se multiplient avec le temps. Je pense que dans un idéal on cherche que les personnes soient, un minimum, sensibilisées à la technologie ou au service que tu proposes, après je pense que le job des investisseurs c'est de miser sur telles ou telles startups et d'apporter du capital à un moment « t » et en espérant un certain retour sur investissement mais je pense qu'à la base, leurs seules considérations sont purement financières, ça il ne faut pas se le cacher.
Etudes marketing externes et études de marché, importance du client	Ce qui favorise selon moi la réussite d'une startup c'est l'utilité de son projet. L'étude de marché est selon moi quelque chose où il faut y passer, maintenant on sait que ça va pivoter, que ça va changer, on sait que c'est un secteur qui bouge très vite donc après il faut faire attention à la niche que tu vises.
Intervention des pouvoirs publics	Je pense qu'au niveau des pouvoirs publics, beaucoup de startups ne connaissent pas ce que le public peut leur apporter en termes de subvention et autres et à contrario je pense que parfois ils en abusent sans être tout à fait honnêtes sur ce qu'ils font au niveau de l'argent public.
Intervention des structures d'accompagnement et apport réel	Pour moi, l'apport des incubateurs est relativement mitigé. J'ai l'impression que souvent ils ne savent pas ce qu'ils font donc ça peut aider la boîte dans un sens car souvent le projet de base peut être potentiellement plus sain car ça fonctionne un peu dans une optique où ils ne te libèrent des fonds que lorsque réellement ils voient le travail qui a été fait et donc l'avancement du projet donc ça peut être

	plus sain qu'un business angels et ça force une certaine discipline au niveau de la startup mais je pense que tu peux également t'en sortir sans ce type de structure. C'est toujours difficile quand tu essaies d'innover de trouver quelqu'un qui va vraiment te conseiller dans telle ou telle marche à suivre.
--	--

Facteurs internes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extraits des interviews qui en témoignent
Importance de l'innovation et de la créativité	Pour moi l'innovation et la créativité sont capitales pour la réussite de ton projet. A l'heure actuelle, certes il y a toujours de nouvelles choses à faire mais il y a aussi beaucoup de choses qui ont été faites et j'ai parfois l'impression qu'il y a beaucoup de startups qui courent à la poursuite d'une idée que d'autres n'auraient pas eu mais je pense qu'il faut trouver quelque chose qui permet de répondre à un besoin concret. Je pense qu'actuellement soit tu réponds à une demande de niche et tant mieux soit tu crées quelque chose qui n'existe pas encore.
Décisions stratégiques et fonctions	De ce que j'en ai vu, il y a deux personnes qui prennent finalement les décisions finales et sur certains points les investisseurs vont mettre leur veto ou pas mais dans l'ensemble c'est quand même surtout Renauld et Thomas qui prennent les décisions et j'ai l'impression qu'ils ont quand même une certaine complémentarité dans certaines décisions. Même à ma position et je parle aussi pour les managers des différents départements si tu apportes des solutions ça va être écoutés, c'est très important dans une startup et tu le vois aussi encore maintenant alors qu'ils sont plutôt scale up mais je pense que c'est extrêmement important.
Rôle des apprentissages permanents	Vu le domaine dans lequel on bosse, on n'a pas vraiment le choix, c'est inhérent à notre secteur par exemple dans l'IT tu es obligé de te tenir constamment au courant des avancées et surtout en développement pour pouvoir apporter suffisamment à ta boîte, surtout pour garder ton job. Je pense que c'est surtout toi qui dois faire preuve de volonté dans le fait de demander à la fois des écrits sur le sujet ou des mentors pour t'encadrer. Tu peux vraiment au sein d'Aproplan avoir recours à des collègues qui sont parfois plus expérimentés dans tel ou tel domaine, on discute et on se fait grandir les uns, les autres. Chez Aproplan plus qu'ailleurs je trouve qu'il y a vraiment une très bonne dynamique sous cet aspect-là.
Rôle du capital humain	Pour moi le capital humain, en tout cas les premières années sans ça y a rien qui bouge. C'est clair qu'il te faut des moyens mais dans les moyens tu retrouveras les moyens humains au même niveau si pas

	plus hauts que les moyens financiers. Je pense que les dirigeants s'assurent d'avoir les meilleurs profils et pas que sur papier, ils te testent assez vite aussi sur des exercices concrets et pratiques avant d'être engagé mais tu sens qu'ils visent sur l'humain aussi et c'est ça que j'ai apprécié tu sens qu'ils cherchent à voir si le « mindset » du gars correspond bien avec la boîte et après seulement on te fait faire des exercices. J'ai ressenti ça et pour moi ça m'a plu parce que c'est vraiment important l'humain.
Culture organisationnelle de l'équipe	Je pense qu'il y a une réelle structure au sein de l'entreprise. Déjà c'est la première boîte dans laquelle il y a un happiness afficher, ils y font attention sur la communication, même si pour l'instant on n'est pas dans des bureaux adéquats, ils mettent tout en place pour qu'on soit et qu'on se sente le mieux possible et en même temps ils nous laissent une grande liberté. Il y a une vraie culture, ils veulent qu'on se sente bien et qu'on s'implique dans le projet et donc c'est clair qu'il y a une réelle pression et une qualité et rentabilité à avoir mais j'ai l'impression qu'ils essaient vraiment de faire du donnant- donnant et qu'eux ne sont pas là non plus que pour nous faire bosser et qu'on existe en tant qu'entité propre.

Facteurs de succès provenant de l'entrepreneur et de son leadership	Extraits des interviews qui en témoignent
Description du CEO, dirigeant, leader : valeur pour l'équipe	Les deux top leaders sont Renauld et Thomas. Je pense qu'ils ont tous les deux l'Aura du COO et CEO mais on sait très bien qu'ils sont là et ils sont au taquet sur tout, c'est eux qui s'occupent des meetings, tu sens qu'ils veulent être au courant de tout ce qui se passe et ils cherchent à être présent tout le temps même s'ils ne savent pas toujours l'être physiquement ce qui est plus le cas de Thomas car ils bougent beaucoup plus et que Renauld est beaucoup plus en interne mais ce qui est marrant c'est que c'est clairement établi que c'est le boss si je te parle de Renauld et en même temps il est hyper proche des collaborateurs. Renauld adopte plus un leadership que l'on peut qualifier de plus humain là où Thomas est plus centré sur la performance mais je pense qu'ils sont extrêmement complémentaires et que leur force est vraiment leur capacité à se compléter parfaitement. Renauld va se montrer comme quelqu'un de très accessible et même dans la façon dont ils se sont présentés, Renauld est plutôt le gars de terrain et qui met les mains dans le cambouis c'est Renauld. et celui qui va plutôt dans les grands buildings c'est Thomas.

	Et je pense que là où tu vas plus faire confiance dans Thomas au niveau de ses visions de long terme et du réseau dont il dispose, avec les leads et les mises en place avec les investisseurs, tu ne te poses même pas la question de savoir ce qu'il fait, tu sais qu'il fait, et puis Renauld tu le vois en day to day c'est le référent direct. Pour moi c'est un binôme inséparable et complémentaire où je pense que l'un ne pourrait pas faire le boulot de l'autre. Il y a vraiment un juste équilibre entre l'aspect performance et l'aspect humain. Pour arriver à ça, il faut arriver à un niveau de communication entre les deux qui soit quasi parfait. L'un fait confiance à l'autre. Le fait qu'ils aient bossé avant ensemble, l'histoire d'Aproplan montre toujours cette complémentarité. Je pense qu'ils essaient d'être les plus transparents possible. Il y a clairement des objectifs de qualité à atteindre et Thomas va plutôt te mettre la pression lors des grands meetings deux fois par mois et dans ce cas-là Renauld est dans la même ligne de conduite. Ensuite, Renauld va s'assurer au quotidien que ça bosse. On se voit tous les matins, on fait des meetings et ils ont mis en place des outils d'organisation comme ça il sait bien qui fait quoi, quand, comment et pourquoi. Ici il sait ce qu'on fait et ils sont honnêtes dans le sens où il a une vue des résultats que tu es sensé avoir et il va les exiger à un moment ou alors il va te demander des explications même si ça ne fait pas partie de ses compétences propres. Je pense que Renauld va parfois plus laisser l'émotion parler là où Thomas est beaucoup plus business oriented ; je ne dis pas que Renauld ne l'est pas mais il met cet aspect émotion en avant. Je pense que Thomas pourrait aussi le faire mais qu'il fait confiance dans Renauld pour le faire.
Importance du leadership	
Importance du contexte, de la personnalité et de l'expérience dans le leadership	Je pense que leur manière de faire les choses vient aussi de leur personnalité et du contexte, du secteur dans lequel ils sont avec l'un qui est plus en interne et l'autre plus à l'extérieur.
Importance de l'équipe dans la formation du leader	Ils nous demandent du retour parce qu'on est quand même toujours dans l'essai erreur mais ce sont aussi des personnes qui recherchent du feedback pour savoir comment bien gérer les choses en tout cas c'est surtout Renauld qui l'affiche parce que je le vois plus dans le « day to day » et ça on en est demandeur aussi.

Annexe n°7 - Retranscription des entretiens : start-up Take Eat Easy

Annexe n°7.1 - Retranscription de l'entretien avec Karim, COO

Présentation de l'intervenant et du projet de start-up	Extrait des interviews qui en témoignent
Présentation de l'intervenant : nom, âge, parcours professionnel précédent	Je m'appelle Karim et j'ai 30 ans. J'ai fait des études de gestion en mathématique appliquée puis j'ai fait un doctorat, en mathématique appliquée et puis j'ai directement travaillé chez Take Eat Easy et puis maintenant je suis actuellement sous un nouveau projet, dans une nouvelle boîte.
Présentation du projet : nom, explication, fonction actuelle de l'intervenant, nombre de collaborateurs et stade de développement	Au sein de Take Eat Easy, j'étais co-fondateur et j'étais également COO. Take Eat Easy c'était une application qui mettait en relation des restaurants, des coursiers à vélo et des clients et ça permettait aux clients de se faire livrer leur plat préféré en moins de 30 min. On a commencé en Aout 2012 et ça s'est fini en Juillet 2016 donc j'y ai travaillé environ 4 ans. On était 4 fondateurs à la base, et à la fin on était 160. Au moment où la startup a pris fin, on avait levé pas mal de fonds et du coup on était plutôt dans une phase de scale-up.
Facteurs externes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extrait des interviews qui en témoignent
Accès au capital financier et présence des investisseurs	Avoir accès au capital, c'est extrêmement important aussi pour avancer. Il y a énormément de choses qui favorisent le succès d'une startup. Finalement avoir accès à des personnes qui ont de l'expérience c'est important. Il y a des advisers c'est assez important. Au niveau des investisseurs, nous il n'y avait pas que le côté apport de capital et expertise apportée qui nous intéressait. Nous, par exemple, un côté qui était important aussi c'est qu'on savait que ça allait être finalement une bataille assez chère avec d'autres compétiteurs et donc on voulait aussi aller avec des investisseurs qui allaient être capables de remettre de l'argent derrière. Donc en fait, évidemment tout le monde veut aller avec des gens qui savent mettre le plus d'argent et qui sont le plus SMART mais le troisième élément pour nous qui comptait c'était justement qu'il réinvestissait par la suite. En général,

	ça va ensemble, les gens qui vont t'apporter le plus d'argent c'est aussi les plus SMART et donc tu ne dois pas choisir entre SMART et argent parce qu'ils sont les deux. La vraie question c'est est-ce que toi tu arrives à attirer des gens qui sont les deux. En général, d'ailleurs, ça va être plus difficile d'attirer des gens qui sont SMART que des gens qui ont de l'argent. Et des gens qui ont les deux c'est encore plus difficile à attirer. Il y a différents types d'investisseurs, les premiers 100 000 euros c'est par des contacts que tu connais mais après quand tu lèves 6 millions ou 30 millions c'est plus du tout la même échelle et à ce moment-là ce sont des fonds d'investissement ou eux aussi cherchent à investir donc là c'est toi qui te renseignes pour entrer en contact avec eux et puis tu envoies un dossier et tu les recontactes après et si tu as la chance d'être dans un marché un peu chaud, alors ils te recontactent eux-mêmes directement.
Etudes marketing externes et études de marché	Ce qui est extrêmement important c'est d'être dans un très grand marché. Il faut pouvoir être dans un marché qui est assez grand pour pouvoir faire de ta Startup, une success story. Au niveau des études de marché en tant que telles, nous on en faisait très peu parce que tu n'as pas le temps, une étude de marché si tu veux la faire bien ça prend des mois et en fait nous en un mois ou en trois mois on doublait de taille quoi donc t'as pas le temps de faire des études de marché, t'as pas le temps de faire ce genre de chose, ce n'était pas nécessaire non plus parce que on voyait bien ce qui marchait et ce qui ne marchait pas. On faisait plus des essais-erreurs pour voir ce qui fonctionnait. On faisait dans le concret directement plutôt que de faire une étude.
Intervention des pouvoirs publics	Au tout début, on a bénéficié un tout petit peu des pouvoirs publics. Déjà on a participé à Nest'up qui est un incubateur de startup qui a été créé par Charity Wallonia financé par la région wallonne, ensuite on s'est basé à Bruxelles et là on a bénéficié de 80 000 euros avec une autre association, Innoviris, ça c'était au tout début et puis aussi on avait des subsides à la consultance auxquels on faisait appel et on devait avoir jusqu'à 15 000 euros par an avec ces subsides-là.
Intervention des structures d'accompagnement et apport réel	En terme qualitatif, l'incubateur était très faible donc on n'a pas appris grand-chose, au niveau de comment gérer une boîte et ce genre de chose, par contre au niveau motivationnel, là il a été assez fort parce que je ne sais pas si on se serait lancé sans ce facteur-là. Donc même si ça ne nous a pas appris grand-chose en fait ça nous a permis de prendre suffisamment confiance en nous que pour lancer la boîte. Je pense qu'au niveau d'un accompagnement complet avec quelqu'un qui apporte une certaine expertise, il n'y a pas ce genre d'initiatives et il n'y a pas ce genre de personnes. En Belgique il y a extrêmement peu de startups et il y a extrêmement peu de personnes qui savent comment ça fonctionne et qui ont une expérience dans ce genre de

	développement. En vrai, l'incubateur pour moi est aussi bon que les gens qui sont dedans que ce soit les équipes qui viennent avec leur projet et les coaches, il faut que les équipes soient prêtes à écouter les coaches et donc ça veut dire qu'il faut avoir des coaches qui ont de la bouteille car tu ne vas pas écouter une personne de qui tu n'as jamais entendu parler, c'est difficile de prendre des critiques d'une personne que tu ne respectes pas dans le domaine mais d'un autre côté si les gens sont à l'ouest et ne sont pas prêts à recevoir de conseils, ça ne marche pas non plus. Donc pour moi le problème c'est qu'il faut toujours démarrer quelque part, et au début ça c'est mieux que rien, c'est pas top mais c'est mieux que rien. Après Nest'up, on s'est juste lancé et on a mis un an avant de bien comprendre ce qu'on voulait faire. On n'aurait pas été mieux avec ou sans eux et c'est peut-être là où je reproche un peu quelque chose à notre incubateur c'est qu'il n'a pas réussi à trouver notre bon positionnement.
--	---

Facteurs internes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extraits des interviews qui en témoignent
Importance de l'innovation et de la créativité	Je pense qu'il faut toujours apporter quelque chose de nouveau, d'office. Pour moi tu fais ton service et que tu sois un restaurant qui le lance ou plutôt une startup hyper scalable, le but c'est de lancer ton service, ton premier job c'est de bien faire ton service et en fait quand tu fais mal ton service tu le vois rapidement parce que tes clients ne sont pas contents etc... Et donc ton but en tant que startup, avant de devenir grand et avant d'être hyper scalable c'est d'abord d'avoir un service qui fonctionne et après l'autre complexité c'est, à partir du moment où tu grandis, d'arriver à conserver cette qualité de service dans ta phase de croissance par ce qu'en fait, faire quelque chose tout seul à la main ou à deux personnes c'est facile à faire mais après le faire grandir et le faire pour deux millions de personnes c'est autrement plus complexe. Et après l'innovation c'est pas nécessairement faire un nouveau service, c'est arriver à faire ce service-là mais pour beaucoup plus de gens.
Décisions stratégiques et fonctions	En général les décisions étaient prises avec les personnes qui avaient les connaissances dans ces domaines là, dans ce cas c'était plutôt des décisions par domaines d'activité parce que ce genre de décisions prises par les 4 fondateurs n'auraient pas de sens même si elles étaient prises toujours avec le CEO mais après il y avait quelques décisions qu'on pourrait qualifier de stratégiques globales comme par exemple la décision de lever de l'argent etc, plus même au début quand on était que 4 qui elles étaient prises entre les 4 fondateurs mais le reste on

	voyait avec les départements en particulier.
Rôle des apprentissages permanents	Nous, à la bas quand on engageait les gens on voulait qu'ils aient l'expérience nécessaire pour travailler le jour J pour être directement actif et efficace. On ne se disait pas qu'on allait engager une personne pour investir en elle-même mais comme l'entreprise évoluait tellement vite, il fallait que les gens soient aussi capables de suivre l'évolution de l'entreprise. Si tu arrives dans un job où tu t'occupes simplement d'aller parler au restaurant et de former les coursiers et ce genre de choses et puis que cinq mois plus tard, tu avais 4 personnes à gérer en dessous de toi et que tu dois motiver par exemple avec des chiffres à atteindre etc bah effectivement on n'avait pas le temps d'offrir des formations continues en fait, le fait de le faire c'était déjà une formation et donc en réalité c'était un peu « Sink or Swim » et soit tu y arrivais et ça se passait bien, soit tu n'arrivais pas et ça se passait moins bien et la relation avec l'employeur se finissait plus vite mais on a eu très peu de cas où ça s'est mal passé d'ailleurs je pense que je peux compter sur les doigts d'une main le nombre de gens qu'on a viré et on s'est quand même retrouvé à la fin avec 160 employés donc finalement les gens qu'on engageait avaient une certaine réactivité pour réagir et suivre l'évolution de la boîte.
Rôle du capital humain	Avoir accès à de très bons profils c'est-à-dire des employés de qualité c'est extrêmement important aussi. On engageait en fait des gens pour qui on savait qu'ils seraient capables de donner plus que ce qu'ils font aujourd'hui, on allait peut-être prendre quelqu'un qui n'avait que deux ans d'expérience mais on savait que cette personne était bien formée et on ne voulait pas nécessairement des personnes avec un CV énorme mais on voulait des gens qui soient ambitieux et ce genre de personne tu le vois direct. Chez nous, on prenait ça très fortement en compte lorsqu'on engageait les gens. Le capital humain est clairement primordial pour la réussite de ta boîte. En général au début les co-fondateurs on recrutait tout le monde et puis après les managers des départements s'en occupaient et c'est là que pour nous ce qui était important au niveau des valeurs on savait que le recrutement qui allait être faite par les managers allait être dans la même ligne de conduite et de valeurs que si on l'avait fait par nous-même. Jusqu'à la fin on gardait quand même toujours un co-fondateur parmi les phases de recrutement.
Culture organisationnelle de l'équipe	On avait fait un exercice de valeurs assez tôt dans la boîte maintenant elles étaient vécues par tout le monde et on n'avait pas une check list pour vérifier. Par contre, on faisait très clairement attention à voir si c'était une personne avec laquelle on s'entendait bien avec laquelle on voudrait travailler. On avait ce qu'on appelle le « beer test » c'est-à-

	dire est-ce que c'est une personne avec qui on voudrait bien prendre un verre un soir. Je pense qu'on avait vraiment une culture mais qu'elle n'était pas écrite. Ici, on se parle encore tous, on est encore tous bons potes, il y avait vraiment une émulsion interne qui était très forte. Il n'y avait rien d'officiel mais parmi des gens très différents, il y avait toujours quelque chose de commun à tout le monde. On avait une équipe qui était relativement jeune, quasiment tous en dessous de 30 ans, on bossait comme des malades on était tous hyper motivés, on adorait la bouffe enfin il y avait beaucoup de points en commun entre tout le monde.
--	---

Facteurs de succès provenant de l'entrepreneur et de son leadership	Extraits des interviews qui en témoignent
Description du CEO, dirigeant, leader : valeur pour l'équipe	Moi au début j'ai commencé Take Eat Easy parce que je m'ennuyais dans mon doctorat et en vrai j'aime bien accomplir des choses, j'aime bien être relativement indépendant dans ce que je veux faire, j'aime bien créer quelque chose et voir ce que j'ai créé et je me suis dit que ce n'était pas des choses que j'allais trouver si je m'étais lancé dans une grande boîte donc c'est comme ça qu'on a lancé une startup et c'était sympa de créer un truc avec des amis. Le leadership était principalement réparti entre Adrien et moi. Peut-être Adrien en premier mais j'étais juste derrière. Nous on avait un leadership qui était extrêmement focus sur les objectifs. Donc nous on avait mis en place des « OKR », c'est-à-dire des « objective key results » et donc la logique c'est de dire tout le monde écrit ses objectifs personnels et puis on aligne dans les échelons les objectifs de manière à avoir une certaine logique et continuité. Ce n'était pas des objectifs imposés d'en haut pour le bas c'était des objectifs à aligner et si ça ne fitait nulle part si la justification était bonne alors on le gardait sinon on le modifiait. Il y avait aussi un leadership plus délégué et confié aux managers des différents départements. En fait ce qui était intéressant c'est qu'il y avait vraiment une structure matricielle dans la boîte. Tu avais les general managers de pays qui avaient des city manager en dessous de lui qui avait en dessous des account managers, des operation managers etc. et puis tu avais aussi des Head of managers et en fait ceux-ci n'étaient pas là pour imposer aux personnes locales mais étaient là pour les soutenir, pour répondre à leurs questions et les

	aider. La plupart des décisions elles étaient prises au niveau local et après les autres managers avaient plutôt un rôle structurant et servaient de support. Je pense que c'est pareil partout tu ne peux pas demander 100% des gens et ne rien leur donner en retour. Il y avait vraiment une culture en interne parce que les gens adoraient de rester au bureau pour les gens qui étaient là aussi et les gens disposaient d'une liberté et avaient tout en main pour faire leur truc. C'est pas vraiment quelque chose qu'on a instauré ça provenait de nos valeurs et de l'ambiance partagée. On a fait 50% les choses au feeling, et 50% de manière réfléchie. Une fois que Take Eat Easy s'est terminé, toutes les autres boîtes se sont battues pour récupérer nos employés et souvent pour proposer des jobs qui étaient bien mieux que ceux qu'ils avaient chez nous. Je ne pense pas qu'on n'aurait pu faire mieux en interne avec nos employés.
Importance du leadership	C'est extrêmement important mais de le faire de la manière dont je te l'ai dit au-dessus. Je pense qu'il y a une question de personnalité pour faire les choses, on était assez relax, on était proche de tout le monde et on n'avait pas envie de mettre des barrières, on faisait confiance aux gens donc ça c'était important et aussi y a un moment où il faut que tu sois bon dans ce que tu fais et si tu n'es pas bon dans ce que tu fais tu vas du mal à être à l'aise avec le fait que les autres te challengent et on a aussi regardé plusieurs fois qui va prendre quelles responsabilités parce que il y avait des choses avec lesquelles on était moins à l'aise et donc ça a aussi un peu évolué au fur et à mesure avec la société et donc l'important c'est aussi de se surpasser soi-même etc pour montrer l'exemple et je pense qu'il faut aussi être inspirant. Si tu n'as rien apporté aux gens sous toi alors ça ne va pas les pousser à bosser plus.
Importance du contexte, de la personnalité et de l'expérience dans le leadership	L'inspiration que l'on cherchait à montrer dépendait vraiment de la direction définie en fonction du contexte en fonction du domaine etc.
Importance de l'équipe dans la formation du leader	L'équipe a une incidence sur le leadership parce que finalement tu ne peux pas leader la boîte de la même manière si tu n'as pas confiance dans l'équipe avec qui tu bosses. Moi ce que j'aimais bien dire c'est que je n'engageais personne si je n'avais pas l'impression qu'ils étaient meilleurs que moi. C'est des gens qui vont continuer à te challenger aussi et qui ne vont pas juste faire ce que tu fais les yeux fermés. Ça te permet de leur donner le choix dans ce qu'il faut et de leur donner beaucoup plus de responsabilités donc c'est certain que les gens que tu as engagés définissent aussi la manière dont tu vas pouvoir leader.

Annexe n°7.2 - Retranscription de l'entretien avec Raphaël, IT manager

Présentation de l'intervenant et du projet de start-up	Extrait des interviews qui en témoignent
Présentation de l'intervenant : nom, âge, parcours professionnel précédent	Je m'appelle Raphaël et j'ai 29 ans. Moi j'ai étudié le droit à la base à l'ULB puis je ne l'ai pas terminé, et j'ai commencé à travailler chez Djump qui est une autre startup qui s'est aussi cassée la gueule euh... en 2015 qui était un petit peu le concurrent de Uber et globalement je m'occupais de tout ce qui était... je m'occupais de tout ce qui était du support globalement aussi bien support clientèle que le support technique,
Présentation du projet : nom, explication, fonction actuelle de l'intervenant, nombre de collaborateurs et stade de développement	Donc là j'ai rejoint la boîte en tant que knowledge manager, à l'époque, donc l'idée c'était de documenter tous les process qui étaient déjà existants et de euh d'améliorer les flux d'informations au sein de la boîte et au sein des différents départements, si tu veux.. très rapidement on s'est rendu compte qu'il n'y avait pas du tout de... euh y avait pas de process en place et donc je suis passé de knowledge manager à IT manager fin global IT Manager où globalement je chapeautais tous les process et tous les outils qui étaient suivis en interne hors produit donc tout ce qui était lié à l'application, au site web ce n'était pas moi mais tout ce qui était lié vraiment à la manière dont nous on travaillait en interne c'est-à-dire le CRM, la plateforme de gestion, de marketing, automatiser la plateforme de gestion de tickets email etc, ça c'est moi qui m'en occupais et puis voilà, et puis ça s'est cassé la gueule l'été passé. J'ai travaillé pendant 10 mois chez Take Eat Easy . Quand moi je suis arrivé on était aux alentours de 35 et quand j'ai quitté, employés et collaborateurs fin les indépendants finalement, on devait être 220. Au moment où je suis arrivé, on venait juste de terminer la phase de startup justement on passait en mode scale up, donc le business model était plus ou moins confirmé donc on savait que c'était un modèle d'économie d'échelle donc qu'on évolue pour qu'on breakeven et que cela devienne rentable au niveau du produit, et de l'approche qu'on avait vis-à-vis de des restaurants le produit était fini et donc à ce moment ce qu'il fallait c'était arriver à scaler la boîte pour qu'on réussisse. Le fait de se développer dans plus en plus de villes ce n'était pas un objectif.. c'était un besoin faut bien comprendre ça c'est que

	notre expansion à l'étranger c'était pas un objectif, c'était un besoin puisque notre objectif c'était de breakeven et de confirmer le business model.
Facteurs externes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extrait des interviews qui en témoignent
Accès au capital financier et présence des investisseurs	D'un côté l'argent que tu reçois est un problème mais d'un autre côté l'argent que tu demandes, est souvent mal estimé. Les gens vont souvent surévaluer, ils vont demander trop, ils vont recevoir trop et dans ce genre de situation une fois que tu as reçu trop, tu ne vas pas pouvoir augmenter la valeur de ta boîte, et y a un problème parce que si tu n'arrives pas à augmenter la valeur de ta boîte tu ne pourras pas relever des fonds et donc tu te retrouves finalement après deux ans à avoir brûlé un million cinq, ou par exemple avec Take Eat Easy 22 millions et ta valeur n'a pas augmenté parce que tu n'as fait que brûler, t'as pas plus focaliser là où il fallait quoi... Donc oui d'abord il faut se poser la question de savoir est-ce que tu as besoin d'un apport financier, et puis après tu as des cas où tu as besoin de lever en effet pour avoir une expansion et là c'est un autre cas. Mais donc oui, je pense que le capital extérieur peut être un danger sur un premier point vis-à-vis des répercussions que ça peut avoir sur la gestion en interne, mais également sur la valeur de la société, et également tu laisses entrer dans ton entreprise quelqu'un qui, a qui tu donnes un certain pouvoir quand même et c'est ce qu'on a rencontré chez Take Eat Easy pour deux raisons différentes. La première c'est que l'investisseur majoritaire a investi chez nos concurrents et avait une grosse part et donc avait un pouvoir décisionnaire qui pouvait limiter pas mal d'autres investisseurs etc, donc là c'est assez craignos mais également parce que à la vue des autres investisseurs, tu avais un investisseur interne qui était... Par sa position, il avait accès à des informations à propos de la concurrence. Et donc quel investisseur va investir dans une boîte dans laquelle tu sais que parmi ceux qui sont majoritaires, ils ont de l'information sur la concurrence... C'est à ce niveau là que Take Eat Easy s'est planté... Et dans l'identification de nos investisseurs et la concurrence finalement puisque fin la concurrence même pas en fait.. Le scénario où Take Eat Easy aurait pu fonctionner, et où l'investisseur majoritaire n'aurait pas investi chez nous, on aurait pu lever et arriver à une breakeven avec les villes qu'on avait déjà ouvertes et plutôt que de se positionner en tant que leader européen, on aurait pu être leaders nationaux dans tel ou tel pays. Le problème c'est que notre investisseur principal avait des mains dans les poches de tout le monde....

Etudes marketing externes et études de marché	La concurrence même si ça reste pour moi, fin que ça relève un peu de facteurs internes puisque ça provient de l'analyse du marché avant de se lancer mais c'est un facteur externe parce que si ton concurrent lève dix fois plus d'argent que toi tu n'arrives à en lever, forcément ça devient problématique euh.... Si tu regardes l'historique des plus grandes boîtes sur le marché pour le moment, souvent elles commencent avec un business model qui s'avère faux, les prédictions que tu peux faire, 9 fois sur 10 elles sont complètement erronées parce que on ne prévoit jamais ce qu'il faut correctement, on surévalue la croissance potentielle, on surévalue le marché potentiel, on surévalue l'impact potentiel du marketing... tu vois un peu ce que je veux dire, et je pense que finalement ce n'est pas temps le business model de base ou l'idée de base qui est réellement intéressant mais c'est et là on revient sur l'intrinsèque c'est l'équipe et la mise en application de non pas de l'objectif principal mais de la direction du bateau. Je pense que l'élément le plus important c'est de vouloir faire quelque chose qui fonctionne et sortir... aujourd'hui tu as cette grande vague de la startup hyper cool facebookienne où en gros tout le monde veut devenir le nouveau facebook de, le uber de, et ils oublient un petit peu qu'entreprendre c'est avant tout euh... créer de la valeur et aujourd'hui tu as une course à la levée de fonds et donc les gens en fait ne créent plus aucune valeurs, ils espèrent créer une valeur hypothétique, lever du cash, brûler le cash, se casser la gueule et recommencer... et c'est pas sain alors que justement le véritable entrepreneur il a une idée, il a... ce n'est même pas une idée en fait, il a une envie de... d'accomplir quelque chose, ce quelque chose peut évoluer avec le temps mais au final le seul fil d'Ariane qui subsiste c'est justement cette envie que ça réussisse que ça porte une valeur pour les clients potentiels, les fournisseurs etc et même pour l'entreprise en elle-même. Et ce depuis le premier jour. Pour moi c'est ça qui différencie un entrepreneur d'un startuper...
Intervention des pouvoirs publics	
Intervention des structures d'accompagnement et apport réel	L'accompagnement honnêtement l'accompagnement des trois startups.... Quatre startups pour lesquelles j'ai vraiment bossé honnêtement l'accompagnement externe je crois qu'il est intéressant au tout début pour les personnes qui sont... pour les novices finalement.. pour les très jeunes entrepreneurs qui sortent de l'unif qui veulent lancer leur petit projet ou pour les gens qui étaient employés et qui n'ont jamais vraiment eu d'expériences à ce niveau-là, qui n'ont jamais entrepris réellement et qui sont un peu perdus dans la gestion de leur tâche du quotidien et qui ont du mal à prioriser leurs objectifs et... mais, mais l'accompagnement à part pour les premiers mois sinon

	finalement, l'accompagnement je ne vois pas vraiment comment ça pourrait être réellement intéressant si ce n'est déjà le networking et là, pour les facteurs externes c'est d'arriver justement dans ces incubateurs et accélérateurs à rencontrer d'autres personnes qui te permettent de rencontrer les investisseurs qui ont plus d'argent et donc te permettent justement de t'ouvrir plus de portes mais voilà plutôt que ce soit intrinsèquement lié au succès de l'entreprise.
--	---

Facteurs internes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extraits des interviews qui en témoignent
Importance de l'innovation et de la créativité	Je pense que l'innovation et la créativité c'est hyper important, ça te permet d'avoir des équipes beaucoup plus dynamiques et beaucoup plus polyvalentes et ça t'évite surtout du micro management. Parce que justement si tu encourages cette dynamique d'innovation tu pousses les employés à prendre des risques et essayer et à tester et à voir là c'est clair que l'innovation et la créativité au niveau de la productivité finalement de ton équipe c'est hyper important. Sur le produit en lui-même, si tu prends Take Eat Easy, c'est des produits super innovants d'un point de vue social finalement, ce qui crée, c'est de l'uberisation, c'est un nouveau modèle de fonctionnement d'emploi et à nouveau ça dépend du modèle. Chez Take Eat Easy on avait des coursiers où leur seule source de revenu venait de ce boulot et donc c'est plus dangereux d'un point de vue d'opinion publique et d'un point de vue branding où tu peux en prendre un coup. Moi je pars du principe qu'on ne réinvente pas la roue, en soi Take Eat Easy n'a rien inventé, le service de livraison tu l'avais déjà avec Pizza Hut par exemple ou Deliveroo, ce n'était pas une innovation spectaculaire au niveau du service même mais là où ils ont réussi à innover c'est au niveau du produit pur, c'est le fait d'avoir fait des photos de tous leurs produits. Take Eat Easy, tu ouvrais l'application et tu avais une photo pour chaque plat et je pense que c'est ça qui a fait la clé du succès de Take Eat Easy qui a fait qu'on s'est vraiment, qu'on a vraiment explosé. Je pense que tu arrives à e démarquer en tant qu'entrepreneur avec une feature particulière et c'est cet élément-là qui fait que ça va décoller.
Décisions stratégiques et fonctions	En interne, les différents pôles étaient séparés, t'avais d'un côté le pôle marketing/branding où le décideur final était généralement Chloé une co-fondatrice, concernant les grands lancements de campagnes, c'était plutôt alors notre Head of marketing qui avait carte blanche avec toujours ce détour de la part de Chloé. Pendant un moment Karim

	gérerait tout ce qui était purement opérationnel, la partie support il le déléguait entre les mains d'une autre personne et au niveau de la croissance économique c'était plutôt Sylvain qui était en dessous d'Adrien le CEO mais toujours confirmé par le CEO. Pour la partie board, les seules informations traitées c'était les dépenses opérationnelles globales et les stratégies business, les couvertures des prochaines villes et là c'était Adrien qui présentait cela y compris pour les décisions financières et pour les décisions en interne c'est grâce à notre CFO, Claire qui nous a permis d'ailleurs de tenir plus longtemps si elle n'était pas arrivée on aurait fait faillite fin janvier, au niveau financier elle permettait de tempérer la frénésie que tu peux avoir dans toutes les startups. Dès qu'on procède à la première levée de fonds, les entrepreneurs ont tendance à être tout fou et à le dépenser n'importe comment.
Rôle des apprentissages permanents	Je pense que le cadre des startups et des corporate sont très différents et l'organisation interne est différente et du coup les apprentissages sont extrêmement importants et je trouve que c'est souvent sous-développés dans les startups. C'est souvent aussi ça l'ADN d'une startup qui réussit c'est beaucoup d'autodidactes, les employés se retrouvent face à une situation et se démerdent pour arriver à résoudre leurs problèmes et par là, il y a un apprentissage continu avec le partage de connaissances au sein de la boîte, avec cette manière de travailler hyper dynamique où chacun s'apprécie et les uns peuvent aider les autres, même s'ils sont des électrons libres ils peuvent aller demander conseil dans les autres services. Pour de bons développeurs, autonomes au point de suivre l'actualité tech, c'est très rare et c'est triste parce que du coup, c'est rare d'engager de bons développeurs. En ressource humaine, on mentionne souvent l'intelligence émotionnelle avec les courriers qui passent sans savoir ce que c'est... pour moi le management et l'intelligence émotionnelle ce sont deux formations que tout le monde devrait avoir... avec la dynamique de la boîte où tout le monde bouge, les équipes grandissent et tu as des personnes qui sont amenées à gérer 30 ou 40 personnes alors qu'elles ne l'ont jamais fait et là on peut de nouveau pointer l'importance d'une coaching et de formation dans le management pour justement leur permettre de mieux encadrer leurs équipes. Avec Take Eat Easy, sur la fin, avec l'aspect vente, on a vu ça un peu car lui avait beaucoup insisté de faire venir des coaches sales et de management pour faire suivre les collaborateurs tous les mois, à quel chiffre s'intéresser, comment créer un incentive etc puisque tu voyais notamment en France des gamines de 25 ans qui étaient amenées à manager des équipes de 30 ou 40 personnes avec aucune

	autre expérience avant Take Eat Easy et donc si tu n'as pas une certaine intelligence émotionnelle en toi c'est beaucoup plus compliqué de manager des groupes pareils. Les formations sur les outils de base sont aussi vraiment en manque. Comment utiliser correctement skype, facebook, excel et aujourd'hui on engage beaucoup de personnes qui sur papier disent qu'elles savent utiliser tel ou tel outil mais où dans la réalité, ne savent pas bien utiliser leurs outils et qui du coup perdent énormément de temps à faire des choses qui sont hyper facilement automatisables. La formation et l'accompagnement dans ce sens-là est hyper hyper important.
Rôle du capital humain	Je pense qu'avant de penser au capital humain, c'est d'abord l'importance de la culture de la boîte qu'il faut travailler. Pour moi l'équipe que tu as n'est qu'une conséquence de la direction que tu veux prendre, et du coup c'est extrêmement lié à ton recrutement. Je pense que ce qui manque souvent dans les startups et les petites entreprises, c'est une personne qui s'occupe réellement des ressources humaines. Au niveau de la culture de la boîte, t'as énormément de boîtes qui ont copier-coller le discours de Steve Jobs, en gros on aime les gens bizarres, et où on met des valeurs de papiers alors qu'au final concrètement ce n'est pas du tout comme ça parce que tu travailles avec des équipes qui ont des valeurs au quotidien et qui n'ont pas du tout été communiquées, à l'entrée même au niveau du recrutement. Et donc sur base d'une véritable charte de culture d'entreprise, tu peux arriver à cadrer et à diriger beh ton recrutement avec ton recrutement, avoir des guidelines très précis avec qui, quel type de profil tu veux engager justement dans ton entreprise, tu peux donc avoir engagé des mecs qui étaient beaucoup trop focalisés sur des micro-tâches alors que justement dans une startup, tu sais dès le départ que tu vas être multi-tâche tout le temps, qu'au final malgré ton CV tu vas quand même travailler 10h de plus et tu vas quand même faire des trucs pour lesquels tu n'avais pas été engagé.
Culture organisationnelle de l'équipe	Ca justement c'est la partie de la culture d'entreprise où tu peux mettre un filtre pour voir si tu as un fit avec les personnes. La conséquence de ton capital humain va être automatique puisque tu seras parvenu à engager des personnes qui possèdent les valeurs pour suivre et faire partie de la boîte.

Facteurs de succès provenant de l'entrepreneur et de son leadership	Extraits des interviews qui en témoignent
Description du CEO, dirigeant, leader : valeur pour l'équipe	Y avait plusieurs personnes, ça dépendait des équipes. Adrien n'avait pas de CEO dans le sens où il n'avait pas de leadership justement. Ça été vécu par tout le monde autant dans les moments de crise que dans les bonnes périodes, au niveau professionnel n'a jamais été le gars qui a dit allez les gars on va y arriver, allez je vous tire, regardez comment je bosse comme un taré... et ça Adrien ne l'était pas. Avec Karim, Adrien faisait partie des personnes les plus charismatiques mais, en fonction de leur personnalité, ils développaient un certain leadership quand il y avait une dizaine de personnes et après Adrien a mis une certaine distance entre les employés et lui-même pas par prétention simplement par sauvegarde il en avait besoin pour rester focus sur sa priorité et sa priorité était l'entrée et même si ce n'était pas un leader humain c'était un peu un cavalier de l'ombre... c'est quelqu'un qui s'est battu jusqu'au bout pour la survie de ce projet.. Il s'est battu mais c'était invisible aux yeux de tout le monde.. Je ne pense pas que le leadership soit inné je pense que c'est beaucoup plus environnemental. Je pense que des personnes peuvent le développer dans un environnement/ contexte particulier, avec des personnes particulières, avec un stress particulier et qui vont arriver avec un objectif particulier avec une motivation, une essence derrière qui les motiver pour arriver à motiver tout le monde.
Importance du leadership	C'était hyper primordial, oui. On a réussi à tenir aussi longtemps et à faire quand même du très très bon boulot parce que d'autres personnes prenaient ce rôle là. Au niveau des développeurs on avait Sébastien qui était juste en dessous du CTO et qui avait justement cette Aura et qui a réussi, et c'était quand même un boule de ouf, il a réussi à engager 20 développeurs en deux mois.. Donc il s'est retrouvé avec une équipe complètement nouvelle et il a réussi à la faire collaborer sur un produit qu'il ne connaissait absolument pas et qu'il devait reproduire vis-à-vis d'Adrien et ça il a réussi à... il avait une personnalité très forte et il a réussi à leader son équipe, à la consolider et à la rapprocher, à la confédérer et ça c'était vraiment hyper impressionnant, d'un point de vue extérieur, à un moment donné il était hyper protecteur parce que justement il voulait que son équipe soit plus heureuse et donc lui a vraiment joué un rôle hyper important. Jonathan a réussi aussi à leader l'équipe Sales principalement, au niveau du support c'était affreux.. il y avait une belle équipe, ils étaient 30 et là la Head of support ne savait pas du tout ce qu'elle faisait...

	Au niveau de l'entreprise globale, il n'y avait pas spécialement un gourou derrière lequel on était tous en houra complet malheureusement.. ça c'était un peu triste. Le leadership est hyper important mais ce n'est pas obligatoirement nécessaire que le leadership ne soit pas dans les mains de ceux qui devraient l'avoir c'est-à-dire les CEO, COO, CFO etc mais à la seule condition où les personnes qui prennent le relais soient dans la même optique et la même vision que le leader à priori. On a besoin de quelqu'un qui puisse assurer les collaborateurs et qui disent que c'est bien ce que tu fais qui te donne du sens parce que au final, sinon tu ne sais pas pourquoi tu es là, et tu t'emmerdes, tu démissionnes....
Importance du contexte et de l'expérience dans le leadership	Je pense qu'un leadership efficace est sur deux niveaux. T'as un premier niveau de filtre qui est un niveau environnemental en fonction du contexte et de l'équipe en particulier, je pense que tu peux plus te fier à ton expérience et à ton vécu etc... Les sales chez Take Eat Easy étaient plus emballés par les leaders avec de l'expérience parce que il avait un CV impressionnant et du coup personne ne remettait en doute les décisions qui étaient prises, on peut notamment penser à Jonathan. Sébastien créait lui plutôt une certaine intimité avec ses développeurs car ceux-ci fonctionnaient beaucoup plus à l'affectif et là on peut de nouveau ramener l'aspect « intelligence émotionnelle ». On remarque les deux. Il y a à la fois des leaders nés.. qui trouvent les mots justes, le punch au bon moment etc.. et puis il y a les leaders d'expérience qui ont suivis eux même d'autres personnes et qui essaient de le reproduire en étant à l'écoute etc.. ici y a une intention de vouloir vraiment aider l'autre et c'est plus ça qu'on retrouvait chez Take Eat Easy. Je pense que l'équipe peut influencer le leadership pour permettre à celui-ci de mieux diriger les choses et ça on peut l'apercevoir un peu avec la relation entretenue entre sébastien et les développeurs.
Importance de l'équipe dans la formation du leader	Sylvain était hyper focus performance et chiffres donc il voulait des stat's et c'est là-dessus qu'il se basait avec des suivis réguliers, avec des coachings réguliers donc oui il avait un leadership hyper focus sur la performance... Ici l'objectif était : pour obtenir de meilleures performances, il faut que j'arrive à mieux tirer mon équipe derrière moi et pour ça il me faut des compétences plus approfondies quoi.... Il a toujours travaillé dans des boîtes qui étaient hyper focalisées sur les chiffres et sur la performance, productivité et c'est pour ça d'ailleurs qu'Adrien l'a engagé pour rejoindre Take Eat Easy au début c'était justement pour arriver à tirer... La spécificité de la startup c'est que c'est hyper focalisé sur les chiffres et sur les chiffres avant signaux et

	donc il faut que les chiffres augmentent et donc tu n'as pas vraiment le choix.. bah il était en réunion régulière avec tous les responsables ventes de chaque pays, c'est lui qui a initié justement les systèmes de coaching pour que chacune de ces personnes puissent elles-mêmes mieux coacher leurs propres équipes donc il a leader les leaders en quelque sorte... Lui il a essayé de tirer les équipes derrière lui en mettant des incentives intéressantes parce que je pense que Take Eat Easy était la startup avec les commissions les plus élevées des startups que je connaisse donc pour chaque via développeur qui touchait un restaurant, bah il touchait une prime pour chaque... Au début il a vraiment pris sous son aile un paquet de personnes, c'est lui qui a dessiné les évolutions de carrières potentielles au sein de l'équipe donc il était assez conscient du besoin individuel de chaque membre de l'équipe et des aspirations futurs également, donc ils les préparaient en amont.. et jusqu'à décembre 2015 il était encore très fort sur le terrain et c'est après qu'il s'est plus axé sur la partie expansion et analyse et coaching de ces cinq grands de son équipe et puis voilà...
--	---

Annexe n°7.3 - Retranscription de l'entretien avec Sylvain, Global business developer

Présentation de l'intervenant et du projet de start-up	Extrait des interviews qui en témoignent
Présentation de l'intervenant : nom, âge, parcours professionnel précédent	Je m'appelle Sylvain et j'ai 29 ans. J'ai été chez Capgemini pendant un peu moins d'un an en tant que consultant et là j'ai détesté après trois mois je n'en pouvais plus, là ça a été une grande remise en question et là je me suis demandé alors qu'est-ce que je pouvais faire pour apprendre et avancer le plus vite possible et j'ai commencé à lire plein de bouquins business et à ce moment-là je me suis rendu compte que la vente tu ne l'apprenais pas à l'école mais que ça te permettait d'avancer le plus vite possible, à ce moment-là j'ai eu l'opportunité d'Intys qui s'est présentée à moi pour être business manager, là je faisais du placement de consultants, etc. et je m'y plaisais mais je n'aimais pas ce que je vendais, le milieu était en plus ultra compétitif et les opportunités dans la boîte ne m'intéressaient pas plus que ça ; ce qui me plaisait à ce moment-là était internet et j'avais envie de partir à l'étranger et donc j'ai été engagé par Rocket Internet pour développer des projets en Afrique, j'ai

	pas mal évolué j'ai dû gérer une équipe de 25 personnes ça s'est très bien passé, j'ai évolué au Cameroun et aussi au Congo et ça a duré environ 8 mois moi ; j'avais toujours envie d'évoluer le plus vite possible et je suis rentré en Belgique et là je voulais toujours évoluer dans le milieu des startups mais je voulais être dans un milieu un petit plus, à risque. J'ai rencontré pas mal d'entrepreneurs en rentrant dont Take Eat Easy, on était en fin Aout 2014 à ce moment-là ils allaient lancer Paris et mon étiquette Rocket Internet était un peu mon « graal » ça intéressait tout le monde et donc je me suis très bien entendu avec Adrien, j'ai fait le pari, j'ai rejoint l'aventure, à ce moment-là l'entreprise avait quasi déjà grillé tout l'argent reçu grâce aux Business Angels et ils voulaient lever 3 millions d'euros et donc j'ai rejoint à ce moment-là. J'ai quitté 3 mois avant qu'on tombe en faillite et depuis je travaille chez Doctor Anytime ça va faire un an maintenant.
Présentation du projet : nom, explication, fonction actuelle de l'intervenant, nombre de collaborateurs et stade de développement	J'étais responsable du business développement au niveau global donc j'avais des responsables commerciaux dans chaque pays avec qui je traitais directement mais aussi des responsables de la gestion des restaurants qu'on avait signé et à la fin on en avait beaucoup on en avait plus de 3000 et ces personnes-là géraient à leur tour, sur place des city managers et de business developer et d' »account manager » donc au final je gérais une équipe d'environ 70 personnes. J'ai travaillé un an et 8 mois sur ce projet. A la fin on était 160 collaborateurs. Jusqu'à la fin on pensait encore lever des fonds donc on était scale up.
Facteurs externes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extrait des interviews qui en témoignent
Accès au capital financier et présence des investisseurs	Nous, l'énorme pression que l'on avait pour dépenser l'argent que l'on avait levé, provenait de nos investisseurs qui avaient peur de la concurrence, et la concurrence à ce moment-là c'était Deliveroo et ça nous a poussé à prendre des risques et, en fait, à développer notre modèle sur base de levée de fonds et pas sur base de la rentabilité et là c'est un facteur externe qui pour moi a poussé à ce que l'entreprise périclite. C'est toujours à voir dans une combinaison de plusieurs facteurs. Il faut toujours bien différencier les différents types d'investisseurs, quand tu commences soit du boot strap, tu finances sur ton propre succès, soit tu demandes à ton family, friends and foul là pour Take Eat Easy y avait des amis et de la famille qui ont participé, soit tu as les business angels qui sont arrivés chez nous après et ensuite on est

	arrivé au venture capital qui n'est pas dans le même trip que les autres. La majorité de l'argent apporté vient de participations externes typiques des banques, des fonds d'investissement beaucoup plus gros et ce genre de chose qui allouent une partie de leur capital à du capital risque qui sont gérés par les venture capital et ces gens sont très demandeurs et sont très exigeants sur la qualité de l'équipe et sur le potentiel de marché, sur l'attraction et sur ce que tu as réussi à faire avec les premiers fonds levés. Je pense qu'ils croient dans la majorité de leurs projets en investissant des montants pareils mais je pense que c'est des gens qui, à la fin, font une dizaine d'investissements en même temps tout en sachant qu'il y a une minorité de projets qui vont réussir et compenser la perte des autres. Et dans cette logique-là, ils mettent 10, 15 millions sur la table et ils attendent alors 100 millions de retour et donc pour aller les chercher il faut être numéro 1 et pour être numéro 1 bah il faut de la croissance. Les investisseurs ici je pense que ceux-ci verrouillent tous les contrats. Donc au final, à la fin dans l'entreprise c'était les investisseurs qui étaient les boss donc il faut toujours faire attention. Il faut toujours voir l'aventure à partir de la levée de fonds, tu divises l'année en deux parties, les 6 premiers mois Adrien essaie de continuer d'agir en entrepreneur et je dois faire attention à ce que je dépense mais alors la croissance n'est pas assez forte, et du coup après au niveau du conseil d'administration les investisseurs voulaient aller plus vite et là on a engagé plus de personnes on a eu une croissance de fou au détriment de la rentabilité et ensuite les gens attendaient une certaine profitabilité et plus de la croissance donc le timing était beaucoup trop serré.
Etudes marketing externes et études de marché	Je dirais que c'est toujours très théorique de dire de faire des études de marché alors que sur le terrain tu le fais et puis tu vois si ça marche parce que tu n'as pas vraiment le temps de faire des études marketing. C'est plus un truc de grosses boîtes où là tu as des armées de gens qui n'ont que ça à faire et les montants investis sont beaucoup plus gros, t'as déjà une image de marque mais concernant les startups tu ne fais pas ça. Tu as une intuition, tu t'informes beaucoup, tu lis beaucoup les journaux de toutes sortes, tu te rends compte qu'il y a une opportunité et puis tu vas dehors tu en parles à des gens, tu te rends compte que l'opportunité se valide, tu as également les ressources nécessaires pour y arriver et puis tu le fais. En général c'est comme ça que ça se passe. C'est pas l'étude de marketing spécialement qui va faire que ça va marcher. Y a tellement de choses dont tu n'as pas conscience en fait que la seule manière de voir si ça marche c'est de te confronter au marché directement.
Intervention des pouvoirs publics	Je pense que les pouvoirs publics ne comprennent rien à l'économie en général, tout le pouvoir est mis dans les mains des employés et pas

	des employeurs et effectivement le gouvernement dit qu'on fait des investissements pour les startups mais ça reste beaucoup trop minime.
Intervention des structures d'accompagnement et apport réel	L'incubateur provenait des pouvoirs publics et avant que j'arrive ils avaient participé à Nest'up. A la base l'idée c'était plus un concept de page d'or, une espèce de Trip Advisor pour découvrir des restaurants stylés et présenter d'une façon différente et avec un algorithme qui te donnait des choix possibles en fonction de tes envies ; ça ils ont développé ce concept chez Nest'up et ils se sont vite rendu compte que ça ne marcherait pas parce que ce n'était pas magnétisable et le concept était sympa mais ce n'était pas un besoin et à un moment donné ils se sont rendu compte que pour re-convaincre les investisseurs d'investir de nouveau il fallait garder l'idée de la sélection de restaurants et aller dans un autre modèle qui était la livraison en partant du principe que la livraison n'est pas toujours bien gérer et donc ils ont fait eux-mêmes la livraison etc. et de fil en aiguille c'est comme ça que ça s'est développé mais au départ ils sont sortis de l'incubateur avec quelque chose qui ne fonctionnait pas et ce sont eux qui ont remodifié le modèle pour que ça aille.

Facteurs internes qui favorisent le succès entrepreneurial	Extraits des interviews qui en témoignent
Importance de l'innovation et de la créativité	Ce dont Adrien m'avait parlé c'était que les restaurants étaient vraiment bien sélectionnés donc il y avait vraiment peu de chances pour que ça soit mauvais contrairement à des boîtes avec un projet similaire en Afrique où j'avais eu des échos, je me suis dit alors que c'était la solution pour combler le manque qu'il y avait par rapport aux modèles existants donc les deux éléments étaient d'une part la sélection de qualité et d'autre part le choix de faire soi-même les livraisons.
Décisions stratégiques et fonctions	Pour moi ce qui était la grande force et qui était assez unique dans le projet c'était la complémentarité de l'équipe ici je parle des co-fondateurs qui était extraordinaire. Il y a une part de chance là-dedans, tu ne peux pas forcément répliquer ça comme tu veux. Ils étaient extrêmement complémentaires pour le projet en particulier et la beauté c'est qu'ils se connaissaient d'enfance et donc ça crée un lien de confiance que tu n'aurais pas avec des personnes que tu ne connais pas quand tu dis demain je développe une idée où tu as besoin d'une personne ou de plusieurs pour t'aider. La plupart du temps cette équipe complémentaire et soudée en même temps c'est très dure à trouver.
Rôle des apprentissages	Là on revient sur la qualité des gens parce que toute personne qui a un

permanents	minimum d'intelligence mais surtout énormément de volonté peut arriver à faire beaucoup de choses. Le problème dans une startup, surtout dans le monde dans lequel on vit, avec l'internet la croissance est beaucoup plus rapide et il faut que tu parviennes à être un peu au-dessus des autres si tu veux arriver à emmagasiner très vite. C'est un environnement où c'est toujours difficile, il y a des milliards d'aspects que tu dois acquérir et y aura toujours un compétiteur qui sera un peu plus vieux que toi ou qui se sera concentré sur cet aspect-là plus longtemps qui fait qu'il peut être plus rapide pour certaines choses et donc si tu veux arriver à maintenir le cap et il faut être numéro 1. Si en plus tu as des investisseurs sur le dos qui veulent que ça aille encore plus vite, soit tu t'accroches comme tu peux et tu y bosses jour et nuit s'il faut, soit tu acceptes de déléguer certaines tâches. Je pense que, me concernant j'avais déjà acquis des fondamentaux dans ma boîte précédente et je devais juste le répliquer à une échelle plus grande mais je ne partais pas de 0. Y a toujours une combinaison à la fois d'apprendre sur le tas mais aussi le fait qu'on te forme par l'une ou l'autre chose. Dans les start-up ou ça doit aller vite parfois t'as demandé à quelqu'un d'aller voir des vidéos ou de lire l'une ou l'autre chose pour aller plus vite mais les co-fondateurs passaient leur temps à faire ça à lire énormément et à apprendre énormément de choses. Dans une start-up tu peux avoir vite des responsabilités et il faut choisir un projet qui fait que ça va grandir, mais à partir du moment où tu te greffes à un projet qui explose, que tu es compétent et que tu as pris des risques au début, alors tu vas être le premier bien placé pour avoir l'opportunité et légitimement tu peux prétendre à ce poste. En plus y a pas beaucoup de gens qui aiment prendre des risques dans une start-up quand tu te rends compte de ça tu remarques qu'il y a peu de gens qui se lancent dans l'entrepreneuriat et donc ça veut aussi dire que la compétition est moins forte. In fine tu peux croire beaucoup plus vite dans une start-up qui est bien choisie.
Rôle du capital humain	Pour moi au-delà de l'idée etc. c'est toujours l'équipe le plus important pour réussir ta start-up. C'est la force, la complémentarité et l'ambition de l'équipe qui te permettent d'avancer. Moi j'ai rejoint le projet pour la qualité de l'équipe. Pour moi je reviens sur l'équipe des co-fondateurs qui étaient vraiment d'une complémentarité parfaite. Adrien s'occupait plus des finances et levées de fonds et stratégies marketing, en vente ils avaient du mal d'où le fait que j'ai été engagé ; y avait Karim qui était focalisé sur tout ce qui était logistique et gestion des algorithmes mais qui codait aussi un peu donc il pouvait faire le pont avec Jean-Christophe qui était le lead developer et puis tu avais Chloé qui était vraiment très forte en

	marketing. Le customer service était un peu moins couvert mais après tu as eu plein d'autres personnes qui sont arrivées car ça grandit tellement vite que tu te retrouves avec des équipes de 200 personnes à gérer et le pont que tu dois faire en termes de compétences quand tu grandis tellement vite n'est pas toujours facile à gérer et donc il y a plusieurs personnes expérimentées qui ont rejoint le projet et qui sont venues se greffer à l'équipe initiale des co-fondateurs.
Culture organisationnelle de l'équipe	C'était vraiment un des points forts de la boîte. La culture était extrêmement forte et je pense que c'est une des boîtes où j'ai ressenti la plus forte culture. Y a toujours une culture dans une boîte mais chez Take Eat Easy y avait quelque chose de spécial. Déjà le fait qu'il n'y avait que des jeunes et que la moyenne d'âge était de 28-29 ans ça crée des liens forcément. Ensuite tu as le fait que tout le monde parle de toi et donc tu te sens valorisé parce que tu rejoins la start-up du moment y a cet aspect de fierté et d'appartenance à un mouvement. Y avait l'aspect cool parce que c'était des restaurants cool avec lesquels on travaillait. Le job, la plupart des gens étaient aussi bien payés. Enfin, je pense que les gens s'identifiaient très fort à l'équipe des fondateurs qui était relativement jeune et c'était un peu leurs héros en quelque sorte. Les gens avaient le même âge et tu avais par exemple Chloé qui à 27 ans faisait partie du conseil d'administration avec des pointures et donc le mix de tout ça était très important. Y avait aussi d'autres petites choses comme le fait d'utiliser Slack pour communiquer, et après tu avais par exemple tous les midis les gens pouvaient commander à manger et c'était payé par la boîte et les gens adoraient ça, ils étaient bien payés, ils mangeaient super bien tous les midis et ça permettait en plus que les gens passent vraiment du temps ensemble.

Facteurs de succès provenant de l'entrepreneur et de son leadership	Extraits des interviews qui en témoignent
Description du CEO, dirigeant, leader : valeur pour l'équipe	C'était surtout Adrien et Karim qui étaient les leaders de la boîte. La différence entre eux et moi malgré que j'ai été intégré très vite dans la structure et que j'ai rapidement pris des risques donc je pouvais par moment être associé au leadership c'était que moi j'étais hyper centré sur les reports et les objectifs alors qu'eux l'étaient mais si les « target » n'étaient pas atteintes ils allaient toujours essayer de mettre l'aspect humain autour pour essayer de comprendre et finalement nos deux visions se complétaient bien je dirais. Au départ ils n'avaient pas

	vraiment de vision orientée reports en tout cas pas autant que moi je voulais l'être pour la partie vente. Maintenant de façon générale, l'équipe était formée de gens très humains, eux leur logique c'était de dire qu'ils ne voulaient pas être une boîte qui vire des gens ; ils voulaient être là pour les soutenir et les aider. A la fin on essayait d'arriver à un terrain d'entente mais au final quand tu mets trop l'humain au centre des choses, tu arrives à un néologisme économique qui fait que tu gardes des gens qui ne te rapportent quasiment rien et qui te coutent plus qu'autre chose. Et donc là il y avait peut-être certaines erreurs internes de management. Par exemple, les gens ne réfléchissaient pas vraiment en vrais startupeurs pour gérer les budgets ça donnait un peu plus parfois l'impression d'une grosse boîte avec un puit sans fond. Avec la compétition et la concurrence tu essaies aussi parfois de te différencier en permettant aux gens de s'identifier au service en leur permettant de commander à manger tous les jours et c'est parfois tellement ancré dans la culture que c'est très difficile à revenir en arrière pour les retirer et ça a sans doute aussi accéléré la chute. Les gens voyaient vraiment Adrien comme quelqu'un de charismatique, qui passait à la TV et qui levait des millions, après Karim avait un leadership qui était là plus cérébral mais qui gérait aussi des aspects plus techniques qui n'étaient pas évidents à réaliser mais je pense que c'est surtout l'histoire qui donnait l'envie aux gens de les suivre. Adrien à la base est quelqu'un de plus introverti et dans ce cas-là les autres étaient complémentaires et ça faisait que ça marchait.
Importance du leadership	Dans une startup, au niveau des objectifs de leadership c'est important de dire l'idée par l'exemple. Le but c'est de faire des choses différentes mais complémentaires mais qui peuvent vraiment aider l'entreprise.
Importance du contexte, de la personnalité et de l'expérience dans le leadership	
Importance de l'équipe dans la formation du leader	Au niveau de l'aspect humain, quelque chose que Adrien a essayé de mettre en place très tôt et très fort c'était de dire ou de faire en sorte que par exemple sur Slack, la communication soit la plus claire possible. Y avait des réunions toutes les semaines, tous les lundis soir par exemple t'avais une réunion avec tous les City managers de tous les pays donc c'était pas toujours le plus efficace quand t'as trente personnes par skype et que chacun doit parler mais ce sont des choses

	sur lesquelles Adrien et Karim se sont très fort penché, ils essayaient qu'il y ait une bonne communication entre tous, qu'il y ait des feedback nécessaires pour voir comment améliorer les choses etc. A la fin, quand il a fallu lever de l'argent et qu'il fallait plus travailler sur la rentabilité là le temps a été moins investi dans les détails etc. parce qu'il était occupé à essayer de lever de l'argent et dans ce cas-là c'était les « heads of » qui avaient les responsabilités d'équipes qui essayaient d'optimiser tout ça et on avait quand même acquis aussi une certaine autonomie etc.
--	--

