

## Louvain School of Management

# Identifying the evolution of external support needs during the lifecycle of young, high-growth Walloon businesses (illustrated by the digital sector)

Author: Daniel Wincott  
Supervisor: Loïc Decaux  
Academic year 2020-2021  
Dissertation for the Master 120 in Management  
Focus on European Business  
Daytime schedule

### ***Acknowledgments***

I would like to thank Loïc Decaux, my supervisor for this thesis, for allowing me the freedom to steer this project in the ways that I saw fit, and for his valued support and feedback throughout the writing process.

I am very grateful to all of my interviewees, whose participation and availability made this thesis possible. I wish them the best in their entrepreneurial endeavours.

Special thanks to Helen Coyne-Wincott, Camille Tielemans and Mike Wincott, whose help during the reviewing phase of this thesis was greatly appreciated.

Finally, I am thankful for the support of my family and friends, who provided much-needed encouragement throughout these challenging times.

## Table of Contents

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Executive summary.....                                                    | V         |
| List of tables and figures.....                                           | VI        |
| Introduction.....                                                         | 1         |
| Chapter 1: Literature review .....                                        | 3         |
| <b>1.Overview of the current young business landscape in Belgium.....</b> | <b>3</b>  |
| 1.1. What is a young, high-growth business? .....                         | 3         |
| 1.2. Stages of development in the business life cycle .....               | 5         |
| 1.3. Young businesses in the EU .....                                     | 6         |
| 1.4. Introduction to the young business landscape of Belgium .....        | 8         |
| 1.5. Business dynamism in Belgium .....                                   | 10        |
| 1.6. Belgium and scale-ups.....                                           | 11        |
| <b>2.Success and failure factors for young businesses .....</b>           | <b>12</b> |
| 2.1. Success factors.....                                                 | 13        |
| 2.2. Failure factors .....                                                | 21        |
| <b>3.Young businesses &amp; external support .....</b>                    | <b>28</b> |
| 3.1. Start-up assistance organisations .....                              | 31        |
| 3.2. People .....                                                         | 34        |
| 3.3. Finance.....                                                         | 35        |
| 3.4. Entrepreneurial knowledge & skills .....                             | 40        |
| 3.5. Operations, processes, systems & tools.....                          | 43        |
| 3.6. EU external support .....                                            | 46        |
| Chapter 2: Field research .....                                           | 48        |
| <b>1.Field Research – Methodology .....</b>                               | <b>48</b> |
| 1.1. Selecting the research type .....                                    | 48        |
| 1.2. Selecting the field area .....                                       | 48        |

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.3. Selecting the sample .....                                     | 47        |
| 1.4. Data analysis and collection .....                             | 47        |
| <b>2. Research Analysis.....</b>                                    | <b>48</b> |
| 2.1. Start-up assistance organisations .....                        | 49        |
| 2.2. People .....                                                   | 50        |
| 2.3. Financing .....                                                | 54        |
| 2.4. Entrepreneurial knowledge and skills.....                      | 56        |
| 2.5. Operations, processes, systems & tools.....                    | 59        |
| 2.6. Opinions.....                                                  | 61        |
| <b>3. Discussion.....</b>                                           | <b>66</b> |
| 3.1. Summary of the analysis.....                                   | 67        |
| 3.2. Key points of discussion.....                                  | 69        |
| Conclusion .....                                                    | 75        |
| Bibliography .....                                                  | 77        |
| Appendixes .....                                                    | 86        |
| <b>Appendix 1: Additional insights .....</b>                        | <b>86</b> |
| Nvivo Code frequency charts .....                                   | 86        |
| Common abbreviations.....                                           | 87        |
| <b>Appendix 2: Interview guide (French) .....</b>                   | <b>88</b> |
| PART 1 : Introduction personnelle.....                              | 88        |
| PART 2 : Zoom sur les problèmes / challenges entrepreneuriaux ..... | 88        |
| PART 3 : Solutions de soutien externe.....                          | 88        |
| <b>Appendix 3 : Interview transcripts.....</b>                      | <b>93</b> |
| Company 1.....                                                      | 93        |
| Company 2.....                                                      | 97        |
| Company 3.....                                                      | 109       |
| Company 4.....                                                      | 121       |

|                                                     |            |
|-----------------------------------------------------|------------|
| Company 5.....                                      | 133        |
| Company 6.....                                      | 143        |
| Company 7.....                                      | 151        |
| Company 8.....                                      | 165        |
| <b>Appendix 4 : Selected quotes in French .....</b> | <b>175</b> |

## Executive summary

This thesis is a study of the entrepreneurial landscape and external support systems of Belgium's southern region of Wallonia, which explores how young, high-growth businesses' external support needs evolve throughout their lifecycle.

Thanks to a confrontation between theoretical research and qualitative data retrieved from semi-directive interviews, several key points were found. Regarding Belgium's entrepreneurial landscape, notable weaknesses include culturally prominent risk-aversion tendencies, a lack of business-specific educational opportunities and a regionally and linguistically fragmented ecosystem. External support systems must adapt to these weaknesses to provide Belgian business creators with optimal growth and success opportunities. While the external support options that are available in Wallonia appear to be of relatively high quality, their visibility, clarity and availability are barriers for founders, who struggle to find the information and resources which could meet their support needs.

Financing and acquiring knowledge and skills are key support needs which are constant throughout young, Walloon businesses' lifecycles. Reaching external finance is a bigger challenge for the youngest businesses, who may struggle to acquire the trust of potential investors. Other external support needs, such as recruitment or marketing, tend to be punctual, and are used to respond to the business's one-off needs. This paper also reveals a gap in the external support offerings of Wallonia: internationalisation is a key strategic choice for young businesses as they seek to fuel their growth outside of Belgium's small internal market, but there is a distinct lack of non-financing external support in this regard, especially for early-stage ventures.

## List of tables and figures

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Figure 1: Storyline of chapter 1 .....</i>                                                    | 3  |
| <i>Figure 2: Stages of development of the business lifecycle.....</i>                            | 6  |
| <i>Figure 3: Most frequent sources of finance per stage of development.....</i>                  | 36 |
| <i>Figure 4: Evolution of external support needs over time.....</i>                              | 68 |
| <i>Table 1: Overview of critical success and failure factors for young businesses, pt.1.....</i> | 13 |
| <i>Table 2: Overview of critical success and failure factors for young businesses, pt.2.....</i> | 29 |
| <i>Table 3: Summary of the main types of start-up assistance organisations.....</i>              | 33 |
| <i>Table 4: Summary of the interviewed young businesses' attributes.....</i>                     | 48 |
| <i>Table 5: Key challenges and solutions for young businesses.....</i>                           | 67 |
| <i>Table 6: Overview of critical success and failure factors for young businesses, pt.3.....</i> | 72 |

## Introduction

Young, high-growth businesses all around the globe play a crucial role in innovation, and in driving forward their regions' productivity, economic growth and employment opportunities (Bozkaya & Van Pottelsberghe De La Potterie, 2008). As they are the foundation of the future, supporting these ventures and their founders throughout the business lifecycle is a vital undertaking. External support, i.e., assistance from outside of the firm itself, can provide businesses with competitive benefits, increase their potential for growth and help them to overcome knowledge gaps (Baldock et al., 2016). In order to equip entrepreneurs with the best chances of growth and success, external support must be available for all stages of the lifecycle, and must also adapt to the business context of its region.

To refine the scope of its analysis, this thesis is focused on Wallonia, Belgium's French-speaking region. In a variety of metrics, studies and statistics, Belgium's entrepreneurial landscape and ecosystem are ranked relatively weakly compared to neighbouring countries and similar-sized economies, while Wallonia is the weakest performing region in terms of entrepreneurial activity within Belgium itself. With a clear margin for improvement, Belgium and Wallonia merit an in-depth focus on their national and regional business creation ecosystems, and on their external support offerings for these ecosystems. Therefore, my motivation is to investigate the entrepreneurial context in Belgium and Wallonia, and to find out how external support solutions can meet young Belgian businesses' needs throughout their cycle of growth.

The research questions that guides this paper's structure are the following :

How do young, high-growth Walloon businesses' external support needs evolve throughout their lifecycle?

- What characterises Wallonia's business creation landscape?
- Which areas do young businesses find the most challenging?
- How are Wallonia's external support systems set up to solve these challenges?
- Are there significant gaps in Wallonia's external support offerings?

To answer these questions, multiple layers of analysis are provided. In the literature review (chapter 1), to contextualise the contents of this thesis, an overview of the current young business landscape in Belgium is laid out, with supranational, national and regional points of view. Then, some critical success and failure factors for young businesses are explained, to find out which main challenges young businesses face, and therefore where they are likely to turn to external support solutions. Afterwards, more insights are provided about the various types of external support that are available, which are illustrated thanks to concrete examples from Belgium and Wallonia.

In chapter 2, the outcomes of a qualitative study conducted on a sample of young, high-growth Walloon businesses are presented. This study's results are then confronted with the theoretical research to offer some key insights into Belgium's business landscape and external support ecosystems.

## Chapter 1: Literature review

In this chapter, there are three sections. To find out how young, high-growth Walloon businesses' external support needs evolve throughout their lifecycle, we must firstly contextualise the target environment - what are the characteristics of the current young business landscape in Belgium ? The second section investigates common critical success and failure factors for young businesses, revealing some of the main challenges that they may face. Finally, we explore external support itself – what is external support, and which types of external support can help to solve these principal challenges for young Walloon businesses?



Figure 1: Storyline of chapter 1

### 1. Overview of the current young business landscape in Belgium

This section aims to provide a global view of the ecosystem within which Belgian start-ups operate. It will cover the characteristics of young businesses and their founders, Belgium's entrepreneurial position on regional, national and global maps, and will introduce some of the most important concepts and themes in this paper.

#### **1.1. What is a young, high-growth business?**

For this particular paper, the term “young, high-growth business” will be employed in order to encompass every stage in the business life cycle, from the birth of an idea during the seed phase, to the creation of a start-up, through to the evolution into a scale-up and beyond. Although the term SME (Small and Medium Enterprise) would also cover the businesses that this paper seeks to explore, the scope would be too wide. The only criterion employed when defining an SME is the number of employees – firms employing fewer than 50 are considered SMEs in Belgium (Vos & Williams, 2011).

According to this definition, these authors state that around 99% of Belgian companies are SMEs; therefore, the term is not pertinent to this paper.

The inclusion of high growth in the definition significantly reduces the pool of businesses under consideration; *“start-ups’ high growth ambition is in stark contrast with the general SME population, where typically only around one in four, or one in six, report a substantive ambition to grow”* (Delanote et al., 2020, p.10).

There is a consensus among start-up-related literature that no one true definition of the term “start-up” exists. The European Startup Monitor states that this term has no commonly agreed official definition, and goes on to provide its own defining elements, setting out that *“the company has to be **younger than ten years**. It has to have an **innovative product and/or service and/or business model**. The startup has to **aim to scale up** (intention to grow the number of employees and/or turnover and/or markets in which they operate)”* (European Startup Monitor, 2020, p.4). However, there can be two different approaches to the term; one of which describes the whole entrepreneurial development process from seed to market maturity, and the other of which refers to a specific phase of this development process, traditionally located between the seed or “stand-up” phase and the scale-up phase (Skawinska & Zalewski, 2020). This ambiguity contributes to the difficulty of using a single, universal definition. For the purposes of this study, the first of these definitions has been used, namely the entire cycle from seed to maturity. This ensures scale-ups are included in the scope of this analysis.

Similarly, the European Scale-up Report defines scale-ups in the following two ways: “companies had to have raised at least **one million USD in funding** since foundation” or “have realised an **average annualised growth of at least 20% per annum over a three-year period**” (European Scale-up Report, 2018, p.1), the latter being the OECD definition of a scale-up. In this definition, “growth could be in terms of sales, number of employees or cost of employees” (European Scale-up Report, 2018, p.1).

Both of these definitions of start-ups and scale-ups cite growth as one of their criteria. Growth is a compelling concept for entrepreneurial firms like the start-ups and scale-ups that stem from experimental and innovative ideas. Indeed, growth is a key factor in identifying the target businesses out of a much wider pool of SMEs. We could consider the impact of start-ups on growth on the scale of a given region or country - *“entrepreneurial firms play a crucial role in experimentation and innovation that leads to technological change, productivity, and economic growth”* (Bozkaya & Van Pottelsberghe De La Potterie, 2008, p.97), or on the scale of the

individual businesses themselves. Authors such as Audretsch (2012) have studied the growth of young firms, finding that growth rates tend to be higher when the business is small, **young** and in a knowledge-intensive industry. Audretsch (2012, p.8) goes on to state that “*there is also considerable empirical evidence suggesting that new firm startups not only tend to constitute a large share of the high growth firms, but that they also generate a high share of employment*”.

Some go even further in their analysis of growth, citing that “*firm growth is considered such an important measure of company success that some authors consider a distinction between firm growth and firm success obsolete*” (Roper, 1999; Bergström, 2000 in Loi & Khan, 2012). These authors show that growth is not only a measure of success for businesses, but also a recipe for positive economic impacts, employment opportunities and innovation for the regions where these businesses are located.

Growth’s close ties with youth are an important factor in defining the scope of this paper; young businesses with no intention or signs of growth are not likely to contribute significantly to the economic health or employment rate of a country or region in the future. As young firms are nearly always small, but small firms are not necessarily young, this paper will use the OECD’s definition of young firms being less than 10 years old as a reasonable benchmark.

The scope defined by “young, high-growth businesses” therefore encompasses businesses which are less than 10 years old, and can either prove consistent high growth or intend to achieve high-growth results within a relatively short timeframe. However, given common usage in the real world, terms like “entrepreneurs”, “founders” and “creators” will be used interchangeably throughout this paper. Similarly, “start-ups”, “young businesses”, “firms” or “ventures”, are interchangeable in this context. For clarity, “young, high-growth businesses” is an appropriate aggregation of all of the existing definitions and interpretations and is used hereafter.

## **1.2. Stages of development in the business life cycle**

Defining the business life cycle is another vital step towards clearly visualising the evolution over time of young businesses’ need for external support (i.e., assistance from outside of the firm itself (Baldock et al., 2016)). The European Startup Monitor’s definition provides the following categorisation : **pre-seed / seed** where a concept is in development, but no revenue influx exists yet; **start-up** when a marketable product / service is complete, followed by either

a steady stage or a **growth** stage, i.e., the transformation into a scale-up (European Startup Monitor, 2020). As mentioned previously, this paper will concentrate on businesses with strong effective growth, or growth potential.

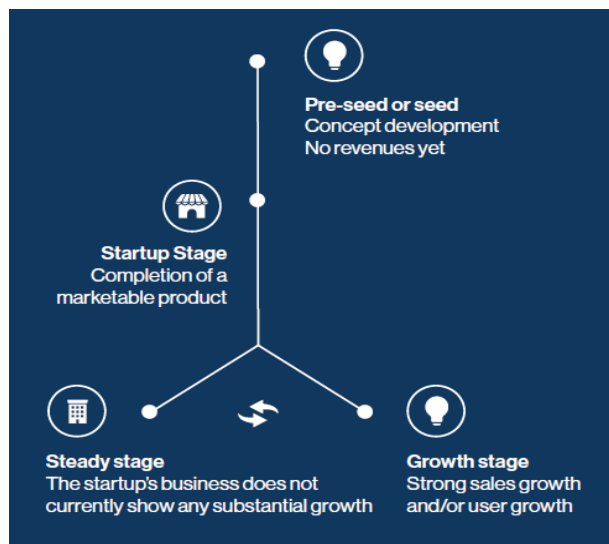


Figure 2: Stages of development of the business lifecycle (European Startup Monitor, 2020, p.4)

The Startup Europe initiative was created by the European Commission in 2014, to “*have coordinated endeavours to connect the European entrepreneurial clusters and to make the resulting ecosystem more coherent*” (Cardona et al., 2018, p.7). It provides a policy support framework called the 3B framework which further reinforces this business life cycle subdivision. The 3B (**buffering**, **bridging** and **boosting**) framework matches the same three development phases (seed, start-up and scale-up) explained in the previous paragraph (although the seed phase is called “stand-up” in this particular framework). **Buffering** involves protecting very young businesses from adverse external conditions, **bridging** concerns promoting and facilitating networking relationships with external partners, and **boosting** is about improving firms’ organisational capabilities to help them to scale up. Since each step of this lifecycle requires different resources and capabilities, subdividing young, high-growth businesses into categories is important when studying how external support needs evolve through time, even though these categories sometimes overlap, blurring the borders between them.

### 1.3. *Young businesses in the EU*

The European Union recognises the potential of start-ups as “*future drivers of job creation and economic growth within the EU*” (European Startup Monitor, 2020, p.2).

As a result, EU member states benefit from policy support, multiple trading possibilities and financial programmes; this supranational support system makes the EU an attractive place to start a business. To paint an initial picture of the general young business landscape in the EU, the European Startup Monitor provides several statistics on key themes surrounding business creation and development.

Firstly, the demographic profile of start-up founders is predominantly male, and the average age of all founders is 38 years old. In fact, most founders seek to cooperate with others – 78% of start-ups are created by more than one person.

In a union such as the EU, which combines 27 different countries and therefore at least 27 unique business creation cultures and environments, internationalisation is an important topic for even the youngest companies, as the barriers to international trade are relatively loose (AmCham EU, 2017). However, the most highlighted barriers were sourcing partners, locating financial support, and legislation, proving that more integration on such issues could further improve the European young business ecosystem. According to the European Startup Monitor (2020), 76% of start-ups planned to expand internationally within the EU within 12 months, with 37% planning to expand outside of the EU (26% planned to do both, while only 11% had no international expansion plans within the coming year). Interestingly, *“there is no significant difference in the intention to expand internationally across the different stages of development”* (European Startup Monitor, 2020, p.14), which is a testament to the attractiveness of internationalisation for businesses of all sizes within the EU.

The perspectives of the founders themselves on their national or regional ecosystems provide extra insight into the business creation and support benefits available to the EU’s member states. **Transparency, lack of corruption, and legal certainty** are desirable traits for a host country, as is a good quality **education system**. **Immigration laws** can be tricky for non-native founders and for attracting foreign talent, and the huge variety of languages and regulations also seems to intimidate some founders, despite the prevalence of English as an unofficial lingua franca within the EU’s business landscape. Reliable local and international **transport** is another key for founders to unlock the potential of the EU’s dense network. **Cost of living** and **culture** are also important, simply in terms of settling into the non-business environment and attracting others to fuel growth. Some other state-related factors include the **pervasiveness of the private sector**, prompt and efficient **bureaucracy**, a reasonable **tax burden** and the

presence of **state aids**, **private investment** and **financial incentives**. All of these topics highlight the diversity of the EU's young business ecosystem.

As such, the EU understands the importance of a beneficial ecosystem for start-ups, and also recognises the challenges that still need to be overcome to reinforce this ecosystem (Pohlen, 2019). One important barrier to the development of this ecosystem is the EU member states' tendency to invest in start-ups which were founded within their own borders, leading to greater competition within Europe (Pohlen, 2019). Alongside this phenomenon, European investments in European start-ups rose by around two percentage points per year between 2015 and 2017, from 70% to 74%. The competition from Asian and American start-ups for investment can perhaps partially explain Europe's somewhat protectionist approach, but mutual investment between EU member states could be a key factor in the European young business ecosystem in the coming years.

#### *1.4. Introduction to the young business landscape of Belgium*

Now that we have laid out the supranational context, the next step is to take a much closer look at one particular country, Belgium, and at one specific region within Belgium, Wallonia. In many academic papers, studies and analyses, there is often a supplementary subdivision into the three regions of Flanders, Brussels and Wallonia. This is because, unlike most EU countries, Belgium's regions are split quite drastically by language, culture, and several other factors.

According to a 2018 OECD report, Belgium has the 11<sup>th</sup> highest regional disparity in GDP per capita. Not only is the GDP per capita lowest in Wallonia, but Flanders generates around 58% of the Belgian GDP, Brussels around 18% and Wallonia around 24% (Charlot, 2016 in Pohlen, 2019).

Generally speaking, Belgium is a country that seems to have a lot of favourable characteristics for young business development at first glance. Over the past decade, from 2010 to 2019, exports of goods and services have constituted around 80% of the country's GDP (TheGlobalEconomy, 2020). As one of the founding members of the European Union, Belgium is at the heart of Europe both literally and figuratively, with Brussels as capital of the EU and with an ideal geographical location to reap the benefits offered by the single market. Belgium also represents easy trading access to economically significant countries such as France and

Germany, and any business with its headquarters located in and around Brussels will enjoy high visibility and plenty of opportunities (Pohlen, 2019).

Analysis of the demographic profile of Belgian young business founders confirms the European Startup Monitor's previous analysis on average age and the masculinity of business creation. When founding their ventures, Belgian entrepreneurs are on average 37 years old (EU average: 38). The majority of them are male (85%), and additionally, most have never founded a venture before (61%). At founding, Belgians have on average have 6 years of management work experience and 7 years of work experience in the same industry as the current venture. Entrepreneurs are well educated with one quarter (24%) holding a bachelor's degree and nearly half (49%) holding a master's degree (Rising star monitor, 2016).

To continue locating and contextualising Belgium's entrepreneurial profile within a supranational setting, the Ease of Doing Business ranking compares business regulations in 190 economies according to 10 criteria. Overall, in the 2020 ranking, Belgium ranks 46<sup>th</sup>, between Slovakia and Armenia. Notable strong individual category rankings include **trading across borders**, where Belgium is first in the world (due to the factors explained previously), and **resolving insolvency** (9<sup>th</sup>). On the other end of the scale, weaker rankings include **registering property** (139<sup>th</sup>), **getting credit** (67<sup>th</sup>) and **paying taxes** (63<sup>rd</sup>). The Doing Business project also offers detailed subnational studies, but unfortunately not yet one about Belgium's regions.

Over the past decade, the number of businesses (all SMEs, not just young, high-growth businesses) being created in Belgium has been slowly rising on average, reaching a total of over 100,000 in 2018 (Unizo, 2019). This rising trend tends to be a good indicator of the general perception of business creation in Belgium and of Belgian creators' belief in the future. As stated previously, young businesses provide a foundation for job creation, economic prosperity and innovation. However, while business creation trends are on the rise, on average, across all provinces, the regional differences are still significant. In 2018, business creation numbers rose by 11.56% in Flanders, and by 5.33% in Brussels, but stagnated in Wallonia (-0.2%). If we look at these numbers across the previous decade, business creation numbers evolved more rapidly in Brussels and Flanders (46% and 39.8% respectively) than in Wallonia (23.7%). When considering the provinces individually, and excluding Brussels, Wallonia's Brabant Wallon is the province with the highest start-up density (9.9 per 1,000 inhabitants).

While this province also boasts one of the highest 5-year survival rates, those of the other Walloon provinces are considerably lower. (Unizo, 2019).

For further context, we will investigate the Small Business Act of Europe (SBA), an EU policy initiative to support SMEs. It organises its policy measures around ten principles, and the annual SBA fact sheets provide interesting insights into each country's profile. Some of the principles merit a more in-depth look, as they show some more aspects of the current state of business creation and young, high-growth business in Belgium.

**Entrepreneurship** is a principle that contains data categories such as early-stage entrepreneurial activity, entrepreneurial intentions, entrepreneurial education and share of high growth enterprises. Not only does Belgium score below average on this SBA principle, but it is also one of the weakest performers in the whole of the EU, despite several policy measures being adopted during the analysis span of this 2018 fact sheet. **Responsive administration** refers to how responsive public administration is to the needs of SMEs, and contains subcategories such as cost of starting a business, time and cost required to transfer property, and perceptions concerning Belgium's policy efficiency and administrative procedures. Belgium also remains below the EU average in this regard. **Access to finance** and **single market** are slightly above the EU average, while **skills & innovation** is Belgium's strongest SBA principle, coming second amongst all EU member states. To summarise the fact sheet's overall analysis, it is fair to say the Belgium's business ecosystem's characteristics are slightly erratic, with some strong areas held back by a few weaker ones.

Finally, another point to note concerns Belgium's low entry level of new firms compared to other OECD countries. The small share of young, small firms in Belgium is easier to explain by a low start-up rate rather than by a low survival rate (Dumont & Kegels, 2016). In fact, the survival rate of such young firms does not tend to differ much from other OECD countries. In the period between 2008 and 2013, the enterprise birth rate (the number of births of enterprises over the number of active enterprises) in Belgium was second to last in the EU, with only Cyprus reporting a lower rate (Eurostat in Dumont & Kegels, 2016).

### **1.5. Business dynamism in Belgium**

Business dynamism can be defined as "*the process of firm entry, exit, expansion and contraction*", and is generally considered to play a central role for aggregate productivity growth in a given region (Bijnens & Konings, 2018, p.1).

Bijnens & Konings' study of business dynamism in Belgium over the past decades shows that the process has been in decline since the turn of the millennium.

Furthermore, a decrease in the share of young firms that turn into high-growth firms was noticed, along with *“a declining propensity for small firms to experience fast growth”* (p.1). Despite the fact that, as per the authors' suggestion, this decline seems to be part of a global trend rather than specific to a country or region (the recession after the 2007-08 global financial crisis may have exacerbated this issue (Dumont & Kegels, 2016)), Belgium does not appear to boast a very dynamic, entrepreneurial economy. Slow productivity growth in Belgium has been linked not only to this lack of business dynamism, but also to factors such as weak technological diffusion, a deterioration in physical infrastructure (de Mulder and Godefroid, 2018; Biatour and Kegels, 2017 in OECD, 2020), and the growing divergence between the country's most and least productive firms (OECD, 2020).

While business dynamism is a term that is certainly very global and not suited to an in-depth analysis in the context of this paper, it does corroborate other analyses which hint towards Belgium's shortcomings in the entrepreneurial domain. Moreover, the definition of the term specifically uses the word “region” rather than country, suggesting that Wallonia might not have the same business dynamics as Flanders or Brussels.

### **1.6. Belgium and scale-ups**

The transition from “starting” to “scaling” is often an elusive goal for every young business with intentions of further growth. A variety of challenges appear along this path to scalability, but the rewards are considerable: scale-ups create significant added value in terms of employment, innovation and economic development (Vervaeck, 2019). This is confirmed by Delanote et al. (2016, p.1), who state that *“ambitious, innovative startups that scale are recognised as key sources of employment, productivity growth and innovation for Europe”*. Scaling up usually occurs after a start-up has found and validated its product/market fit, and entails *“expanding the startup's customer base more aggressively and assembling the capabilities required to support growth”* (Eisenmann & Wagonfeld, 2014, p.1).

However, when this transition is poorly managed, the scaling process can prove to be fatal for the business. In fact, many start-ups fail on the journey to become scale-ups, leading to what is known as a “scale-up gap”. This gap can vary significantly in a given region compared to other regions.

On a European scale, only 0,5% of start-ups are estimated to then scale up, which, for context, is about three times fewer than in the US (Delanote et al., 2020). Delanote et al. also defined several common characteristics for high-growth start-ups (high-potential future scale-ups).

High-growth start-ups are **new-to-the-world innovators**, with 65% reporting that “*the most innovative aspect of their business is a new-to-the-world innovation*” (p.2). High-growth start-ups also seem to have a higher focus on intangible assets, and to be active in sectors that enable innovations to scale rapidly. They also **contribute to high-skilled job creation**, as previously discussed, but the gender imbalance is even stronger : at least half the founders are women in only 10% of high-growth start-ups (compared to 16% in others), and fewer than half of the employees are women in 73% of cases (compared to 66% in others) (Delanote et al., 2020). Furthermore, high-growth start-ups tend to be **ambitious to scale**, rather than being focused on short-term profits or exiting. This growth-centric characteristic is a lot stronger here than for SMEs in general.

Belgium is also widely considered to suffer from a scale-up gap. While Belgian starters have one of the highest chances of success in Europe (66.71% of business created in 2014 were still active in 2018 (Unizo, 2019)), the majority of these remain small and local, with very few actually bridging the gap and scaling up. Reasons for this lack of Belgian scale-ups include a problem of technological resources, where start-ups struggle to identify and access the correct resources for their activities, and the relative weakness of the Belgian business ecosystem compared to its European neighbours, who have the power to attract creators and resources away from the country (Pohlen, 2019).

In this section, we defined young, high-growth businesses and the business lifecycle, before explaining how Belgium’s entrepreneurial landscape compares to others on a national scale. Some national and regional characteristics were then introduced, before observing Belgium’s relatively weak business dynamism and its scale-up gap.

## **2. Success and failure factors for young businesses**

Now that we have an overview of the current young business landscape in Belgium, we will examine some common critical success and failure factors for young, high-growth businesses. By taking a closer look at these factors, we will be able to determine some of the main areas where start-ups are likely to encounter challenges.

These areas are likely to be ones where business creators resort to external support for their business, either to prevent failure or to boost growth. Here is an overview of all of the factors that will be discussed in this section.

*Table 1 : Overview of critical success and failure factors for young businesses, pt.1*

| <b>Success factors</b>                   | <b>Failure factors</b>                |
|------------------------------------------|---------------------------------------|
| Financing                                | No/Wrong business model               |
| Networking / Social Capital              | Lack of business development          |
| Administration                           | Financing                             |
| Geography, urbanisation & infrastructure | No product/market fit                 |
| Recruitment & Employment                 | Poor internal organisation            |
| Taxation                                 | Insufficient entrepreneurial skillset |

## **2.1. Success factors**

Start-up-related literature tends to focus more strongly on factors which positively influence the chances of survival, growth and development of young businesses. The six success factors here have been aggregated from multiple existing analyses, namely from Pohlen (2019), Skawinska & Zalewski (2020) and Audretsch (2012). Each factor will be defined and illustrated by the Belgian business environment. It is important to keep in mind, however, that a general problem of all objective measures for start-up success is that they depend on the founders' intentions and aspirations (Witt, 2014).

### **2.1.1. Financing**

The most commonly cited obstacle that lies before small firms is access to finance. According to a European Business Panel study, *“access to finance remains one of the major business constraints as almost all European businesses feel that national government and/or the European Union (EU) could do more to help small enterprises to get access to finance”* (Bozkaya & Van Pottelsberghe De La Potterie, 2008, p.98). This holds true for Europe as a whole, but also specifically for Belgium. *“Regular national and regional surveys on business creation indicate that access to finance still is a barrier to entrepreneurship and SME development in Belgium”* (OECD/European Union, 2018); *“Access to finance is the major barrier for entrants and young firms in Belgium”* (Bijnens & Konings, 2018, p.12) and *“Considering the position of Belgium in rankings on factors that seem to explain cross-country*

*differences in the entry of new firms, such as bankruptcy regulation, contract enforcement, access to finance and product market regulation, it seems that access to finance is the major barrier for entrants and young firms in Belgium*” (Dumont & Kegels, 2016, p.2) corroborate the importance that access to finance represents.

Most different types of financing for young firms can be divided into two categories : internal sources and external sources of finance. Generally speaking, as firms grow older, the proportion of internal finance tends to decrease, while external finance climbs quickly to reach a peak during early growth before gradually declining throughout the rest of the business’s life cycle (Bozkaya & Van Pottelsberghe de la Potterie, 2008). Indeed, at first, start-ups often rely on personal capital to propel themselves to a stage where external sources, such as venture capital, business angels, bank financing or crowdfunding, become realistic options which can greatly enhance their chances of success. Once a firm accelerates through the early growth phase, it is likely to become self-sustainable and is therefore less likely to rely on external sources of finance.

Two reasons in particular contribute to financing being more challenging to come by in Belgium; they will be discussed hereafter.

- Small internal financing market

As can be expected from a relatively small country in terms of the EU, and indeed of its neighbours, Belgium’s national investors do not possess the same means as other European funds : indeed, only three Belgian investment funds belong to the top 100 European investors (Pohlen, 2019).

- Reluctant banks

Receiving financing from banks can be a challenging endeavour, and Belgium is no exception. It is important to note that information provided by younger companies can often be lacking in credibility and reliability, or be limited in other ways. However, providers of capital, such as banks, use this information to estimate the risk of their potential investment. A 2019 survey by German credit firm Euler Hermes found that in the Eurozone, Belgium is the second most difficult country for small businesses to raise bank financing (Vervaeck, 2019). Dumont & Kegels (2016, p.2) also note that “*banks motivate their rejection of demands for loans by the lack of collateral or equity of start-ups*”. It is not only banks that tend to be risk averse, but even venture capitalists are also hesitant when it comes to risky, early-stage investment.

However, when young business manage to acquire sources of finance, their growth rates and chances of success rise considerably (Dumont & Kegels, 2016).

In table 1, a noticeable point is that financing is both a factor of success and of failure. This indicates its importance to young businesses. While success-related literature tends to consider access to finance as the key factor at play, failure-related literature also includes cost and pricing issues within the scope of financing challenges.

### 2.1.2. *Networking / social capital*

*“Networking is the action or the process of exchanging professional information between individuals or entities that have a common purpose”* (Kagan, 2019 in Pohlen, 2019, p.3), and is a vital part of young businesses’ development. One of the many definitions of social capital demonstrates how this concept is linked to networking, and therefore why they are grouped together as one success factor in this paper: social capital involves *“the building and maintaining of networks and the norms of behaviour that underpin them”* (Putman, 2000 in Cope et al., 2007, p.213). It is not only the creation of networks, but also their permanent growth and upkeep, which is central to start-up success. The importance of these social contacts and networks for entrepreneurial performance has not gone unnoticed, despite being difficult to quantify. *“Since economic activity is embedded in society, the innovative entrepreneur develops social capital through building networks which provide external sources of information, support, finance and expertise allowing mutual learning and boundary crossing”* (Cope et al., 2007, p.214).

Cope et al. go on to explain that entrepreneurs are able to evolve their opportunities by gathering information, thinking through talking, and assessing resources through interactions with their network. Within a network, there are likely to be a variety of different sets of people, such as the *inner circle* (not partners in the venture but who benefit from a long-term, stable relationship), the *action set* (who are capable of providing resources) and *weak ties* (casual relationships that could potentially lead to an opportunity or a solution) (De Koning, 1999 in Ardichvili et al., 2000). The importance of weak ties is not to be underestimated – in fact, they can provide bridges to other information sources, which are not necessarily contained within the entrepreneur’s closer network members (Granovetter, 1973).

If entrepreneurship is a socio-economic process where economic actions are influenced by networks and therefore by social relations, then understanding the impact of the social context on entrepreneurs is also important to consider. Culture, for instance, tends to be conceptualised on a national level. But in Belgium, can we not consider that at least the two main linguistic regions might each have their own culture?

Hopp & Stephan (2012, p.920) confirm that *“it is also acknowledged that smaller spatial units, such as regions or communities, may have a culture of their own”*. Since most entrepreneurs tend to start businesses near to where they work, grew up or reside, their social capital is likely to be more strongly influenced by their regional culture (Hopp & Stephan, 2012). Furthermore, *“entrepreneurs and their personal characteristics differ widely across sub-national, community cultural contexts. Thus, the community context should be taken into account when tailoring assistance and advice to entrepreneurs”* (Hopp & Stephan, 2012, p.938).

### 2.1.3. Administration

The administrative procedures for creating a start-up in Belgium, and in Brussels especially, are time-consuming and complex (Pohlen, 2019). The EU has set out a series of objectives for countries in this regard to facilitate start-up creation, including:

- The creation of the company being completed in 3 days;
- The paperwork cost not exceeding €100;
- Full online availability for these procedures.

Of course, in Belgium’s case, it is undoubtedly more challenging to unify these objectives across all regions, considering the administrative differences between them. Start-up creators can become quickly discouraged by complex administrative procedures and by local differences.

To understand the procedures to start a business in Belgium in more detail, which is one of the main aspects of administrative tasks involved, it would be appropriate to summarise the “starting a business” indicator of Belgium’s profile in the Ease of Doing Business 2020 document. This indicator considers aspects like procedures, time, cost and paid-in capital to start a company, in this case a limited liability company selected for illustration. As a reminder, Belgium is ranked 46<sup>th</sup> in the OECD for this indicator.

The Doing Business report summary states that starting a business in Belgium requires five procedures that take an effective total of five days to complete, with an estimated cost of 5.3% per capita, but 0% minimum paid-in capital. The five procedures mentioned in this report are the following:

- Depositing a financial plan and signing the deed of incorporation with a notary (estimated cost of approximately €1,500, estimated time needed: one day);
- Obtaining a company number after registering with the Register of Legal Entities and VAT (€143.50, two days);
- Registering the Ultimate Beneficial Owners in the UBO register (free, less than a day);
- Filing the “Dimona In” statements and registering employees with social security (free, less than a day);
- Signing an insurance policy for accidents at work (cost depends on insurance company involved, one day).

Clearly, the EU’s objectives mentioned above are far from being achieved at this stage in Belgium. The administrative burden remains a relatively heavy one for aspiring business creators.

#### *2.1.4. Geography, Urbanisation & Infrastructure*

In this section, the terms geography, urbanisation and infrastructure will be discussed together, as they are inextricably linked to one another. An overview of some of Belgium’s geographical and demographical features will then lead into the other topics in more detail. The following data was sourced from Worldometer<sup>1</sup> for consistency.

At the time of writing, Belgium’s population is approximately 11,630,000 people (58% in Flanders, 32% in Wallonia, 10% in Brussels). The population density is quite high at 383 per square kilometre, and the OECD sees Belgium as one of the special cases in Europe with high urbanisation rates and very dense population structures (Hans & Koster, 2017). The population tends to be spread out across many medium-sized towns or cities – only Brussels boasts a population of more than one million people.

---

<sup>1</sup> <https://www.worldometers.info/world-population/belgium-population/>

The largest city in Wallonia, Charleroi, is fourth overall with a population of approximately 200,000 people. The other Walloon cities to figure in the top ten are Namur, Liège and Mons. So, how does this information tie in with entrepreneurship and young business growth? Areas which are densely populated “*offer urbanisation advantages which stimulate startup activity*”, and “*entrepreneurial people are more likely to reside in urban areas*” (Hans & Koster, 2017, p.1033).

Audretsch (2012, p.22) expands on this point in the following way: “*According to Porter (1998), a concentration of industry activity in a geographic region affects firm performance because it introduces local competition which requires firms to innovate in order to remain competitive*”. So, urbanisation and start-up activity are linked.

Belgium’s capital, and largest, city happens to be located almost exactly in the centre of the country; furthermore, due to Belgium’s relatively small size and high population density, infrastructure has developed in a way which links Brussels directly to most areas of Belgium. As urban economies such as that of Brussels tend to increase the opportunities for new firm creation and growth, by offering a large, differentiated consumer market and providing access to qualified labour and specialised inputs (Hans & Koster, 2017), it is easy to understand why Brussels has such a magnetic reach across Belgium’s entrepreneurial landscape. Also, Brussels attracts start-up talent out of Wallonia, affecting the region’s own business environment.

Usually, small and remote communities will struggle to support entrepreneurs who wish to scale (Henderson, 2002), but employment growth in such rural areas will be higher if they are within daily commuting distance of an urban centre (Hans & Koster, 2017). Hans & Koster (2017) go on to state that most municipalities in Flanders are influenced by an urban centre, such as Gent, Antwerp or indeed Brussels itself, whereas this is not the case in Wallonia.

When it comes to infrastructure, there are plans in place that will aim to “*improve the efficiency and sustainability of transport infrastructure at the federal and regional levels*” – the measures are expected to improve productivity via agglomeration economies (i.e., urban centres), while also contributing to reaching the 2030 climate and energy targets (OECD Belgium Economic Survey, 2020, p.37). However, the consequences on the development of Belgium’s entrepreneurial landscape thanks to these improvements are not as clear as they may seem. An economic geography theory concerning agglomeration and dispersion factors, popularised by Krugman (1991, 1993), explains that agglomeration forces (technological spillovers or labour market pooling for example) and dispersion forces (rent, congestion, competition, etc.) form a

dynamic equilibrium, and lead economic activities to cluster or to disperse geographically. Krugman designed two models, based on different sets of assumptions, aiming to illustrate how different dispersion forces can influence the concentration of economic activities in a particular space. The conclusion of these two models combined is that the dispersion of businesses can either be increased or decreased by lower transport costs depending on the factors at play.

To illustrate this theory with a Belgian example, the OECD Belgian Economic Survey (p.38) points out that “*infrastructure investment in Belgium remains low in international perspective and the perceived quality of infrastructure is weak*” and cites a 2018 study by Baert & Reynaert suggesting that the agglomeration benefits achieved by firms due to being located in cities are actually negated by the costs of congestion in Flanders. With congestion as a dispersion force, lowering the cost of transport thanks to the infrastructure improvement plans might tend to push firms out of the cities, as people will be able to travel back to the city more easily. Of course, with the same investment in Wallonia, which is not as dense as Flanders, the outcome might be a different one. However, at the time of writing, Brussels, as an industry cluster, is still a favourable destination for entrepreneurial activity; moreover, firms located in such regions have been found to show higher rates of growth (Gilbert et al., 2006 in Audretsch, 2012), thanks to greater access to customers and prospective partners, and in the case of Brussels, a flourishing international market as the capital city of Europe.

#### 2.1.5. Recruitment & Employment

Growing young businesses represent the future of a country’s economy and are an important source of GDP, but they also create future employment (Pohlen, 2019). Of course, the more often these small firms turn into scale-ups, the faster the economy can develop, and the more employment is created. The Belgian scale-up gap has already been discussed in this paper, but as a reminder, Belgium struggles when it comes to fostering scale-ups, and lags behind several other European countries in that regard. For a little more detail on employment dynamics, a summary of the results of the **Dynemp** project (an OECD initiative which investigated these employment dynamics based on national firm-level data) will be discussed briefly. Dumont & Kegels (2016), report the following main conclusions:

- Not all firms are job creators; it is young firms that create a disproportionate number of jobs.

- The “Great Recession” after the financial crisis in 2008 caused a substantial decrease in net job creation of entry and young firms. This paper is being written during the Covid-19 crisis, but it remains to be seen if this effect will be replicated in the coming years.
- A decline in start-up rate was noticed in most countries investigated by the project between 2001 and 2011, which confirms the declining business dynamism trend discussed in the dedicated subsection (1.5).
- Young firms tend to face “up or out” dynamics: a large share of start-ups do not survive, whereas a smaller share will achieve high growth.

However, as the small share of young firms in Belgium can be explained by a low start-up rate rather than a low survival rate, Pohlen (2019)’s statement that Belgium lags behind in Europe in terms of employment creation seems all the more founded. Furthermore, Belgian start-ups struggle to recruit adequate profiles because there is a shortage of talent available on the market (Pohlen, 2019).

#### *2.1.6. Taxation*

Advantageous tax structures can be lifesavers for young businesses, and the right benefits can encourage them to take the initial plunge or to keep growing in innovative ways. When it comes to Belgium, taxation is not yet optimised for these businesses, despite some policy changes in recent years which are attempting to provide them with a better foundation.

Before all else, we must note that the corporate tax rate in Belgium is among the highest in Europe (Pohlen, 2019). Furthermore, the tax wedge for the average worker is the highest in the OECD (52.7% in 2018), compared to an average of 36.1% (OECD Belgium Report, 2020). Dumont & Kegels (2016) point out that since young firms, not small firms, are crucial for business dynamism (as discussed previously), both the IMF and the OECD believe that more efficient growth could be achieved by shaping tax support for young firms rather than keeping the traditional size-based tax benefits, which might actually discourage rapid growth. Even so, tax support should not be simply transactional, but governments should also consider providing relational support to the entrepreneurial ecosystem, which will also indirectly assist young businesses (Dumont & Kegels, 2016). This also includes financial incentives for corporate-start-up collaboration, for example, by offering tax incentives for larger corporates who decide to invest in start-ups (Delanote et al., 2020).

Some of the recent tax support measures in Belgium are worth mentioning here, to provide some more context for the entrepreneurial landscape.

- Tax shift (2016-2020) : social security contributions were lowered for both employers and employees, while personal income taxes were also lowered for employees (OECD Belgium Report, 2020).
- CIT (Corporate Income Tax, 2018-2020): the CIT was cut progressively from 33.9% to 25%, and for SMEs, the CIT rate on the first bracket of €100,000 of net taxable income was reduced to 20% (OECD Belgium Report, 2020).
- Tax Shelter: This is a fiscal stimulus for both start-ups and investors, which offers 30-45% tax reductions if certain conditions are fulfilled. Investors get a 45% or 25% reduction for investments in start-ups or scale-ups respectively (Debaty, 2019 in Pohlen, 2019). This measure does use age as a criterion: the business must be less than 4 years old to benefit from the Tax Shelter.
- First employee exemption: For a young company's very first recruit, they may benefit from a complete exemption of employer's social security contributions (Apers, 2020).
- Reduction for technical R&D staff: Technical staff working in research and development roles of a start-up can be employed with 80% reductions in withholding tax as long as they have at least a bachelor's degree (Demeyer, 2018 in Pohlen, 2019).
- Crowdfunding tax incentives: Belgium provides tax incentives for investors in Belgian start-ups who invest through crowdfunding platforms which are recognised by the Authority for Financial Services and Markets (FMSA), thanks to the Crowdfunding Platform Act of 2017.

## 2.2. *Failure factors*

Failure factors for young businesses tend to be discussed less than success factors, but are just as important when it comes to understanding how start-ups work, and how they can be supported. As stated by Cantamessa et al., 2018, p.1, *“it is curious to notice that literature tends to focus on successful startups and on quantitative studies looking for determinants of success while neglecting the numerous lessons that can be drawn by examining the stories of startups that failed”*.

The failure factors discussed in this section have been aggregated mainly from the following two articles: *Startups' Roads to Failure* (Cantamessa et al., 2018) and *Indicators of Startup Failure* (Bednar & Tariskova, 2017). The following factors are not reported in any particular order.

### *2.2.1. No / Wrong business model*

The business model represents how a firm can create value for its customers, and how it can capture this value to generate a profit. It must not only be well-defined at the outset, but also be able to evolve and improve over time, by considering the broader environment of the organisation. Entrepreneurs with an imperfect business model, but who are able to learn and improve on it, are more likely to succeed than others (Cantamessa et al., 2018). In fact, in this study, no/wrong business model is the likeliest reason of start-up failure. This was reinforced by Davila et al. (2010), who explain that if the business model does not materialise, young, high-growth businesses may fail, as the business model's viability is one of the critical variables for growth. Business models can be considered to be made up of different blocks, which represent different parts of the business, such as customer value proposition, key processes or distribution. Start-ups' business models tend to develop these different blocks unequally, which can impact performance (Slavik, 2019). External support could prove to be helpful here, simply by challenging the founders' status quo – once a business model idea is implanted in someone's mind, they may not realise its flaws without being challenged by someone with an external view of the business. A further symptom of this may be the sunk cost fallacy, i.e., “*making choices in a way that justifies past, flawed choices*” (Hammond et al., 1998 in Krämer, 2017, p.510) – an external, impartial review of the business model can help to avoid this pitfall and enable the start-up to adapt and continue on its growth trajectory.

### *2.2.2. Lack of business development*

Business development can be defined as “the creation of long-term value for an organisation from **customers**, **markets** and **relationships**” (Pollack, 2012). The lack of business development as a factor of failure actually comes in second, behind no/wrong business model, in Cantamessa et al.'s study of the likeliest reasons of start-up failure. Interestingly, if we examine the first year of start-ups' existence, the main reasons for failure within this timeframe are a combination of **no/wrong business model** and **lack of business development**, which generally leads to running out of money (Cantamessa et al., 2018).

Taking this one step further, by looking at the three elements of Pollack's definition – customers, markets and relationships – it will become evident as to why this failure factor is such an important one.

- **Customers** are one of the most vital cornerstones of any successful business; with no-one to sell to, regardless of how good the product or service may be, any business is doomed to fail. In the early stages of a business's life cycle, customers are not just sales targets, but can also provide valuable feedback during development phases. Some notable customer-related issues, however, are simply not having enough customers (due to wrong positioning, market maturity or competition for instance), struggling to acquire new customers (due to incorrect marketing targeting for example) and unfaithful customers, who can sometimes easily be snatched away by competitors (Cantamessa et al., 2018). Furthermore, if customers are simply not interested in a start-up's solution (perhaps due to a lack of real market testing, or poor timing of the product launch), this can represent a real blow to young businesses' growth or even survival hopes (Bednar, 2017). Failing to listen to customers can also create problems, for example if the company spends too much time trying to convince prospective customers of the product's merits, therefore discounting feedback or suggestions that might improve the offering (Ali et al., 2013).
- **Markets** are the physical context in which businesses operate, and outside of potentially failing to consider a certain market for a solution, the main factor to consider here within a business's own market is competition. Business development is also a continuous process, which involves developing your own market while potentially seeking to expand into others. However, if competitors are more able (i.e., if they have a consolidated position and superior access to resources and networks) or if there are too many competitors (i.e., a very fragmented market), a young business attempting to grow might be phased out before getting a chance to develop (Cantamessa et al., 2018).
- **Relationships** can be linked to the previous section (2.1.2) concerning networking / social capital, and failing to develop all kinds of relationships has the potential to isolate a start-up from its customers, markets and pathways to growth. Relationships provide various benefits, not least of which is credibility: when it comes to small companies, prospects can be doubtful on the basis of the founder's age, experience or credentials, but this issue can be offset if the founder can point to a partner or board member with

a strong reputation in the industry (Ali et al., 2013). Regardless of who these relationships are with, each one can potentially serve a purpose when it comes to the development of the business further along in the business lifecycle.

None of these three components of business development must be forgotten if a young business wishes to grow and succeed. Since young businesses might struggle to develop all of these areas simultaneously, external support could help to plug the gaps and make sure that the business is maintaining or improving its relationships with all its relevant stakeholders.

### 2.2.3. *Financing (cost/pricing/investment)*

Whether they are dealing with funding issues, cost problems or pricing dilemmas, young businesses know that their success depends on finding enough financial resources to develop an idea in the first place, especially when they are not yet capable of generating meaningful revenue. Running out of cash tends to be an issue that often appears after a couple of years, after the first signals of poor business development appear, weakening the business model and the economic sustainability of the business. At the beginning of their lifecycle, young businesses tend to look for financial resources from the external environment, such as friends, family, state support or crowdfunding for instance (Cantamessa et al., 2018). Bednar (2017) cites a Bloomberg study which shows that eight out of ten start-ups fail within eighteen months, partly due to inadequate revenue generation. Bednar's own research, which aimed to identify the factors leading to the failure of start-ups, cites three finance-related reasons in their top five failure factors – **lack of money for further development** (which can lead to reimbursement problems, covering operating costs or financing expansion), **no investors** (due to loss of confidence, lack of conviction, or insufficient awareness), and **cost issues** (incorrect cost definition can lead to inefficient pricing structures, while pressure from investors can negatively impact cost planning).

In fact, pricing issues do not always simply stem from improper cost definition. There is significant pressure on price for young businesses, as prospects are likely to push back on the topic because they know that these start-ups are in urgent need of their first sales. Some expect “*large price cuts or discounts to offset the risk of becoming early users*”, which can damage the future price structure of the young business if they accept to grant said discounts (Ali et al., 2013, p.6).

#### 2.2.4. *No product / market fit*

Product / market fit is in some ways closely linked to business development, especially for software-related start-up companies, many of which do not succeed since they waste too much money, and time, on building the wrong product before realising what the “right” product should, or could, have been (Conboy et al., 2016). More severe cases of the lack of product / market fit can occur when the product (or service) does actually have the potential to solve problems or needs for consumers, but that these needs are not perceived (Cantamessa et al., 2018). This can be down to a lack of real market testing (Bednar & Tariskova, 2017).

Cantamessa et al.’s study also clarifies that problems related to product / market fit tend to appear after a couple of years. A continuous strengthening of business objectives, and monitoring of the evolving needs of customers, can help to offset these issues (Cantamessa et al., 2018 & Conboy et al., 2016).

#### 2.2.5. *Poor internal organisation*

As factors which are much more focused on the young businesses themselves, poor internal organisation and team quality can severely damage an otherwise functional and growing start-up. Some of the potential factors contributing to failure in this case are for example **inexperienced management** (experts in one area, but very lacking in others), **bad organisation** (tasks, roles and rules improperly defined), **disharmony within the team**, or **misalignment between the co-founders** (Cantamessa et al., 2018). As the young business grows and evolves, it becomes more and more challenging to keep the right mix of people and the correct leadership style. Furthermore, most investors evaluate team quality, experience, creativity and cooperation as one of the key factors of success (Bednar & Tariskova, 2017).

The conclusions of the Rising Star Monitor 2016 results, written by the Vlerick Business School in collaboration with Deloitte, provide some more detailed insights into internal organisation dilemmas.

- Most high-potential ventures are founded by teams instead of a single person, and in the vast majority of cases, there is a prior relationship between the cofounders; this professional familiarity can enable a more critical look at each other’s skillsets.

- Founding teams are often structured according to a “we’re in this together” mindset. Several common practices can actually be damaging to business decision-making abilities and can inhibit discussion, such as assigning too many “C-titles”, having co-CEOs, or taking important strategic decisions in consensus.
- The remuneration package of the founders tends to be a fixed salary, despite the harsh reality that most founders do not pay themselves anything during the first year of their activity. The report also states that “*Peter Thiel, famous co-founder of Paypal and early investor in Facebook (a.o.), considers a low CEO salary as one of the best predictors of start-up success as it avoids unnecessary early cash burn. It gives an indication of what the real mission of the venture is: collecting cash versus building an innovative product*” (Rising Star Monitor 2016, p.21).

If we take a closer look at the evolution of internal organisation over time, it should be mentioned that finding the right systems to accompany growth is a difficult balancing act to achieve for many young businesses. Indeed, having no systems, or chaos, is just as damaging as having a very bureaucratic organisation, but start-ups tend to suffer more from chaos than from bureaucracy due to their innovative nature (Davila et al., 2010). At some point in the business lifecycle, during the company’s growth, the management style will need to change from the more personal style, usually associated with younger companies, towards a more professional style. An “entrepreneurial crisis” can occur if this transition fails. In this context, growing companies must also start to contend with the presence of professional investors, and to build a management infrastructure that can cope with this growth (Davila et al., 2010).

It is easy to become focused on the external environment as an entrepreneur, while neglecting this internal aspect of a business; this is precisely why it is a prominent failure factor for young, growing businesses.

#### 2.2.6. *Insufficient entrepreneurial skillset*

The last failure factor to be discussed in this paper is one whose underlying causes are difficult to pinpoint exactly, but which, generally speaking, can be attributed to insufficient entrepreneurial education. Can entrepreneurship actually be taught, and consequently learned? The answer to this question is not as straightforward as a simple yes or no. Entrepreneurship education can provide experiential learning, skill building and a mindset shift, but there are also cultural aspects which can influence the extent to which entrepreneurial skills can actually

be acquired and put into practice (Wilson, 2008). Some qualities cannot be taught, but others can be stimulated and trained (Albuquerque & Marques, 2012). Regardless, it is clear that with all the changes and demands on founders' skills and abilities, entrepreneurship educators must also adapt to their needs (Fayolle & Kickul, 2007).

Europe as a whole still has some work to do in terms of promoting entrepreneurship. There are several reasons for this, namely the mindset and skills of young people, a low exposure to entrepreneurship, a lack of role models or “success stories” and the repercussions of failure, along with a stronger focus on SMEs compared to growth entrepreneurship (Wilson, 2008). But of course, entrepreneurship is more than just a functional strategy. It is also a culture, a way of thinking and acting, and the freedom to innovate and take risks – the European Commission describes this as a basic skill, and hopes to develop an entrepreneurial spirit amongst European citizens, perhaps similar to the United States' famed entrepreneurial dynamism (Albuquerque & Marques, 2012). However, according to a 2016 review of education and training entrepreneurship in Europe, “*very few countries include practical entrepreneurial experiences as a regular and compulsory part of the curriculum*” (Delanote et al., 2020, p.19). Since this review also concluded that entrepreneurial education tends to be fragmented, with no clear progression, the Entrepreneurship Competence Framework was developed to define common learning outcomes. This has not yet been widely adopted in European education systems, however (Delanote et al., 2020). Wilson (2018) also comments on the fact that these efforts are fragmented, and tend to be driven by external actors rather than by the education systems themselves. This holds true for both higher education and secondary schools, but while universities suffer from a lack of dedicated departments and qualified experts to teach entrepreneurial skills (Wilson, 2018), schools resist entrepreneurship in education due to a lack of finance, a lack of professional experience of the teaching staff, and an overload of external pressure on schools to play a role in “extra-curricular” areas (democracy, sex education, racism prevention, environment protection, etc.) (Fayolle, 2007). The challenge here is that entrepreneurship is still generally viewed by schools as being extra-curricular.

As for Belgium, it is no exception to the themes explained here. Many entrepreneurship education initiatives do indeed explicitly aim to instil an entrepreneurial culture in Belgium (such as Les Jeunes Entreprises<sup>2</sup>), but the difficulty of implementing a cohesive national

---

<sup>2</sup> <https://www.lje.be/fr>

strategy is worsened by the subnational and cultural divides (OECD/European Union, 2018). For national analyses, Hofstede's<sup>3</sup> cultural dimensions model is regularly used to explain some of the cultural factors concerning entrepreneurship that cannot be taught. For example, Belgium has a very high **Uncertainty Avoidance** score (degree to which people feel uncomfortable with ambiguity and uncertainty) and a relatively high **Power Distance** score (degree to which people expect and accept the uneven distribution of power), which some analyses claim are negatively correlated to entrepreneurship rates (Hopp & Stephan, 2012). However, these assumptions can be quite inconsistent, not only because entrepreneurs tend to form a cultural subset of the national population, with different cultural values, but also because of the cultural divide between regions within Belgium as previously mentioned.

An insufficient entrepreneurial skillset is therefore an important failure factor that can influence young businesses, without their founders necessarily being aware of their shortcomings in certain areas.

These critical factors of success and failure have shown that young businesses must contend with a wide variety of challenges, and that entrepreneurship demands a broad range of skills and know-how.

### **3. Young businesses & external support**

We have now discovered the young business landscape in Belgium, and we have uncovered some of the most critical success and failure factors for young businesses. The reason for discovering these critical factors was to reveal some areas where external support might provide solutions to the challenges commonly experienced by founders. If these factors are indeed critical for young businesses, then founders will be likely to need external support to help them through these common challenges.

In this section, the focus will be on the external support itself. What is external support, and which different types of external support are available for start-ups?

---

<sup>3</sup> <https://www.hofstede-insights.com/>

External support takes various forms and can be delivered by a variety of providers, who operate in different market environments and who also interact with their clients in different ways (Baldock et al., 2016). Generally speaking, the term refers to assistance from outside of the firm itself. Several distinctions exist under the external support umbrella; some research distinguishes **informal assistance** (free advice delivered casually through advice networks) and **formal assistance** (mainly from specific professionals), some separate **generic codified knowledge** (government regulations for instance) from **tacit knowledge** that depends more on the given context of the business, while others divide external support into **transactional assistance** (supporting day-to-day operations) and **transformational support** (strategic advice for impactful change) (Baldock et al., 2016). However, for the purpose of this paper, a different framework will be established, based on the critical success and failure factors from the previous section. To illustrate this, here is an update of table 1, with some extra indications based on what we have learned so far.

| Table 2 : Overview of critical success and failure factors for young businesses, pt.2 |            |                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------|
| Success factors                                                                       |            | Failure factors                       |
| Financing                                                                             |            | No/Wrong business model               |
| Networking / Social Capital                                                           |            | Lack of business development          |
| Administration                                                                        |            | Financing                             |
| Geography, urbanisation & infrastructure                                              |            | No product/market fit                 |
| Recruitment                                                                           | Employment | Poor internal organisation            |
| Taxation                                                                              |            | Insufficient entrepreneurial skillset |
| Highlighted in orange : Contextual factors outside of young business's control        |            |                                       |

The factors highlighted in orange in table 2 are external factors that are essentially outside of the control of young businesses. Recruitment and employment have been separated here, as by *recruitment* we refer to how young businesses recruit to grow, and by *employment* we consider the macroeconomic employment dynamics in Belgium. The administrative burdens of creating a start-up, the surrounding physical environment, the state of employment and the tax regime are specific to Belgium as a country, or Wallonia as a region, and young businesses can rarely benefit from external support on these matters outside of being made aware of their existence. These factors provide important contextual information for this paper, so while they will not be directly addressed in this section, some types of external support will be under their influence.

As table 2 shows, all of these “contextual” factors are success factors. This could mean that the relative success of young businesses relies more heavily on their location, rather than the strength of their proposition of value. As for the failure factors, they seem to be almost all focused purely on the business, and how it is run. It might be up to the business creators to concentrate on preventing failure as their highest priority.

Why exactly do young businesses seek external support? Generally speaking, external support’s purpose is to meet a need that founders cannot meet themselves. External sources of support *“increase strategic knowledge leading to competitive benefits and increasing the business’s potential. External assistance can overcome information and knowledge gaps, particularly in the smallest and youngest businesses because of their resource and skill deficiencies”* (Baldock et al., 2016, p.478). On the other hand, there are several opposing reasons as to why young businesses might not seek out external support, such as insufficient information or limited awareness, doubts about value for money, and concern that external advisors might not understand the business’s needs (Baldock et al., 2016).

There is a large variety of external support systems that are available to young businesses. In order to analyse external support in more detail, the remaining critical success and failure factors from table 2 can be broadly split into several main themes that group together common challenges that young businesses face. This separation allows for a clearer view of the various types of external support, and of what they provide to young businesses. These themes are the following:

- Networking / social capital, recruitment and internal organisation can be grouped together under the term **people**-related areas. These are the critical factors which concern people themselves, both outside and inside of the venture itself.
- **Finance** merits specific discussion when it comes to external support, as it is one of the main barriers for start-ups. Finance is also both a critical factor of success and of failure for young businesses, further proving its importance. As founders are rarely capable of financing the entirety of their project themselves, external financial support is key.
- **Entrepreneurial knowledge & skills** includes critical factors such as no/wrong business model, business development, product/market fit, entrepreneurial skillset and pricing the product/service. Even for entrepreneurs with a background in business, mastering these skills and applying their knowledge correctly can represent a challenge.

Therefore, we will also discover how external support systems can help young businesses in this regard.

- **Operations, processes, systems & tools** groups other types of challenges to do with the supporting operations of the business (legal, marketing, IT, accounting, etc.).

From this point onwards, “operations, processes, systems & tools” will be referred to as “**operations**” for easier reading. These types of challenges may require specific sources of external support, depending on the founders’ existing expertise or on their business itself.

Each of these themes requires different types of external support for young businesses, to help them face the challenges that they encounter. In this section, we will discuss each one in turn, and illustrate the various challenges and their external support solutions with examples from Belgium’s young business ecosystem. Before doing so, however, there is a subsection dedicated to start-up assistance organisations. This is because this type of external support systems addresses several of the themes introduced here – therefore, subsection 3.1 will allow us to avoid repetition throughout this section of the thesis.

### **3.1. Start-up assistance organisations**

Before all else, let us explore some of the most important actors in any entrepreneurial landscape : start-up assistance organisations, such as incubators, accelerators or start-up studios. Start-up assistance organisations “*include all types of organisations and programs which support entrepreneurs to bring their products or services to the market*” (Dempwolf et al., 2014 in Ceausu et al., 2017, p.265). These organisations warrant a separate section from the themes mentioned previously, as they concern all of them to some extent, as we will see here.

**Incubators** are organisations whose goal is to provide support for young businesses through a range of different resources and services that are needed for survival and growth (Eveleens et al., 2018). The support provided by such institutions usually takes the form of office space, shared resources, business expertise and access to a professional network (Badot, 2020). Incubated start-ups might also benefit from other advantages, such as added credibility and a culture of support and encouragement. In Western Europe, incubators have recently tended to focus more on technology-based or digital start-ups (Eveleens et al., 2018).

Typically, start-ups will belong to an incubator for one or two years, while they focus as much as possible on their development (Badot, 2020).

Eveleens et al. (2018) studied the main challenges faced by some incubated Western European start-ups. It is interesting to note that they overlap quite significantly with the critical success and failure factors developed throughout this paper.

- Lack of market orientation : this aspect is closely linked to the product / market fit and wrong business model factors. The authors point out that this shortcoming could partly be down to education systems, which “pay little attention to the development of entrepreneurial skills” (p.1168-1169).
- Lack of entrepreneurial culture : due to a high risk of failure, founders’ growth ambitions can be tempered and inhibited.
- Small domestic market : European start-ups tend to think local rather than global. This point was discussed for Belgium in sections 2.1.1 and 2.1.4.
- Lack of early stage capital : the lack of financial capital for start-ups is well-researched, and will not be covered in more detail in this particular part.
- Universities are not focused on entrepreneurship : the authors found entrepreneurship education to be quite rare at universities, and when present, poorly integrated into the curricula.

The five points mentioned here touch on all of the four themes – people, finance, knowledge & skills and operations – that constitute this external support-focused section. This justifies assigning start-up assistance organisations to their own category for discussion, and explains why young businesses appreciate these organisations for their versatility and the variety of support provision on offer.

**Accelerators** are “*programs that help entrepreneurs bring their product into the marketplace*” (Auer et al., 2014, p.9). Accelerators offer support for scalability, host businesses over a shorter period of time than incubators, and are more likely to provide funding themselves in exchange for a stake (Auer et al., 2014). A recent emerging trend, especially in the digital sector, is that of corporate accelerators, organised by large companies themselves, who are aiming to get closer to start-ups instead of seeing them as potential threats to their market position (Borchers et al., 2017).

However, since accelerators tend to employ relatively strict criteria to choose between applicants, it is not always easy to know to what extent the supported businesses have benefitted from the accelerator's support – it could be that the start-up's initial quality was very high (Badot, 2020).

**Start-up studios** are organisations which launch new companies and are based on a systematic creation process (Badot, 2020). Instead of integrating start-ups with a fixed idea and pushing for growth, however, start-up studios foster a more creative environment for their members (Lamm & Peters, 2019). The collaboration time between a start-up and a start-up studio is usually longer than for incubators and accelerators, and is not fixed in advance. The studio also takes care of more operational domains like marketing, recruitment, sales, legal or administration for instance (Badot, 2020). Essentially, the main goal of a start-up studio is to start a series of projects simultaneously, then to build completely new, independent businesses from the ones with the highest potential (Hamida, 2020).

To summarise, the following table presents some of the key characteristics of each type of start-up assistance organisations.

| <i>Table 3 : Summary of the main types of start-up assistance organisations, inspired by Badot (2020, p.12-13).</i> |                                                                                                  |                                                                  |                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                     | Incubators                                                                                       | Accelerators                                                     | Start-up studios                                                              |
| Incubation duration                                                                                                 | A couple of years                                                                                | A few months                                                     | Several years                                                                 |
| Support offering                                                                                                    | Office space - Shared resources - Business expertise - Access to a professional network - Advice | Financing - Networking - Growth support                          | Financing – Development – Operational support - Creation                      |
| Main revenue source                                                                                                 | Office space rent                                                                                | Small equity participation                                       | Large equity participation                                                    |
| Goal                                                                                                                | Provide a stimulating environment for young businesses to focus on their development             | Fuel rapid growth to push businesses from start-ups to scale-ups | Foster projects within a cohesive environment throughout its entire lifecycle |

Belgium contains a variety of all of these types of start-up assistance organisations. Identifying each start-up assistance organisation as one particular type is not an easy task, as their names and roles sometimes overlap; however, it is safe to say that the number of such organisations

continues to rise – there have never been as many possibilities for start-ups to be accompanied (Badot, 2020).

Now, we will address each of the themes introduced previously, and discuss some more specific external support solutions for the various challenges faced by young, high-growth businesses.

### 3.2. *People*

*“The process of building up the internal organisation, and, in particular, the employee base of a company, begins with the recruitment process”* (Hellmann & Puri, 2002, p.176). But in order to start recruiting and then to shape the internal organisation of their businesses, founders must first rely on their **network**. People-related challenges and support needs are thus a constant presence throughout businesses’ lifecycles. Potential network partners can be other individual people (family, friends, business partners, etc.) or contact points in institutions (universities, authorities, large companies, start-up assistance organisations, etc.) (Witt, 2004). Furthermore, the network success hypothesis states that *“founders can gain access to resources more cheaply by using their network contacts than by using market transactions, and they can even acquire resources from the network that would not be available via market transaction at all”* (Brüderl & Preisendörfer, 1998 in Witt, 2004, p.394). The true impact of networking on start-ups’ success is challenging to define, since it is an intangible asset. However, intangible assets usually tell young firms apart, *“as they are used as a means of acquiring the necessary financial and physical resources”* (Batista-Canino et al., 2011, p.619).

Notable external support systems for young Belgian businesses that offer a strong networking infrastructure (in the digital/tech sectors) include the recently merged **Startups.be** and **Scaleups.eu**<sup>4</sup>, who organise large networking events both nationally and internationally, such as SuperNova, The Big Squeeze, and The Big Score (Pohlen, 2019). **Wallonia Clusters**<sup>5</sup> is another notable platform for network promotion and partnership/exchange facilitation. Networking opportunities are also inherent in many other support systems for start-ups, such as via the start-up assistance organisations discussed previously.

---

<sup>4</sup> <https://www.startups.be/>

<sup>5</sup> <http://clusters.wallonie.be/federateur-fr/>

Very few systems offer exclusively networking-related support – this is often one of numerous activities offered by an external service provider.

**Recruitment** refers to “*all the activities aiming at attracting, screening, evaluating, selecting and hiring new employees to fill job vacancies within an organisation*” (Krenzi, 2020, p.8). Recruiting inevitably leads to an evolution of the **internal organisation**, and to other human resources processes necessary for growing young businesses, such as onboarding, managing financial procedures (Eisenmann & Wagonfeld, 2014), and establishing a business culture. Founders must be aware of potential friction between new joiners and early members of the business, as the early members tend to be change-averse (Crowne, 2002).

Young businesses do not have as much pulling power when it comes to recruitment as larger firms, but they can leverage their personal networks to reach out to potential candidates. As far as Belgium is concerned, **Tyro**<sup>6</sup> was itself a start-up which offered a selection of profiles to other start-ups, essentially outsourcing a large part of the recruitment process, but has stopped its activity at the time of writing. It is a possibility that there was not a market for this kind of service in Wallonia / Belgium. For further context, only 9% of businesses created in Belgium in 2018 hired at least one person during the year following their creation (10,92% in Wallonia) (Unizo, 2019). Of course, this statistic refers to all SMEs, so it is to be assumed that this number would be higher for young, high-growth businesses.

### 3.3. Finance

As we have seen, finance-related challenges for young businesses are not limited to raising funds. Other important aspects that should be considered are utilising financial resources efficiently, implementing reliable financial planning (Picken, 2017) and addressing cost and pricing dilemmas. Too often, it is all about raising capital for new entrepreneurs, who assume that success will inevitably come as a result (Picken, 2017). Consequently, there is strong demand for external support to raise capital – the majority of European start-ups benefit from external capital during all of their life cycle development phases, at least 80% of which comes from within the start-up’s host country (European Startup Monitor, 2020). The following graph shows how the different sources of financing evolve as the business grows.

---

<sup>6</sup> <https://tyro.be/fr/>

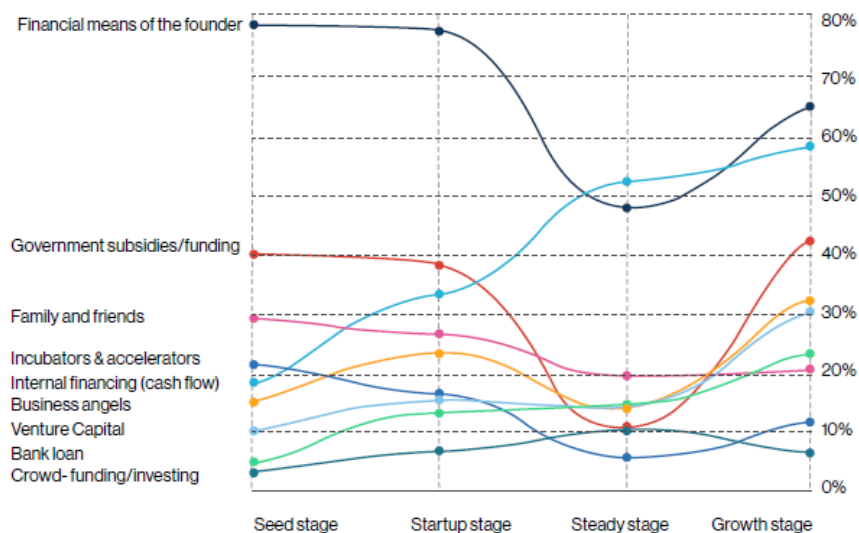


Figure 3: Most frequent sources of finance per stage of development (European Startup Monitor, 2020, p. 11)

The majority of the time, we can see that the financial means of the founder(s) is the most common source of finance for young businesses. This is confirmed by Bozkaya & Van Pottelsberghe De La Potterie (2008, p.100), who state that “*the initial development almost invariably comes from personal savings and friends and relatives*”. However, if we look at the growth phase and therefore at scale-ups, several key points emerge from the European Scale-up Report (2020) : a significant share of scale-ups are not able / willing to raise external financing, venture capital and corporate investors are key when it comes to obtaining large sums, and “*more than a third of scale-ups that already raised external equity consider funding to be their biggest challenge*” (European Scale-up Report, 2020, p.18).

Literature on the topic of start-up financing tends to make a distinction between **internal** and **external** sources of financing. **Internal** financing is defined by Vervaeck (2019, p.15) as “*the sum of retained earnings plus non-cash costs*” – this is usually provided by the founder’s personal contributions or by family and friends until the young business starts to receive enough earnings to provide internal financing via its own cash flow. But as internal sources alone are not enough to meet young businesses’ high capital requirements for development (Bozkaya & Van Pottelsberghe De La Potterie, 2008), they also need to seek **external** sources of financing. External financing includes a wide variety of different types and providers (Vervaeck, 2019) – we will now take a look at some of these types of external financial support provision in some more detail, and provide some examples of what Belgium has to offer.

### 3.3.1. Government subsidies / funding

Due to the fragmented nature of Belgium's federal landscape, many sources of external support are specific to a region. In fact, from the financing and support section of Belgium's official information and services website, there are immediately three links which redirect users to the three regional websites<sup>7</sup>. Some examples of national / regional funding include the following:

- **Sowalfin**<sup>8</sup> is one of the main Wallonia-based financial support organisations. It offers a variety of loans, guarantees and capital participation schemes for different purposes, such as internationalisation (Sofinex), reducing CO2 emissions or fiscal advantages.
- **Chèques-entreprises**<sup>9</sup> is a platform which allows businesses to be partially reimbursed for certain types of services that they may require, from the creation of the business itself, to research and development, and audits of their business for example.
- **W.IN.G**<sup>10</sup> (Wallonia Innovation and Growth) is an investment fund within the Digital Wallonia project, which provides seed capital but also offers mentors and coaching, as well as access to a broad network within the digital sector.

### 3.3.2. Business angels

Business angels can be defined as *“private, non-institutional investors having no family or friend connection with their investees”* (Harrison & Mason, 1999 in Ludwigsen, 2009, p.2). As banks and venture capitalists are reluctant to fund young entrepreneurial firms as they are sometimes deemed to be too risky, business angels are one of the main sources of finance which attempt to fill this gap (Ludwigsen, 2009). Along with FFF (Founders, Family & Friends) and venture capital, business angels are one of the three primary sources of external equity capital for entrepreneurs. Typically, business angels do not only provide financial support, but also bring their expertise and professional networks to the table (Vervaeck, 2019).

---

<sup>7</sup> [https://www.belgium.be/en/economy/business/creation/financing\\_and\\_support](https://www.belgium.be/en/economy/business/creation/financing_and_support)

<sup>8</sup> <https://www.sowalfin.be/liste-financements/>

<sup>9</sup> <https://www.chèques-entreprises.be/cheques/>

<sup>10</sup> <https://www.wing-digitalwallonia.be/homepage.htm?lng=en>

- **BeAngels**<sup>11</sup> is a business angel network platform, which connects entrepreneurs and business angel investors.
- Once again, there is a regional divide – BeAngels is active in Brussels and Wallonia, while the Flemish equivalent is called the Business Angels Network Vlaanderen<sup>12</sup>.
- Some other smaller, more local networks exist as well, such as **Waban** which connects the angel communities of Wallonia and northern France, or **EuBAn** which focalises on the areas around Belgium's borders with the Netherlands and Germany.
- On a wider scale, European business angel networks include **Business Angels Europe**<sup>13</sup> and the **European Business Angels Network**<sup>14</sup>.

### 3.3.3. *Venture capital*

Venture capital is a source of external equity capital, defined as “*independent, professionally-managed, dedicated pools of capital that focus on equity or equity-linked investments in privately held, high growth companies*” (Gompers & Lerner, 2001, p.146). Venture capital organisations typically act as a financial intermediary (taking investors' capital and investing into companies within their portfolios), take an active role in monitoring these companies (usually by sitting on the board), and of course, seek to maximise their return on investment (Vervaeck, 2019). This kind of support usually arrives later on in the business lifecycle.

- The **Belgian Venture Capital and Private Equity Association (BVA)**<sup>15</sup> is a professional association which represents the venture capital and private equity communities in Belgium. It lists the most relevant Belgian venture capital investment funds on its website.

### 3.3.4. *Bank loans*

As for debt financing, banks play an important role in the financing of young businesses – most European countries have a bank-centred economy, and these banks are one of the main sources

---

<sup>11</sup> <https://www.beangels.eu/en>

<sup>12</sup> <https://www.ban.be/>

<sup>13</sup> <https://www.businessangelseurope.com/>

<sup>14</sup> <https://www.eban.org/>

<sup>15</sup> <https://www.bva.be/about/>

of financing for innovation ventures (Black & Gilson, 1998 in Bozkaya & Van Pottelsberghe De La Potterie, 2008). Bank loans can be long-term or short-term (e.g., investment credit for the purpose of financing a specific asset) (Vervaeck, 2019). They also tend to acquire *“increasing prominence at later stages of development, when start-ups increase their market presence and consolidate their core activities”* (European Startup Monitor, 2020, p.11). This point is corroborated by the European Scaleup Report (2020), which confirms that bank debt is the most common source of external funding for scale-ups. However, as mentioned previously, Belgium is the second most difficult country for small businesses to raise bank financing in the EU, primarily due to strong risk aversion. Banks are therefore less likely to be leveraged as external support systems by young, Walloon businesses.

### 3.3.5. Crowdfunding

Crowdfunding is defined as *“a form of financing in which a project owner or entrepreneur uses a large group of investors to gain funds. Every investor contributes a small part of the total amount that needs to be collected. This is usually organised through an online platform”* (Laveren, 2016 in Vervaeck, 2019). The four main types of crowdfunding are based on donations, rewards, lending and equity (De Buysere et al., 2012). This source of external financing is a relatively recent one, gaining popularity as an alternative financing source in the wake of the 2008 financial crisis (Sadzius & Sadzius, 2017). Advantages of crowdfunding for entrepreneurs, beyond the access to capital, include time efficiency, marketing benefits and investor loyalty, while disadvantages include being an “all-or-nothing” model, initial fees and potential legal issues (intellectual property, fraud, lawsuits, etc.) (Sadzius & Sadzius, 2017).

As we can see in figure 3, however, crowdfunding is not a very popular external source of financing. In fact, in the European Scaleup Report’s (2020) study of 124 scale-ups, only one claimed to have leveraged crowdfunding during its lifecycle. This is despite the various platforms that have been rapidly appearing over the past decade, and the possibility of individual crowdfunding, where entrepreneurs can tailor their campaigns with fewer restrictions than on standardised platforms (Belleflamme et al., 2013).

Since the inception of the Crowdfunding Platform Act of 2017, Belgian legislation provides tax incentives for anyone (subject to certain criteria) who invests in Belgian start-ups through crowdfunding platforms, as long as the latter are recognised by the FMSA (Authority for Financial Services and Markets) (Battaglia et al., 2019).

- Some examples of large crowdfunding platforms that are validated by the FMSA, and are therefore eligible for tax reliefs, are **Ulule**<sup>16</sup> (reward and donation-based), **Seedrs**<sup>17</sup> (equity-based) and **Look&Fin**<sup>18</sup> (lending-based).

### 3.4. *Entrepreneurial knowledge & skills*

If we consider external knowledge in an entrepreneurial context, it can be defined as “*knowledge that is new to the firm and exists outside of the organisation*” (Baier, 2015, p.1). The true challenge for young businesses is acquiring this knowledge, referring to “*a firm’s ability to identify and acquire externally generated knowledge that is critical to its operations*” (Zahra & George, 2002 in Baier, 2015, p.24). Knowledge is vital when it comes to fuelling young businesses’ growth, but these businesses tend to have a limited knowledge base, which leads to a “knowledge gap”. This gap can be filled more quickly and efficiently thanks to external sources of knowledge (Bruneel et al., 2020).

Furthermore, we can look at how knowledge can even play a role in influencing the decision to start a new firm in the first place, thanks to the knowledge spillover theory of entrepreneurship. The idea is that “*entrepreneurship is motivated by the opportunity afforded by new knowledge created but not completely exploited for commercialisation in an incumbent organisational context*” (Audretsch, 2012, p.3). The knowledge spillover theory can be linked to the concept of “stickiness” of new firm formation rates and entrepreneurial knowledge, implying that given areas have the same high, medium or low rates of business creation year on year (Capelleras & Mole, 2018). In areas with high rates of business creation, there is a higher propensity for new knowledge creation, which in turn will be exploited by newly created business in a virtuous circle. This kind of environment enables entrepreneurs to observe other businesses, and facilitates information flows and opportunities for advice (Capelleras & Mole, 2018). It is also for this reason that “*the growth performance of firms within a geographic cluster is better than those operating outside of a cluster*” (Audretsch, 2012, p.21). Based on what was already discussed in this paper, Brussels seems to be the best example of this phenomenon in Belgium.

---

<sup>16</sup> <https://fr.ulule.com/>

<sup>17</sup> <https://www.seedrs.com/>

<sup>18</sup> <https://www.lookandfin.com/fr/>

Of course, prior knowledge that founders bring to their business is key for gaining a competitive advantage. Ardichvili et al. (2000, p.120) postulate that prior knowledge of markets, customer problems, and ways to serve markets “*increase the likelihood of successful entrepreneurial knowledge recognition*”.

Baier’s (2015) study of how start-up companies learn from the insights of external knowledge sources provides a compelling set of observations, which merit a summary in this section.

- Young businesses mostly use and learn from external knowledge sources from their market and customers, typically with the entrepreneur’s network serving as the channel. In the majority of cases, start-ups will learn on demand when a problem arises, rather than pre-emptively acquiring knowledge.
- The importance and usage of founders’ networks is not to be underestimated – strong networks provide continuous learning opportunities.
- Generally, founders direct their efforts and energy towards solving the business’s current problems.
- Criteria often used to recognise the potential value that an external source of knowledge could bring are the strength of the network tie to the source, recommendations from a third party, and the historical performance of the source.

Another study by Laferté & Lorrain (2006) on the support needs of young entrepreneurs sheds some extra light on how entrepreneurs desire to access external sources of information. The results of this study suggest that “*young entrepreneurs seek access, among other things, to a one-stop information bank containing information on all the various financial assistance programs available and from government sources in particular*” (Laferté & Lorrain, 2006, p.46). Another interesting point from this study is that advice from specialists would address most entrepreneurs’ needs, while general business or management advice does not seem to solve any particular category of problems. However, if we look back at the critical success and failure factors linked to this section (no product/market fit, lack of business development, wrong business model, insufficient skillset), one could argue that these factors all fall under the “general business advice” umbrella. The dilemma is the following: on the one hand, young business founders report not searching for this advice specifically, while on the other hand, the lack of such advice might be one of the major factors in young business failure.

When it comes to general business knowledge and skills, therefore, assuming that the young business creator's education and prior work experience has not provided them with sufficient insights, external support mechanisms can be very helpful, but rarely concentrate exclusively on this aspect. As we know, start-up assistance organisations play a key role in providing this kind of information, via dedicated seminars or thanks to the business coaches that are assigned to each young business. Even outside the context of an incubator or accelerator, young businesses are looking more and more towards mentors, who can increase chances of success by helping entrepreneurs to develop fundamental, general business competencies (de Aguiar et al., 2019). Mentoring can be described as *“a support relationship between a novice entrepreneur (where lack of experience is key), named mentee, and an experienced businessperson, named mentor, where the latter helps the former to develop as a person”* (St-Jean & Mathieu, 2015 in de Aguiar et al., 2019, p.4). This type of support is more personable than some others, contributing to its growing attractiveness for young business founders. Knowledge and skills support can also be provided by people who typically already offer another kind of external support – for instance, business angels may want to share their business knowledge and skillset, in a mentor-mentee style relationship, to boost their own chances of a successful investment in a young business.

Finding resources online is another method of acquiring knowledge that is becoming more common, especially in the current Covid-19 context. In Belgium, as an example, **Unizo**<sup>19</sup> provides a series of videos on their “Starters Platform”, along with a “toolkit” which helps with challenges such as how to create a business plan, how to reach the right target group, or how to make sure the business's website is up to date.

There are many different ways to acquire business knowledge and skills, but the challenge might be finding the right information at the right time, and absorbing it well enough to be able to apply it. In the mentor-mentee dynamic, for example, the entrepreneur's learning ability and capacity to absorb knowledge were both crucial to the success of the mentorship (de Aguiar et al., 2019). There are also clear links between acquiring knowledge and skills and young businesses' networks. In fact, Witt et al. (2008, in Durda & Kliucnikov, 2019) identify four types of resources that can be acquired via entrepreneurs' social networks : personal contacts, **knowledge and experience**, physical resources and financial resources.

---

<sup>19</sup> <https://www.unizo.be/starters>

Furthermore, these four categories seem to match very closely with the four categories defined in this section (people, knowledge and skills, operations and finance respectively), showing that networks are not only beneficial for sourcing external knowledge, but play an overall vital support role for start-ups.

The last point to touch upon here concerns finding the right pricing for the product / service offering. Pricing is a complex matter for young businesses, and to be able to set the right price at the right time, “*companies need to invest in infrastructure, resources and processes*” (Bergen et al., 2002, p.2). Having the capacity to correctly price an offering is often a matter of survival, for companies at all stages of the business lifecycle (Bergen et al., 2002). Therefore, instead of grouping it together with other finance-related topics, setting a pricing strategy is considered to be part of “entrepreneurial knowledge and skills”, like selecting the right business model or product / market fit, as it is an issue that could be addressed by the same types of external support that have been described so far.

### 3.5. *Operations, processes, systems & tools*

This category was created to encompass some of the support needs which most young businesses will require at one point or another. These are not directly related to any of the critical success and failure factors we discussed earlier, but are essential for founders to create their business, and for it to run smoothly and grow. External support systems play an important role here as well, which is why this category also merits discussion. This is not meant to be a complete list of external support providers and needs, but an overview of some of the most important ones in the context of this paper.

#### 3.5.1. *Legal support*

From the legal creation of a business to intellectual property and drafting contracts and legal documents, legal support is of crucial help for young businesses. A study by Durda & Kliucnikov (2019) of assistance areas where young businesses reported needing help at some point during their lifecycle reveals that legal advice is one of the most sought-after sources of external support for start-ups. This kind of support tends to be relatively punctual, with businesses needing one-off support for a particular legal issue. It is not illogical that this same study concludes that legal advice tends to come from friends or acquaintances, who might provide such support as a favour for instance.

Legal consulting services for young businesses are also starting to evolve. An example in Belgium is **Beyond**<sup>20</sup>, which specialises in determining the legal needs of Belgian start-ups and scale-ups, while also partnering with incubators and start-up programs as well as supporting public and private initiatives that promote entrepreneurship in Belgium.

### 3.5.2. Accounting support

While accounting support could also be considered as belonging to the finance category in this section, it has been assumed that accounting plays a supporting role in the day-to-day running of a business, and will therefore briefly discuss the topic here. External accountants are “*the main private sector providers of information to SMEs*” (Baldock et al., 2019, p.492). Unlike legal support, accounting support is not usually punctual, but is a constant need throughout the business lifecycle. However, retaining an external accountant involves significant costs, which is all the more important given young businesses’ typically limited financial resources. This means that the young business must expect significant benefits from this external service – “*these benefits tend to be higher when financial complexity is greater*” (Cassar & Ittner, 2009, p.316). External accountants may also offer extra business advice and support, such as performance analysis, financial management expertise and knowledge from their prior experiences with other young businesses (Cassar & Ittner, 2009). These authors confirm Baldock et al.’s statement on the popularity of accountants as an external support source – “*accountants are consistently rated the most used external source of advice for small firms*” (Bennett & Robson, 1999 in Cassar & Ittner, 2009).

To provide an example of a relevant service once again in Belgium, **Accountable**<sup>21</sup> is an application which centralises and simplifies accounting-related support for freelancers. It also has an on-demand support system from certified Belgian accountants to meet any need for one-off advice.

### 3.5.3. Marketing support

Marketing is another business support function which is of interest in the context of external support needs.

---

<sup>20</sup> <https://www.beyond-lawfirm.com/scaleups-startups/>

<sup>21</sup> <https://www.accountable.eu/>

*“A marketing function can support performance/growth in startups, since an increase in marketing function has a positive effect on startup performance/growth”* (Beltman, 2020, p.25). Beltman’s study concludes that the effect of market orientation on young business performance is higher in the earlier stages of the business lifecycle, but also has a significant positive effect on performance in later stages of the lifecycle. Improving the marketing function can therefore lead to more growth (Beltman, 2020). Often, marketing is grouped in a portfolio of services offered by consulting companies (Sparrow, 1999). Marketing support can also be found in start-up assistance organisations. In the case of young businesses, there tends to be little to no distinction between marketing and sales (Branco et al., 2018), which might explain why marketing is often grouped with similar functions in business support organisations.

In the current setting of digitalisation, globalisation and rapid technological evolution, digital marketing should perhaps be considered as the main area for which start-ups need external marketing support. Taking advantage of the Internet to reach a global audience at a reduced cost is the key to extracting the best competitive advantage in this context (Branco et al., 2018), and external support systems are evolving in this regard. Furthermore, it is important to point out that marketing needs evolve through the business lifecycle, with the marketing focus shifting through time, bringing more complexity for young businesses (Tokarev & Shkarovskiy, 2020).

#### 3.5.4. *IT support*

There appears to be limited literature on the topic of IT external support needs or service providers for young businesses. In this digital age, many types of IT-related business needs, such as creating a website, using a customer relationship management tool (CRM) or setting up internal IT processes, seem to be internalised by entrepreneurs. This could be due to the fact that, on the one hand, IT tools and services are becoming more accessible and allow for an auto-didactic approach, and on the other hand, the new generation of business creators has grown up fully immersed in the digital, Internet-oriented world. The Covid-19 crisis might have amplified this need for accessibility of IT tools, and therefore demand for external support may increase, with more people working remotely.

We now have an overview of people-, finance-, knowledge & skills- and operations-related challenges and of the relevant external support systems that are available to young Walloon businesses.

As supranational support has not been discussed yet, the following section is dedicated to support measures that the European Union has put in place to assist its European entrepreneurs.

### 3.6. *EU external support*

To conclude this section on external support, we will touch upon some of the European Union's external support initiatives for young businesses in its member states. The EU provides opportunities that allow its member states to be bigger than the sum of their parts, and this could also be the case for EU entrepreneurship. *“We need to wake up and stop treating startups like zoo animals. This is a strong part of Europe's economy and if we don't create better grounds for them, we won't be able to compete economically with America and Asia in 10 years”* (Markus Raunig in European Startup Monitor, 2020, p.23).

Several programs and support systems have already been put in place, and merit discussion here. Often, these programs may struggle for visibility, as they must contend with national and regional external support offerings.

- **Horizon 2020**<sup>22</sup> was the biggest EU research and innovation programme to date. Nearly €80 billion of funding was made available over the seven-year period between 2014 and 2020, specifically to encourage innovation throughout the EU. External support methods that appeared through the Horizon 2020 programme include **Innovfin**, the European financial support system for innovation provided by the European Commission and the European Investment Bank Group, and the **EIC Accelerator Pilot**, which serves as an umbrella for several EU funding instruments focusing on high-potential, high-risk innovation from start-ups.
- The **European Innovation Council**<sup>23</sup>, launched in March 2021 to build on the Horizon 2020 programme's platform, *“aims to identify and support breakthrough technologies and game-changing innovations to create new markets and scale up internationally”* (European Commission, 2021). The EIC will offer several support features to encourage pioneering ventures and projects:

---

<sup>22</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>

<sup>23</sup> [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_21\\_1185](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_21_1185)

- The EIC Accelerator will help start-ups to develop and scale up game-changing innovations;
  - EIC Programme Managers will develop visions for innovative breakthroughs;
  - The EIC Transition Funding Scheme will help to convert research results into innovations.
  - Prizes will be awarded to promote the visibility of successful projects, for example for women innovators or social innovation.
- **COSME**<sup>24</sup> is Europe's centralised support programme for SMEs. Its main purposes include facilitating access to finance through all lifecycle stages, supporting market access by helping SMEs find partners and understand legal points such as EU legislation or intellectual property rights, and supporting entrepreneurs themselves by strengthening business education and providing mentoring and guidance.
  - **SERN**<sup>25</sup>, or Startup Europe Regions Network, is a European Commission initiative which connects people and ecosystems and provides information, with the purpose of increasing start-up support. The organisation aims to promote a culture of start-up-friendly regions throughout Europe.

The EU provides dozens of different external support solutions for young businesses, many of which are related to financing. Thanks to the Horizon 2020 programme and its successor, the EIC, we can see that Europe is truly attempting to encourage young business creation and to support these businesses as they grow and scale.

Throughout this section, we classified the critical success and failure factors from section 2 into different themes – people, finance, knowledge & skills and operations. This classification enabled a closer look at how external support systems can respond to young businesses' needs in these critical areas. Start-up assistance organisations merited their own space for discussion, as they are able to respond to a wide variety of needs. Finally, some supranational support systems were introduced.

---

<sup>24</sup> [https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_en)

<sup>25</sup> <http://startupregions.eu/>

## Chapter 2: Field research

The second chapter of this thesis is dedicated to field research, along with its analysis and discussion. Before all else, the research methodology is briefly explained. The results of the research are then showcased, and are illustrated by quotes from young, high-growth Walloon business founders. Finally, some key points of discussion are highlighted, linking the literature review to the research itself.

### **1. Field Research – Methodology**

This section serves the purpose of explaining the selected methodology and samples, along with an overview of the interview guide and selected method of analysis.

#### ***1.1. Selecting the research type***

To explore the topic of external support needs in more depth, a qualitative research approach was taken. Thanks to this method, it was possible to understand how the founders of young business think and act in the context of this research topic. Indeed, the goal of a qualitative approach is to better understand the fundamental reasons behind people's actions and decisions (Decrop & Masset, 2019). Of course, there are some limits to this method. It is always a possibility that the researcher's interpretation and potential bias can have an influence on the results (Gavard-Perret et al., 2008). Furthermore, qualitative research is not suited to larger target groups, so the research must be targeted relatively specifically.

#### ***1.2. Selecting the field area***

Belgium is a fascinating country to select for research such as this for several reasons. Due to its unique size and density combination, along with a rather fragmented and disconnected selection of regions, communities and cultures, Belgium boasts a wide variety of rich ecosystems, including that of young businesses. I specifically chose to select founders of companies from Wallonia, the French-speaking region to the south of Belgium, since this region is statistically lagging behind in terms of business creation and growth, as discussed previously in chapter 1. There is therefore undoubtedly room for improvement in terms of external service provision for young businesses here.

### **1.3. *Selecting the sample***

In order to narrow the scope, it was decided to focus on young businesses which were active in one particular sector. The digital sector was chosen for two main reasons. Firstly, digital technology-related activities, such as SAAS (Software As A Service) businesses, applications or digital consulting services, are not only some of the most frequent sectors of activity for new start-ups in Belgium, but also some of the fastest-growing (Unizo, 2019). Secondly, at the time of writing, the Covid-19 crisis is still underway, and the way of working of most companies might be affected for the foreseeable future. Businesses operating in digital sectors might have suffered less from the crisis, as they could mostly continue operations in a purely virtual setting.

To summarise, the companies selected meet the following criteria:

- Created in Wallonia;
- Less than ten years old;
- Exhibit tangible growth or show reasonable intent to grow;
- Operate within the digital sector.

I shortlisted twenty-one different businesses, which I sourced via the following methods : on the website of incubators in the Louvain-La-Neuve area, from entrepreneurial journals or via the Digital Wallonia Startup Awards shortlists. I then contacted the founders, either via the contact email address on the website, or via personalised direct messages on LinkedIn. Of those twenty-one, I reached out to nineteen, and received eight answers, all of which were positive and agreed to an interview. Generally speaking, the larger the business (in terms of number of employees), the less likely it was for me to receive an answer. All but one of the interviews were one-on-one, but all of the interviewees had one or more cofounders with whom they founded their business. In the remaining case, I interviewed the three cofounders together, at their request. The total of eight interviews provides a balance between sufficient diversity in the sample and the saturation of the analysis.

### **1.4. *Data analysis and collection***

A semi-structured interview process was used for collecting the data. In this type of process, the general structure of the interviews is set out in an interview guide, but the way of asking

the questions and their order is decided by the interviewer as the conversation develops (Decrop & Masset, 2019). This flexibility allows for in-depth discussions on certain points.

The interview guide that was written for these semi-structured interviews prompted the interviewee to provide some context regarding themselves and their business, before asking for their opinions on Europe, Belgium and Wallonia as a place to start a business and discussing their longer-term vision. Afterwards, we went in more detail into the four themes introduced in the previous section, namely people, finance, knowledge & skills and operations, and discussed the challenges that arose in these areas as well as the external support solutions that were used. A full copy of the interview guide is in the appendixes (Appendix 2).

As for the data analysis, I used NVivo<sup>26</sup>, a qualitative data analysis tool, to process the data I had collected according to Miles & Huberman's (1994) approach to qualitative analysis. This involves **data reduction** (selecting and focusing the data from the transcriptions), **data display** (organising and compressing the information) and **conclusion drawing**.

## 2. Research Analysis

*Table 4 : Summary of the interviewed young businesses' attributes (SAAS = Software As A Service).*

| Company | Approx. age (years) | Approx. size (n° of people) | N° of founders | Offering       |
|---------|---------------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| 1       | 6                   | +15                         | 1              | SAAS           |
| 2       | 2                   | < 5                         | 2              | SAAS           |
| 3       | 1                   | +5                          | 2              | App + product  |
| 4       | 2                   | < 5                         | 3              | SAAS + product |
| 5       | 0 (not founded yet) | < 5                         | 3              | App            |
| 6       | 5                   | +10                         | 2              | SAAS           |
| 7       | 7                   | +100                        | 4              | SAAS           |
| 8       | 1                   | +5                          | 2              | SAAS           |

In this section, the results of the data analysis that followed the semi-structured interview process will be showcased. For anonymity's sake, each company that was interviewed was

---

<sup>26</sup> <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>

assigned a number from one to eight, in no particular order. When referring directly to a specific company from this point onwards, they will be known as company 1, 2, etc. The table below summarises some of the key characteristics of these young, Walloon, high-growth businesses. This data is useful for contextualising the information across the stages of the business lifecycle, as we are also finding out how external support needs for our young businesses evolve over time.

The sample ranges from a business which is not yet officially constituted to one of Wallonia's most promising scale-ups. The sizes of these young businesses stretch from just the founders to around 100 people for the largest one. All but one of the companies in the sample were founded by at least 2 people, which is in line with the average EU start-up's profile introduced at the beginning of this paper (78% of EU businesses are founded by a team). Finally, as I have chosen to concentrate on the digital / technology sector in Wallonia, these businesses' offerings are a variety of different SAASs, applications, or a combination of these with an accompanying product in the case of companies 3 and 4.

The interviews were conducted in French, but for easier reading, citations from these interviews have been translated into English. The full French transcriptions of these interviews may be found in appendix 3, while the selected citations from this section can be found in their original language in appendix 4.

To keep the same structure as for the external support section of the literature review, the following sub-sections are in the same order, beginning with start-up assistance organisations.

## **2.1. Start-up assistance organisations**

In this sample, five out of the eight companies either belonged to an incubator at the time of writing, or belonged to one at some point during their lifecycle. Generally, their founders were quite pleased with the experience offered by these various incubators. One issue that was reported, however, was the **repetitive nature of the support**; either one-dimensional support from the mentor assigned by the incubator to the business, or a lack of variety in the workshops organised by the incubator.

*“Our mentor was an assigned mentor who had some interesting thoughts, but sometimes they went too often in the same direction. It was often repetitive, and we didn't really see the contribution that*

*all these meetings had, they were sometimes even a waste of time. There is also a repetition of the workshops from year to year, they are the same workshops every year.” - Company 5.*

It is also important to note that three companies were founded by either one or multiple members who had chosen the entrepreneurship master’s option known as CPME<sup>27</sup> (Formation Interdisciplinaire en Création d’Entreprise), which brings together students from all faculties in cross-disciplinary teams to create businesses. This was the case for companies 2, 5 and 8. Companies 2 and 5 were actually founded as a follow-up to the project that was developed during their master’s degree. Since this degree provides a foundation for general business knowledge and skills, similar to that provided by start-up assistance organisations, the CPME founders who joined an incubator felt that this was perhaps an unnecessary step.

On a more positive note, the incubated interviewees reported enjoying the workshops that were on offer, despite their potential repetitiveness. Furthermore, the interviewees reported **benefitting from all kinds of information, networks and support**, from financing to sales, and also entrepreneurial soft skills development.

*“[The incubator] plays the role of providing everything you need to know and learn when you start up.” - Company 2.*

## 2.2. People

In terms of **recruitment** challenges, the interviewees raised several points. Firstly, **finding the right profiles** in the local market seemed to be difficult for these young businesses.

*“From a recruitment point of view, it was, and still is, very complicated to find the resources you need, at least if you are looking at the local market.” - Company 1.*

Another struggle was the **lack of funds** that are available for hiring, and paying, new employees. Given the initial flexibility of young businesses in terms of role allocation, and sometimes in terms of the business structure itself, every recruit was considered a risk as long as the company was in its early stages.

---

<sup>27</sup> <https://uclouvain.be/en/faculties/lsm/cpme>

*“When there are recruitment failures, it's very difficult to bear, it has a very strong impact on the business, because each new employee in a company will have a strong impact. If you have 10 people, each new employee corresponds to 10% of your workforce. If they're not a good recruit, it's a bit complicated.” - Company 7.*

*“The problem with a start-up is that there can be a lot of pivots, so you can't hire a profile and then pivot in a way that leads to a person no longer having a purpose.” - Company 2.*

The lack of financing for recruitment also shows when it comes to hiring experienced individuals to bolster certain specific areas of need within the business. There is a dilemma between dedicating significant financial resources to an experienced hire, or targeting young graduates and taking on the responsibility of teaching and training them, without necessarily having the time or resources to do so properly.

*“You rarely have the financial resources to hire people with a certain level of seniority. (...) You don't necessarily predefine training modules, you don't have optimal support and onboarding, so you expect very specific skills and soft skills from your first employees in a start-up.” - Company 6.*

But recruiting someone with little experience can be extremely fruitful, especially if they match with the company on all other aspects.

*“Even though [a new recruit] didn't have all the sales experience skills that would have made our job easier at first, she's a quick learner, she's very open to it, so we took the gamble of hiring her and training her rather than hiring someone with more experience. I couldn't be happier about it.” - Company 3.*

When the time comes and when resources are available, the recruitment method that was reported almost unanimously by the interviewees, at least for their initial recruitment process, was **leveraging their personal networks**. As they are constrained by finance and sometimes by lack of experience, making the most of the founders' contacts seemed to be the go-to solution for recruiting. This did not necessarily evolve over the course of the business lifecycle either – there seemed to be a learning process, where the more the firm recruits, the better they can understand which profiles will best fit their company.

*“With time you learn quickly. You learn how you should better select your profiles.” - Company 6.*

While external support for recruitment did not appear to be a priority for these young businesses, several specific methods were mentioned, such as finding inspiration in other start-ups' recruitment processes, or using matchmaking sites which match tech profiles to start-ups (e.g., Talent.io<sup>28</sup>) for example. Company 8 was specifically searching for female candidates, and was therefore leveraging communities like Women in Tech<sup>29</sup> / Business / Engineering.

These recruitment processes may of course lead to **internal organisation** issues. The interviewees who were founders of the younger businesses in the sample were worried about **new joiners not fitting well** with the existing team above all else. The founders of the older businesses tended to be challenged by making sure that all of the members of the organisation feel like they are part of one common entity, which seemed to become harder the larger the business grows.

*“Human management is something that remains quite complicated, (...) due to the fact that if they [newcomers] go into a team, they have to fit in with the team, with the needs of the team, with the desires of the team too.” - Company 4.*

*“We are approaching 100 people, the challenges in terms of personnel management and human management are quite complex, because everyone obviously has their own point of view, everyone has their own way of seeing things and so my role is to try to create a maximum of relationships between all these people.” - Company 7.*

The founders that were interviewed **did not consider internal organisation to be much of a problem** for them. Some decided on specific management and organisation systems right from the start, and some signed collaboration contracts to prevent any future issues with founding members' potential departures, but only one founder mentioned a specific source of external support for internal organisation. Company 6 decided to take advantage of a service called Frimgle<sup>30</sup>, which helped to set up systems for internal know-how transfers.

---

<sup>28</sup> <https://www.talent.io/p/fr-be/home>

<sup>29</sup> <https://www.womenintech.brussels/>

<sup>30</sup> <https://frimgle.com/>

*“[Frimgle] has put in place frameworks, templates, so that our team can quickly integrate best practices, and be able to quickly understand how they should implement the different initiatives.” - Company 6.*

Moreover, one founder specifically pointed out that the names of the roles in the company were very important to them, such that their internal organisation was reflected by the roles that people played.

*“Something else that we pay particular attention to in the organisation is the names of the responsibilities. For example, we don't call it HR, I think that's a disgusting name, people are not resources, we call it "People & Culture". Names are very important to us.” - Company 8.*

Concerning **networking**, none of the interviewees reported any specific challenges in this area. They simply saw every person as a potential opportunity. Whether for recruiting, finding clients, sourcing knowledge or gaining visibility, these companies' networks were their most versatile tools.

*“The human factor remains the key to success for a start-up in general, it comes with having a network, I think that to launch your business, knowing a lot of people or creating a business network like that allows you to open doors and to sell your product.” - Company 4.*

Some of these businesses' tactics for networking included consistently asking existing contacts to mobilise their own networks, entering into entrepreneurial contests, and joining coworking spaces. Direct external support did not seem to be a factor for networking, which is quite an **organic process** according to this sample. Of course, for those who were incubated, their incubator also provided networking opportunities that were extremely beneficial.

*“On the one hand, it gives a notoriety effect linked to the fact that we won a competition and that we were put in the limelight during an evening, and it also gives some credibility because competitions are also recognised in the ecosystem and therefore people already consider our project to be perhaps more accomplished than it really is. The competitions give visibility in a network that is difficult to reach.” - Company 5.*

*“For the networking part, there are circles, there are networking events, there are trade fairs, there are quite a few things and the fact that we are in Belgium, with Brussels attracting quite a few of these conferences, is interesting especially from a European perspective.” - Company 1.*

### 2.3. *Financing*

Two main challenges were reported by the interviewees concerning the **initial source of financing** of their businesses. The first, mentioned by those with little or no prior experience in business creation or in the professional world, was that they had to fund the start of their ventures almost entirely by using the little capital they had. The digital sector does have a slight edge over product-based sectors in this regard, due to the fact that it is often possible to create a solid outline of the business’s concept for little to no money in a digital context.

*“At first, it was everyone's own capital. We didn't need a lot of money at the very beginning, for everything technical we were lucky enough to be engineers ourselves and therefore to have the possibility of creating everything from scratch with our skills.” – Company 4.*

The second challenge related to finding a balance between making the most of external financing sources and retaining full control of the business. The younger businesses from the sample were worried about external investors taking them in a different direction from their original intentions, and having **too much influence** over the founding team.

*“We thought we'd like to delay the external funding, because the sooner people come in, the more control they have in your company, the more they have to say and the worse the terms are going to be.” – Company 8.*

In order to push back external financing for as long as possible, the interviewees had to find other ways of creating their own capital. Several pointed out that, in fact, their main investment was their **time**, especially since, in most cases, they spent at least the first few months without any kind of salary. Companies 4 and 8 reported starting separate services alongside their current business to raise funds – one provided consulting services for a period of time, the other specialised in website and application design. Not only did this provide capital, but it also showed potential future investors that the company was able to generate value.

*“In December, we decided to launch an activity that has nothing to do with what I just told you, the digital part. For a whole series of clients, we made websites and apps. I think today we're coming up*

*to our last project, it's generated about €17,000. We did this to generate cash, because it will cover a series of costs, and in fact it also allows us to show that we are simply capable of generating cash and that we have the will, we know how to manage clients, we know how to create value, we know how to invoice.” – Company 8.*

Company 8 was also the only one which mentioned an external source of financing as an initial source – the Louvain Student Angel Fund<sup>31</sup>, a university-run fund in Louvain-La-Neuve which provides up to €5,000 to projects created by its students.

Companies 1 and 6, which were founded by creators with prior experience in their respective sectors, were able to fund the creation of their businesses with their own capital. This enabled them to reach other sources of external finance more swiftly.

*“With my partner, given that we had already started our first entrepreneurial experience 5 years before the project (...), we had the financial capacity on our side to be able to fund the proof of concept, which enabled us to go and see angels and private investors.” – Company 6.*

Once the discussion turned to **continuous sources of external financing** throughout the business lifecycle, the interviewees all showed that they were no longer just interested in finding capital, but in finding sources of finance that could also **bring something else to the table**, such as visibility, networking opportunities or business knowledge and experience.

*“We don't just want money that we're raising from our parents or our brothers and sisters, we'd like to have investors who can really bring something other than money too, that's really important. We know our business angels, we have total confidence in them and so it will clearly be a priority to go through them rather than opening up to anyone else at first.” - Company 2.*

The external sources of finance also became more varied as the interviewees talked about their search for continuous financial support. Despite the relatively small sample size, the businesses that were interviewed benefitted between them from a wide range of financial support solutions, including: bank loans, business angels, the W.IN.G fund, government subsidies, crowdfunding, a mix of public and private investors, external support for sourcing subsidies,

---

<sup>31</sup> <https://uclouvain.be/fr/chercher/fondation-louvain/louvain-student-angel-fund.html>

public loans, or private credit. Nobody had any complaints about the quantity of financial support systems available to them in Wallonia.

Once again, two recurring themes appeared in the founders' opinions on external financing sources, and both were related to the business progressing through its lifecycle. There was a consensus among the interviewees that 1) the larger the business becomes, the easier it is to find external financing sources, and 2) the larger the business becomes, the more the founders look for financial support which also provides business advice. **Size seems to create trust** : investors are more likely to trust the business if it is larger. Overall, initial financing was reported to be harder to reach than continuous external sources of financing for the founders in this sample.

*“Today, we're in a situation where we no longer want to take purely financial risks, which was very interesting in the pre-seed stage because these are people who take risks and if you screw up, it doesn't matter, they know that they're just providing an envelope. On the other hand, they don't help you much and when you need to have external people who challenge you, you also need people who are still in an approach of action and vision on the operational side.” – Company 6.*

*“It's true that now that we've reached a certain size, it's much easier to get money. [...] as soon as you start to be solid and big enough, you get a lot of help, but you don't really feel it because it comes so late.” - Company 7.*

Finally, company 3 was the only one to talk about an exit strategy – the founder would consider selling the business in a timeframe of seven to ten years depending on its development in the coming stages of growth. None of the other interviewees stated an intention to exit their business.

## **2.4. Entrepreneurial knowledge and skills**

The first interesting point to note for this category is that the younger businesses had a lot more to say on the topic than the more established ones (see appendix 1.1). One of the key points, raised by several founders, was that the real challenge was **knowing which information they needed to acquire** – they also agreed that being aware of their limits and weaknesses was vital in the early stages of the business's lifecycle.

*“That's clearly a crucial skill I think, when you're launching a start-up, to be able to identify that I'm limited, I need external help, what's the best help I can call on?” - Company 3.*

*“We spread ourselves too thinly on things that were not useful without really validating the elements that were crucial to the start-up.” – Company 1.*

Other challenges noted in this area were a lack of market expertise due to having no prior experience in their sector and creating a product without having a specific solution in mind. One interviewee (who did not have a background in business or technology) said that their entrepreneurial knowledge and skills were limited by their education in social sciences – the topic of entrepreneurship is non-existent in this type of degree, which they see as a real weakness in the Belgian education system.

*“Strangely enough, I didn't know what the word "entrepreneurship" meant until a year and a half ago, you know. For me, that's a huge flaw in our education in general, but it's not limited to Belgium, it's that we don't talk about entrepreneurship to secondary students. I think there are so many missed opportunities.” – Company 3.*

To solve their knowledge and skills-related challenges, the interviewees mentioned a variety of solutions. Those who were incubated spoke highly of their incubators as great places to acquire knowledge. Several of the founders mentioned creating an **advisory board** very early on in their lifecycle, so that they could directly integrate specific knowledge and skillsets into their business before making any crucial mistakes. Others confirmed that they tended to look for financial support methods that would also bring a knowledge supply to the business.

*“In fact, we surrounded ourselves with people who brought us not only money, but also a network and knowledge directly relevant to us. (...) A good coach is someone who can also diversify and accompany you on various aspects of your business. Our coaches are entrepreneurs, so they have faced these challenges and they can help us in several areas.” – Company 3.*

Company 4 mentioned some interesting external support sources in this area. Their founder said that to solve their knowledge gap, they were looking to hire an experienced “consultant” on very short-term missions, to bring high-quality knowledge and skills to the business.

As an example, they mentioned using this method to improve their marketing strategy by hiring a consultant from Ariane Consulting<sup>32</sup> (whom they could hire cost effectively thanks to the “Chèques Entreprise” system).

*“It's a system like this that interests us, precisely to bring skills quickly to small structures.” – Company 4.*

They also belong to the “Entreprendre Wallonie<sup>33</sup>” network, which the interviewee appreciated for its synergies and business coaching offerings.

**Client feedback** is another external source of information that was considered to be vital for developing the general foundation of the business, such as the business model or development of the business for instance.

*“Our business model was sometimes not very clear to people, and it really made us think about some key points.” – Company 5.*

*“Even today I was on the phone just before you with a client who contacted me and said, "I'd like to have this, it could help me" and then we can adapt our solution, we develop with the market.” - Company 2.*

Generally speaking, all interviewees agreed that external support for entrepreneurial knowledge and skills is almost **constant**.

*“We get help from external people all the time. All the time, all the time, all the time, we ask for the opinion of people on the side.” – Company 8.*

In this section, the interviewees were also asked specifically about how they managed to set their prices, as this was one of the most common business challenges that was made apparent during the literature review. The difficulty of this business decision was confirmed by several of the founders themselves.

---

<sup>32</sup> <https://arianeconsulting.be/>

<sup>33</sup> <https://www.reseau-entreprendre.org/wallonie/>

*“With regards to the pricing plan and how we defined it, it's a real challenge and you're right to point it out. Even recently, we have again adapted our pricing plan. This is to tell you how challenging it is to really find the right price positioning.” - Company 6.*

When trying to solve the question of pricing internally, those interviewees reported both the analysis of their competitors and value-based pricing as their go-to solutions. Overall, a **trial-and-error approach** was often used to work out how much potential clients were ready to pay for the product or service.

*“A good price is a price that is challenged from time to time. If you are never challenged, you are too cheap, if you are too expensive, you have to question yourself. (...) In the end, the best way to do it is really according to the value perceived by the people we meet.” - Company 2.*

While some of the businesses in the sample were satisfied with their trial-and-error approach, companies 2 and 3 shared the same external support provider for assistance with pricing – Pricing Pact<sup>34</sup>, which was found to be a valuable solution.

## 2.5. Operations, processes, systems & tools

The first observation of note in this category is that every interviewee outsources their **accounting** tasks. External accountants were absolutely key for these founders – they view accounting as a challenging, time-consuming task, and are therefore very happy to seek external support, regardless of which stage they are at in the business lifecycle. Accounting support tends to be an ongoing requirement.

*“In any case, we have an accountant, there is no added value in doing it ourselves, it wastes our time, it will help us out more than it costs us.” - Company 4.*

If we then look at **legal** challenges, the interviewees' responses were quite similar – legal external support is a popular recourse, from the business's creation onwards, but tends to be used ad hoc by founders. Two of the founding members from companies 5 and 8 studied law at university, and both reported that they took on responsibility for the legal aspects of their activities themselves.

---

<sup>34</sup> <https://www.pricingpact.com/>

Company 4 confirmed that if one of their founding members had studied law, then they would have taken on the legal challenges internally, while company 5 reported that if they had not had a legal expert as a founding member, they would indeed have resorted to external support.

As we are considering a sample of companies that are active in the digital sector, GDPR (General Data Protection Regulation) was an important legal aspect for the founders to consider. One interviewee found a GDPR auditor through their network, another followed seminars organised by Azimut<sup>35</sup>, an entrepreneurial support service, and yet another hired a lawyer for support on all legal issues, including GDPR.

Other external legal support solutions mentioned by the interviewees include Termly<sup>36</sup>, which helps businesses to stay up-to-date and compliant with privacy laws. Regardless of the type of support, finding external legal help seems vital to most young business founders without a legal background.

*“As soon as you start a company, the legal aspect comes into play. It's in relation to everything that is to do with the creation of a company, the constitution of a company, what are the contributions, how do we comply with the company code and so on, it's certain that a company that starts up and doesn't have a lawyer, specialised in company law or whatever, will necessarily have to call on the services of a lawyer at some point.” - Company 5.*

**Marketing** was generally perceived to be an area which did not necessarily require external support. Some of the interviewees reported managing without any external support for marketing and related needs, while others talked about various support mechanisms such as hiring a sales professional to follow up on the marketing strategy, a service to help amplify external communication (especially on foreign markets) and support for client acquisition. In terms of the evolution of these needs across the business lifecycle, the overall trend is that young businesses increase their focus on marketing-related activities the older they become and the more they grow. Their marketing support needs are usually punctual.

*“We've created our business plan, we know the areas we want, now we need advice [from someone external to help direct us] who will say 'we're going to do this and that'.” - Company 4.*

---

<sup>35</sup> <https://www.azimut.net/fr>

<sup>36</sup> <https://termly.io/>

Digital businesses are usually no strangers to **IT** tools, and this sample was no exception. Nobody talked about requiring any IT support for their internal processes, or viewed IT-related business tasks as a challenge. The founders generally made the most of as many free or cheap IT services as possible (CRMs, organisational tools, brainstorming, design, project management, programming, etc.), and then, once increased spending on IT services became more feasible, they purchased specific tools for the most important needs of the business at that time.

*“For day-to-day [IT] management how we work, in a very practical way, is we have the Google-Suite, where you have all the basic services, and then we have little additional tools that we like to use.” – Company 2.*

## 2.6. Opinions

To have a better understanding of how young business creators in Wallonia feel about their entrepreneurial ecosystem, we discussed how they perceive external support, business creation in general and the environment in which their business operates. These opinions can be broadly split into four sections : general opinions on business creation, then opinions on Europe, Belgium and Wallonia respectively as places to create a business.

### 2.6.1. Business creation

Two main points were made by multiple interviewees. The first concerns the “**entrepreneurship mentality**”. Several interviewees mentioned that a certain aspect of their business, or its outright success, was down to “mentality” or “personality”.

*“You need a mind of steel to be able to handle these situations. (...) It's a question of personality. Money as such is not going to allow people who don't have that ability to succeed. Knowledge is not going to allow people who don't have that ability to succeed. You've got guys who are going to be brilliant, but who can't handle that stress.” - Company 7.*

The second point concerns **learning from failures**. The learning-by-doing approach seems quite common within this sample; being able to adapt to different circumstances and overcome challenges is viewed to be a key component of success.

*“We also learn a lot from failures, and I think that it is also a fact in entrepreneurship that, for me, if a company works, there is also a big part of luck in the success or failure of a project. It's through*

*failure that there comes a time when a success story emerges and gives better results than one could hope for.” - Company 5.*

While these two points were not explicitly raised during the literature review, they are worth reporting here as they provide a more direct impression of business creation in Wallonia from the founders themselves.

### 2.6.2. Europe

The majority of the interviewees had not considered Europe, or the EU, to be a source of external support, or indeed to have a particular influence on their business (be that positive or negative). Rather than seeing the EU as a potential source of support, some founders talked about the EU’s main influence on their business being the **provision of common rules and regulations** which concern a specific digital sector. They appreciated the unified aspect of the internal market and the relative ease of transactions between member states. However, company 1 did benefit from direct EU support, being one of the first Belgian businesses to benefit from the Horizon 2020 program, and had a very positive opinion of European support and integration. This interviewee was the only one who spoke about a direct EU external support system.

*“Europe is very interesting to us for several reasons. On the one hand, because it is a source of standards and therefore of interoperability in different markets. Belgium is a very small market, but when you look at Belgium as just one state in Europe it becomes interesting, so that's the first thing, the European standards to have a single market and therefore to deploy products that do not only concern Belgium, Wallonia, my municipality, my neighbour. The second thing is the support initiatives of Europe to help companies to develop their solutions.” – Company 1.*

### 2.6.3. Belgium

The business creators in the sample had mixed feelings about Belgium as an entrepreneurial playground. Some interviewees spoke very warmly about the people they met through the business ecosystem, and about the available support systems.

*“I didn't know the ecosystem at all, and I was really pleasantly surprised. At various stages of our development now, I realised that there is a whole series of supports and other things to help create a company.” - Company 8.*

*“Belgium is a good place for good entrepreneurs, those who know how to use the tools at their disposal to their full potential. (...) Frankly, I was pleasantly surprised by the people I met and the constructive dynamic they established with you.” – Company 3.*

Others were of the opinion that the available external support was insufficient compared to other countries, and perhaps **lacked clarity and organisation** for young businesses to truly understand how they can best address the challenges that they face. Several interviewees talked about the lack of structure in terms of the external support solutions that were available to them, and essentially believed that they had been left to fend for themselves.

*“I find that there is very little help compared to what I see in other countries. I find that the aid is quite limited, I know that at state level there are ways of getting different types of aid, but it's often with administrative procedures that are quite complex and it's aid that, compared to what we can see in the US for example, [is quite low].” – Company 5.*

*“[The external support] was maybe not very structured, I think it's still not very structured but now I have a very good idea just by looking at how it was orchestrated, I know how it goes but it's true that it can be complicated to start.” - Company 1.*

Another challenge that several interviewees spoke about was the **size of Belgium's internal market**. They found themselves quite limited by how small it is, providing few networking and business opportunities.

*“We remain in a market which, if we look at the internal market, is still very small, and networking is still often done with this national or even regional propensity, which is not at all on the scale of what is happening in Europe.” – Company 1.*

Perhaps the most prevalent opinion from the interviewees within the sample was that the country's **regional and linguistic divisions** are one of the main inhibitors of entrepreneurship and young business growth. Language-wise, it is not always easy to reach outside of the business's regional market. There are three national languages in Belgium (French, Dutch and the lesser-used German), but large parts of the business ecosystem operate in English. Companies need to spend a lot of energy to make sure that they have multilingual visibility just to conquer the national market, which is a lot of effort for such a small market.

*“One thing that is annoying in the life of a start-up in Belgium is the languages. You have to do everything in a trilingual format and it's very time-consuming, the amount of time it takes is enormous.” – Company 2.*

The regional separation raises other concerns that were voiced by multiple interviewees. There are barriers to networking opportunities and customer acquisition, some external support solutions are exclusive to a region but prevent access to similar types of national support, and there is a lack of knowledge of the young business ecosystem within the founders' own country; in this case, the interviewees reported having very little knowledge of Flanders' business ecosystem. Events in other regions are not necessarily publicised outside of their own regional scope, which reinforces the separation between the regions' networks and knowledge sources. This separation also leads the external support systems to be fragmented and perhaps too localised.

*“As a Belgian entrepreneur, this separation between the three regions, frankly, it's a real shame. And the fact that you can't freely use services for stupid reasons. It's more of a barrier than anything else, because it prevents collaboration between the ecosystems and, of course, everyone then goes to Brussels. And Flanders, we have so little contact with them. (...) I don't know the entrepreneurial landscape in Flanders at all. It makes me sad that the [country] is so divided, I think it's more a hindrance than anything else that people are so attached to their region.” – Company 3.*

Some founders also discussed the fact that Belgians sometimes **do not dare to create** a business, and two main reasons were given to support this opinion. The first one was that the founders viewed Belgians to be risk-averse by nature, due to the culture and the education system. They believed that people with great, innovative ideas might never take the plunge because of an innate fear of failure. The second reason was the perceived difficulty of creating a business in the first place, with financial incentives that are still lacking and administrative procedures which are considered to be intimidating and time-consuming.

*“We absolutely want to create jobs for as many people as possible in the population, everyone complains about not having a job, but those who create jobs are those who create companies, and they are prevented from creating companies. That's my opinion from what I've seen and experienced as an entrepreneur.” – Company 7.*

#### 2.6.4. Wallonia

Once again, there were mixed feelings about Wallonia's external support systems and general business ecosystem. In fact, some interviewees felt that Wallonia was better-equipped than Belgium's other regions in terms of subsidies and external financing sources, while others lamented the lack of structure to the external support and the weakness of some of these support mechanisms.

*"Wallonia is still stronger than the Brussels region or Flanders. There is much more funding available that I have noticed."* - Company 5.

*"I wasn't entitled to the Airbag<sup>37</sup> plan because you have to be in a business school [to benefit from it]. (...) If I had known in advance, I would have done a one-month training course and that would have earned me this support. They believe that to start a business and to succeed with a business, you need a background in management."* - Company 4.

The visibility of external support solutions in Wallonia was also of concern. Several founders mentioned that they had found out about certain support systems later than they would have liked. Others described assuming that a certain service must exist somewhere, but being **unable to find what they were looking for**. The information about external support suffers from a lack of organisation.

*"I didn't know about the different incubators, the different support that could be available for creation. I didn't need it to start up, but it would have been interesting to have this information earlier."* - Company 1.

*"You have to find everything yourself. It's still quite complicated to find the information. You have to know that it exists, there must be something that could help somewhere, but you never know where. (...) As far as subsidies in general are concerned, you really have to try to look for them, basically you're on your own. (...) As far as social security contributions as a self-employed person are concerned, if you want to have exemptions, nobody tells you that anywhere."* - Company 4.

---

<sup>37</sup> <https://www.planairbag.be/>

The founder of company 7 raised an interesting point about Wallonia's business support system being far too **divided and fractured**, despite the very small size of the region. Wallonia is divided into five provinces, which sometimes have very localised support initiatives that target small areas. Company 7's founder believes that this is a waste of money and resources, as these local initiatives cannot attract enough businesses and experts to create networks and synergies.

*"Wallonia is tiny in terms of the market, and all the cities that are relatively large, but which are tiny on a global level, all want to have their own incubator and their local initiatives. We have MeuseInvest in Liège launching its incubator, we have Creative Wallonia launching in Mont-saint-Guibert, in Nivelles they've tried to launch an incubator, in Charleroi they're launching an incubator, and in fact you end up with 2-3 guys who don't talk to each other with a lot of money being invested."*  
- Company 7.

Overall, the interviewees gave the impression that Wallonia is **on the right track**, that there are people in Wallonia with entrepreneurial potential, and that the external support system is not necessarily lacking any major components. However, these young business creators felt that more could be done to support them in the future as the ecosystem continues to develop.

*"I think that in Wallonia in any case there are quite a few opportunities. Any entrepreneurial support is a tool and like any tool, it can be good or bad depending on how you use it. If you want opportunities, you can go and get them, no matter if you are in Belgium or not."* - Company 3.

*"I think we're going in the right direction, but it's certain that when we compare ourselves to other scenes, we're still under-represented, compared to the quality of the people who are in Wallonia."* - Company 7.

### **3. Discussion**

This section comprises two subsections. The first provides an overview of the analysis' main points, along with a summary of how external support needs evolve throughout the business lifecycle. The second subsection selects some important areas of discussion that appear when combining the results of the analysis with the theoretical research from chapter 1.

### 3.1. Summary of the analysis

To summarise the analysis before discussing some of the main points, the following two tables provide 1) an overview of the key challenges and solutions highlighted as being critical for young businesses in terms of people, finance, knowledge and skills, and operations, and 2) a summary of how related external support needs evolve over time.

| <i>Table 5: Key challenges and solutions for young businesses</i> |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | <b>Key challenges</b>                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Key solutions / opinions</b>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| People                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finding the right profiles in the local market</li> <li>• Lack of funds for hiring</li> <li>• New joiners not fitting well into the company</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leveraging personal networks for recruitment and support</li> <li>• Internal organisation not viewed as a big challenge by most founders</li> <li>• Networking is an organic process, no support required</li> </ul>                           |
| Finance                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initial source almost always founders' capital, finance is a constant constraint at first</li> <li>• Founders want to keep control of their business at first; they are wary of external investors</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seek external sources of finance which bring more to the table (knowledge, network)</li> <li>• Size creates trust from external investors and provides more financing opportunities</li> </ul>                                                 |
| Knowledge & skills                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowing which knowledge is needed at a given time</li> <li>• Finding appropriate external sources of knowledge</li> <li>• Lack of entrepreneurial education can be a barrier</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituting an advisory board with key stakeholders early on</li> <li>• Listening to client feedback</li> <li>• Trial-and-error approach to pricing strategies</li> <li>• Constant active or passive external support in this area</li> </ul> |
| Operational                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accounting and legal tasks complex, time-consuming</li> <li>• Operational tasks less of a priority than developing the business itself</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• External support almost always used for accounting + legal</li> <li>• Marketing and IT managed internally the majority of the time</li> </ul>                                                                                                  |

Table 5 illustrates the key points that were discussed by the sample of Walloon young business founders. Many of their points confirm the insights provided by the literature.

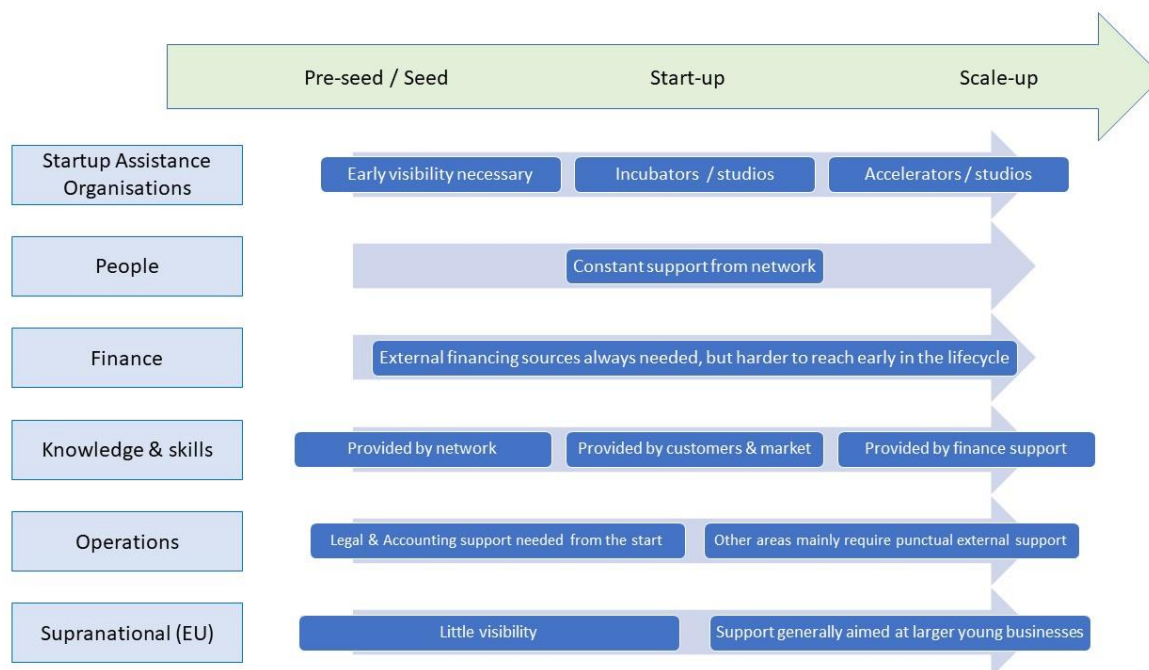


Figure 4: Evolution of external support needs over time

Figure 4 brings together the feedback from the young, high-growth Walloon businesses that were interviewed to show how external support needs evolve over time. **Start-up assistance organisations** need to be visible as early as possible in the business lifecycle; joining one is usually a long-term commitment for a business, so being aware of the options that are available before making any other commitments is all the more important.

We have seen that **people**-related needs are mainly solved by leveraging the business's networks, which founders grow organically; external support needs in this regard tend to be punctual, and there is no discernible evolution of these needs throughout the business lifecycle.

External sources of **finance** are potentially the most important needs for young Walloon businesses, but they seem to be easier to reach as the lifecycle progresses (size creates trust). Pre-seed / seed stage businesses or start-ups need financial support the most, as they tend to have limited means, yet they find financing more difficult to come by.

**Knowledge and skills** are another constant need throughout the lifecycle; unless a business reaches a stage of saturation, acquiring more knowledge is a source of competitive advantage and can unlock doors to other types of support. However, the main external source of knowledge and skills seems to evolve throughout the business lifecycle: the founders' close networks provide these elements at first, the business's customers and its market provide

valuable knowledge as the offering starts to become tangible during the start-up phase, and financial support, such as business angels and venture capitalists, prove to be valuable teachers of knowledge and skills in the later phases of the lifecycle.

The two main **operational** support needs that young businesses tend to seek out as early as possible are legal support and accounting support, as these activities are usually considered to be highly specialised and outside the scope of what founders are prepared to take on internally. Other operational areas (such as marketing or recruitment for instance) require punctual external support solutions as the business grows.

Finally, there seems to be very little visibility of **EU support** measures for the younger businesses. Over the course of the business lifecycle, these supranational initiatives become more appealing, but European support feels more like a bonus than a real need for young Walloon businesses.

Now that we have an overview of the analysis so far, we can discuss some key points that emerge from the confrontation of theory and qualitative analysis.

### **3.2. *Key points of discussion***

Firstly, if we look critically at the regional divide in Belgium, an interesting point emerges : could the regional statistics, which suggest that Wallonia has a relatively weak business ecosystem, be misleading to a certain degree? It is easy to divide Belgium geographically in this manner, but in terms of the location of a company's activities, headquarters or customers, putting them each into one specific region's statistics seems very difficult. The interviewees in my sample confirmed the attraction of Brussels as a cluster, with some basing all of their activities in the capital while their companies' headquarters are officially located in Wallonia. One interviewee suggested that dividing Belgium into two linguistic regions might make more sense, with the Flemish-speaking half corresponding to Flanders, and the French-speaking half including both Wallonia and Brussels. Ghent and Antwerp are both large business clusters in Flanders, which share the burden of being large business and innovation hubs along with Brussels for Flemish entrepreneurs, but Wallonia does not yet have equivalents – Brussels is the optimal solution for everyone within a reasonable radius of the capital. Therefore, before all else, the following hypothesis should bring reassurance to the harsh statistical outlook on Walloon business creation: **statistics on Wallonia's business landscape might be misleading due to the ambiguity of the separation, in business terms, between Wallonia and Brussels.**

With so much focus on the regional differences in Belgium, some businesses seem to concentrate on conquering the national market, while forgetting to consider internationalisation opportunities, or at least putting them to one side at first. We saw that the majority of young European businesses plan for internationalisation, regardless of the lifecycle stage they are in. This was confirmed by my sample, where 6 of the 8 founders said that their main longer-term goal was expanding internationally, or enhancing a pre-existing international expansion. While there are external support solutions in Belgium to help address the challenges of conquering foreign markets (such as Awex / Sofinex<sup>38</sup>), the emphasis on internationalisation seems somewhat limited, especially for a country with as small an internal market as Belgium. Over the past decades, more and more young, entrepreneurial firms have initiated international business early on in their lifecycle, thanks namely to the Internet and globalisation (Cavusgil & Knight, 2015). In fact, “*the tendency of young firms to initiate early and accelerated internationalisation might be expected in countries with smaller domestic markets*”, such as Belgium’s (Cavusgil & Knight, 2015, p.3). International entrepreneurs face three main types of challenge : distance-related, context-related and resource-related (Isenberg, 2008). External support for these matters might plug this gap; since internationalisation seems like an obvious step for many young businesses based in Belgium’s small market, there could be a real need for external support. The existing support for internationalisation seems to be heavily finance-focused, which does not seem to address the real challenges of internationalisation. Therefore, there appears to be **a surprising lack of internationalisation incentive and support for young Belgian businesses**, given how important breaking into foreign markets is for founders with high-growth intentions. This weakness could be a contributing factor to Belgium’s scale-up gap. Addressing this issue might not only enhance growth opportunities for young Walloon businesses, but could also ensure that Belgium’s national market does not become saturated by ventures which rely mostly on domestic customers.

Another key point for discussion in Belgium, and indeed Wallonia, is the cultural background of the founders. Literature and interviewees alike have prompted discussion about risk aversion in Belgium being an inhibiting factor for business creation and support. One of Hofstede’s cultural dimensions for assessing national cultures, uncertainty avoidance, confirms this trend in Belgium – Belgium ranks among the highest scores in this dimension, and high uncertainty

---

<sup>38</sup> <http://www.sofinex.be/>

avoidance can be linked to low levels of entrepreneurship (Ballanco, 2008). This applies to two separate points in our analysis; firstly, people are wary of creating a business, as a start-up is by nature a risky endeavour, and secondly, financial support systems are risk-averse to a point where external financing is extremely hard to reach, especially for the younger businesses who need it the most. This vicious circle seems easier to break from the side of finance providers than from a cultural perspective, as this risk-averse trait is ingrained in Belgian culture. **There is a pressing need for pre-seed / seed stage businesses in Belgium to be able to access external finance**, given their inability to generate their own capital effectively without this support. Finance providers should attempt to overcome their fear of losing their investments, and take the lead in early-stage financing initiatives. This could encourage aspiring entrepreneurs to dare to create a business themselves, with the reassurance of immediate, easy-to-reach financial support.

Education plays a major role in business creation, by providing young people with the chance to discover entrepreneurship and to acquire knowledge and skills. Unfortunately, the emphasis on such topics in schools or in universities is quite weak in Belgium. As one of my interviewees explained, entrepreneurship is almost exclusively taught in business-related courses, while students of other subjects are not given the chance to discover business creation-related subjects. Some grants are exclusively available to people with a business background, disincentivising others to innovate and to create. **Including entrepreneurship more effectively throughout the Belgian education system would undoubtedly reduce the burden on external support services**, especially when it comes to business knowledge and skills-related topics. Perhaps that earlier introduction to entrepreneurship would also reduce the likelihood of a risk-averse approach to business creation. Higher education establishments could offer entrepreneurship options to students of all disciplines; this would encourage knowledge sharing and give the opportunity to non-business students to also show their innovative spirit.

At this point, we can take a critical standpoint on the current state of external support for young, high-growth Belgian businesses. There are two main hypotheses that can be deduced from this paper thus far. The first is that there is a **lack of clarity and organisation in terms of the available external support**. Belgium's challenge does not appear to be insufficient support opportunities; overall, the interviewees appreciated the number of different options that are available, through the federal and regional government, or through private channels. However, as my interviewees confirmed, it is difficult to know what is available to a young business.

With the confusion created by provincial, regional and national external support systems, there is often a lack of consideration for European support initiatives as well, despite Belgium's prominent European ties. The second hypothesis is that **external support systems are too fragmented**, and are therefore incapable of creating real networks and virtuous circles of entrepreneurial exchange. If we consider start-up assistance organisations in Wallonia, for instance, incubators and accelerators alike do not tend to have a large geographical scope. Government-run support systems also require a sizeable budget, but when these investments do not manage to bring together different Belgian or Walloon business ecosystems, the cost is very high compared to the benefits that are created. One solution to these problems could be an all-in-one information platform that regroups all of the available external support systems for a young business in a given region. A similar one-stop system was proposed by Laferté & Lorrain (2006) in their study of financial assistance programs for young entrepreneurs – this is not a new idea by any means, but would certainly be a useful addition to Belgium's support ecosystem.

Let us once again remind ourselves of the critical success and failure factors discussed throughout this paper, thanks to the third iteration of the following table.

| Table 6: Overview of critical success and failure factors for young businesses, pt. 3                                                                                                         |            |                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------|
| Success factors                                                                                                                                                                               |            | Failure factors                       |
| Financing                                                                                                                                                                                     |            | No/Wrong business model               |
| Networking / Social Capital                                                                                                                                                                   |            | Lack of business development          |
| Administration                                                                                                                                                                                |            | Financing                             |
| Geography, urbanisation & infrastructure                                                                                                                                                      |            | No product/market fit                 |
| Recruitment                                                                                                                                                                                   | Employment | Poor internal organisation            |
| Taxation                                                                                                                                                                                      |            | Insufficient entrepreneurial skillset |
| <i>Highlighted in orange: Contextual factors outside of young business's control</i><br><i>Highlighted in gold: Outside of the scope of young, Walloon businesses' external support needs</i> |            |                                       |

Thanks to the insights from the interviewees, we can now discuss the challenges, inspired by the critical success and failure factors, which external support available in Wallonia aims to address. As mentioned previously, several success factors are outside the control of young businesses, and indeed of external support solutions; these are highlighted in orange in table 6.

The factors highlighted in gold are those that the interviewees felt they were well-equipped to deal with, and therefore almost unanimously claimed to be outside of the scope of their external support needs. Networking is a very organic process for these young businesses, and there is a tendency to favour internal management of recruitment and internal organisation in order to be in full control not only of the profiles that may join the company, but also of its culture and structure as it grows. This leaves us with the following observation – **young businesses in Belgium mostly seek external support for help in preventing potential factors of failure.** Logically, the principal support needs of these young businesses should correspond to the challenges linked to these factors of failure, and this is revealed to be the case - according to my interviewees, their main external support needs are **finance-related** and **acquiring business knowledge and skills**. These areas are those where young businesses' needs are greatest, and therefore where external support systems must be optimised if Belgium is to become the entrepreneurial hotbed that it could potentially be.

As already mentioned, the business creation rate in Belgium is low compared to other EU countries, while the success rate of these young businesses is high. There are several potential explanations for this that have become clearer thanks to this analysis. The risk-averse culture explains the low creation rate to an extent, as fewer people are likely to consider entrepreneurship as a viable option for themselves. Another factor is the state of entrepreneurship in the Belgian education system; business creation lacks a specific place in the vast majority of the system outside of business-oriented university courses, further reducing the pool of potential founders, while simultaneously increasing the chances of success for those who might indeed become business creators. Finally, **this high success rate, or low failure rate, could be a testament to Belgium's external support systems** if, as we discussed, external support's main role is indeed to prevent factors of failure. None of the interviewees doubted the quality of the external support from which they profited, but its organisation, clarity and availability were desired areas of improvement. Centralising external support offerings, ideally nationally rather than regionally, would be a challenging task for Belgium, but the potential benefits for both young businesses and the external support itself should not be underestimated.

Future research could therefore focus on the following points:

- The negative picture of Wallonia painted by business-related statistics might be misleading due to the significant overlap of business activity between Brussels and Wallonia. Does the current regional divide (Wallonia / Brussels / Flanders) still make sense in this context, or would a linguistic divide (Wallonia & Brussels / Flanders) be a more accurate measure of business creation in Belgium?
- Why does Belgium, a country at the heart of Europe, with several national languages and very few trade barriers, appear to lack support and enthusiasm for early internationalisation strategies, despite its small, fragmented national market?
- How can external finance systems be convinced to offer more options to early stage businesses, who need this support the most? The scale-up gap is unlikely to be bridged if there are too few young businesses who are supported and encouraged to reach the growth stage in the first place.
- The main inhibiting factors for Belgian businesses appear to be the contextual success factors (highlighted in orange in table 6). How can Belgium further improve in these areas, to provide better opportunities for future business creators?

## Conclusion

This thesis' goal was to address the following research question : **How do young, high-growth Walloon businesses' external support needs evolve throughout their lifecycle?** For clarity, this question was broken down into sub-questions.

*What characterises Wallonia's business creation landscape?* Belgium's business environment is peculiar in several aspects. Its strong regional separation, small yet dense demographic structure, risk-averse culture and position in the heart of Europe are some of the factors which make the business ecosystem so unique in Belgium. Young, Walloon businesses' specific support needs are therefore linked to the challenges that arise in Belgium throughout their business lifecycle.

*Which areas do young businesses find the most challenging?* Thanks to an analysis of the literature on critical success and failure factors of young businesses, we were able to uncover the main areas of challenges for business creators in general: people, finance, knowledge and skills, and operations. My field analysis highlights the fact that **the principal external support needs for young, Walloon businesses are in the finance as well as knowledge and skills areas.**

*How are Wallonia's external support systems set up to solve these challenges?* While the quality of the external support in Wallonia does not seem to be in doubt, an overarching observation for all these offerings is that there is a **lack of visibility and clarity of what is available to young businesses.** This observation holds true for each stage of the business lifecycle; the earlier founders find out what is available to them, the better they can prepare their business for success. In the case of financing, a paradox appears: the youngest businesses need financial support the most, yet struggle the most to access it, namely due to risk-averse investors. As for knowledge and skills, there is a constant need for support across the lifecycle, but the providers of such support change as the business grows. Furthermore, Belgians might rely more heavily on external support for acquiring business knowledge, as the education system does not tend to universally encourage entrepreneurship. Other support needs, like recruitment or marketing for instance, are usually resorted to punctually, and are considered by young businesses when a specific problem or opportunity arises.

*Are there significant gaps in Wallonia's external support offerings?* Walloon businesses must contend with their location and context, which can be both a blessing and a curse.

While business creators have local, regional, national and supranational support available to them, and are within reach of Europe's capital, the possibilities can seem overwhelming. Belgium's national market is small and fragmented, creating a **need for internationalisation support which does not seem to be met efficiently.**

To return on my research question, *what can be said about the evolution of young, Walloon businesses' external support needs over time?* Finance is an urgent need for early-stage ventures, but remains important as they grow throughout their lifecycle. Acquiring knowledge is a constant need that is met by a variety of actors. Other support needs are punctual, and young businesses seek reactively for such assistance. Finally, the need for internationalisation support arrives earlier in the lifecycle than current external support offerings might suggest.

This thesis contributes to the research on entrepreneurship and business support in Wallonia, and provides a relevant point of view of some of the challenges that young Walloon businesses face thanks to an approach based on critical success and failure factors. Two types of practitioners may benefit from these findings. A number of external support resources have been highlighted, which could help founders to become aware of some solutions to their challenges. Furthermore, some key strengths and weaknesses of external support in Belgium have been identified, and the paper showcased how Belgian external service providers could best meet young businesses' support needs.

There are, however, some limitations to this thesis. In terms of the research sample, the qualitative approach limited the sample size. To challenge these findings and conclusions, a quantitative method could be employed to reach a wider selection of young, Walloon businesses. Furthermore, it proved difficult to reach out to businesses which were further along in their business lifecycle, so the sample is slightly weighted towards smaller ventures rather than scale-ups. Finally, I had to adapt to the context of the Covid-19 crisis, which spanned the entirety of this thesis' redaction. The crisis leaves some questions concerning the pertinence of my conclusions and analyses. The precarity of young and small businesses could become more visible, and their external support needs might shift as a result in the coming years.

Young businesses' success relies not only on external support, but also on Belgium's business environment. Further research could therefore investigate how Belgium and Wallonia could improve in areas such as administrative procedures for business creation, optimising tax structures and developing industrial clusters in Wallonia. Ecosystems take time to change and develop, but Wallonia's entrepreneurial potential should not be ignored.

## Bibliography

- Aguiar, R. B. D., Silva, D. S., Caten, C. S. T., & Silva Filho, L. C. P. (2019). Lean Mentorship: Fitting external support to entrepreneur needs over the startup development. *Production*, 29.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Toole Jr, L. J., & Walker, R. M. (2011). Environmental and organizational determinants of external networking. *The American Review of Public Administration*, 41(4), 355-374.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.
- Audretsch, D. B. (2012, March). Determinants of high-growth entrepreneurship. In Report prepared for the OECD/DBA International Workshop on “High-Growth Firms: local policies and local determinants.
- Badot, M. (2020). Analyse de l'émergence des startup studios : Quels sont les enjeux des startup studios wallons et bruxellois ? Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. Prom. : Guilmot, Nathalie. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:26069>
- Baier, C. (2015). How do Start-ups Recognize the Value of External Knowledge and Acquire it? A Study on Absorptive Capacity in B2B Start-ups (Master's thesis, University of Twente).
- Ballanco, M. (2008). The State of Entrepreneurship in Belgium and the Netherlands. *Benelux: integration and individuality. Paper 9*. <http://preserve.lehigh.edu/perspectives-v26/9>
- Bednár, R., & Tarišková, N. (2017). Indicators of startup failure. *Industry 4.0*, 2(5), 238-240.
- Belgium Startup Manifesto. (n.d.) Online at : <http://www.startupmanifesto.be/>
- Belgium.be. (2021). Setting up your business. Online at : [https://business.belgium.be/en/setting\\_up\\_your\\_business](https://business.belgium.be/en/setting_up_your_business)
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2013). Individual crowdfunding practices. *Venture Capital*, 15(4), 313-333.

- Beltman, N. (2020). Does market orientation in the early startup phase pay off? (Master's thesis, University of Twente).
- Bijnens, G., & Konings, J. (2020). Declining business dynamism in Belgium. *Small Business Economics*, 54(4), 1201-1239.
- Bogen, E., Bormans, J., Cooney, T. & Privitera, M. (2019). European Startup Monitor 2019/2020. Retrieved from : <http://www.europeanstartupmonitor2019.eu/>
- Bozkaya, A., & Van Pottelsberghe de la Potterie, B. (2008). Who funds technology-based small firms? Evidence from Belgium. *Economics of Innovation and New Technology*, 17(1-2), 97-122.
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Startups' roads to failure. *Sustainability*, 10(7), 2346.
- Cassar, G., & Ittner, C. D. (2009). Initial retention of external accountants in startup ventures. *European Accounting Review*, 18(2), 313-340.
- Castaño-Martínez, M. S., Méndez-Picazo, M. T., & Galindo-Martín, M. Á. (2015). Policies to promote entrepreneurial activity and economic performance. *Management Decision*.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Ceaușu, I., Marquardt, K., Irmer, S. J., & Gotesman, E. (2017). Factors influencing performance within startup assistance organizations. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 11, No. 1, pp. 264-275). Sciendo.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61(3), 30-50.
- Cicchello, A. F., Battaglia, F., & Monferrà, S. (2019). Crowdfunding tax incentives in Europe: a comparative analysis. *The European Journal of Finance*, 25(18), 1856-1882.
- Collewaert, V., Imhof, Z., & Manigart, S. (2016). Rising star monitor: providing insight into remuneration and founding team composition of young, high-potential Belgian ventures. *Vlerick research report*.

- Collewaert, V., Manigart, S., & Standaert, T. (2020). European scale-up report.
- Cope, J., Jack, S., & Rose, M. B. (2007). Social capital and entrepreneurship: An introduction. *International small business journal*, 25(3), 213-219.
- Crowne, M. (2002, August). Why software product startups fail and what to do about it. Evolution of software product development in startup companies. In *IEEE International Engineering Management Conference* (Vol. 1, pp. 338-343). IEEE.
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2010). Building sustainable high-growth startup companies: Management systems as an accelerator. *California Management Review*, 52(3), 79-105.
- De Buysere, K., Gajda, O., Kleverlaan, R., Marom, D., & Klaes, M. (2012). A framework for European crowdfunding.
- De Vos, A., & Williams, I. (2011). Leveraging training skills development in SMEs: an analysis of East Flanders, Belgium.
- Dempwolf, C. S., Auer, J., & D'Ippolito, M. (2014). Innovation accelerators: Defining characteristics among startup assistance organizations. *Small Business Administration*, 1-44.
- Dennehy, D., Kasraian, L., O'Raghallaigh, P., & Conboy, K. (2016). Product market fit frameworks for lean product development.
- Dumont, M., & Kegels, C. (2016). Young firms and industry dynamics in Belgium. *Federal Planning Bureau working paper*.
- Durda, L., & Ključnikov, A. (2019). Social networks in entrepreneurial startups development. *Economics & Sociology*, 12(3), 192-208.
- Dutta, S., Bergen, M., Levy, D., Ritson, M., & Zbaracki, M. (2002). Pricing as a strategic capability. *MIT Sloan Management Review*, 43(3 (April 15, 2002)), 61-66.
- EC - European Commission. (2019). Annual Report on European SMEs 2018/2019—Research & Development and Innovation by SMEs. *Publications Office of the European Union: Luxembourg*.
- Eisenmann, T. R. (2012). Business model analysis for entrepreneurs. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*, (812-096).

- Eisenmann, T. R., & Wagonfeld, A. B. (2012). Scaling a startup: People and organizational issues. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*, (812-100).
- European Commission (2018). 2018 SBA Fact Sheet – Belgium. Retrieved from : <https://ec.europa.eu/>
- Fayolle, A. (Ed.). (2007). Handbook of research in entrepreneurship education: A general perspective (Vol. 1). Edward Elgar Publishing.
- Gompers, P., & Lerner, J. (2001). The venture capital revolution. *Journal of economic perspectives*, 15(2), 145-168.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Haffen Lamm, M. C. R., & Peters, J. R. (2019). The Startup Studio: New Phenomenon or Rebranding of Existing Support?.
- Hamida, M. (2020). Understanding The Startup Studio Incubation Model.
- Hans, L., & Koster, S. (2018). Urbanization and start-up rates in different geographies: Belgium, the Netherlands, and Sweden. *Small Business Economics*, 51(4), 1033-1054.
- Hellmann, T., & Puri, M. (2002). Venture capital and the professionalization of start-up firms: Empirical evidence. *The journal of finance*, 57(1), 169-197.
- Hofstede Insights. (n.d.) Country Comparison – Belgium. Online at : <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium/>
- Hopp, C., & Stephan, U. (2012). The influence of socio-cultural environments on the performance of nascent entrepreneurs: Community culture, motivation, self-efficacy and start-up success. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(9-10), 917-945.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., & Sánchez-Medina, A. (2011). The impact of relational capital on the success of new business start-ups. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 617-638.
- Hou Loi, T., & Khan, A. A. (2012). *Determinants of firm growth: evidence from Belgian companies* (Doctoral dissertation, Master Thesis, 24).

- Invest in Wallonia. (n.d.) Creating an innovative start-up. Online at: <http://www.investinwallonia.be/your-project/creating-an-innovative-start-up>
- Ireland, T. (2015). Welcome to the Big Leagues: At What Point Are You No Longer A Startup?. Online at : <https://www.business.com/articles/at-what-point-are-you-no-longer-a-startup/>
- Isenberg, D. J. (2008). The global entrepreneur. *Harvard Business Review*, 86(12), 107-111.
- IWEPS. (2021). Indicateurs statistiques. Online at : [https://www.iweps.be/indicateurs-statistiques/?fwp\\_is\\_categories=entreprises](https://www.iweps.be/indicateurs-statistiques/?fwp_is_categories=entreprises)
- Krämer, A. (2017). Demystifying the “Sunk Cost Fallacy”: when considering fixed costs in decision-making is reasonable. *J Res Mark*, 7(1), 510-517.
- Krenzi, L. (2020). How to optimize the Talent Acquisition Strategy and Recruitment Process in Swiss startups and young ventures to build a winning team? (Doctoral dissertation, Haute école de gestion de Genève).
- Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of political economy*, 99(3), 483-499.
- Krugman, P. (1993). First nature, second nature, and metropolitan location. *Journal of regional science*, 33(2), 129-144.
- Kupp, M., Marval, M., & Borchers, P. (2017). Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms. *Journal of business strategy*.
- Lambrecht, J., & Pirnay, F. (2005). An evaluation of public support measures for private external consultancies to SMEs in the Walloon Region of Belgium. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(2), 89-108.
- Lorrain, J., & Laferté, S. (2006). Support needs of the young entrepreneur. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(1), 37-48.
- Ludvigsen, J. (2009). Decision time in Belgium: an experiment as to how business angels evaluate investment opportunities (No. 09-037. RS). ULB--Universite Libre de Bruxelles.

- Marques, L. A., & Albuquerque, C. (2012). Entrepreneurship education and the development of young people life competencies and skills. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(2), 55-68.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Mole, K., & Capelleras, J. L. (2018). Take-up and variation of advice for new firm founders in different local contexts. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(1), 3-27.
- Mole, K., North, D., & Baldock, R. (2017). Which SMEs seek external support? Business characteristics, management behaviour and external influences in a contingency approach. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 35(3), 476-499.
- Muller, P., Julius, J., Natraj, A., & Hope, K. (2017). The EU Single Market: Impact on Member States. *Brussels: American Chamber of Commerce to the EU*.
- Nielsen, C., & Lund, M. (2018). Building scalable business models.
- OECD (2018). *Regions and Cities at a Glance 2018 – BELGIUM*. Retrieved from : <https://www.oecd.org/regional/>
- OECD (2020). *OECD Economic Surveys : Belgium*. Retrieved from : [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-belgium-2020\\_1327040c-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-belgium-2020_1327040c-en)
- OECD. (n.d.) *Entrepreneurship and business statistics*. Online at : <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/>
- OECD/European Union (2018). *Inclusive Entrepreneurship Policies : Country Assessment Notes - Belgium, 2018*. Retrieved from : <https://www.oecd.org/cfe/smes/Inclusive-Entrepreneurship-Policies-Country-Assessment-Notes.htm>
- Okrah, J., Nepp, A., & Agbozo, E. (2018). Exploring the factors of startup success and growth. *The Business & Management Review*, 9(3), 229-237.
- Onyemah, V., Pesquera, M. R., & Ali, A. (2013). What entrepreneurs get wrong. *Harvard Business Review*, 91(5), 74-79.
- Orlando, B. (Ed.). (2020). *Strategy and Behaviors in the Digital Economy*. BoD—Books on Demand.

- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595.
- Pohlen, J-F. (2019). Dynamics of startups in Europe: What are the critical success factors to put in place to help startups grow into scale-ups, especially in Belgium?. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. Prom. : Reynders, Didier. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:19008>
- Pollack, S. (2012). What, Exactly, Is Business Development? Online at : <https://www.forbes.com/sites/scottpollack/2012/03/21/what-exactly-is-business-development/?sh=765192117fdb>
- Reypens, C., Rückert, D., & Delanote, J. (2020). From starting to scaling: How to foster startup growth in Europe.
- Rossetti, F., Nepelski, D., & Cardona, M. (2018). The Startup Europe Ecosystem. Analysis of the Startup Europe projects and of their beneficiaries, Joint Research Centre, JRC Science for Policy Report, EUR, 29134.
- Sadzius, L., & Sadzius, T. (2017). Existing legal issues for crowdfunding regulation in European Union member states. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 7(3), 52-62.
- Sedláček, P., & Sterk, V. (2017). The growth potential of startups over the business cycle. *American Economic Review*, 107(10), 3182-3210.
- Seghers, A., Manigart, S., & Vanacker, T. (2012). The impact of human and social capital on entrepreneurs' knowledge of finance alternatives. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 63-86.
- Skawińska, E., & Zalewski, R. I. (2020). Success factors of startups in the EU—A comparative study. *Sustainability*, 12(19), 8200.
- Slávik, Š. (2019). The Business model of start-up—Structure and consequences. *Administrative Sciences*, 9(3), 69.
- Sparrow, J. (1999). Using qualitative research to establish SME support needs. *Qualitative Market Research: An International Journal*.

- Teixeira, S., Martins, J., Branco, F., Gonçalves, R., Au-Yong-Oliveira, M., & Moreira, F. (2017, October). A theoretical analysis of digital marketing adoption by startups. In *International Conference on Software Process Improvement* (pp. 94-105). Springer, Cham.
- Tokarev, B. E., & Shkarovskiy, S. I. (2020, May). Marketing and Product Development Interaction in Innovative Startups. In 2nd International Scientific and Practical Conference “Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth”(MTDE 2020) (pp. 49-54). Atlantis Press.
- Unizo – Graydon Belgium – UCM (2019). Atlas du Créateur. Retrieved from : <https://graydon.be/fr/resources/etude/atlas-du-createur-2019>
- Unizo – Graydon Belgium – UCM. (2019). Rapport PME 2019. Retrieved from : <https://graydon.be/fr/resources/etude/le-rapport-pme-edition-janvier-2019>
- Van Weele, M., van Rijnsoever, F. J., Eveleens, C. P., Steinz, H., van Stijn, N., & Groen, M. (2018). Start-EU-up! Lessons from international incubation practices to address the challenges faced by Western European start-ups. *The Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1161-1189.
- Vervaeck, J. (2019). *ANALYSIS OF THE BELGIAN SCALE-UP GAP* (Doctoral dissertation, Ghent University).
- Weemaes, S., Bruneel, J., Gaeremynck, A., & Debrulle, J. (2020). Initial external knowledge sources and start-up growth. *Small Business Economics*, 1-18.
- Wieck, E., Bretschneider, U., & Leimeister, J. M. (2013). Funding from the crowd: An internet-based crowdfunding platform to support business set-ups from universities. *International Journal of Cooperative Information Systems*, 22(03), 1340007.
- Wilson, K. E. (2008). Entrepreneurship education in Europe. *Entrepreneurship and higher education*.
- Witt, P. (2004). Entrepreneurs’ networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5), 391-412.

World Bank Group (2020). Doing Business 2020 Rankings. Retrieved from :  
<https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020>

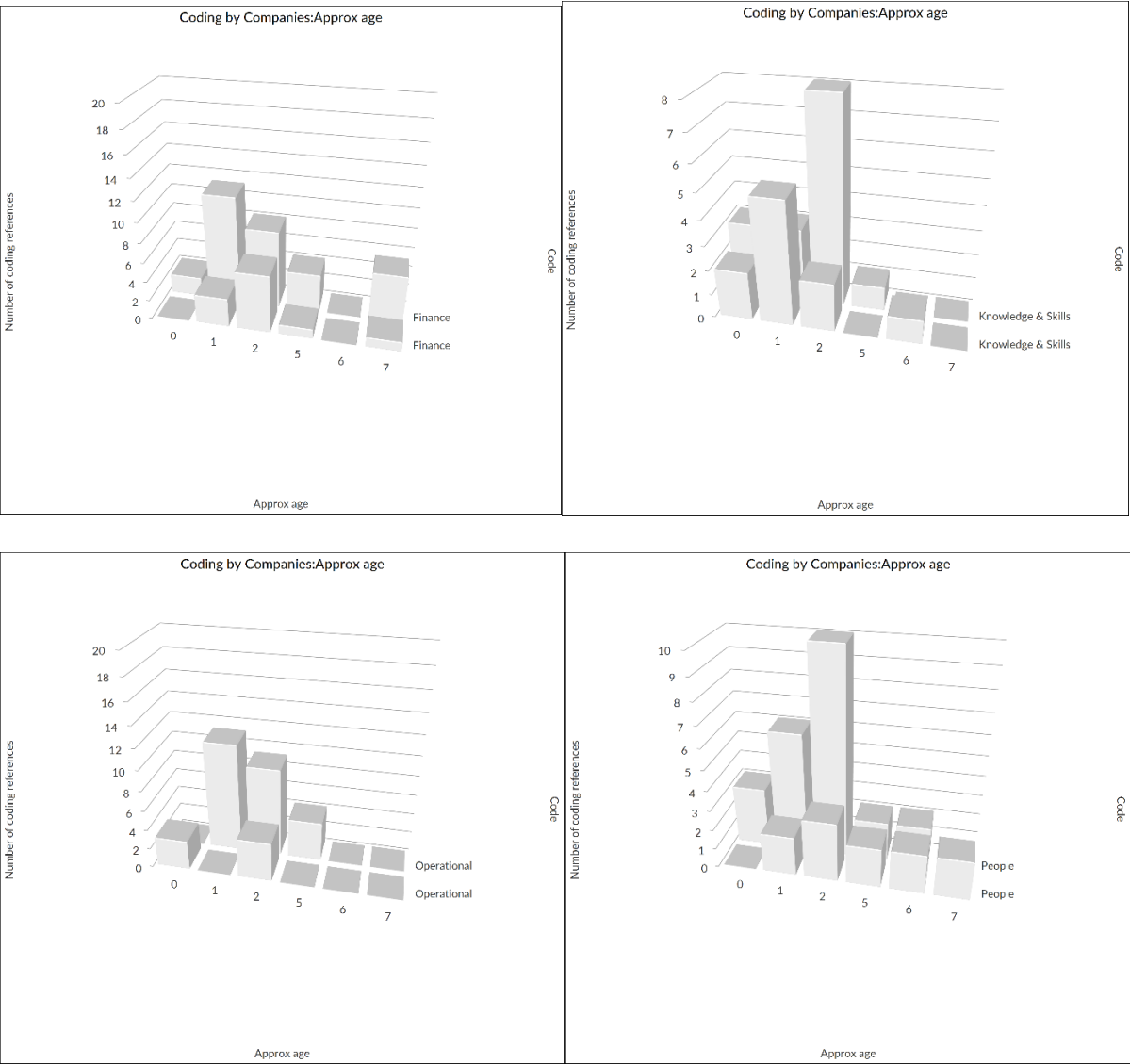
World Bank Group (2020). Doing Business 2020. Economy profile – Belgium. Retrieved from  
: <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020>

Appendixes

Appendix 1: Additional insights

Nvivo Code frequency charts

These graphs represent how often certain themes were discussed by the various interviewees based on the age of their companies.



### *Common abbreviations*

|      |                                                      |
|------|------------------------------------------------------|
| CIT  | Corporate Income Tax                                 |
| CPME | Création de Petites & Moyennes Entreprises           |
| CRM  | Customer Relationship Management                     |
| EIC  | European Investment Council                          |
| EU   | European Union                                       |
| FMSA | Authority for Financial Services and Markets         |
| GDP  | Gross Domestic Product                               |
| GDPR | General Data Protection Regulation                   |
| IMF  | International Monetary Fund                          |
| IT   | Information Technology                               |
| OECD | Organisation for Economic Co-operation & Development |
| R&D  | Research & Development                               |
| SAAS | Software As A Service                                |
| SBA  | Small Business Act of Europe                         |
| SME  | Small & Medium-sized Enterprise                      |
| WING | Wallonia Innovation & Growth                         |

## Appendix 2: Interview guide (French)

Bonjour, merci beaucoup d'avoir accepté de participer à mon projet de mémoire. Je vais commencer par me présenter brièvement ; je suis un étudiant en dernière année de master en management à l'UCL. Pour rappel, mon sujet concerne l'évolution des besoins en soutien externe pendant la durée de vie de jeunes entreprises wallonnes à forte croissance. Ceci est un entretien semi-structuré, donc je vais commencer par poser des questions plus générales puis nous diriger vers des thèmes plus précis au fur et à mesure. Avez-vous des questions avant de commencer ? ...

### ***PART 1 : Introduction personnelle***

Parlez-moi de vous et de votre background.

Si vous avez des expériences précédentes en création d'entreprise :

- Quelles étaient brièvement ces expériences ?
- Pourquoi ont-elles terminé ?

Parlez-moi de l'environnement des startups ici en Wallonie :

- Quelle est votre opinion sur la Belgique et la Wallonie comme endroit pour créer et gérer une entreprise ?
- Quel rôle pensez-vous que l'Union Européenne a joué, ou jouera, dans le soutien de votre entreprise ?

Parlez-moi de votre business actuel :

- Comment a-t-il commencé ? Raison de lancement ?
- Où se dirige-t-il maintenant, quels sont vos objectifs à long-terme ?
- Où vous en êtes-vous maintenant vis-à-vis de ces objectifs ?
- Quels sont les challenges principaux que vous avez rencontrés qui vous viennent directement en tête ?

### ***PART 2 : Zoom sur les problèmes / challenges entrepreneuriaux***

### ***PART 3 : Solutions de soutien externe***

Par ma recherche, j'ai identifié 4 catégories principales de challenges entrepreneuriaux. Ces challenges concernent les facteurs critiques de succès et d'échec que j'ai aussi relevé pendant mes lectures. Ces catégories de challenges sont les suivantes : Humain, Finance, Connaissance et savoir-faire entrepreneurial et Operations. J'aimerais aller en détail dans chaque catégorie avec vous.

- ➔ Comment est-ce que ces types de problèmes / challenges ont évolué au fil de la croissance de l'entreprise ?
- ➔ Quels sont les problèmes principaux que vous avez rencontrés pour chaque catégorie ?
- ➔ Quand ces problèmes ont-ils eu lieu pendant la durée de vie de votre entreprise ?
- ➔ Pourquoi ont-ils eu lieu ?

#### Challenges humains

- Networking : Comment avez-vous construit un network qui vous aide à réussir ?
- Recrutement : Comment garantissez-vous un recrutement de qualité ?
- Organisation interne : Comment est organisée la structure interne ?
- ...

#### Solutions humaines

Revenons sur les challenges humains, comment les avez-vous résolus ?

- Pourquoi avez-vous choisi cette solution ?
- Aviez-vous des autres possibilités / alternatives ?
- Quels critères avez-vous pris en compte pour décider entre ces alternatives ?

#### Et le soutien externe ?

- Sur quel type de soutien externe avez-vous compté ?
- Dans quels cas est-ce que ce genre de soutien externe est le plus utile ?
- A quel point voudriez-vous compter sur du soutien externe pour ce genre de problème ?

### Challenges financiers

- Source initiale de financement : comment avez-vous financé votre entreprise à ses débuts ?
- Fixer les coûts et les prix du produit/service : Comment avez-vous assuré que vos coûts et prix étaient raisonnables par rapport au marché / aux concurrents ?
- Financement supplémentaire : Comment avez-vous donné un soutien financier continu à votre entreprise lorsque c'était nécessaire ?
- ...

### Solutions financières

Revenons sur les challenges financiers, comment les avez-vous résolus ?

- Pourquoi avez-vous choisi cette solution ?
- Aviez-vous des autres possibilités / alternatives ?
- Quels critères avez-vous pris en compte pour décider entre ces alternatives ?

Et le soutien externe ?

- Sur quel type de soutien externe avez-vous compté ?
- Dans quels cas est-ce que ce genre de soutien externe est le plus utile ?
- A quel point voudriez-vous compter sur du soutien externe pour ce genre de problème ?

### Challenges de connaissance & savoir-faire entrepreneurial

- Manque de business model / model mal choisi : Comment saviez-vous que votre business model correspondait à votre offre de produit/service ?
- Manque de développement du business : Comment avez-vous assuré l'évolution et le développement de votre entreprise ?
- Pas de fit produit / marché : Comment saviez-vous que votre produit/service rencontrait un besoin de consommateur sur le marché ?

- Manque de skillset entrepreneurial : Comment avez-vous acquis un skillset et une connaissance entrepreneuriale suffisant pour assurer le développement de votre entreprise ?
- ...

#### Solutions de connaissances et savoir-faire entrepreneurial

Revenons sur les challenges de connaissance et savoir-faire entrepreneurial, comment les avez-vous résolus ?

- Pourquoi avez-vous choisi cette solution ?
- Aviez-vous des autres possibilités / alternatives ?
- Quels critères avez-vous pris en compte pour décider entre ces alternatives ?

#### Et le soutien externe ?

- Sur quel type de soutien externe avez-vous compté ?
- Dans quels cas est-ce que ce genre de soutien externe est le plus utile ?
- A quel point voudriez-vous compter sur du soutien externe pour ce genre de problème ?

#### Challenges opérationnels

- Légal
- Comptabilité
- Marketing
- IT
- Bureaux / lieux de travail ?
- ...

#### Solutions opérationnelles

Revenons sur les challenges opérationnels, comment les avez-vous résolus ?

- Pourquoi avez-vous choisi cette solution ?
- Aviez-vous des autres possibilités / alternatives ?

- Quels critères avez-vous pris en compte pour décider entre ces alternatives ?

Et le soutien externe ?

- Sur quel type de soutien externe avez-vous compté ?
- Dans quels cas est-ce que ce genre de soutien externe est le plus utile ?
- A quel point voudriez-vous compter sur du soutien externe pour ce genre de problème ?

#### PART 4 : Conclusion

- Une ou deux questions sur la discussion en général
- Résumer la discussion
- Est-ce que j'ai loupé quelque chose, voulez-vous ajouter quoi que ce soit ?
- Avez-vous des questions pour moi ?
- Merci beaucoup pour votre temps, et bonne chance à l'avenir !

## Appendix 3 : Interview transcripts

### *Company 1*

D - Merci en tout cas aussi d'avoir accepté de participer à ce projet. Pour rappel, je suis étudiant en dernière année de master en management à l'UCL et mon sujet de mémoire concerne l'évolution des besoins en soutien externe pendant la durée de vie des jeunes entreprises wallonnes à forte croissance spécifiquement. C'est un entretien semi structuré donc je vais commencer par poser des questions plus générales et ensuite je vais nous diriger vers des thèmes plus précis au fur et à mesure. Il y a 3 parties, la première partie c'est simplement une introduction personnelle plus globale, donc est-ce que vous pouvez parler de vous et de votre background en quelques mots pour commencer?

C - Donc je m'appelle (...), je suis le CEO et fondateur d'une entreprise qui s'appelle (...). A la base j'ai fait des études d'informatique et j'ai été consultant en IT pendant de nombreuses années, principalement dans le secteur public. J'ai créé en 2008 une entreprise de consultance en IT avec 2 collègues et je l'ai quitté en 2015 pour justement me lancer dans l'aventure de (...) et voilà. Que dire de plus, je suis papa de 4 enfants, marié, habitant ici à côté de Louvain-La-Neuve.

D - C'est bien vous avez déjà anticipé ma question suivante, donc j'allais demander si vous avez des expériences précédentes en création d'entreprise, quelles étaient-elles, ça vous avez déjà répondu, est ce que je peux aussi demander pourquoi vous avez terminé ce projet-là?

C - En fait j'avais envie de développer un produit, donc quand on est consultant ce qu'on fait c'est que on aide à construire le produit des autres, donc voilà un moment je voulais faire le mien et voilà, d'où (...) et j'ai utilisé les expériences en tant que consultant pour justement démarrer cette activité-là, et entre autres j'ai travaillé pendant 12 ans comme consultant au ministère des Finances et j'ai pu entre autres travailler sur l'application qui gère tous les paiements réalisés par le fédéral et gère la réception de tous les extraits de compte pour l'ensemble des administrations fédérales. Donc il y avait 120 milliards d'euros qui passait par là chaque année, et donc je me suis dit que ce serait bien d'avoir quelque chose qui puisse aider les entreprises à être payées plus rapidement, plus régulièrement, à moindre coût mais pas nécessairement que juste les très grosses, aussi les plus petites, et pas juste en Belgique, partout en Europe et pourquoi pas dans le monde?

D - Ensuite je voulais vous demander ce que vous pensez de l'environnement des start-up ici en en Wallonie. Est-ce que vous avez une opinion sur la Belgique ou la Wallonie en tant qu'endroit pour créer et gérer une entreprise?

C - En dehors de certains clusters ça reste très particulier de faire une start-up en Wallonie, donc au démarrage en fait j'avais déjà une entreprise donc je n'ai pas eu de problème pour cette partie-là mais je ne connaissais pas en fait les différents incubateurs, les différents soutiens qui pouvait être disponibles à la création. Je n'en avais pas besoin pour démarrer en fait mais c'eut été quand même était intéressant d'avoir cette information-là plus tôt. Il y a des choses qui sont en place, il y a des soutiens à la fois pour la création les entreprises, le développement des projets avant même que l'entreprise ne soit créée, des fonds, des fonds d'investissement régionaux, donc toute une série de choses qui sont disponibles. C'était peut-être pas très structuré, je pense que c'est toujours pas très structuré mais maintenant j'ai une très bonne idée en cherchant justement comment tout ça a été orchestré, je sais beaucoup mieux maintenant comment ça se passe mais c'est vrai que ça peut être compliqué de démarrer.

D - Quel rôle pensez-vous que l'Union Européenne a joué, ou jouera peut être, dans le soutien de votre entreprise?

C - En fait on a été la première entreprise en Wallonie à bénéficier du programme Horizon 2020 donc ça a été très intéressant, on a reçu un million en subsides de la part de l'Europe donc c'est un chouette soutien, et puis après l'Europe est très intéressante pour nous pour plusieurs raisons. D'une part parce que c'est une source de standards et du coup d'interopérabilité sur différents marchés. La Belgique est un tout petit marché, mais quand on regarde la Belgique comme étant juste un état faisant partie de l'Europe ça devient intéressant, donc ça c'est la première chose, les standards européens pour avoir un marché unique et du coup pour déployer des produits qui ne concernent pas que la Belgique, la Wallonie, que ma commune, que mon voisin. La deuxième chose, ce sont ces soutiens initiatives de l'Europe pour justement aider les entreprises à développer leurs solutions. Et peut-être un troisième élément mais qui est dans le premier, qui concerne tous les standards pour le paiement. Pour nous c'est très important d'harmoniser tout ça, donc c'est pas juste une question d'avoir un marché unique c'est aussi avoir des standards sur lequel on peut s'appuyer, que ce soit du request to pay, de l'initiation de paiement, le GDPR, le passporting de nos agréments en tant qu'établissement de paiement partout en Europe... Enfin toute une série de choses qui font que voilà, on a un environnement plus unifié dans lequel on peut prospérer.

D - Pour revenir à votre à votre business actuel, vous avez parlé de comment il a commencé, mais quels sont vos objectifs à plus long terme?

C - Aujourd'hui (...) fournit 3 types de services, et ces 3 types de services ont pour vocation d'être disponibles, ou sont déjà disponibles aujourd'hui, dans la zone Euro. On cherche à déployer ça sur plus largement, donc hors zone euro mais toujours en Europe, et on cherche aussi à déployer ça sur d'autres régions, donc voilà ça veut dire aux Etats-Unis, en Asie, en Afrique. C'est une internationalisation mais aussi plus largement même un déploiement sur d'autres régions. Mais ça c'est vraiment à plus long terme ce qui nous occupé aujourd'hui c'est d'abord de trouver la rentabilité sur les services qu'on propose, et cette rentabilité, elle ne passe pas nécessairement par une grande internationalisation; ça c'est plutôt comment la faire grandir après.

D - Maintenant pour la 2e partie je vais zoomer sur les challenges entrepreneuriaux. Je m'explique, pendant ma recherche j'ai identifié quatre catégories principales de challenge entrepreneuriaux, et en fait ces challenges sont basés sur les facteurs critiques de succès et d'échec que j'ai relevé aussi pendant mes lectures. Donc j'ai cerné plusieurs facteurs de succès mais aussi les facteurs d'échec sont importants quand il s'agit de d'étudier comment les start-ups grandissent, survivent et deviennent des scale-ups à terme. Donc les 4 catégories que j'ai trouvé sur base de ça sont les challenges humains, liés à la finance, les challenges de connaissances et savoir-faire entrepreneurial et l'opérationnel. J'aimerais aller en détail dans chaque catégorie avec vous. Et la 3e partie concernera les solutions que vous avez apporté à ces challenges que vous avez rencontrés et est-ce que cette solution était lié à un soutien externe éventuellement ou pas. Si on commence par les challenges humains, alors je définis ça comme tout ce qui touche aux personnes, au capital humain, au capital social, au networking, à l'organisation interne, même au recrutement...

C - Donc d'un point de vue recrutement, c'était et c'est toujours très compliqué de trouver les ressources dont on a besoin en tout cas si on se contente du marché local et c'est ce qu'on a fait ici puisque (...) est opéré 100 pourcent depuis la Belgique, donc si on se concentre sur ce vivier-là pour retrouver les ressources c'est très compliqué et sur 2 profils en particulier, j'apprends rien en disant ça mais le profil qui sont d'une part commerciaux et d'autre part IT. Ces deux catégories sont très compliquées à trouver localement et pour lequel on est sans cesse bombardés par des offres de services étrangers. Ensuite pour la partie networking, moi je ne l'appellerai pas au début networking. Au début en fait ce qui a énormément manqué dans notre

déploiement c'est, je vais dire une approche vraiment ligne et de facturation du besoin, une meilleure compréhension de quels étaient les enjeux, premier pilote, hypothèse, business plan adapté, enfin voilà, je pense qu'on a eu trop de moyens au début et du coup on s'est dispersé sur des choses qui n'étaient pas utiles sans vraiment valider les éléments qui étaient cruciaux dans le démarrage. C'est comment être efficace dans le démarrage, donc pas dépenser trop et être malin sur comment tester les hypothèses et arriver à une solution qui tient la route, même si au début on ne sait pas encore grand-chose à la fois sur le marché, sur les habitudes des clients, donc c'est découvrir ces premiers éléments. On est passé par un certain nombre de pivots qui probablement auraient pu en partie être évités par un meilleur test des hypothèses au démarrage. Ensuite pour la partie networking, il y a des cercles, il y a des événements de networking, il y a des salons, il y a des pas mal de choses et le fait justement d'être en Belgique avec Bruxelles qui attire pas mal de ces conférences et autres, c'est intéressant surtout dans une optique européenne, mais par contre on reste dans un marché qui, si on regarde le marché intérieur, est quand même très petit et le networking se fait encore souvent avec cette propension nationale voire régionale, ce qui n'est pas du tout à la dimension de ce qui se passe en Europe. Trouver les interlocuteurs utiles pour ce genre de discussion et de compréhension du marché, ça n'a pas été très facile au début, là aussi on sait on s'est pas mal cherché. Moi je suis informaticien à la base et donc le contact social, le networking c'est pas du tout mon truc. Mais par contre, j'ai dû apprendre et le faire de plus en plus, et comprendre aussi tout l'enjeu qu'il peut y avoir dans ces conversations qui parfois sont informelles mais qui peuvent quand même déboucher sur des opportunités. C'est un apprentissage, j'ai eu la chance d'être rejoint assez rapidement par 2 personnes dont un commercial, qui ont bien aidé sur ces aspects là et voilà, aujourd'hui je pense qu'on est beaucoup mieux armés. Je parlais juste avant de la difficulté parfois de se rencontrer ou d'organiser des réunions depuis qu'on est confinés, j'ai peut-être 4 ou 5 réunions par jour, beaucoup plus en fait que ce qu'on avait avant justement parce que c'est tellement simple d'organiser ces réunions à distance sans perte de temps pour les trajets.

D - Un point qui m'intéressait c'était aussi l'organisation interne parce que je sais qu'au début quand c'est vous qui créez quelque chose et puis que 2 personnes se rajoutent c'est quand même une certaine responsabilité de les placer correctement et de construire l'organisation comme ça au sein de la start-up. Comment est-ce que vous vous y êtes pris à ce niveau-là?

C - Ca n'a pas du tout été un défi parce qu'on utilise une méthode qui s'appelle le teal management, un type de management participatif, donc une structure très plate, des rôles et fonctions qui sont bien définis, sans hiérarchie. Ça a été vraiment très très simple du coup ça nous permet d'avoir chacun qui développe ses expertises, qui communique de manière ad hoc quand c'est nécessaire et donc l'organisation interne n'a pas vraiment posé de souci, au contraire, on adore travailler ensemble, c'est très enrichissant. Ça se passe très bien. On a quand même eu des départs donc ça fait 6 ans maintenant que (...) a démarré et on a quand même eu 2 personnes qui nous ont quittés mais pour des raisons principalement logistiques, et on s'entend encore très bien donc voilà pas de problème dans l'organisation interne.

Note from the author : this recording file was corrupted from this point of the video interview onwards. Any vital details needed to define the company, and that are not contained in this transcription, were taken from my interview minutes, or from the company's website.

## *Company 2*

D - Merci encore d'avoir accepté de participer à ce projet de mémoire. Mon sujet concerne l'évolution des besoins en soutien externe pendant la durée de vie des jeunes entreprises wallonnes à forte croissance. Ça va être un entretien semi structuré, donc je vais commencer par poser des questions vraiment générales et puis je me dirigerai vers les thèmes un peu plus précis au fur et à mesure. Si tu peux me parler un peu de toi et de ton background à toi?

M – Voilà, j'ai été diplômée en 2014 et puis après j'ai commencé directement à l'UCL en ingénieur de gestion avec le master à la LSM avec l'option CPME, donc de création d'entreprise. Le mémoire en CPME c'est en fait le business plan d'une entreprise et donc là c'était le projet (...) déjà. On a commencé à travailler dessus à ce moment-là. On était 4 donc c'est pluridisciplinaire, il y avait moi en ingénieur gestion avec mon associé (...) qui lui était en sciences économiques et on était aussi avec un profil en ingénieur civil et un profil juriste. Puis on a été diplômé en 2019 et alors (...) et moi, on a décidé de continuer et de se lancer directement dans l'aventure entrepreneuriale et de concrétiser le projet.

D - Donc vous êtes 2 cofondateurs?

M - Oui, mais assez rapidement après le lancement, donc seulement quelques mois plus tard, on a été rejoint par (...) qui est le web développeur et qui est aussi co-fondateur donc on est 3 associés, et c'est lui qui a pu rendre, on va dire, nos rêves réalité.

D - Je vérifie, mais j'imagine que forcément si ça a commencé en CPME que tu n'as pas de l'expérience précédente en création d'entreprise?

M - Non.

D - J'ai quelques autres questions générales pour contextualiser un peu, donc est-ce que tu peux un peu me donner son opinion sur la Belgique ou la Wallonie comme cadre pour créer et gérer une entreprise?

M - On a constitué (...) en région wallonne. Je sais qu'il existe des subsides, que la Wallonie est plutôt bien équipée à ce niveau-là par rapport à Bruxelles. Après par rapport à notre lieu de travail, on a travaillé la majorité du temps à Bruxelles. Les clients qu'on a c'est Wallonie Bruxelles. La Wallonie c'est super, enfin je veux dire nous on a de très bons contacts avec les entreprises, il y a énormément d'entreprises et on vise les PME, la Wallonie regorge de PME, donc là au niveau de la taille du marché en tout cas pour se lancer, pour valider ses hypothèses, pour créer un peu les premières étapes de la vie d'entreprise c'est super donc à ce niveau-là rien à redire. Bruxelles ça permet parfois avoir des entreprises un peu plus internationales. Après, et ça c'est propre à la Belgique, quelque chose qui est quand même embêtant dans la vie d'une start-up en Belgique c'est les langues. Il faut directement tout faire en trilingue et c'est super énergivore, c'est énorme la quantité de temps que ça demande. On a fait des choix dans les communications par exemple notre site internet n'est disponible qu'en anglais parce que y a beaucoup de DRH qui sont néerlandophones.

D - Tu avais dit avant que vos clients sont surtout wallons et bruxellois, pour le marché flamand c'est une question de simplement vous n'avez pas essayé de conquérir des entreprises dans cette dans cette région là ou c'est une question de manque de réussite?

M - Non, on n'a pas encore essayé en fait, on se dit qu'on commence niche, on a pas encore énormément de visibilité donc les contacts qu'on a c'est surtout par notre réseau qui nous introduit, parce qu'on connaît des gens qui travaillent dans ce genre d'entreprise, et comme on est 3 francophones, notre réseau est plus francophone/ Bruxelles, donc c'est un peu comme ça que ça s'est mis et au final ça nous convient très bien. Comme il y a déjà énormément de boîtes à aborder, on voit plus la Flandre comme une next step, et puis par souci plus pratique aussi

c'est plus simple de dans un premier temps de fonctionner dans les langues qu'on maîtrise le mieux à savoir le français et l'anglais.

D - Est-ce que l'Union européenne a joué un quelconque rôle pour vous dans votre création d'entreprise, dans votre parcours jusqu'ici?

M - Non, après on a un service qui est très délocalisable, on a des clients qui utilisent notre solution qui sont des boîtes belges mais qui utilisent notre solution dans d'autres pays. Peut-être que c'est facilité aussi, on pourrait demain à signer un contrat avec une boîte française sans aucun souci ,ça c'est certainement grâce aussi à l'aspect des transactions qui sont faciles entre pays européens.

D - Vos objectifs à long terme c'est justement partir sur un marché plutôt international ou développer entièrement le marché belge, qu'est-ce que vous envisagez à l'avenir?

M - On a un SAAS c'est un software as a service donc on vend un logiciel, tu pourrais juste mettre ta carte de crédit et l'utiliser. Après de manière concrète c'est pas du tout comme ça que ça fonctionne aujourd'hui parce qu'on a une start-up donc on a envie d'être très proche des clients. On n'a pas envie de donner juste un accès digital, donc on les connaît tous. Mais à terme l'objectif c'est de rester dans ce SAAS digital qui est très scalable donc il n'y a pas de frontières en fait. Si demain on a l'opportunité d'ailler dans un autre pays on le fera, il n'y a pas une volonté de rester en Belgique. On a clairement vocation à ce que ce soit un outil international donc on anticipe déjà toutes nos communications en anglais.

D - On va passer sur la partie principale, pendant mes recherches j'ai identifié 4 catégories de challenge entrepreneurial : humains, financiers, connaissances et savoir-faire entrepreneurial et opérationnel. Ce qu'on va faire c'est aller en détail dans sa catégorie et regarder quels types de problèmes vous avez rencontré à chaque fois, comment ils ont évolué pendant la durée de vie et puis quelle solution vous avez apporté.

M - En termes de recrutement, on n'a pas encore eu un réel cadre de recrutement, enfin on n'a pas encore d'employés à proprement parler puisqu'on s'est associé avec (...) donc on est vraiment tous les 3 cofondateurs, on a juste eu différents stagiaires et on embauche pour le moment un indépendant qui nous donne un coup de main. Je sais qu'il y a des aides pour la première embauche, tout ça on n'a pas encore eu.

D - Par challenge humain je considère aussi tout ce qui est networking?

M - Pour trouver des clients, c'est effectivement c'est un vrai challenge surtout quand on commence en B2B puisque nos clients ne sont pas des copains. Trouver la DRH et comme on n'a pas nous-mêmes fait partie d'une entreprise, on n'a pas encore du tout de réseau professionnel à proprement parler. Comment on s'y est pris? On a fait notre taille cible d'entreprise et puis on a regardé toutes les personnes de notre réseau qui bossent dans une de ces boîtes-là. Sur LinkedIn, personne par personne on a ressorti des Excel et on les a tous contactés en demandant juste une adresse mail d'un RH de sa boîte et puis comme ça de call en call, on monte jusqu'à avoir le call avec le DRH qui permet en fait d'aboutir à une signature. Ce n'est pas le plus direct mais ça fonctionne quand même très bien en étant introduit par quelqu'un qui appartient à l'entreprise. Donc on a vraiment très peu fait tout ce qui est cold mail, cold call. On a essayé du cold mail, juste avec des listings qu'on trouvait, mais ça n'a pas du tout fonctionné, donc ce qui a bien fonctionné c'est par les connaissances et alors les mises en relation. Un réseau ça se construit, ça s'est vraiment pas fait en un jour mais là on a la chance au final d'avoir quand même un très bon réseau et c'est ça qui nous aide. Les personnes qui ont plus d'expérience professionnelle derrière eux, qui croient en notre produit et qui du coup nous introduisent dans leur propre réseau, ils nous mettent en relation à travers toutes les personnes qui pourraient être intéressés ou voir du potentiel dans notre solution. Donc de fil en aiguille comme ça, ça nous permet d'avoir quand même beaucoup de rencontres tous les mois. Là on vient pour la toute première fois d'investir vraiment dans la vente avec un professionnel sales qui va un peu justement essayer de faire du cold call, tout ce genre de choses, et on n'a pas encore les résultats. On a lancé la semaine passée. Ça marche bien en Belgique le bouche à oreille au final.

D - Pour l'organisation interne maintenant, je sais que vous êtes 3 et vous êtes tous cofondateurs donc y'a pas vraiment de structure à proprement parler encore, mais est-ce que vous prévoyez agrandir l'équipe dans un avenir proche?

M - Justement la question est vraiment sur le feu parce qu'on fait une grosse journée stratégique lundi prochain pour ces challenges-là. On va se diriger vers une levée de fonds, la question c'est quand, et c'est justement pour passer à l'étape supérieure et pouvoir embaucher. On veut aller le plus loin possible à 3 mais les journées commencent à être très chargées. Même qu'on ne soit que 3, il y a une réelle gouvernance d'entreprise; si on ne met pas déjà des bonnes bases à 3 on n'est pas en mesure d'embaucher correctement. Il y a déjà toute une culture d'entreprise

alors qu'on est que 3, on a nos rituels, nos habitudes, notre manière de faire, nos valeurs, et tout ça c'est bien ancré pour pouvoir, le jour on sera prêt, à accueillir de nouvelles personnes que ça puisse être fait dans l'ADN (...) aussi. Nous on veut être certains d'embaucher des profils dont on aurait besoin. Le problème d'une startup c'est qu'en fait énormément de pivot et donc on ne peut pas embaucher un profil et puis faire un pivot qui fait que cette personne n'a plus d'intérêt sur le projet, ça ne va pas. Il faut embaucher des profils qui ont cette agilité pour suivre n'importe quelle décision et qui sont des profils qu'on peut vraiment garder sur le long terme. On n'a pas encore fait notre processus de recrutement, mais ça sera certainement un processus qui sera très fort axé sur le fit avec la culture et sur l'aspect coachable de la personne. La personne ne doit pas arriver avec des hard skills débordantes, mais avec une volonté d'apprendre, une flexibilité.

D - Est-ce que vous considériez un soutien externe pour faciliter ce processus de recrutement?

M - A priori on le fera nous-mêmes, il y a aussi tout un réseau entre start-ups, donc on est accompagné par d'autres start-ups qui sont déjà passé par là et qui vont nous envoyer leur processus de recrutement et on va se conseiller comme ça, donc évidemment on ne va pas tout créer nous-mêmes, on va partir sur des choses qui existent. Mais à ce stade-ci certainement on fera nous-même chaque interview. Après je sais qu'en termes d'aide plus financières, il y a des aides pour les premières embauches, et donc là on a déjà des contacts qui nous ont fait des briefings sur toutes les aides possibles et on sait qu'on les utilisera jour où on en aura besoin.

D - On va continuer sur les challenges financiers. Comment vous avez fait pour financer entreprise au tout début?

M - Je vais dire quelque chose qui va vraiment te surprendre, mais je crois que du jour 1 jusqu'à la première année, tout ensemble, on n'a pas dépensé plus de 1000€. On a juste fonctionner en ultra-lean start-up, et heureusement qu'on l'a fait parce que je crois que y'a pas une dépense qu'on aurait regrettée. La première année, c'est que des hypothèses, c'est confronter nos avis, c'est changer dans toutes les directions et puis il y a eu le covid, donc investir directement dans un branding alors qu'on va changer complètement de truc après, investir directement dans le développement d'un outil qu'on aura externalisé alors que l'outil fait que évoluer,... Franchement au début on a fait tout nous-mêmes, on se dit voilà, nous on démarre on n'a pas encore mis de côté, on a rien, donc on n'a pas d'argent mais on a du temps. On travaille sans salaire depuis maintenant un an et demi donc ça c'est notre investissement en fait, c'est qu'on ne se paye pas on est 3 à travailler à temps plein mais du coup ça nous a permis, jusqu'au

premier client, de ne devoir demander aucune source d'argent externe. On ne voulait pas faire de levée de fonds trop tôt, au plus t'attends pour faire une levée de fonds, au plus elle est intéressante. On a voulu vraiment rester entiers propriétaires de l'entreprise le plus longtemps possible jusqu'à avoir notre premier contrat et maintenant on fait signer nos contrats pour l'année, enfin les clients paye d'un coup pour l'année, ça permet d'accumuler directement quand même beaucoup de cash et maintenant nos investissements sont faits avec l'argent des clients directement. Le développement d'un software c'est colossal le budget que ça demande. Pour notre core business vu qu'on a un SAAS, c'est obligatoire que ce soit internalisé selon moi puisqu'il faut travailler tout le temps, il faut tout le temps faire des petites modifications, si c'était par quelqu'un d'externe ça aurait été vraiment un cauchemar. Financièrement du coup ça c'est du temps qui est donné. Ça nous a quand même permis d'aller vachement loin sans aucune dépense, donc là aujourd'hui on est super content d'avoir fait toute cette étape pre-seed où on aurait pu déjà faire une première levée de fonds à 50000€, on l'a fait 100 pourcents sans rien.

D - Tu disais que vous êtes en train de prévoir cette levée de fonds, la première?

M - Je pense que techniquement dans la vie d'une start-up on serait déjà au 2e tour, on a du cash pour nos investissements, mais si on parle vraiment d'embaucher plusieurs profils il faut passer la 2e mais alors là on va avoir besoin de lever des fonds.

D - Et tu sais déjà comment vous allez vous y prendre?

M - Vu que ça fait longtemps qu'on a lancé, on a eu le temps de construire un bon réseau, et donc là a priori on va passer par des business angels. On a quelques personnes qui sont intéressées d'investir. On va d'abord passer par le réseau, et si on voit que c'est nécessaire on va passer par d'autres choses mais on préfère avoir du "smart money" comme investisseurs, donc des gens qui ont de l'expérience qu'on n'a pas.

On ne veut pas juste l'argent qu'on pourrait dire qu'on lève chez nos parents ou chez nos frères et sœurs, on aimerait que ce soit des investisseurs qui puissent vraiment apporter autre chose que de l'argent aussi, ça c'est super important. Ici on les connaît nos business angels, on a une totale confiance et donc ce sera clairement la priorité de passer par eux plutôt qu'ouvrir à n'importe qui dans un premier temps. Mais après je ne dis pas que c'est fermé, on verra bien en fonction des besoins et des apports mais la priorité sera pour les personnes qu'on a déjà eu l'occasion de rencontrer, qui nous suivent depuis le début et qui ont envie d'investir.

D - Une autre question qui est moins liée au financement et plutôt par rapport à comment vous avez fixé les coûts et les prix surtout? Vous avez 3 types de formules, comment vous avez assuré que ces prix étaient raisonnables par rapport au marché?

M - C'est difficile, parce qu'à l'université on apprend qu'il faut faire ton prix en fonction de 3 choses : ce que le client est prêt à payer, les coûts que tu dois toi assurer derrière plus une marge, et la concurrence. Académiquement on a fait nos prix sur ça mais après on s'est vite rendu compte au lancement qu'il fallait fixer des prix mais on n'avait pas de clients. Qu'est-ce qu'ils sont prêts à payer? On est resté super agiles. Par rapport aux concurrents, on a regardé un peu ce qu'ils faisaient, quelle était la fourchette plus ou moins normale pour se mettre quelque part là-dedans et puis après ça a été juste au fil des rencontres. Un bon prix est un prix qui est challengé de temps en temps. Si on n'est jamais challengé c'est qu'on est trop peu cher, si on l'est trop il faut se remettre en question, et on a toujours fonctionné comme ça donc de toute manière, au lancement de la boîte le plus important c'est utilisateur avant le chiffre d'affaires donc on n'a jamais voulu que le budget soit un total frein à une boîte qui voudrait travailler avec nous. Au début on nous a dit "je trouve que c'est un peu cher pour la solution comme elle actuellement" parce qu'elle s'améliore chaque jour mais les premiers écrans n'étaient pas du tout ceux d'aujourd'hui. On fait des courbes en fonction des tailles, donc on a parfois dû rendre la courbe un peu plus dégressive, on se rend compte que pour la taille des entreprises d'une certaine taille on est encore trop peu cher mais pour d'autres tailles on est plus chers, donc il faut changer un peu. Mais une fois qu'on a eu nos premiers clients on a vraiment pu mettre sur un graphique à chaque fois ce que chaque client payait et faire en sorte d'avoir une courbe qui passe par tous les points et s'assurer que ça fait du sens à ce niveau-là. Au final, la meilleure manière de faire c'est vraiment la valeur perçue par les gens qu'on rencontre.

D - Vous avez fait une étude de marché pour essayer de voir un peu?

M - Non ça a été à la confrontation, parfois on allait au culot, on y allait comme ça, on regarde juste la réaction, et c'est comme ça qu'on sait. En parlant avec les clients qu'on rencontre et les prospects, on se rend vite compte. Au début on nous a dit qu'on était souvent trop cher et puis on a diminué, puis après on nous a fait comprendre qu'on était trop peu cher. On a rencontré tellement de boîtes donc on sent vite à la tête de la personne.

D - Pas de soutien externe de nouveau?

M - On avait une formation qui était assez intéressante donnée par Price Impact, je ne sais pas si tu connais, c'est une boîte qui donne de l'accompagnement pour trouver des prix, enfin de formation pour fixer des prix. En fait c'est vrai que je n'en ai pas parlé alors que c'est hyper clé dans notre développement c'est qu'on a intégré le StartLab, qui est un incubateur. On a intégré le StartLab de Solvay à Bruxelles, à l'ULB. On l'a intégré en janvier donc il y a un peu plus d'un an, et franchement c'est une super aide, donc là ce n'est pas de l'aide financière mais il y a un suivi. Donc on a déjà X start-up dans le même groupe où on se voit, il y a du partage d'expérience, il y a un suivi par 2 personnes là-bas qui nous suivent. En fonction de son stade d'avancement il y a une fréquence différente de réunions, maintenant on est au dernier stade donc on a beaucoup moins, mais au début c'est plus intense et donc ce suivi ça donne un boost. Et alors il y a des formations super intéressantes et tout est gratuit. Donc techniquement oui on a eu beaucoup d'aide parce qu'eux ont des sponsors et des financements et donc nous ça nous permet d'intégrer l'incubateur de manière gratuite et d'avoir accès à plein de choses. Pour les aides concernant la première embauche ils viennent aussi présenter, ça joue le rôle de tout ce qu'il faut savoir et apprendre quand on se lance. T'as des formations finances, comment lever des fonds, comment faire son plan financier, tous des trucs qu'on a besoin de savoir, des formations vente, des formations marketing, enfin vraiment tous les grands thèmes. Il y a aussi un volet développement personnel, aussi apprendre à être résilient, d'autres soft skills qui sont super intéressants dans la vie d'un entrepreneur. On a vraiment fait énormément de formation, on a vraiment vu ça comme une opportunité et clairement ça aide le réseau aussi. On s'est mélangé avec je ne sais combien de start-ups.

D - Il y a une raison en particulier pour laquelle vous avez fait ça à l'ULB?

M - En fait comme je disais on a directement travaillé depuis Bruxelles, on a travaillé à différents endroits, dans différents coworks, on a aussi énormément de chance à ce niveau-là. A chaque fois on a eu des deals parce que les gens aiment bien soutenir l'entrepreneuriat belge. Moi j'ai été émerveillée par la bonté humaine, on a reçu tellement de choses. Là ça fait un an et demi qu'on a des bureaux, on n'a jamais manqué de bureau alors qu'on n'a jamais payé un seul mois de loyer. Voilà on a cherché plus sur Bruxelles. On a plus du tout cherché dans d'autres incubateurs après Startlab.

D - C'est là que c'est vraiment flou pour moi en fait parce que quand on parle d'entreprise wallonne, c'est vrai qu'il y a Bruxelles qui attire tellement de gens que c'est très compliqué

d'isoler la Wallonie par rapport au reste parce que vous je vous considère comme start-up wallon. Je ne sais pas si tu t'identifies comme tel?

M - Techniquement on est une entreprise wallonne, notre siège est en Wallonie donc c'est tout à fait correct de dire qu'on est une entreprise wallonne mais je t'avoue que qu'on soit constitué à Bruxelles ou en Wallonie... On a posé la question plein de fois avant notre constitution aux coachs, parfois quelqu'un disait Bruxelles, pour le même prix tu en avais un qui disait la Wallonie et la plupart disait tout simplement choisissez. Il paraît que la Wallonie parfois est un peu plus intéressante pour ce qui est subsidies... On a plus fait par le côté pratique de notre adresse du siège social que par vraiment une grande analyse de Bruxelles vs Wallonie.

D - La petite partie suivante, c'est la connaissance et savoir-faire entrepreneurial. Donc ici, il y a comme facteurs communs un manque de business model ou un business model mal choisi, il y a un manque de développement du business, donc un manque d'évolution et de développement une fois que l'idée est là et que le projet est lancé, il n'y a pas de fit entre produit et le marché, et un manque de skillset entrepreneurial. Comment vous avez fait pour assurer ces connaissances et ces savoir-faire?

M - La première chose qu'on a faite, je crois que c'est la chose qu'on a fait le jour un où on a dit on démarre, on s'est constitué un advisory board. On a regardé quelles sont les compétences qu'on a besoin, quel type de profil, soit qu'on connaît « via via » ou même qu'on ne connaît pas. On a ciblé 4 personnes qu'on voulait à tout prix avoir, qui nous suivent encore. On a l'ancien DRH de B-Post, pour le côté vraiment grande entreprise DRH, un CTO pour le côté tech, le CEO de ListMinute, une startup à succès. On avait comme ça différents profils qu'on voulait et on leur a demandé de nous accompagner, ils ont dit oui et donc en fait on les on les a vu pratiquement tous les mois. Maintenant ça s'est un peu espacé. Ça s'est formalisé aussi en conseil d'administration informelle, parce qu'ils ont pas de parts dans l'entreprise. Mais toutes nos grandes décisions, on leur soumet et on les écoute et c'est super important pour nous parce qu'ils ont toute l'expérience qu'on a besoin et qu'on n'a pas et donc plein de fois ils nous remettent aussi sur le droit chemin si on part la mauvaise direction. Pour le moment c'est tous les 3 mois qu'on les voit. On fait un update de tout ce qui a été fait, on parle d'un gros challenge actuel, et ça a été fait depuis le jour un donc c'est super précieux en termes de connaissance pour le fit avec le marché. C'est vrai que c'est le truc con dans une start-up mais ce n'est pas nécessairement donné. Il ne faut jamais construire une solution et puis aller essayer de trouver où est le problème pour pouvoir la placer. Pour moi c'est ça lancer une startup, c'est choisir

quelque chose d'inspirant, choisir quelque chose dans lequel on veut avoir un impact et puis rencontrer tous les acteurs du secteur possibles et imaginables et juste les écouter, comprendre ce dont ils ont besoin. Quand on a une bonne compréhension du problème, là seulement on peut commencer à designer la solution et à comprendre comment elle se construit. Ça a commencé comme ça, on avait toutes nos hypothèses de CPME avec un business plan de 400 pages mais le jour un on a juste été sonner à la porte des boîtes, rencontrer des DRH, essayer de comprendre qu'il faisaient, ce qu'il faisaient pas, ce qu'ils avaient besoin. Notre développeur n'est arrivé qu'en janvier, on a commencé à avoir un tout début de prototype en avril. Donc ça faisait déjà 9 mois qu'on était dans une start-up à temps plein juste le temps de comprendre le marché, de développer, de se faire de l'expérience. Puis une fois qu'on a eu le premier client, maintenant continuellement on fonctionne avec nos clients. Encore aujourd'hui j'étais au téléphone juste avant toi avec une cliente qui vient me dire "moi j'aimerais bien avoir ça, ça pourrait m'aider" et hop on adapte notre solution en fonction, on se développe avec le marché. Il n'y a pas de volonté d'imposer une solution sur le marché.

D - J'imagine que le fait d'avoir fait CPME a certainement aidé à avoir déjà toutes ces idées en place?

M – Oui, l'erreur vraiment que beaucoup de start-up font je pense, mais de moins en moins, c'était quelqu'un qui te dit "c'est quoi ton projet" et il va dire "c'est une application". De quoi? Enfin on ne sait pas quel problème on résout et puis cette personne va rencontrer un développeur qui te dit qu'il va te sortir un truc génial pour 25000€, et puis là, le gars a son application mais il n'y a personne qui en a besoin. C'est désastreux, c'est une perte de temps et d'énergie et d'argent qui est colossal et ça c'est super frustrant. Et donc il faut vraiment fonctionner dans l'autre sens, le développement c'est après. C'est presque bien qu'on n'ait pas un développeur directement dans l'outil parce qu'on n'avait même pas de quoi développer, on a juste passé 6 mois à comprendre les choses. Si on l'avait lancé le jour un dans le développement d'une solution, on ne l'aurait jamais utilisé par la suite.

D - CPME aide de nouveau pas mal alors à ce niveau-là encore?

M - CPME, clairement ça c'est une bonne aide. Aussi, c'est tout con mais le papa de mon associé a créé sa boîte, ma maman a créé sa boîte, rien que dans la sphère familiale, avoir des entrepreneurs qui peuvent conseiller, avoir cet advisory board qu'on s'est constitué, partir en incubateur c'est se donner les bonnes chances de réussite aussi.

D - La dernière catégorie concerne les challenges opérationnels, donc là comme j'avais dit ça groupe vraiment toutes les opérations de soutien comme le légal, comptabilité, marketing, tout ça...

M - Pour la constitution, comme on était en mode lean, on ne l'a fait qu'en décembre passé alors qu'on avait déjà des clients. Mais aussi il y a plein de gens qui disent "okay je me lance", jour un ils vont chez le notaire, mais après ça t'es indépendant et tu payes des charges sociales tous les 3 mois. On n'avait aucun intérêt à se constituer à ce moment-là donc on a constitué qu'au moment où on commençait à avoir des clients. Et même les premiers clients tu peux encore facturer au nom d'une entreprise en constitution. Il faut savoir aussi que toutes les dépenses que tu fais 2 ans avant ta constitution, tu peux encore les faire passer en frais professionnels par après, donc ça te laisse 2 années de marge. Quand tu commences à avoir des revenus là il faut clairement constituer. Ce sont tous des tips and tricks qu'il faut savoir et ça c'est parler avec les start-up, ce sont les échanges de connaissances.

D - Tu avais parlé de GDPR tantôt, comment ça fonctionnait à ce niveau-là pour intégrer ça?

M - La base on l'a faite avec d'autres start-up qui nous ont dit les trucs de base qu'il fallait avoir. Donc de manière grossière on était okay, mais il faut savoir déjà que personne, aucune entreprise au monde, n'est GDPR compliant à 100 pour 100, c'est impossible donc il faut juste tendre vers ça. On avait la base et en fait de nouveau avec les clients on a signé un contrat dans une banque, et là la sécurité c'est ultra important, et donc eux nous ont mis un coup de boost, parce qu'ils ont dit voilà pour qu'on signe, il faut ça et ça, et donc là on a tout fait dans un temps record. Je crois que c'est aussi par réseau : quelqu'un qui nous a mis en contact avec quelqu'un qui nous a fait un audit GDPR avec une liste des choses que ce serait bien qu'on fasse. Là on fonctionne par objectif, tous les mois on essaie de faire une ou plusieurs de cette liste pour vraiment tendre de plus en plus vers le GDPR compliance. On peut toujours faire mieux et donc ça c'est plus une optique d'amélioration continue dans laquelle on est. Et sinon le légal c'est (...) qui le fait, il a fait sciences économiques, ce n'est clairement pas l'université qui lui a appris à écrire un contrat et à gérer les choses comme ça donc il a appris sur le tas. On ne se dit pas qu'il faut tout de suite dépenser pour un expert, enfin franchement chaque dépense est minutieuse. Au début quand on n'a pas les fonds, on avait juste rien, ça t'oblige à être créatif et tu te rends compte que tu sais faire énormément sans, alors que si dès le début on avait levé 50000€, on les aurait déjà dépensés. Peut-être dans des choses superflues comme tu dis aussi.

D - Justement pour gérer votre comptabilité vous faites ça vous-même aussi?

M - Ca on a quand même fait appel à un comptable très rapidement, qui nous aidait aussi pour les aspects légaux, les packs d'actionnaire, de notre constitution et donc là c'est vrai mais bon on a trouvé un super comptable qui adore les start-up et il nous a facturé qu'à partir du moment où on a vraiment eu des rentrées.

D - Et en ce qui concerne le soutien IT, comment ça fonctionne chez vous?

M - Pour la gestion journalière comment on fonctionne, de manière très pratique, on a la G-Suite, là t'as tous les services de base, et puis après on a des petits outils qui viennent en plus qu'on aime bien utiliser. Des outils comme Trello, Miro pour tout ce qui est brainstorming online, Canvas pour les visuels, Adobe XD pour faire tous les designs d'application en mode vitrine. Après on a quand même reçu des aides, de nouveau ce n'est pas moi qui suis responsable mais je sais qu'on s'est inscrit à un truc où il faut tester des choses et donc on a reçu tout plein de budget pour plein d'outils. Il y a des choses qu'on utilise de manière gratuite grâce à ça. Upspot pour le CRM ça c'est vraiment pas mal, il y a une version gratuite qui est ultra complète déjà et donc toute notre gestion client passe par là.

D - Et le design, la fabrication du site web, de votre site?

M - Je me suis formé sur le tas, j'avais jamais fait ça. Il s'est amélioré avec le temps et je suis passé par Wiks, où tu fais des sites sans code. Un site web maintenant tout le monde sait le faire.

D - Encore faut-il le faire correctement!

M - C'est vrai que pour tout ce qui est esthétique on a un consultant qui travaille pour nous pour tout ce qui est branding et cetera mais ça n'a commencé qu'en décembre. Avant ça c'était vraiment moi qui faisais des visuels mais je n'ai jamais eu une formation comme ça donc ça aussi c'est une dépense qu'on a faite super tard. Si tu n'arrives déjà pas à avoir un client sur la valeur de la solution, même s'il est encore super moche... Donc là c'est rassurant, on arrive déjà à avoir des clients avec quelque chose de moche maintenant il faut le rendre plus beau, ça ne peut que s'améliorer au fil du temps.

D - Je ne sais pas si tu as autre chose à ajouter sur ce domaine-là mais sinon on a plus ou moins fait le tour.

M – Juste niveau covid, c'est beaucoup plus difficile de faire du télétravail quand on est 3 que comme dans une grosse entreprise.

D - Donc si je résume un peu pour vous êtes un modèle de start-up dans le sens où vous avez vraiment su profiter de tout ce qui vous entourait pour créer un projet qui a du potentiel et qui va certainement grandir par la suite.

M - Bonne continuation!

D - Merci toi aussi je te souhaite tout le meilleur avec (...).

### *Company 3*

D - On va commencer directement par une introduction de toi, de ton background peut-être, de ton éducation et aussi un peu introduire les cofondateurs?

Z - Moi je suis belge, je viens de Thuin en Wallonie, pure souche! A 17 ans, je suis partie en Australie, d'abord j'ai fait un an d'échange en secondaire avec le Rotary, donc j'ai fait une 2e rhéto, qui s'est transformé en 6 années d'expatriation. Je me suis tellement bien plu pendant mon échange que j'ai décidé de rester là-bas, et donc j'ai fait mes études en Australie, dans une ville qui s'appelle Wollongong à 1h au sud de Sydney. J'ai fait un bac en relations internationales avec un double major en espagnol et en chinois. J'ai toujours adoré les langues en fait, c'est toujours ma passion depuis je suis plus jeune et j'ai fait des échanges pendant que j'étais là-bas, en Chine et en Espagne aussi, donc j'ai toujours eu l'âme portée sur le voyage. Après mon bac, je me suis rendu compte qu'en fait les parties que j'ai préférée dans mes études, c'était celles qui portaient sur les langues. Je me suis lancée dans un premier master en linguistique espagnole où je me suis tout de suite intéressée à la phonétique. L'aspect oral de l'apprentissage d'une langue, c'est toujours ce qui m'a le plus intéressée, et ce que j'ai pris le plus de plaisir à apprendre en fait. J'ai fait un premier mémoire sur la phonétique espagnole, et en parallèle de mes études là-bas, j'ai travaillé pendant 2 ans et demi en tant que facilitatrice de table de conversation en anglais pour un programme de l'université que j'ai un peu aidé à former, et qui visait à accueillir les étudiants internationaux qui arrivaient sur le campus. Souvent, c'était des gens qui avaient passé déjà l'IELTS ou bien le TOEFL, ce genre de test certificatif qui est nécessaire avant de te faire accepter dans une université anglo-saxonne. Il y avait une très bonne compétence à l'écrit mais ça galérait un petit peu à l'oral, enfin surtout en Australie qui est un pays assez proche de l'Asie du Sud-Est, il y a beaucoup d'étudiants qui venait de Thaïlande de Chine, d'Indonésie, de Malaisie, de pays où pourtant l'anglais a quand même une place assez importante, mais voilà leur pratique était différente de celle de l'Australie donc il avait besoin d'un petit coup de pouce. J'ai vraiment adoré faire ça et je me suis rendue

compte à ce moment-là vraiment de la valeur de l'anglais aujourd'hui pour son propre développement personnel et professionnel. Je l'ai vu à mon niveau aussi, je suis revenue en Belgique, et par rapport à mes pairs, j'avais toujours une longueur d'avance au niveau professionnel à cause de ma maîtrise de l'anglais. J'ai refait mon 2e master à l'UCL, enfin je suis revenu il y a un peu plus de 3 ans maintenant en Belgique, là je l'a fait en linguistique anglaise parce que je voulais m'intéresser du coup plus à l'acquisition de langues étrangères, plutôt de l'anglais, et pendant mon master j'ai été recrutée sur un projet spin off, qui est à l'origine de (...). Un projet spin off, c'est un projet qui est financé par la région wallonne pour valoriser les résultats d'une recherche académique et les commercialiser. C'est un projet à visée entrepreneuriale et ça va vraiment appliquer les résultats d'une recherche, et c'est un projet qui à l'origine était mené par une logopède, après une étude de marché ils avaient décidé de pivoter vers l'anglais, chercher un peu à recruter quelqu'un qui était plutôt spécialisé là-dedans. J'ai commencé d'abord en tant qu'étudiante sur ce projet, en même temps qu'un des cofondateurs, (...), qui lui était d'abord engagé comme designer sur le projet, et lui il a fait sciences et technologies de l'information et de la communication et s'est toujours intéressé aux technologies pour l'éducation. Il a fait un mémoire là-dessus, enfin voilà ça c'est quelqu'un qui a toujours été passionné par ça et qui s'est retrouvé du coup sur le projet par ce biais-là. Ensemble on s'est rendu compte que dans l'équipe du spin off on était les 2 plus concernés par la problématique et les plus impliqués, donc on a repris le projet à 2. On a reconstitué une nouvelle équipe, un nouveau départ si tu veux, en réutilisant certaines des recherches qui avait été faites au préalable, notamment en technologie vocale, en les appliquant à un domaine que nous on connaissait mieux, auquel on était plus sensibilisés, qui était l'apprentissage de la prononciation en anglais. Donc pourquoi on s'est dirigé vers ça? Comme je te l'ai dit, le fait de parler anglais, pas juste l'écrire, c'est si important. Par exemple en entretien, quand tu cherches un boulot, ou bien quand tu veux avoir une promotion dans ton emploi actuel, le fait de parler anglais c'est une valeur énorme. Mais aujourd'hui la manière dont on enseigne l'anglais ne donne pas beaucoup d'opportunités de s'améliorer à l'oral. A moins que tu sois un prof freelance qui a l'occasion de travailler en One on One avec des élèves, quand tu es prof dans le supérieur ou même dans le secondaire et que t'as face à toi 20 apprenants que tu vois que 4h par semaine, c'est un peu compliqué de faire de la prononciation et de la compétence orale. On a vraiment essayé de réfléchir avec (...), comment est-ce qu'on peut mobiliser la technologie pour essayer de surmonter cette contrainte, qui finalement est purement logistique? Ce n'est pas la faute des profs qui sont pas capables de, c'est pas la faute des élèves qui sont pas capables d'apprendre,

c'est difficile à enseigner et à apprendre. Du coup on a décidé de développer un outil pour aider à surmonter ce challenge-là et aider le plus possible de personnes à maîtriser cette langue pour ensuite attendre leur plein potentiel professionnel. (...), c'est une application mobile qui permet aux profs d'anglais de dynamiser leurs cours et de booster la prononciation de leurs étudiants grâce à une technologie vocale. En plus de cette application, on a aussi développé un manuel pédagogique qui reprend des activités de groupe. Ça permet d'intégrer l'outil à une formation, et donc c'est vraiment un outil qui s'utilise en complément d'une formation avec un prof et pas individuellement comme c'est le cas d'autres apps qui sont plutôt en B2B, nous on travaille en B2B, et on travaille directement avec les institutions, pour l'instant surtout l'enseignement supérieur ou bien des écoles de langues privées. On est un outil qui s'intègre donc aux formations et qui vient changer les pratiques pédagogiques pour intégrer une dynamique de classe inversée, je ne sais pas si tu connais?

D - Non non, dis-moi.

Z - T'as probablement déjà fait ça sans le savoir, mais c'est une méthode où les profs demandent aux étudiants de faire des activités dans l'app avant de venir en cours. Une fois qu'ils arrivent en cours, au lieu de passer du temps à t'apprendre la matière pour la première fois, on optimise le temps de classe en pouvant la mettre en pratique directement. Dans le cadre de l'anglais, ça veut dire que t'as un temps de classe qui est plutôt axé sur la pratique et le temps de parole, la prononciation et cetera. C'est comme ça que t'arrives à avoir une amélioration au niveau de l'oral. Dans l'équipe, on a été vite rejoints par (...), qui est notre CTO, et qui est un gars qu'on a rencontré en ligne sur une plateforme de matchmaking entre start-ups et profil techs. Il a 8 ans d'expérience en tant que développeur informatique full stack.

D - C'est quoi le nom de la plateforme où vous l'avez trouvé?

Z - Talent.io. Lui, c'est un Portugais qui habitait à Berlin, et qui s'est relocalisé en Belgique pour (...). Il travaille avec nous depuis presque un an je pense. Ça fait pas hyper longtemps qu'on est lancés, enfin ça fait plus ou moins un an et demi que (...) et moi on travaille à temps plein sur le projet, mais l'entreprise a été créée en septembre 2020, juste avant nos toutes premières ventes. C'est parce qu'on faisait des ventes qu'on a dû créer. On a réalisé une levée de fonds en décembre 2020, après avoir fait plusieurs tests à l'UCL notamment et dans d'autres écoles aussi, et avoir des premiers signes de traction, et donc on a levé 348400€ en capital avec plusieurs investisseurs. Tout ça pour dire qu'après cette levée de fonds on a pu recruter, et donc depuis, on a 2 autres personnes qui ont rejoint l'équipe, qui sont (...), notre key account

manager et qui s'occupe de la vente et du suivi client, et on a aussi (...), qui est notre ingénieur en technologie vocale.

D - On va aller plus en détail après je t'expliquerai un peu la structure. Mais en tout cas ça fait une introduction complète, je pense que tu as anticipé quelques-unes de mes questions. De manière générale, est-ce que tu as une opinion sur la Wallonie comme endroit pour créer et gérer une entreprise, ou la Belgique de manière générale ?

Z - J'ai une opinion, mais d'un autre côté j'ai pas réellement de point de comparaison, surtout que moi j'ai pas un background en business tu vois. Même si j'ai habité à l'étranger, et qu'en fait en Australie dans l'unif où j'étais il y a un incubateur, il y a pas mal d'initiatives qui sont là pour l'entrepreneuriat des étudiants, moi en fait quand j'étais là-bas, j'ai jamais participé à ça. Bizarrement je ne savais pas ce que le mot entrepreneuriat voulait dire jusqu'à il y a un an et demi tu vois. Pour moi ça c'est un énorme défaut de l'enseignement de manière générale, mais c'est pas limité à la Belgique, c'est qu'on ne parle pas d'entrepreneuriat aux étudiants qui sont dans le secteur des sciences humaines. Je trouve qu'il y a tellement d'opportunités manquées. En parlant à des amis qui sont ingénieurs, je me rends compte qu'eux ils ont fait des études d'ingénieur en électrique, enfin tu vois en technologie vocale, traitement du son, traitement de l'image et cetera, et eux ils ont des cours d'entrepreneuriat, souvent une mineure en entrepreneuriat, ce genre de chose. Nous, ça ne fait jamais partie de nos cursus. Même en étudiant les langues, je ne connaissais pas le sens du mot entrepreneuriat, jusqu'à ce que j'arrive sur le spin off et que du coup je doive aller moi-même entreprendre certaines démarches. Du coup, qu'est-ce que je pense de la Wallonie, la Belgique comme terrain pour entreprendre? Je pense qu'en Wallonie en tout cas il y a pas mal d'opportunités. Tout terrain d'entrepreneuriat est un outil et comme tout outil, il peut être bon au mauvais selon la manière dont tu l'utilises. Si tu veux des opportunités, tu peux aller les chercher, peu importe que tu sois en Belgique ou non. Parfois en Belgique on a peur de voir grand, les Belges sont plus ambitieux, ça fait probablement partie de notre culture. Moi, je ne vois pas les frontières de mon pays, ou les langues, comme des barrières pour des opportunités. La Belgique est un bon terrain pour les bons entrepreneurs, ceux qui savent utiliser les outils à leur disposition à leur plein potentiel. En Belgique et en Wallonie, il y a beaucoup de sources de financement qui sont faciles à aller chercher, vu qu'on a un écosystème très restreint. Le réseau est petit, donc peu importe où on se situe dans le pays, c'est facile d'aller à Bruxelles et rentrer dans le réseau des bonnes personnes. Après, je dis ça d'une position de privilège, que je reconnais, du fait que je viens

d'un milieu de classe moyenne, je n'ai pas d'entrepreneurs de la famille, mais on m'a toujours poussé à faire ce que je voulais, et donc à entreprendre quelque part.

D - Une dernière question de contexte, quels sont les objectifs à long terme de (...), on va dire dans 5 ans?

Z - Notre vision, c'est de devenir une référence internationale pour l'apprentissage de l'anglais, d'abord en Europe et puis dans le monde entier. On vise l'Europe dans un premier temps et puis on a envie de s'exporter en Amérique du Nord, en Asie du Sud-Est et en Australie. Ce sont des marchés qui sont propices à la croissance de la tech mais surtout dans le secteur de l'apprentissage des langues. Les gens pensent que comme on fait un outil pour l'anglais, c'est un peu contre-intuitif de viser des pays anglophones, mais en fait pas du tout, parce que justement ils ont un trafic de personnes qui se rendent là-bas pour du tourisme ou pour émigrer, et qui ont besoin justement de perfectionner leurs compétences linguistiques. Il y a un super marché pour nous aussi. On a une ambition qui se veut internationale, et donc dans 5 ans c'est d'avoir des clients un peu partout dans le monde et d'atteindre une vitesse de croisière qui nous permette, je pense à un horizon plus ou moins de 7-10 ans, de revendre la boîte, et puis de continuer à entreprendre.

D - C'est l'intention déjà maintenant de vendre potentiellement?

Z - C'est de faire un exit ouais. Moi j'ai quand même envie de faire un bout de chemin avec (...), je pense que l'horizon de 7 à 10 ans, c'est ce que je vise. Ça permet de vraiment arriver à quelque chose de développé qui tient la route, avec un marché hyper solide et des possibilités de diversification.

D - Alors pour la suite, j'ai identifié 4 catégories principales de challenge entrepreneurial, les catégories sont créées sur base des facteurs critiques de succès et d'échec des start-up. Il y a les challenges humains, financiers, de connaissances et savoir-faire entrepreneurial et les challenges opérationnels. Dans chaque catégorie, on va regarder les solutions que vous avez apporté, donc potentiellement des solutions de des solutions externes c'est ça qui m'intéresse. Avant de commencer la première catégorie, est-ce qu'il y a un challenge principal pour (...) que vous avez rencontré qui vient directement en tête?

Z - Je dirais que notre challenge là pour l'instant, c'est de vendre dans un secteur qui n'est pas toujours très facile à pénétrer. L'éducation c'est un secteur où le cycle de vente est ultra long. Ça prend 6 mois ou un an pour acquérir une cible, parce que voilà les universités, enfin le

secteur de l'enseignement supérieur, c'est hyper hiérarchisé, t'as des strates et des strates de personnes dont tu dois avoir l'approbation avant de signer le deal. Les budgets sont hyper diversifiés donc on doit se battre en compétition avec d'autres solutions pour pouvoir avoir un morceau du budget. C'est un secteur du coup qui est plus facile à pénétrer si t'as un avantage déloyal, qui est celui du réseau. Nous on a commencé sans trop de réseau, enfin on était des étudiants, donc tu vois moi j'ai pas de carrière derrière moi, et je ne connais personne du milieu universitaire ou quoi que ce soit. Je n'avais personne dans mon réseau direct qui était haut placé à l'unif à part peut-être le chef de notre labo. Quand tu regardes un de nos compétiteurs principaux, (...), qui est une start-up qui a été fondée en 2016 à San Francisco par une diplômée de Stanford et d'autres personnes de Stanford, direct le fait d'avoir au conseil d'administration un vice-recteur de la Ivy League, c'est plus facile de pénétrer des universités. C'était plus difficile de ce côté-là et donc parfois, notre challenge c'est d'inspirer confiance.

D - Justement, le premier challenge humain dont je voulais parler c'était le networking, tu parlais de cette difficulté de percer dans un réseau, donc est-ce que vous avez utilisé une stratégie particulière, vous avez eu besoin de soutien peut-être externe à ce niveau-là?

Z - Au tout début non, on a juste remonté nos manches et puis on y est allés. On a fait du plutôt du bottom-up comme stratégie, donc on a d'abord contacté les prof d'anglais qui étaient les premiers concernés par notre solution. On est passé par la case étude de marché avant développer un prototype, donc il y en a certains qui ont été impliqués dans la discussion dès le départ, et donc quelque part qui sont intéressés vraiment fortement au projet, qui ont joué un rôle d'ambassadeur pour toucher d'autres personnes. De fil en aiguille, dans chaque établissement, on est remontés à partir de ce niveau tout en bas. Au départ on n'a pas pris de raccourci. Depuis qu'on a fait notre levée de fonds, on a pu choisir des investisseurs qui allait nous aider dans ce sens-là euh notamment je pense à un de nos investisseurs, (...), c'est un entrepreneur donc il a de l'expérience parce qu'il a lancé 2 entreprises dans la tech aussi, et là en fait il a lancé une ASBL pour le passage au numérique dans l'éducation, c'est plutôt dans le secondaire et dans le primaire, mais du coup il est dans la sphère quoi. Il a un réseau aussi au niveau politique, dans l'éducation, et surtout il est au capital et au conseil d'administration de (...). On a aussi (...) qui est un entrepreneur qui a lancé 2 entreprises technologiques dans l'acoustique, qui est prof à l'ULB et qui a pas mal d'expérience en tant qu'ingénieur, enfin qui est impliqué dans l'académie royale de Belgique. En fait on s'est entouré de personnes qui nous apportaient pas seulement de l'argent, mais aussi un réseau et puis des connaissances directement pertinentes pour nous. Maintenant, on attaque le marché français, et là même eux

n'ont pas de connexion directe, donc il faut retourner par la stratégie du bottom-up, mais à terme, quand on aura suffisamment de clientèle, on aura une meilleure crédibilité qui nous permettra d'aller chercher des personnes décisionnaires plus rapidement.

D - Super, et donc si je reviens maintenant sur le recrutement, donc tu as déjà parlé de cette plateforme que vous avez utilisée pour votre CTO, comment vous avez fait pour le reste, est-ce que vous avez recruté, est-ce que vous allez recruter bientôt?

Z - On a recruté 2 personnes depuis, qui sont (...) et (...), donc notre personne principale en sales et notre ingénieur en techno vocale. Pour (...), on avait mis une annonce pour recruter un business developer, pareil pour (...) en fait on avait fait un peu de pub, on a mis sur des plateformes de start-ups, mais aussi des trucs comme Job Ad, des plateformes de recrutement, sur LinkedIn aussi, enfin tu vois ce genre de truc typique. Au final, il n'y a aucun des 2 qu'on a recruté via ces canaux-là. Ça nous a été utile quand même parce que le fait de mettre ces offres-là dans la nature, ça a fait que des profils nous ont contacté, du coup on a pu voir quel type de personne était intéressée par l'offre, quel type de profil, de compétences, d'expérience ils avaient. On a pu en avoir quelques-uns en entretien, mais aussi bien (...) que (...) on a eu plutôt par notre réseau. (...), on l'a rencontrée parce qu'on s'était inscrit à l'Awex, qui a un programme qui permet aux entreprises wallonnes d'engager des stagiaires gratuitement pendant 6 mois sur des missions à l'étranger, pour aller prospecter à l'étranger. (...) était inscrite comme stagiaire, t'as 2 types de stagiaires : des demandeurs d'emploi, donc des personnes qui ont fini leurs études, ou t'as des étudiants. Elle était demandeuse d'emploi. Elle était inscrite pour partir avec l'Awex, on l'a rencontré en octobre l'année passée et ça a tout de suite super bien matché entre nous humainement. C'est quelqu'un qui a un profil qui était vraiment intéressant pour nous, parce qu'elle a fait des études de traduction d'abord, puis un master en communication multilingue / ressources humaines à l'ULB, c'est quelqu'un qui est aussi passionnée par les langues, elle parle 5 langues. L'autre truc important c'est qu'elle a travaillé pendant 2 ans à mi-temps pendant son master comme prof de langues dans une école de langues à Mons. Même si elle n'avait pas toutes les compétences d'expérience en vente qui auraient pu nous faciliter la tâche dans un premier temps, c'est quelqu'un qui apprend vite, qui est très ouvert à ça, et donc on a fait le pari de l'engager et de la former plutôt que d'engager quelqu'un avec plus d'expérience. Je ne pourrais pas en être plus contente. Pour (...), c'est quelqu'un qu'on a eu vraiment via notre réseau. Moi j'ai pris des cours de traitement du signal pendant mon master en linguistique, un de mes professeurs supervisait des doctorants en technologie vocale, et en parlant avec lui, il nous a dit "j'ai un doctorant qui va justement finir son doctorat ici en février

et qui cherche du boulot après, il a déjà reçu des offres mais je pense que votre projet pourrait lui plaire". Quand il a fini sa thèse en février, il a décidé de rejoindre équipe et voilà on l'a engagé! Mais lui, il fallait vraiment qu'il ait des hard skills parce que c'est une technologie très complexe et donc il fallait qu'il soit capable de la prendre en main, la maîtriser. J'en parle pas parce que c'était pas vraiment ta question, mais clairement tout au cours de ce processus-là on a été accompagné. Nous on est ultra suivis, que ce soit par notre coach à l'incubateur que ce soit par d'autres accompagnateurs. Nos investisseurs maintenant aussi ont beaucoup d'expérience en tant qu'entrepreneurs, donc ils peuvent nous conseiller aussi et mettre les mains dans le dans cambouis avec nous et faire avec nous. La différence entre un consultant avec un accompagnateur, c'est quelqu'un qui va pas juste conseiller mais qui va vraiment faire avec toi.

D - Avec ce sujet-là, je vais directement passer un truc et je vais revenir après, parce que là je pense que c'est assez fort lié à la connaissance et savoir-faire entrepreneurial. C'est ce genre de personnage-là aussi qui va jouer le plus grand rôle pour vous?

Z - Un bon accompagnateur c'est quelqu'un qui peut se diversifier aussi et t'accompagner sur divers aspects de ton entreprise. Nos accompagnateurs sont des entrepreneurs, donc c'est des personnes qui ont fait face à ces challenges-là et donc ils peuvent en effet nous aider dans plusieurs domaines. (...) et moi, les cofondateurs de (...), on est des personnes qui apprenons assez vite et bien, sans vouloir me vanter, mais qui en fait avons cette capacité à savoir quand on est limité. On identifie assez rapidement, soit je ne suis pas la bonne personne, soit il me manque des connaissances, des compétences, et du coup il faut que j'aie remplir ce trou, soit en allant solliciter quelqu'un qui va m'aider, ou bien si c'est un plus petit challenge, c'est quelque chose que je peux apprendre par moi-même avec des ressources à ma disposition, en ligne par exemple. Il y a un bouquin qui nous a super bien aidé; si jamais tu te lances je te le conseille, des formations en ligne à n'en plus finir aussi, qui viennent compléter l'accompagnement de nos coachs. C'est clairement une compétence cruciale je pense quand tu lances une start-up, c'est de savoir identifier que je suis limité, j'ai besoin d'aide externe, quelle est la meilleure aide à laquelle je peux faire appel et actionner?

D - Clairement, c'est souvent quelque chose qui vient parce que quelqu'un a trop confiance en soi peut-être, donc c'est vrai que d'avoir ce recul c'est déjà un atout exceptionnel pour ne pas tomber dans des pièges qui sont quand même assez fréquents. Je vais donc revenir sur les challenges financiers, parce que j'ai un peu sauté pour le suivre le fil de la conversation, mais donc pour parler un peu un peu finance ça concerne surtout les sources de financement mais

aussi comment vous avez su fixer les prix du service. On va commencer par la source initiale de financement, tu as dit que vous avez fait une levée de fonds mais est-ce que c'était votre première source ou est-ce qu'au début vous avez fait d'une autre manière?

Z - Au tout début en fait, (...) et moi on a passé 11 mois sur fonds propres, on a eu beaucoup de chance parce qu'on a pu travailler pendant 6 mois à temps plein chacun avant de se lancer, pendant ces 6 mois on a économisé chaque centime de notre salaire quoi, à la base on voulait être 6 mois max sur fonds propres, au final ça a été presque un an tu vois. Le tout premier financement qu'on a eu c'est notre propre argent qu'on a mis dans la boîte, donc quand on a créé l'entreprise en septembre, quand on est passés chez le notaire on a chacun investi un peu de capital. On a mis 15000€ en total de capital de départ. Ça nous a permis d'engager (...), parce que lui il a pu aussi travailler sur fonds propres quelques mois, mais il n'a pas le même soutien financier de sa famille, et il déménageait d'un pays à un autre donc ça engendre des coûts. Il ne pouvait pas financièrement se permettre de travailler 11 mois sans être payé. On a dû commencer à le rémunérer plus tôt que nous. Ces 15000€ voilà, ils ont surtout servi à ça, à rémunérer (...) pour qu'il puisse rejoindre l'équipe le plus rapidement possible, dans les meilleures conditions possibles. On a aussi payé nos formations, acheté du matériel de marketing pour aller faire notre premier salon, la prospection, des trucs comme ça. 15000€ ça part vite. Il nous restait quand même plusieurs milliers d'euros à la levée de fonds, donc ça je suis quand même contente, on a pas tout cramé d'un coup. Le tout premier fonds qu'on est allé voir c'était le fond WING, ils nous ont pas tout de suite dit oui, mais on a eu un process hyper sain et professionnel avec eux. Tout est très cadré, tout est super bien organisé chez eux, ils sont très professionnels. C'est un fonds qui investit surtout dans la deep tech donc ils ont l'habitude d'entreprises technologiques. On a été pitché hyper tôt chez eux, en mars, donc c'est vraiment le tout premier retour qu'on a eu, on a vraiment eu du feed-back sur notre pitch. Un de leurs managers a fait un suivi chaque mois avec nous en nous donnant du feedback aussi, en nous étant vraiment dans une dynamique très constructive. Une fois qu'on a eu un intérêt marqué de WING, on a pu aussi aller voir d'autres investisseurs, en disant qu'à priori, si vous êtes à bord, ils le sont aussi tu vois. On a eu de la chance parce que le Wing ils ont une super bonne réputation. On a été chez Digital Attraxion, là-bas on avait été approuvé pour un prêt convertible de 100K. Au final on a refusé pour des raisons surtout de combinaison d'investisseurs. On a été chez BeAngels, ils ont aussi un processus hyper structuré, très pro, équipe très sympa qui donne du feedback sur ton pitch, ... Franchement j'étais agréablement surprise des gens rencontrés et de la dynamique constructive qu'ils instaurent avec toi. Ils

étaient pas là pour te casser en comité de financement et tout, ils posaient des questions intéressantes, ils te challengeaient, mais pas de manière cassante, toujours constructive. On a envoyé notre dossier de financement dans plusieurs autres endroits mais on n'a pas toujours reçu de réponse, des Invest public et tout par exemple. Par le biais des personnes dans notre réseau, on a rencontré (...) qui est un privé, qui ne fait pas partie d'un réseau particulier, mais qui a investi aussi. On a aussi pris à bord une société qui s'appelle (...) à Mons, et qui est une société de technologie vocale.

D - Et du coup au niveau de de comment vous avez fixé vos prix, c'est quelque chose qui est assez complexe à faire, vous avez fait comment?

Z - On a fait une étude de la concurrence et des prix évidemment, après il n'y a pas énormément de concurrence directe comparable à nous dans notre secteur. La plupart des applis de langues, elles sont B2C, mais la manière dont tu fais du pricing en B2C et B2B c'est pas du tout la même chose, surtout en éducation. C'est pas vraiment une base sur laquelle on pourrait se reposer. Nous on a plutôt essayé de faire du value-based pricing, donc en essayant de réfléchir plutôt à la valeur qu'on apportait aux gens, quels étaient les substituts plutôt que les concurrents qui leur apporteraient cette valeur autrement,... Comment tu fais pour s'améliorer à l'oral en anglais si t'as pas d'outil? Traditionnellement, soit tu vas chercher des tables de conversation, c'est très sympa et bonne ambiance, mais bon c'est pas très efficace parce que c'est pas des cours et t'as pas de feedback, soit tu prends des profs particuliers, là ça marche très très bien, mais c'est cher et donc c'est pas à la portée de tout le monde, ou bien tu vas en école de langue... Ou alors, t'as un prof qui donne cours de prononciation avec un manuel, mais c'est souvent aussi à la charge de l'étudiant, ça coûte environ 40€. Nous, notre business model pour l'instant c'est de fonctionner sous forme d'abonnement avec des universités ou des hautes écoles et des écoles de langues privées. Aujourd'hui notre tarification c'est de 9,99€ par étudiant pour 6 mois ou 12 mois à 99€ par étudiant. Dans la plupart des cas, c'est l'institution qui paye, mais dans certains cas c'est les étudiants qui payent et donc on passe par le service de librairie du campus par exemple, comme s'ils allaient acheter leurs manuels Cambridge. C'est un coût qui est raisonnable, mais qui dans certains cas pose quand même problème, on a testé plusieurs choses. On s'est fait accompagner par Price Impact, spécialisée dans la tarification. C'est encore un pricing qui change, je pense qu'on va le revoir à la baisse. Souvent ce qui se passe, c'est qu'on annonce les 9,99€ et puis en fonction du budget qu'ils ont à disposition, on négocie un prix qui se rapproche de ça, qui tourne autour de 7,50€ par personne en fonction du volume.

D - Je vais terminer sur la dernière catégorie, donc les challenges opérationnels, c'est un peu pour rattraper toutes les solutions de soutien externe dont on n'a pas encore discuté ici. Et si je commence par le légal?

Z - Pour créer l'entreprise, là on a eu de la chance, parce qu'on est tombé sur une comptable qui est une superstar et qui s'y connaît pas mal et qui nous a vraiment bien aidés surtout pour les tout premiers statuts, quand on a créé l'entreprise c'était pas non plus hyper méga important, c'était surtout temporaire jusqu'à ce qu'on fasse la levée de fonds et c'est à ce moment-là qu'on allait vraiment rédiger un vrai pacte actionnaire, de nouveaux statuts,... On a fait ça en DIY avec votre comptable, et ça a très bien fonctionné.

D - Cette comptable, elle fait aussi votre comptabilité ou pas?

Z - Ouais!

D - Voilà parfait, parce que ça c'est mon point suivant, c'est bon comme ça. Tu peux continuer !

Z - Pour le RGPD, en fait on a suivi un séminaire qui était organisée par Azimut, aussi en service d'accompagnement entrepreneurial, qui est pas trop orienté start-up, qui est plutôt orienté reconversion à l'entrepreneuriat d'adultes qui se lancent en freelance. Ils ont pas mal de ressources à disposition, et donc nous on a pu suivre un séminaire juridique là-dessus, pour faire notre première politique de confidentialité. Une fois qu'on a recruté (...), c'est quelqu'un qui avait été formé à ça dans le cadre de ses emplois précédents, et donc maintenant c'est notre data protection officer, et c'est lui qui se charge de tout ça. On a trouvé un super service juridique en ligne qui s'appelle termly.io et qui met à jour ta politique de données en fonction des dernières législations. C'est vraiment bien fait donc on utilise ça. Pour la levée de fonds, là on a engagé un avocat. Ce n'était pas peu cher, et ça demande beaucoup de travail de notre part aussi. Ça a été une courbe d'apprentissage vraiment très pentue. C'est moi qui a géré la levée de fonds, et j'ai dû me familiariser assez rapidement avec la plupart des clauses d'impact actionnaire, pas seulement familiariser mais les maîtriser pour pouvoir négocier, parce que sinon j'allais juste me faire arnaquer. J'étais accompagnée par une firme anversoise qui s'appelle (...), qu'au final on n'a pas engagé pour faire notre pacte d'actionnaires. Je regrette un peu cette décision, eux sont très pédagogues, ils ont des cours comme ça pour les entrepreneurs pour les former à la terminologie juridique avant de se lancer dans la négociation du pacte, et donc j'ai fait leur workshop avec eux, c'était super bien. J'ai payé 400 balles et franchement c'est le truc qui m'a apporté le plus de valeur. Et après pendant la levée de fonds, là on s'est fait

accompagner par un autre cabinet qui s'appelle Beyond, qui accompagne pas mal de start-up en Belgique. Ils nous ont accompagné tout au long de la négociation quoi.

D - Okay, super. Les autres catégories que j'avais prévu là-dedans, il y a le marketing...

Z - On n'a jamais outsourcé, on a toujours tout fait en interne en marketing. (...) s'en charge. Mais il commence à galérer un peu parce que ça fait beaucoup de choses en même temps. On a d'abord la chance que notre coach à l'incubateur est un spécialiste en marketing digital et, accompagne d'ailleurs plusieurs startups, et il nous a recommandé plusieurs cours en ligne notamment Germinal qui est vraiment très bien. Organiquement on s'est aussi intéressé à plusieurs trucs, il y a un service que moi j'aime bien, ça s'appelle Scaledia, c'est une boîte en France, ils ont des cours en ligne, des newsletters qui sont vraiment bien faites. C'est surtout là qu'on a été chercher notre accompagnement de ce côté-là.

D - Dernière question à ce niveau-là, est-ce que vous avez un lieu de travail, des bureaux des coworking spaces, quelque chose comme ça?

Z - Bon là avec le covid on est en télétravail. En temps normal, on est basés principalement au CEI à Louvain-la-Neuve. On a aussi depuis peu pris un flexdesk à BeCentral à Bruxelles, parce qu'on voulait en fait surtout profiter du réseau qui est dans cet espace-là. C'est un réseau de grands malades, c'est vraiment l'endroit où il faut être en tech mais encore plus en ed tech, parce qu'ils ont vraiment beaucoup d'initiatives éducationnelles dans le bâtiment BeCentral. C'est pas notre bureau officiel quoi, mais on y travaille une fois de temps en temps, surtout pour faire du networking avec d'autres personnes dans la tech.

D - Super, est-ce qu'il y a un autre type de soutien externe que j'ai peut-être loupé dans ce que j'ai dit ici?

Z - Dans notre cas il y a aussi le soutien financier de la région wallonne, on a eu un prêt subordonné de la région, de la Sowalfin, qui s'appelle Novali, qui est venu compléter notre levée de fonds. Le fait qu'il y ait ces outils à disposition, bah c'est super. Il y a aussi pas mal d'initiatives pour financer la recherche et le développement à la DGE6 aussi, ça on n'a pas encore bénéficié d'aides, on a soumis un premier dossier il y a pas longtemps, c'est en cours de traitement quoi. Il y a les chèques entreprise aussi, alors on a déjà utilisé le service plusieurs fois, plutôt sur des petites missions mais c'est vrai que c'est utile. Voilà je citerais surtout ces trois-là.

D - Je pense que de mon côté on a fait le tour de tout ce qu'il fallait c'était vraiment très intéressant, tu as apporté une perspective rafraîchissante. Tu as encore quelque chose à ajouter?

Z - Je ne dis pas ça forcément par rapport à toi et ton travail, mais plus de manière générale, parce que c'est vrai qu'un truc qui me frustre à fond. En tant que belge qui entreprend, cette séparation entre les 3 régions quoi, purée franchement... Et le fait que, justement tu ne puisses pas en fait librement utiliser des services pour des conneries. C'est justement une barrière plus qu'autre chose, parce que du coup ça empêche en fait les collaborations entre les écosystèmes et du coup oui évidemment que tout le monde va à Bruxelles. C'est la capitale du pays c'est normal. Et la Flandre, on a tellement peu de contact avec eux. J'étais à un jour à un événement à Anvers chez EY pour les start-ups et qui était un peu un meet&greet avec des VC tu vois, il y avait que des invests flamands, on était 2 wallons dans tout le bazar. Je connais pas du tout le paysage entrepreneurial en Flandre, enfin en Belgique en fait parce que la Flandre est un monde vraiment à part. Ils ont pas les mêmes investisseurs que nous, même pas les mêmes business angels. Si jamais tu parles de mon opinion sur la Belgique, tu peux dire que ça me rend triste que le truc soit aussi divisé, je trouve que c'est plus un frein qu'autre chose que les gens soient aussi attachés à leur région. Moi comme je te l'ai dit j'ai fait mes études en Australie, qui est un pays qui fait 282 fois la taille de la Belgique tu vois, et je me suis rendu compte de la liberté de mouvement et du peu de restrictions qu'il y a entre les états et tout ça, et puis je reviens ici où limite on t'engueule parce que t'as des aides qui sont disponibles en région wallonne mais pas à Bruxelles et donc on te dit "fais attention parce que si tu vas trop souvent à BeCentral tu vas perdre tes autres aides". Du coup vous voulez m'empêcher de bénéficier du meilleur network en Belgique dans mon industrie, alors que je reste avec mon siège social en région wallonne? Vous voulez m'empêcher d'aller en bénéficier pour des raisons complètement débiles.

D – Effectivement, c'est assez dommage d'être bloqué de la sorte. Je pense qu'on va clôturer là. Mais voilà merci beaucoup en tout cas!

Z - Merci à toi et bonne chance avec ton mémoire.

#### *Company 4*

D - Merci d'avoir accepté de participer à ce projet, donc je vais me présenter d'abord, je suis étudiant en dernière année de master en management à la LSM, et mon sujet de mémoire ici concerne l'évolution des besoins en soutien externe pendant toute la durée de vie des jeunes

entreprises wallonnes à forte croissance. Ça va être un entretien semi structuré, je vais commencer avec des questions plus générales et puis on va se diriger vers des thèmes un peu plus précis, est-ce que t'as des questions avant de commencer?

G - Non.

D - Alors on va commencer par une introduction personnelle, si tu peux me parler un peu de toi, de ton background et éventuellement des co-fondateurs?

G - Pour l'instant on est 3 cofondateurs, tous 3 issus de la faculté polytechnique de Louvain-La-Neuve. Enchanté, moi c'est (...), j'ai fait tout mon cursus à Louvain-la-Neuve en ingénieur civil, spécialisé en télécommunications. On a créé (...) en 2019, et ça fait je dirais 4 ou 5 ans qu'on travaille sur le projet, donc c'était en parallèle aux études. On est 3, donc il y en a un c'est (...), qui lui aussi ingénieur civil en mécanique, qui est en fait un ami à moi de longue date, enfin depuis la première primaire je pense, et puis (...) on l'a rencontré sur les bancs de l'université et il est aussi rentré dans le projet. De base c'est un projet Start Tech, en gros en Bac 3 en ingénieur civil on doit faire un gros projet pour la fin du bac, qui est dans ta majeure ou dans ta mineure, ou alors un projet entrepreneurial. Là c'est un projet entrepreneurial, c'est ouvert aux candidatures et il y a 10 groupes qui sont pris sur toutes les candidatures. Nous on avait lancé ça dans un premier temps avec (...), (...) nous a rejoint un an après, on a lancé ça, ça s'est bien passé, on a pas gagné Start Tech mais c'est très bien passé. Juste après il y a l'incubateur qui nous a proposé de rentrer dans leur programme. On a été coaché par (...), donc là on a fait les 3 ans dans le programme d'incubateur qui s'est fini cette année et puis directement en sortant des études on a lancé notre boîte. Donc on a créé notre boîte pendant notre dernière année d'université et on est à plein temps ici depuis le mois de septembre, donc (...) et moi sommes à plein temps et (...) travaille à mi-temps parce qu'il fait actuellement un PHD à l'UCL en même temps. Et alors ici actuellement, nous avons 3 stagiaires, on est 6 pour l'instant dans la société. Ici on a nos premiers clients. On fait exclusivement du B2B, donc je ne sais pas si tu veux que je parle un peu de la boîte?

D – Oui, tu peux en profiter pour introduire un peu la boîte et ses activités, vas-y.

G - On travaille vraiment dans tout ce qui est visualisation et contrôle de paramètres environnementaux, donc notre but est réellement d'améliorer tout ce qui est l'aspect environnement au sein d'une industrie. On parle par là pour tout ce qui est efficacité et efficience d'un projet, donc qu'est-ce qu'on fait par exemple, on pose des capteurs sans fil de

température, d'humidité, dans des halles de stockage pour la sidérurgie, parce qu'ils ont des gros problèmes au niveau des risques de rouille sur les bobines et cetera. On leur envoie des alertes, des reportings, par rapport à leurs conditions de chauffage, et à terme ce qu'on aimerait faire c'est vraiment gérer également le chauffage dans ces halles-là. On travaille aussi avec des parts industriels, nos capteurs sont mis en extérieur sur pylônes électriques, pour tout ce qui est pylônes haute tension, les capteurs en fait ils sont sans fil, sur batterie, qui tient environ 5 à 10 ans. Nous derrière, on a mis en place une plateforme de visualisation, de contrôle des alertes et des reportings, tout nous appartient en fait, de la prise de mesures avec le capteur, jusqu'à la visualisation et on a créé là-dedans une plateforme de gestion de flottes de capteurs. On se disait que c'était bien beau de mettre des capteurs un peu partout, mais ce qui est batterie, télécom etc, on devait vraiment pouvoir gérer tous les autres aspects. On a créé une plateforme de gestion de flotte qui permet en fait de gérer tous les niveaux de batterie, toutes les émissions, toutes les gateways pour la simulation de réseaux. On crée des réseaux parfois en industrie également. Ça nous permet vraiment de gérer tous les paramètres à distance et d'avoir un gros suivi de maintenance.

D - Très bonne intro, je reviendrai sur certains aspects plus en détail après. Est-ce que l'un des co-créateurs avait des expériences précédentes en création d'entreprise ou c'était votre premier projet?

G - C'est le premier projet, parce que on l'a lancé à 20 ans du coup, avant 20 ans ça commence à devenir compliqué d'avoir lancé déjà une société. Je sais que dans certaines écoles il y a des projets en rhéto déjà où tu peux lancer des mini-entreprises, mais ce n'est pas notre cas.

D - Tant qu'on est sur le business, j'ai une petite question en plus vis-à-vis de ça, quels sont vos objectifs à long-terme, vous envisagez de grandir de quelle manière?

G - On est spécialisés dans la visualisation et le contrôle des paramètres environnementaux, que ce soit pour l'efficacité d'un projet, l'efficience d'un projet, mais aussi pour la sécurité d'un projet. De base, on a créé la société pour augmenter la sécurité du travailleur et vraiment surveiller tout ce qu'il est l'environnement du travailleur. Ici on est parti sur quelque chose d'assez simple qui est des capteurs fixes, sur site, mais à long terme avoir des capteurs embarqués sur l'ouvrier, là c'est à plus long terme, peut-être à 5 ans, rentrer dans la sécurité du travailleur en plus. On veut connecter complètement l'industrie à son environnement, que ce soit la force de travail, les travailleurs à leur environnement, mais également les outils à leur

environnement. Cette année l'objectif c'est d'inonder le marché belge, à 2 ans Benelux, et l'Europe d'ici 5 ans. On a déjà bien ciblé le secteur, on sait ce qu'on peut faire.

D - Ça m'amène à ma question suivante du coup, j'aimerais avoir un peu ton opinion sur la Wallonie, la Belgique de manière générale peut être, comme endroit pour créer et gérer une entreprise, est-ce que tu as des premières impressions ?

G - Au niveau de la création d'entreprise, c'est intéressant, il y a plein de chèques, les chèques technologiques notamment, peut être que tu connais, ce sont vraiment des aides, on va dire plutôt des formations, des aides de développement technologique et autres. Après c'est comme dans tout, c'est toi qui doit tout trouver. Ça reste assez compliqué de se faire aiguiller là-dedans. Tu dois savoir que ça existe, il doit y avoir quelque chose qui pourrait aider quelque part, mais on ne saura jamais où. On a un avantage, donc on est basé à Louvain-la-Neuve, même si notre siège social est dans le Hainaut, donc par rapport à ça, il y a des zones aussi qui sont considérées comme précarisées, et donc le Hainaut est considéré comme une zone précarisée entre guillemets. Il y a une plus grosse enveloppe pour certaines aides, et moins de sociétés qui demandent et du coup ça peut aider à avoir des chèques plus facilement également. On a mis une de nos stagiaires pendant une semaine et demie juste à chercher après tous les subsides qui existaient, toutes les possibilités, tous les chèques techno et cetera, parce que c'est toujours intéressant de savoir, voilà que ce soit même pour nos clients, que nous on pourrait leur rapporter quelque chose, qu'eux puisse utiliser un chèque technologique pour nous payer, c'est peut-être intéressant aussi. Au niveau des subsides en général, il faut vraiment essayer de chercher, en gros tu es livré à toi-même. Je vais te donner des exemples : pour tout ce qui est passer comme indépendant, à titre principal pour pouvoir gérer une société, si t'as personne dans ton entourage, personne ne te le dis, donc tu peux vite faire des erreurs, ça peut vite te coûter, et même au niveau de tout ce qui est les cotisations sociales en tant qu'indépendant, si tu veux avoir des dérogations, ça personne ne te le dit nulle part. Donc au niveau du soutien d'entreprises, en tout cas au niveau des jeunes oui, t'as les incubateurs qui peuvent t'aider et t'aiguiller, donner quelques trucs, mais au final c'est tellement spécifique à chaque société, tu dois savoir que ça doit exister quelque part à un endroit précis. Par exemple, je sais pas si tu connais, quand tu te lances comme indépendant t'as le plan Airbag? C'est intéressant, sauf que moi je suis "que" ingénieur civil on va dire, et donc du coup je n'avais pas droit au plan Airbag parce qu'il faut être dans une école de commerce. (...) a fait un master complémentaire en gestion et donc a droit au plan Airbag mais bon quand tu lances ta société ça fait quand même 12000 euros en 3 ans, c'est des sommes qui sont pas négligeables. Si je l'avais su à l'avance

j'aurais fait une formation d'un mois et ça m'aurait fait gagner ça. Ils estimer que pour lancer sa boîte et pour réussir avec sa boîte, il faut un background en gestion. C'est les petits trucs comme ça qu'il faut savoir avant de se lancer parce que là, tu peux demander cette aide que dans le mois ou tu passes indépendant donc c'est pas possible de faire une formation maintenant.

D - Donc c'est plus la difficulté de trouver l'information et le soutien nécessaires qui pose problème?

G - Dans le fait qu'aller chercher le subside, c'est plutôt le fait de savoir qu'il existe qui est compliqué.

D - Tu me parles d'une expansion européenne à l'avenir, donc est-ce que l'Union européenne a joué un quelconque rôle dans le soutien de l'entreprise?

G - Pas encore, on n'est pas encore allé chercher des subsides européens, après ici je vois que les chèques entreprise ils sont soutenus par l'Europe, donc de manière indirecte oui. Pour l'expansion il y a certains trucs qui sont intéressants. Après ici ça parle à plus long terme. On travaille énormément l'opportunité pour l'instant vu qu'on est assez jeune comme ça on a des grosses lignes directrices. Après les organismes comme l'Awex peuvent être intéressantes, mais bon là ils sont plus intéressants pour des sociétés qui sont déjà blindé implantés dans leur milieu ou leur secteur ou alors dans leur marché. C'est pour éviter les feux de paille, s'ils disent "on va trouver des revendeurs ou autre en Europe" et au final toi derrière tu ne sais pas suivre niveau production et autre, ce n'est pas possible.

D - Dernière question de contexte avant de passer sur la suite, est-ce qu'il y a des challenges principaux que vous avez rencontré au cours de la création ou au cours de la vie d'entreprise qui viennent directement en tête?

G - Jusqu'ici la chose la plus compliquée à gérer, c'est en tout cas l'aspect commercial et ciblage de clients. Une fois que tu lances tes efforts dans un secteur, si tu t'es trompé au début... Ici nous on va essayer de développer notre marketing commercial via des aides entre autres, chèques technologiques et chèques développement et autres, qui vont permettre d'avoir des moindres pour avoir des personnes expérimentées dans notre société. Si tu veux on va louer, c'est un gros mot louer, mais on va louer les services d'une personne chevronnée de plus de 5 ou 10 ans dans certains secteurs. On l'aura un jour par mois ou un truc comme ça, c'est un peu un système comme ça qui nous intéresse justement pour apporter des compétences rapidement aux petites structures.

D - On y reviendra certainement par la suite donc c'est juste pour avoir une idée. Parlons ensuite des quatre catégories de challenges entrepreneuriaux, les challenges humains, de finance, de connaissances et savoir-faire entrepreneurial, et opérationnel. Je vais aller en détail dans chaque catégorie, on va discuter plus précisément de chaque partie et de solutions que vous avez apportées aux problèmes dans ces catégories. On va commencer par les challenges humains. Si on commence par le recrutement, parce que tu me parlais de stagiaires notamment, donc est ce que vous avez un plan de recrutement par la suite, comment vous avez fait pour avoir les stagiaires, est-ce que vous utilisez un quelconque soutien externe pour vous garantir un traitement de qualité?

G - Pour les stagiaires, on est passés par les plateformes UCL. On a dirigé vraiment les missions, on a 3 missions principales et en fonction de ça on a essayé de recruter la personne qui était la plus adéquate pour cette mission. Concrètement ici on a 3 stagiaires, dont une en science informatique parce qu'on a des besoins comme ceci, puis une en communication parce qu'on a besoin de communication, on va devoir faire le site web et cetera, et une en sciences éco, justement pour tout cet aspect plus financier, subsides et autres. Du coup, là au niveau du recrutement, ça reste assez simple, c'est un engagement à court terme, après pour tout ce qui est engagement à plus long terme, c'est sûr qu'à mon avis, la gestion humaine c'est quelque chose qui reste assez compliqué. Que ce soit pour le fait que s'ils vont dans une équipe, ils doivent matcher avec l'équipe, avec les besoins de l'équipe avec les envies de l'équipe aussi, et donc là on a pas encore de plan défini, on sait qu'on va devoir engager. Le quand, ça sera plutôt en fonction de notre plan commercial et autres. On reste quand même une société d'ingénieurs dans le sens où tous les développements sont en fonction de nos clients, mais il reste une grosse partie de développement derrière. Pour l'instant on n'a pas encore décidé d'avoir des organismes précis, mais on aime bien le fait comme j'ai expliqué tout à l'heure, de louer les services de certaines personnes, ça nous engage moins et si ça ne matche pas, c'est plus facile de gérer après. Le facteur humain reste quand même la clé du succès pour une startup en général, ça vient avec le fait d'avoir un réseau, je pense que pour se lancer le fait de connaître énormément de monde ou justement de se créer un réseau comme ça d'affaires, permet d'ouvrir des portes et permet de vendre son produit.

D - Parlons-en de ces réseaux justement, du networking, donc tu dis qu'évidemment avoir un gros réseau ça ne fait jamais de mal, mais c'est vrai que ça se construit pendant un certain temps, donc comment vous avez fait?

G - Au tout début on est passés par du network privé. Ça dépend aussi des personnages - (...) reste un peu plus dans le technique, mais (...) et moi avons l'avantage d'être assez sociables et du coup ça nous permet de créer facilement des réseaux. Un choix qui était vraiment intéressant, qu'on a pris début d'année, c'est qu'on est passé dans un coworking plutôt que d'aller chez nous, et justement grâce à des aides également, des chèques de coworking, on a pu y rentrer à faible coût, et là ça a agrandi notre réseau parce que là il y a plein d'entrepreneurs, plein de personnes qui ont là même la dynamique et chacun s'entraide. On est au Louvain coworking space, juste au-dessus de l'incubateur. C'était un bon choix pour avoir notre réseau. Après, je joue toujours au rugby en d1 national, ça aide aussi parce qu'aux alentours du club, j'ai la chance de jouer dans un club assez gros, et on a beaucoup de partenaires que ce soit financier, que ce soit les supporters ou autres. On les rencontrait le week-end, le dimanche, après le match, avant le match et donc du coup ils nous connaissaient. Ça nous a permis aussi de créer un réseau important avec des grosses sociétés. L'avantage qu'on avait au rugby c'est qu'il y a beaucoup de personnes à côté qui sont un peu plus âgés, ou qui ont fait beaucoup d'études, à un moment donné on jouait avec 3 docteurs sur le terrain, enfin je veux dire derrière il y a des trucs à faire. C'est déjà un réseau et puis grâce à tout ce qui est incubateur et les réseaux que notre coach avait, lui aussi nous a ouvert quelques portes. On pense que ça sera dans le futur qu'il va nous ouvrir encore plus de portes concrètement.

D - On va juste toucher sur l'organisation interne, parce que bon évidemment pour l'instant vous êtes concrètement 3 temps à plus ou moins temps plein on va dire, mais vous avez déjà un mode de fonctionnement interne qui est déjà bien défini?

G - On a un CTO, c'est clair, donc c'est (...) qui s'occupe vraiment de tout le développement technique, c'est lui qui gère les stagiaires là-dedans, c'est lui qui touche le plus à la technique. Après pour les rôles de (...) et moi, on est plus ou moins sur la même chose. (...) est plus dans l'aspect commercial, business development, moi je reste aussi dans cette partie-là mais je suis un peu plus aussi dans l'opérationnel, tous les produits il faut les installer quelque part, ça reste de mon secteur. Tout l'aspect financier, c'est moi qui m'en occupe également. On va dire que les rôles entre (...) et moi ne sont pas définis, on fait tout en fonction des besoins. Autant lui que moi allons sur les routes pour vendre nos produits.

D - Donc si vous recrutez plus tard, les nouvelles recrues seront intégrées à l'organisation sans problème?

G - Ouais clairement, et les premiers recrutements vont être de l'ordre commercial c'est clair et net. On a mis en place des plans commerciaux et autres, une personne qui rentre dans notre société demain connaît nos valeurs et connaît les secteurs comme on veut les atteindre. On est prêt à grandir.

D - Tu veux ajouter quelque chose?

G - Juste peut être que nos premiers commerciaux, soit ça marche vraiment super fort et ils sont directement engagés à long terme, sinon on espère démarrer en tout cas dans un premier temps assez rapidement avec des indépendants qui travaillent pour nous directement. C'est juste une question de maturité notre société plutôt que de choix de ressources.

D - Dans ce cas, on va passer sur les challenges financiers, donc on va commencer par le commencement - la source initiale de financement. Comment est-ce que vous avez décidé de financer votre entreprise à ses débuts?

G - Dans un premier temps c'étaient des capitaux propres de chacun. On n'a pas besoin de beaucoup d'argent au tout début, pour tout ce qui est technique on avait la chance d'être tous les 3 ingénieurs et donc d'avoir la possibilité de créer tout de A à Z avec nos compétences, et c'est ce qui s'est passé. On a investi très peu à part du temps, à côté de nos études on faisait ça, et donc du coup pendant les 4 ans on a développé beaucoup de technique et un peu l'aspect commercial bien sûr pour savoir ce qu'on veut développer. Mais une fois qu'on a su vraiment se développer, on a créé beaucoup de software, on a développé beaucoup à faible coût, c'est un peu ça le but. Après au niveau hardware, notre premier capteur complètement créé par (...) va sortir ici bientôt, on est occupés de faire des tests, et nos premiers clients vont être installés d'ici mai.

D - Vous utilisiez des capteurs qui ont été fabriqués par qui jusqu'ici?

G - Pour l'instant on avait plusieurs fournisseurs en fonction des demandes, mais aucun capteur n'a été acheté et revendu, tous ont été modifiés au moins pour quelque chose par nos équipes, pour être le plus proche des besoins du client. On a créé aussi notre plateforme hyper réglable, malléable en fonction des besoins, on crée une visualisation, une mise en place d'alertes, mise en place du reporting et autres, vraiment en fonction des besoins du client. Ça reste très custom comme produit. On s'est rendu compte que certains capteurs avaient leurs limites, qu'on n'arrive pas à dépasser même en les modifiant nous-mêmes, du coup on a créé notre propre capteur qui

nous permet en fait de mesurer presque tout et de communiquer tout ça sur un réseau sans fil et directement sur notre plateforme.

D - Vous fabriquez ça vous même maintenant, mais est-ce que vous avez la capacité d'en fabriquer une quantité plus grande?

G - Non pas pour l'instant, ça reste à petite échelle mais voilà on va travailler avec différents partenaires. Et alors tu parlais du financement, on a fait notre plan financier depuis le début bien sûr, mais ici on remet à jour ce plan financier, on va bientôt lancer une campagne pour ajouter des fonds, bien qu'on a réussi à avoir quelques gros clients qui vont permettre d'avoir limite un premier précis de l'investissement grâce à des gros clients. Ils vont nous permettre petit à petit de découler, de développer un peu plus.

D - Si ce sont des projets qui reposent sur les 5 ans de batterie, quelque chose comme ça, les clients que vous avez déjà cernés, vous avez la certitude qu'ils seront encore là d'ici quelques années donc ça permet une source de revenus continue c'est ça?

G - Ouais nous on fonctionne avec 2 formules on va dire, on a une formule où on vend tout ce qui est capteurs et gateways, c'est ce qui permet en fait de créer le réseau qu'on utilise, en général on vend cette partie-là et puis derrière on a un abonnement pour tout ce qui est justement gestion des flottes des capteurs, visualisation, contrôle,...

D - Et cet outil IT, vous l'avez développé vous-mêmes aussi?

G - Oui, mais on est pas partis « from scratch », on trouvait ça débile de réinventer la roue, on a développé pas mal chez nous, puis quelques blocs on a redéveloppé, puis on a créé des nouveaux plugins et tout ça. On est parti d'une base qui était semi existante, et puis on a développé tout le reste derrière pour que ça fit avec les désirs des clients surtout. On a toujours développé en fonction des rencontres qu'on a eues.

D - Et tu parles d'une levée de fonds qui va arriver un moment, est-ce que vous savez déjà comment vous allez faire ça, de quelle manière vous allez le faire?

G - Actuellement c'est en étude, pour l'instant on peut encore se financer avec les 3F. On s'est financé pas mal aussi par des missions de consultance. On a un taux d'acquisition de clients assez long, qu'on essaye de diminuer mais qui reste inhérent au B2B, et à mon avis un petit peu aussi des conditions actuelles. Les processus chez nos clients ont été ralentis, parce que voilà, certaines personnes ont été mis au chômage économique ou autre, ou bien sont en télétravail

donc n'ont pas accès à tous les programmes. Ça ralentissait une commande de vite 2 semaines parce que la personne n'était pas là, ou n'allait qu'un jour sur le site. Pour terminer sur le financement, on arrive à acquérir pas mal de clients ici même avec la petite force de travail actuelle, et donc ça nous permet de nous développer pas mal, après peut être qu'on va devoir mettre un bout un coup de boost avec une levée de fonds mais pour l'instant ça reste faisable.

D - Dernière question par rapport à tout ce qui est financier du coup, comment est-ce que vous avez fait pour fixer les prix de votre produit, votre service? Comment est-ce que vous avez assuré que c'était raisonnable par rapport au marché et aux concurrents éventuels?

G - Nos concurrents ont fixé un peu le prix déjà de un. De deux, c'est les rencontres avec tous les clients et voilà toute la plus-value derrière qu'eux ont. Ça a été quelque chose d'un peu plus compliqué dans le sens où voilà, il nous a fallu beaucoup nous entourer au niveau des et rencontrer tous nos concurrents, il faut connaître tout ce qui se passe sur le marché pour pouvoir fixer nos prix. Maintenant on est sûrs de nos prix, et on arrive à signer des contrats donc j'imagine qu'on est pas trop chers. Après ça reste du service, on vend du service. Tout ce qui est l'aspect hardware, ça reste un coût qui est mis comme ceci, on passe du temps dessus pour le configurer, pour le développer, à partir de là on connaît les prix du marché et on sait à combien on doit le vendre.

D - Donc pas nécessairement d'aide externe pour vous aider à cerner ça?

G - Pas pour l'instant, après clairement si on avait eu de l'aide extérieure ça nous aurait quand même bien aidé parce que c'était quand même quelque chose qui nous a pris beaucoup de temps. Et on ne peut pas viser tous les secteurs, tu dois avoir un prix au plus bas pour le plus bas secteur. On reste quand même à essayer d'être bon dans une niche et puis à se développer plutôt que de taper dans tous les sens, je ne pense pas que ce soit la solution qui soit viable.

D - La 3e catégorie de challenge ce sont les connaissances et le savoir-faire entrepreneurial. Par là j'entends, il y a des problèmes assez courants qui mènent à des échecs simplement parce qu'il y a par exemple un business model mal choisi, ou un manque de développement du business, ou pas de fit produit marché, ...

G - Je te dis, (...) lui a fait le master en management à la LSM, mais avant tout ça on était dans l'incubateur étudiant et donc du coup, on avait des formations deux fois par semaine ,donc ça nous a permis aussi de développer ça. Après nous on reste très ouverts à tous les conseils, à l'écoute, c'est une des forces également qu'on a, qui nous permet cette remise en question

quotidienne. On reste assez ouvert au niveau de tout ceci, et donc ici on est rentré également dans le réseau Entreprendre Wallon, un rassemblement des entreprises, et il y a une synergie entre ces entreprises qui est créée et de nouveau, tu as un coaching. Tout cet aspect commercial, créer le plan commercial, tout ce qui est aspect plus de communication marketing et autres, c'était un peu notre faiblesse, et avoir un coach plus là-dedans nous permettait vraiment de nous challenger et de nous donner quelques conseils. Ça nous permet d'éviter certaines erreurs on va dire. Avec leur réseau, on peut aussi être aiguillé vers d'autres personnes ou sociétés.

D - C'est vraiment surtout l'incubateur et entreprendre wallon qui ont apporté ce soutien alors?

G - L'incubateur oui et non, je dirais plutôt notre envie à nous de nous améliorer. On connaissait nos limites en tant qu'ingénieur. Je pense que le fait d'avoir rencontré 300 sociétés en 4 ans, à 25 ans, concrètement c'est là le principal. On a aussi une ouverture d'esprit par rapport à tout ça, une bonne connaissance de nos faiblesses, pour l'instant on se débrouille. Justement comme je disais on aimerait avoir quelqu'un en marketing qui a un peu plus d'expérience notamment, voilà là on connaît nos limites, il faut qu'on se tourne vers telle ou telle personne pour pouvoir gérer tel et tel problèmes qui vont arriver, peut-être pas maintenant, mais demain ou peut-être hier quelque chose qu'on n'a pas vu.

D - Ce genre de personnes expertes qui apportent un soutien très temporaire, vous les trouvez comment, ce sont des gens de votre réseau? Comme je t'ai expliqué, on a le réseau entreprendre wallon, un de nos coachs nous a dit "on connaît une boîte qui fait genre de chose", qui s'appelle "Ariane Consulting" et eux en fait c'est leur business, ils louent des services en marketing, en commercial, donc ce sont des mecs qui ont minimum 5 ans ou 10 ans d'expérience, tu peux avoir des missions à plus court terme puis à plus long terme, et en plus ils sont certifiés chèques croissance, donc du coup on paye que 25% + la TVA. Il y a plein de chèques qui peuvent, à l'échelle de consultance, même que ce soit au niveau plan financier et autre, tu peux facilement développer à moindre coût tes produits et acquérir des compétences que tu n'avais pas en interne.

D - Si tu n'as rien à rajouter là-dessus je vais passer sur la dernière partie qui concerne les challenges opérationnels. On va commencer par le légal, est-ce que par exemple pour créer la personne juridique, créer l'entreprise de cette manière-là, vous aviez besoin de soutien externe éventuel?

G - On aurait dû prendre! On a créé vite fait notre boîte parce qu'on avait un gros client et on voulait rentrer comme fournisseur chez eux, donc en 15 jours la boîte devait être créée. Le covid a fait qu'on l'a installé qu'un an après, mais voilà. On a de la chance, moi personnellement ma copine travaille chez Deloitte, et a déjà des connaissances et elle travaille comme juriste dans le droit des sociétés, donc ouais créer la société, faire des fusions et acquisitions, elle fait que ça. Mais oui, pour le légal, il faut avoir des conseils. Ce sont des domaines que nous on ne gère pas. Si on avait un mec qui était sorti droit et qui avait fait que ça, c'est lui qui aurait rédigé la convention. La copine de (...) est avocate et a fait le notariat, il faut s'entourer pour faire ça. Pour ce qui est conditions générales de vente, pour ce qui est NDA,... L'avantage au niveau des stagiaires, ce sont des contrats fournis par l'UCL.

D - Les autres catégories que j'ai ici, c'est ce qui concerne la comptabilité si tu veux déjà en parler?

G - Dans tous les cas, on a un comptable, on n'a pas de plus-value à le faire, ça nous fait perdre du temps, lui il va nous rapporter plus ce qu'il nous coûte. On a aussi une gestion interne on utilise un CRM (Odoo), ça permet vraiment de faire une gestion vraiment quotidienne de toutes nos factures, ça nous allège quand même pas mal parce que même la facturation clients, les factures que nous on essaye de suivre un peu, toute notre évolution cash-flow et autres...

D - Le marketing, je reviens dessus, je pense qu'on avait parlé un peu tantôt?

G - On a créé notre plan commercial, on sait les secteurs qu'on veut, maintenant il nous faut des conseils d'un mec qui va mettre les mains dans le cambouis et qui va dire on va faire ça et ça. Nous on va mettre les grosses lignes directrices et on va dire à nos employés ou nos stagiaires "OK maintenant on va lancer une campagne là-dedans, on va lancer une pub là-dessus, on va faire une publication dans cette revue, on va aller à ce salon-là..." Le fait d'avoir quelqu'un de chevronné qui pourrait directement travailler avec nous est très utile. C'est notre vision actuelle, on préfère payer un peu plus cher un indépendant qui a une grosse vision dans un premier temps, pour avoir plein de compétences en interne, et ensuite, à côté de ça en même temps ou pas, engager des gens pour qu'eux mettent en exécution tout ce qui a été donné.

D - On a touché un peu à tout là, donc très bien, est-ce qu'il y a un quelconque type de soutien externe que vous avez utilisé qu'on n'a pas couvert ici dans la discussion peut-être?

G - De nouveau des chèques entreprise, mais là c'était plus pour des développements de produits spécifiques, surtout pour les capteurs embarqués sur l'ouvrier. C'est un développement

beaucoup plus lourd, et là on a besoin de certaines certifications et autres qui sont très complexes. On s'entoure de centres de recherche et donc on fait des développements de nouveau grâce aux chèques technologiques. C'est le subsidé qu'on utilise le plus, peut-être parce qu'on n'a pas encore trouvé d'autres subsidés, je ne sais pas, ou parce qu'on est mal renseigné? Pour l'instant tout cas je pense que ça fonctionne bien.

D - Donc vous avez déjà un flux de revenus qui permet de financer ce genre d'investissement.

G - On a déjà 6-7 clients oui.

D - Je pense qu'on a fait le tour, merci beaucoup d'avoir bien accepté de parler avec moi.

G - Bon courage pour la rédaction du mémoire!

### *Company 5*

D - Merci encore en tout cas d'avoir accepté de participer à ce petit projet de mémoire, donc pour rappel pour présenter un peu brièvement, moi j'étudie en dernière année de master en management et mon sujet de mémoire concerne d'évolution des besoins en soutien externe pendant la durée de vie des jeunes entreprises wallonnes à forte croissance. C'est un entretien ici semi structuré, donc je commence par poser des questions générales de contexte pour mieux comprendre (...) et puis on va se diriger vers des thèmes plus précis. Vous avez des questions avant de commencer?

M - Tout est bon pour moi.

D - Je vais commencer par la première partie, c'est un peu une introduction globale, personnelle aussi, est-ce que vous pouvez un peu me parler de vous d'abord, de votre background, de vos études aussi pour un peu contextualiser?

M - Je suis en master 2 aussi à la LSM en en ingénieur de gestion, et on est tous les 3 dans le programme CPME. Avant j'étais à Saint-Louis, donc la même continuité en bac et master en ingénieur de gestion, et là maintenant je suis en stage parce que je fais un master de 2 ans et demi.

A - Moi de mon côté, je suis un étudiant en droit, donc j'ai fait comme (...), Saint-Louis aussi en bachelier et puis maintenant mon master en spécialité droit de l'entreprise à l'UCL. Je suis également dernière année de master et voilà, j'étais censé partir en Erasmus au Q1 mais ça a été postposé à cause du covid et donc je suis maintenant en Erasmus à Barcelone.

D - Et tu es vraiment à Barcelone?

A - Je suis effectivement à Barcelone oui.

G - Moi je suis étudiant en ingénieur civil, en informatique à l'UCL et je m'occupe de toute la partie IT de (...), développement de l'application et du serveur.

D - Avez-vous de l'expérience précédente en création d'entreprise?

G - Pour ma part j'ai déjà créé une ASBL, "Civix", pour réintéresser les jeunes à la politique.

D - Tu en fais encore activement partie ou pas?

G - Non du tout, c'est une ASBL étudiante en fait, on a créé ça sous forme d'ASBL étudiante, donc l'objectif c'est d'avoir un changement tous les 2 ans environ de board, maintenant ça fait une année et demie que j'ai quitté Civix.

D - Pour contextualiser un peu géographiquement je vais dire, est-ce que vous savez un peu me parler de l'environnement des start-up ici enfin en Belgique et en Wallonie? Quelle est votre opinion sur la Belgique ou la Wallonie plus précisément comme endroit pour créer et gérer une entreprise, vous avez des impressions par rapport à ça?

A - Je pense que ce qu'il y a principalement, c'est que là pour le moment on ne s'est pas encore totalement constitué en tant que start-up. Mais en tout cas par rapport à Louvain-la-Neuve, l'environnement est relativement bien. On n'a pas encore eu toutes les réelles complications que peuvent avoir une startup, quand on se crée vraiment, quand on doit mettre du capital et quand il y a vraiment la démarche à faire, parce que là on est concentré sur le projet. Des aides tels que l'incubateur je pense sont relativement intéressants quand on veut se lancer.

D - Vous êtes au sein d'un incubateur ou pas?

G - On l'était mais on l'a quitté début d'année. Pour ma part, quand on avait lancé Civix, c'était à Bruxelles qu'on a lancé mais je trouve qu'il y a très peu d'aide par rapport à ce que je peux voir dans d'autres pays. Je trouve que les aides sont assez faibles, je sais qu'au niveau de l'état, il y a moyen d'avoir différentes aides mais c'est souvent avec des dossiers qui sont assez complexes et ce sont des aides qui, par rapport à ce qu'on peut voir par exemple aux US,... Eux sont très bons dans les startups. Il y a des aides qu'il est possible d'avoir assez rapidement mais de l'ordre de 1000, 2000 en tout cas moins de 5000,00€ à chaque fois, donc voilà ça peut aider mais c'est pas quelque chose qui va pouvoir vraiment propulser. Je trouve que pour les

entreprises qui veulent se lancer sans gros capital de départ, les aides et le suivi qui est fait est assez, pas mauvais mais n'est pas au point.

M - Pour compléter, c'est vrai que ce n'est pas encore au point mais attention, la Wallonie est toujours plus forte que la région de Bruxelles ou la Flandre. Il y a beaucoup plus de financements disponibles par rapport à ce que j'ai pu remarquer.

G - Un autre aspect, à propos de la Sowalfin qui aide les startups en Wallonie, je trouve que on n'arrive pas vraiment à voir ce que la Sowalfin va pouvoir apporter à un projet. C'est vrai qu'on n'a pas du tout fait la démarche d'aller contacter la Sowalfin pour voir comment eux pourraient nous aider, sans doute pour le fait que ce ne soit justement pas clair, est-ce que on ne voyait peut être ce que ça pouvait nous apporter réellement? Là il y a peut-être aussi j'ai l'impression un manque d'information. Informations qu'on a commencé à avoir avec l'incubateur. Mais à nouveau, ça reste de l'information assez disparate.

D - Et c'est pour ça que vous avez quitté l'incubateur, c'est parce que vous sentiez que ça n'apportait pas nécessairement ce dont vous aviez besoin?

M - En partie, ce qu'on utilisait en tout cas comme outils mis à notre disposition, c'était des rendez-vous avec notre moteur, des workshops et après des mini-réunions de réseautage. Arrivé au moment du covid, donc avec tout le premier confinement et après ça continue maintenant, on a plus vraiment eu le moment. Même le workspace était pas mal à un moment mais c'est devenu fermé, donc le seul truc qu'on a plus souvent utilisé c'était vraiment les mentors et les workshops qui sont quand même très intéressants, et avec des intervenants. Les rendez-vous avec des experts aussi c'est quelque chose d'intéressant et qui t'accompagnent au fur et à mesure, tu peux prendre rendez-vous pour des trucs différents, on l'a fait une fois et ils ont fait des remarques assez positives donc ça change un peu de l'avis de ton mentor attitré. La seule remarque que nous on avait, est-ce pour ça qu'on a un peu quitté aussi, notre mentor c'était un mentor attitré qui avait des réflexions intéressantes, mais parfois c'est resté trop dans la même direction. C'était souvent des moments répétitifs et on ne voyait pas réellement l'apport que toutes ces réunions avaient, c'était même parfois plutôt une perte de temps. Moi je repars à Singapour au mois d'août, (...) part aussi, enfin au niveau géographique c'était plus possible de faire comme ça.

A - Je suis relativement d'accord, je n'ai pas fait énormément de workshops avec l'incubateur, mais ça ressemblait relativement fort aussi à ce qu'on avec CPME et du coup c'était très similaire et combiner les deux c'était peut-être pas nécessaire.

G - Il y a aussi la répétition des workshops d'année en année, ce sont les mêmes workshops chaque année, là on avait déjà fini une année complète. Pour ma part il y en avait que j'avais déjà fait. Donc sur 2 ans, peut être avoir un cycle sur 2 ans de workshops plutôt que sur une année, puisque la majorité des projets normalement reste 2 ans ou avoir peut-être des workshops aussi plus pratiques, où on pourrait avancer et nous aider sur notre projet plutôt que d'écouter quelqu'un qui parlait juste.

D - Je retoucherai peut-être là-dessus très brièvement dans un des thèmes que j'ai prévus mais c'est déjà bien d'avoir toute cette information-là pour voir un peu où vous vous placez. Pour parler de (...) spécifiquement maintenant, c'est le projet de CPME que vous avez décidé de poursuivre?

M – Oui.

D - Okay donc ça c'est un peu la raison du lancement. Il y a des bonnes possibilités visiblement avec ça. Et donc maintenant, quels sont vos objectifs plus à long terme?

G - La vision à long terme, c'est de révolutionner la manière de créer des voyages. Quand on crée un voyage, qu'on aille sur (...) déjà, et que la création de voyage en fait se fasse grâce à ce que (...) connaît de l'utilisateur. Qu'il y ait aussi à terme une automatisation dans la création de voyage sur base d'une wishlist que l'utilisateur a créé. L'utilisateur aimerait des activités d'autres utilisateurs et alors une fois qu'il crée le voyage, il donne un lieu et une date de voyage, et alors (...) lui crée un voyage sur base des activités qu'il a aimées d'autres utilisateurs, sur l'endroit où il va se rendre. Un utilisateur peut aussi taguer une activité en disant, c'est une activité plus sportive, c'est une activité qu'il a moins aimée, donc avec des tags en un seul mot qui permettent d'identifier un peu l'activité, caractériser l'activité sur base de tous ces éléments.

D - OK donc le but principal à ce niveau-là serait de créer une communauté si j'ai bien compris?

G - On a beaucoup de coûts estimés qui partent en marketing pour justement augmenter notre acquisition client et d'abord notre acquisition utilisateur qui à terme, est convertible en client.

D - Maintenant vos priorités du moment sont quoi exactement à ce niveau-là?

M - Là maintenant tout de suite, de proposer quelque chose au client directement! Donc là on est encore en phase développement de l'application. On veut préparer en amont l'application pour être développée et on commence à préparer au fur et à mesure une certaine communauté avec Instagram et Facebook. On essaye de poster chaque semaine des idées de voyage, des activités qui pourraient être faites, en gros du contenu comme si on pouvait le trouver sur l'application pour informer les gens au sujet de ce qu'ils pourront trouver comme information sur l'application. Pour lors du lancement faire un énorme boum et déjà avoir une petite communauté présente qu'on pourrait directement transférer sur l'application.

D - Et vous avez déjà une estimation d'une date de lancement éventuellement?

G - L'idée ce serait d'avoir des premiers utilisateurs de l'application fin juin et alors essayer de faire un lancement officiel, donc d'avoir des retours sur l'application, continuer à l'améliorer et un lancement officiel avec un crowdfunding en janvier 2022.

D - Je pense que pour l'introduction j'ai déjà une bonne idée donc maintenant on va se diriger sur des thèmes un peu plus précis pour le soutien externe. J'aime bien comprendre pourquoi peut être vous n'avez pas réfléchi un tel type de soutien, pourquoi vous avez décidé de ne pas recourir à un certain soutien, mais donc je vais vous expliquer un peu le contexte de ma recherche ici. J'ai identifié 4 catégories principales de challenge entrepreneurial basées sur les facteurs critiques de succès et d'échec les plus importants que j'ai relevé pendant mes lectures. Les 4 catégories de challenge c'est humain, donc tout ce qui est en rapport avec non seulement le recrutement mais aussi, le networking, réseautage, tout ça; finance, très important aussi évidemment; connaissances et savoir-faire entrepreneurial; et opérations. Je vais prendre chaque thème et on va aller plus en détail sur les problèmes que vous avez rencontré à ce niveau-là et comment vous avez fait pour les résoudre.

M - Pour reprendre ton point de l'organisation interne, au début de quand on a eu l'idée, on a créé puis signé une convention de collaboration, comme ça on était tous les 3 sur la même longueur d'onde, et qui mettait bien à plat qu'est-ce qu'on met ensemble, qu'est-ce qui appartient à (...), même tout ce qu'on apporte nous dans le projet, à qui ça appartient et cetera. C'est vraiment pour que tout soit clair, si à la fin des 2 ans de CPME, s'il y en a un qui se dit "au fait j'y crois plus, j'ai pas envie de faire, je me barre mais par contre j'ai quand même mis X heures de travail dedans donc je veux tel dédommagement", tout ça est mis bien en clair, ça c'est la convention de collaboration qu'on a signée.

A - Moi je peux ajouter quelque chose, c'est que je pense que niveau organisation interne, par rapport à notre développement, ce qui est intéressant c'est qu'on est multidisciplinaires. C'est-à-dire qu'il y en a une qui étudie clairement la gestion c'est (...), (...) est beaucoup plus en ingénieur civil et donc c'est développement, et donc au niveau de l'interne c'était assez normal qui s'occupait plus ou moins de quoi. Enfin après on réfléchit de manière générale quand même tous ensemble pour ce qui était design de l'application, quel projet et cetera, donc la plupart des grandes décisions on les mettait en commun, mais après tout ce qui était vraiment spécifique à nos compétences, on divisait en fonction. Il y a une expertise que l'un a dans un sujet que l'autre n'a pas et du coup ce mélange-là fonctionne souvent relativement bien je pense.

G - Je pense de manière générale pour une entreprise, c'est très intéressant d'avoir des profils assez différents et dont les compétences même aussi sont différentes, les compétences académiques dans le sens où les manières de réfléchir sont différentes. Entre une personne en droit ou en ingénieur de gestion, on a des manières de réfléchir et d'aborder les problèmes différemment. Ça permet même au sein d'une équipe d'avoir des avis différents et de milieux différents.

M - J'aimerais juste rajouter, parce que tout ça ce sont les compétences académiques, mais on a aussi des soft skills à chaque fois différents, qui se complètent aussi pas mal, mais aussi qui se rejoignent, parce qu'on a fait toutes les 3 le test MBTI et on a des profils qui se chevauchent mais qui se complètent à chaque fois bien aussi. On va dans la même direction.

D - Et niveau recrutement, vous prévoyez d'agrandir l'équipe?

G - A terme oui, mais ce n'est pas dans nos plans actuellement.

D - Et le networking, pour revenir à ça, est-ce que vous êtes passés par d'autres méthodes que CPME et l'incubateur pour agrandir votre réseau?

G - On a participé aussi ici tout récemment aux CC Awards, et ça permet d'ouvrir des portes auprès d'experts. Souvent ce type de concours sont visionnés et suivis par des personnes, déjà qui sont dans le milieu des start-ups, et qui travaillent là-dedans donc il recherchent souvent des projets comme ça, et donc ça permet d'augmenter la visibilité auprès de ces personnes et notamment le CC Awards nous a permis d'être contacté par plusieurs personnes et qui nous ont contactés parce qu'ils nous avaient vu gagnants du concours. Ça donne d'une part un effet de notoriété lié au fait qu'on a gagné un concours et qu'on soit mis sur le devant de la scène pendant une soirée, et ça donne aussi une part de crédibilité puisque les concours sont aussi dans

reconnus dans le milieu en tant que tel et donc les personnes considèrent déjà notre projet comme peut-être plus abouti parfois que ce qu'il n'est réellement. Les concours donnent de la visibilité dans un réseau qui est difficile à atteindre. Je veux parler aussi de nos beta-testeurs, quand les gens sont intéressés par le projet comme ça et s'impliquent un peu plus dans le projet, ça ouvre des voies et ça permet de discuter aussi avec eux. Parfois ils redirigent en disant "je connais un tel qui sait faire ça", l'implication de personnes externes dans le projet en tant que porteur du projet permet aussi de gagner en réseau.

D - Quand tu dis bêta-testeur, c'est qui exactement?

M - Toutes des personnes qui nous ont contacté via notre site où on dit "est-ce que tu veux bien tester l'application", donc on a créé une mini communauté de bêta testeurs sur base volontaire.

A - Il y a juste un dernier truc par rapport aux ressources, mais bon ça fait un petit temps, la première fois qu'on a pitché le projet, c'était à l'incubateur mais dans le programme CPME, et on avait pitché le projet avant le covid du coup on avait pu faire en présentiel, et on avait pas mal de retours aussi d'experts qui étaient venus à l'incubateur. Là je pense que c'était aussi quelque chose qui était relativement intéressant, où on a pu aussi avoir des nouvelles idées, avoir des avis de personnes qui avaient lancé leur start-up et c'est une des premières expériences qu'on avait eues aussi.

D - Donc ma catégorie suivante, ce sont les challenges financiers. En ce qui concerne la première source de financement, ça s'est passé comment?

M - Etant donné que (...) sait pas mal coder l'application, il n'y a pas vraiment de coûts additionnels, les seuls coûts qu'on doit calculer c'est niveau marketing, donc là maintenant pour l'instant il n'y a pas encore de financement qui est prévu à ce jour.

G - Pour l'instant on a très peu de dépenses, les dépenses sont liées principalement à l'hébergement du site web et simplement d'un petit serveur pour le développement, mais pour l'instant les dépenses sont vraiment minimales, et l'objectif c'est donc d'avoir une première levée de fonds pour quand on commencera à avoir des dépenses.

D - Cette levée de fonds vous allez la faire de quelle manière, vous savez déjà par quoi vous allez passer?

M - Dans un premier temps ce serait un apport de nous 3, mais après il y a aussi un crowdfunding qui va être fait en janvier. On le fait à ce moment-là parce que c'est le moment

où on va lancer au niveau visibilité, c'est du donnant-donnant comme ça, d'un côté on a besoin de visibilité et c'est pour encore investir dans plus de visibilité. Quand on aura épuisé un peu les 3F et le crowdfunding, on ira plus vers une levée de fonds auprès de business angels par exemple.

D - Pour le crowdfunding, vous proposez quelque chose en échange des dons, vous avez un système d'early access ou quelque chose comme ça?

M - Notre business model repose sur une option premium, et chaque fois elle évoluera avec le temps, mais la version premium en V1 ça serait juste de pouvoir créer son voyage à plusieurs sur l'application. Après il y aura à chaque fois d'autres petites options en plus qui vont faire que dans le package premium il s'agrandira, et donc évidemment toutes les personnes qui contribueront à ce crowdfunding pourront avoir accès pendant X temps à ces options premium. Peut-être que d'ici janvier on aura des accès peut être pour partir en voyage et que les extras évolueront.

D - Tu anticipes ma question suivante parce que j'allais demander comment vous avez fixé vos prix?

M - Tout d'abord, comme pour tout lancement d'entreprise, on a analysé la concurrence. On a un modèle qui fait un mix de 2-3 compétiteurs. Ce sont souvent les mêmes modèles qui reviennent, l'option premium, et on aura un petit (...) Store où des influenceurs, ou personnes, ou centres touristiques, villes touristiques peuvent proposer des itinéraires. Ils auront une certaine notoriété et pourront mettre en avant leur ville ou leur voyage. Mais tout ça ils devront le payer et il y aurait une commission dessus que nous on prendra. On a un double business model, et en fait ces 2 idées ont été repris par nos concurrents et donc évidemment le montant de la commission ou le prix est en fonction aussi de nos concurrents. On va encore le retester une fois qu'on a un peu plus de contenu sur l'application, on restera pour voir si le prix est attractif, ou peut-être trop attractif si là est l'enjeu.

D - Pas du tout de revenus publicitaires de prévus ou ce serait peut-être un complément?

M - Ça pourrait être vu comme un complément mais pour l'instant on préfère ne pas le compter parce que c'est complètement quelque chose d'aléatoire, et c'est corrélé avec le nombre de personnes qu'on aura sur l'application. Même ça en fait c'est dur à estimer en fonction des autres concurrents, comment ils ont évolué au bout de 5 ans, mais au début ça sera peanuts, ce ne sera

même pas 5€ par mois donc on préfère ne pas du tout les compter, en plus c'est du spam pour rien, ça bloque pas mal d'utilisateurs aussi donc on préfère ne pas compter dessus.

G - Le problème de la publicité c'est qu'on doit souvent atteindre une masse critique avant de pouvoir réellement compter dessus, et ici on préfère alors viser la qualité que la quantité. Une question qui s'est posée à un moment, qu'on a un peu écarté mais sur laquelle on pourrait revenir à un moment, c'est tout l'aspect des liens affiliés où il y a quand même pas mal de choses à faire donc voilà, mais pour l'instant on part sur les 2 options qu'on a élaborées.

D - Vous avez quelque chose d'autre à dire par rapport aux finances? Sinon je vais passer à la suite aussi. Passons sur la connaissance et le savoir-faire entrepreneurial. Ça concerne par exemple un business model mal choisi, un manque de développement du business, ou pas de fit produit marché par exemple...

A - Je pense qu'on a été énormément aidés en suivant CPME et l'incubateur, et que sans nécessairement le réaliser, on a un peu inculqué aussi tout ce qui était entrepreneurial en suivant les cours. Pour CPME, le moment où on s'est porté sur le projet c'était en octobre 2019, et du coup on avait quand même déjà eu quelques cours de CPME où nous avait appris ce que c'était un business model, enfin vraiment les bases d'un projet. Directement en se lançant on avait déjà des notions et directement des feedbacks aussi de personnes externes, qui nous les donnaient directement sans qu'on demande quoi que ce soit. En étant dans cette option et en étant également dans l'incubateur, je pense que si on n'est pas dans CPME, avoir l'incubateur pour ce genre de chose c'est vraiment important. Pour nous je pense que c'était suffisant.

D - Il n'y a donc pas eu d'autres sources de soutien ce niveau-là?

A - On est toujours ouvert à tout ce que les gens nous ont dit autour de nous, on a toujours pris en compte des amis qui nous donnaient du conseil, et ce qui est chouette aussi avec CPME c'est qu'on est une trentaine d'étudiants et donc tout le monde se lance en même temps. Il y aussi l'avis des étudiants qui se lancent au même moment qui donnent des avis. Avec les experts des concours aussi qui nous ont parfois mis le point, là où ça clochait un petit peu, notre business model parfois était pas toujours très clair pour certains et ça nous a fait vraiment réfléchir à certains points essentiels. Pitcher, confronter, même devant des potentiels investisseurs ou quoi, il faut vraiment voir est-ce que ça les intéresserait ou où est le petit problème qui pourrait être dans notre projet, qui pourrait bloquer.

G - Je pense qu'un point essentiel c'est aussi les erreurs qu'on fait. Pour ma part avec Civix, j'ai fait énormément d'erreurs et toutes les erreurs qu'on entend, comme ne pas confronter l'idée au marché avant de se lancer dans du développement, ce sont les erreurs que j'ai faites avant, on se rend compte que tout le travail qu'on a fait ne va servir à rien et on repart dans une meilleure détection. On apprend aussi beaucoup des échecs et je pense que c'est un milieu dans l'entrepreneuriat où, pour moi, une entreprise si elle fonctionne, il y a une grosse partie aussi de chance dans la réussite ou non d'un projet. C'est à force d'échecs qu'il y a un moment où il y a une réussite qui monte et qui donne de meilleurs résultats que ce qu'on peut espérer.

D - Ca rejoint cette idée que les échecs sont moins discutés, moins peut-être mis en valeur aussi que la réussite donc c'est un manquement qui fait parfois mal aux jeunes entreprises parce que simplement il n'y a pas assez d'information sur des choses qui peuvent très bien causer des problèmes. Pour finir sur la dernière catégorie de challenge ici c'était l'opérationnel, c'est vraiment tout ce qui soutient le reste de votre projet. Je vais d'abord laisser votre expert légal toucher à ce point-là?

A - C'est sûr que là, on le voit d'ailleurs dans les autres projets, il y a certaines équipes en CPME par exemple qui n'ont pas d'un juriste ou qui fait des études de juriste dans leur équipe et par rapport à ça je pense qu'ils ont quand même un certain désavantage. Dès qu'on se lance dans une société, le légal joue. C'est par rapport à tout ce qui est vraiment la création d'entreprise donc la constitution d'une société, quels sont les apports, comment est-ce qu'on est conforme au code des sociétés et cetera, c'est sûr que je pense qu'une société qui se lance et qui n'a pas de juriste, en tout cas spécialisé par exemple en droit des entreprises ou quoi que ce soit, il devra nécessairement faire appel à un juriste à un certain point. Ce seraient également des coûts en plus. Nous par rapport à ce qui est protection et cetera, on est une application, donc il y a tout ce qui est évidemment les données personnelles qu'on va récolter des utilisateurs et cetera, ça c'est quelque chose où on devrait avoir une bonne protection et où ils devront avoir leur donné leur accord qu'on utilise leurs données personnelles, donc tout ce qui est RGPD, et puis tout ce qui est également la propriété intellectuelle de l'entreprise elle-même, que soit tous les droits d'auteur, le droit de la marque, le logo,...

D - Donc ça vous avez tous su gérer vous-même à l'intérieur de (...).

A - Etant donné qu'on ne s'est pas encore lancé, c'est bien ce que je suis en train de faire pour le moment, c'est vraiment l'analyse légale de manière totalement générale. Comme ça tu sais tout, avant qu'on ait l'appel, j'étais en train de rédiger les statuts.

D – Et en ce qui concerne les autres fonctions opérationnelles ?

A - En marketing on y songe. Du côté marketing ce n'est pas tellement ma tasse de thé mais on fait comme on peut. Et de toute façon maintenant, pour le moment il n'y a pas du tout besoin de sous-traiter mais je pense que si l'application atteint un certain niveau, ce n'est pas possible de gérer tout d'un coup.

G - On va avoir un soutien grâce au concours, de (...), directeur marketing de je ne sais plus quoi, mais lui va nous coacher!

D - Si je résume, avec CPME et l'incubateur, vous avez une très bonne base même avant d'être lancé en tant que tel, mais vous avez un plan assez clair pour la suite, j'ai l'impression en tout cas, et vous comptez effectivement grandir au fur à mesure avec (...). Super intéressant pour moi en tout cas, est-ce que j'ai loupé quelque chose, vous voulez rajouter quoi que ce soit?

A - Moi j'ai une petite question, comment est-ce que tu as entendu parler de nous?

D - Pour trouver différentes entreprises qui sont à différents stades du cycle de vie, c'est pas nécessairement évident surtout en Wallonie, donc je suis parti de ce que je connaissais, l'incubateur effectivement j'ai été sur leur site, j'ai regardé les projets actuels, les projets alumni, les anciens projets et j'ai fait un tri sur base de la description, du LinkedIn, du site web, pour voir s'il y avait un potentiel de croissance, s'il y avait une idée déjà en place et donc j'ai fait comme ça, je vous ai shortlisté dans ce processus-là.

M - J'espère qu'on a été utile en tout cas pour ton mémoire!

D - Clairement, merci à vous en tout cas d'être là, et je vous souhaite tout le meilleur pour la suite de votre projet.

## *Company 6*

J - Bonjour Daniel, comment vas-tu?

D - Ça va très bien merci. On va directement commencer hein! Pour rappel du sujet, euh donc mon mémoire ici concerne l'évolution des besoins en soutien externe pendant la durée de vie des jeunes entreprises wallonnes à forte croissance. C'est un entretien semi structuré, donc je vais poser des questions générales pour commencer et puis après aller plus dans le détail. On va commencer directement par ton background hein, donc est-ce que tu peux te présenter un petit peu?

J - Très bien, donc j'ai un parcours assez traditionnel en commerce, donc formation à l'UMons en ingénieur de gestion. Formation assez classique. J'ai démarré ma carrière entrepreneuriale à l'unif en première master avec un concours d'innovation qui était organisé par le Microsoft Innovation Center, on a participé à ce concours, on a gagné un prix, ça nous a un petit peu animé. On s'est dit qu'il y avait des choses intéressantes à faire! Ils nous ont aussi aidé à développer notre projet, qui était encore à ce stade un projet, pas encore une entreprise. Ils nous ont permis de rencontrer quelques entreprises qui étaient assez intéressées par ce qu'on faisait. On avait en fait développé une petite technologie qui s'occupait à collecter de l'information sur les réseaux sociaux autour de conversations. Dès qu'une personne parlait d'une marque ou d'une thématique, si on avait prédéfini qu'on voulait comprendre ce que les gens exprimaient sur les réseaux sociaux autour de cette thématique, c'est le concept du social listening qui aujourd'hui est extrêmement mature, mais qui à l'époque, il y a à peu près 10 ans d'ici était encore assez innovant. Mais cette technologie cherchait les données, centralisait cette information sur un tableau de bord et l'objectif final c'était d'avoir une vue centralisée quotidiennement sur qui étaient les personnes qui avaient parlé de quelle marque, de quelle thématique. Ça contenait aussi des algorithmes NLP, Natural Language Processing, qui s'occupaient de dire c'était positif c'était négatif ou autre. T'avais une vue réputationnelle globale centralisée sur un tableau de bord. A l'époque c'était assez innovant, du coup Microsoft a un peu mis ça en avant, ils nous ont mis à disposition un consultant qui nous a permis d'aller rencontrer des entreprises potentiellement intéressées. Une grande agence média sur Bruxelles qui s'appelle le groupe M, qui fait partie du groupe WPP coté en bourse, a acheté la propriété intellectuelle de cette technologie, et en parallèle à ça on a lancé une agence de social media qui permettait de construire des stratégies social media pour toute une série de grandes marques. On est devenu le partenaire exclusif de groupe M, et ça pendant 5 années. Donc pendant 5 ans on bossait dans les bureaux de groupe M, on était incubé finalement dans cette grande entreprise, de manière complètement indépendante, mais néanmoins quand même avec une relation assez étroite vu que 90% de notre business était généré par des clients qui faisaient partie de ce groupe. Néanmoins on continuait quand même à développer certains clients en parallèle mais comme je te le disais, c'était mineur comme volume de notre part business qui était générée en direct de notre côté. Après 5 ans on avait fait un peu nos armes au sein de ce groupe, on a eu l'occasion de développer assez rapidement nos skills en consultance et autre vu qu'on était très en amont, intégrés comme responsable des stratégies social media de ce groupe. Du coup ça nous a permis de continuer notre démarche entrepreneuriale en se disant "on a fait un peu le tour de la question

dans un grand groupe, on veut continuer à développer notre activité d'entrepreneur" et donc on a lancé une 2e boîte qui s'appelle (...), qui est une boîte technologique. Donc on a arrêté la collaboration avec groupe M, c'était prévu dans les deals. Notre agence social media continue à vivre indépendamment de groupe M parce que toute une série de clients ont continué à bosser avec nous et donc on a une agence qui s'appelle (...) qui s'occupe de prester des services social media complètement de manière indépendante, et donc on sert toute une série de grands clients comme Mercedes, Ixina, des marques du groupe Colgate sur différents marchés européens, là c'est vraiment une boîte de service. On preste des services qui visent à aider ces entreprises développer une présence sur les réseaux sociaux qui soient pertinentes, et des campagnes d'advertising, du community management, de la stratégie social media et autres. A côté de ça on a développé une technologie qui là se matérialise sous forme d'un produit, une licence qu'on met à disposition de toute une série de grands acteurs. Là vraiment au niveau européen, donc on est en Italie, en France, au UK, un peu partout, et ces clients payent pour avoir accès à notre technologie. L'objectif de cette solution, c'est de permettre aux grandes marques et aux agences de construire une connaissance très précise sur leurs audiences cibles à travers le profiling de ces audiences sur les réseaux sociaux. Donc si une personne va sur le site de BMW et qu'elle fait une interaction sur les réseaux sociaux, et qu'elle va lire des articles de blog qui parlent de BMW, on a des algorithmes qui sont capables d'identifier quel est le niveau d'intérêt des personnes actives sur les réseaux sociaux sur toute une série de marques et de thématiques, et on est capable ensuite de leur dire "voilà ces personnes, leurs caractéristiques qui sont plutôt un haut pouvoir d'achat, plutôt masculin, plutôt éduqués, plutôt intéressés par la sustainability,... Ca va permettre aux grandes marques finalement de construire une stratégie marketing et communication sur base d'une approche data-driven, parce qu'au lieu de construire leur stratégie sur base de l'intuition ou de ce qu'ils considèrent comme étant potentiellement leur target group, ils vont avoir une véritable étude de marché basée sur les comportements des digital users de manière transversale sur tous les sites web. Ça c'est un peu le parcours, et donc aujourd'hui moi je suis 100% dédié aujourd'hui au développement du business (...), la boîte technologique, et sur (...) je suis plutôt présent comme advisor.

D - Par facilité pour la suite je vais me concentrer sur (...) (boîte technologique) je pense. Tu es le seul fondateur ou vous êtes plusieurs?

J - On est 2 fondateurs, une personne qui est un ami initialement, on a fait nos secondaires ensemble, on a fait l'unif ensemble, puis on a lancé notre premier business ensemble il y a à peu près 10 ans, et on a suivi une trajectoire commune puisqu'on a lancé nos business respectifs

ensemble. Mon associé s'occupe plutôt de la partie produit, technologie, RH, et moi plutôt la partie vraiment corporate development, donc je construis des partenariats, je construis les process au niveau de la partie marketing, de la partie vente, la partie customer relationships... Je suis plutôt front-office, lui plutôt back-office.

D - Super, je vais directement passer à la suite, c'était une intro très complète. Pour la suite, j'ai identifié 4 catégories principales de challenges entrepreneuriaux, qui sont basées sur les facteurs critiques de succès et d'échec typiques des start-up. On a les challenges par rapport à l'humain, les challenges par rapport à la finance, les challenges par rapport aux connaissances et savoir-faire entrepreneuriaux, et enfin des challenges opérationnels. Ce que j'aimerais faire, c'est juste aller toucher à chaque catégorie, voir les challenges principaux que (...) a rencontré et voir si vous avez recouru à un soutien externe éventuellement.

J - Très bien.

D - Si on commence ici par les challenges humains, donc là les thèmes principaux que j'aimerais discuter c'est le recrutement mais aussi l'organisation interne, et le networking aussi.

J - Au niveau du recrutement, je pense en effet que c'est un véritable challenge en tant que start-up pour 2 raisons. La première est liée à la finance, tu disposes rarement de ressources financières qui te permettent d'engager des personnes qui ont un certain niveau de séniorité. Donc généralement tu passes par des personnes plus junior pour toute une série de raisons, parce qu'ils sont plus modulables, parce qu'ils vont être très curieux, parce qu'ils vont avoir un drive naturel et une énergie que tu vas peut être moins retrouver chez des gens qui ont déjà une famille établie, une certaine fatigue dans la vie,... On part sur des juniors ce qui est génial pour ces raisons-là. La contrepartie, c'est que tu dois être dans un schéma de training permanent et que généralement les juniors, pour qu'ils puissent grandir rapidement, ils ont besoin d'une structure et d'un cadre qui va leur permettre de très vite gagner la connaissance, et généralement en tant qu'entrepreneur, t'es tellement dispersé que c'est probablement là où tu dépenses le moins d'énergie. Tu vas un peu t'imaginer que ton mindset qui a été celui d'entrepreneur, où tu as très vite grandi parce que tu as été obligé de très vite gagner de la compétence dans les différentes thématiques, tu penses un petit peu que tes recrues ou tes collaborateurs qui sont juniors vont avoir cette même approche, qu'ils vont être autodidactes. Ce qui n'est pas toujours le cas, et donc là t'as un véritable challenge, c'est surtout dans la capacité à pouvoir recruter des juniors mais les faire grandir suffisamment rapidement pour que si tu scales, et que tu additionnes les juniors, tu sois quand même capable de générer un véritable support de ces

juniors dans ton business, puisque tu les engages pour qu'ils te soulagent, mais sans que toi tu doive définir une structure et un encadrement trop important, pour que eux soient capables d'être autonomes. Tu ne prédéfinis pas forcément des modules de formation, t'as pas un accompagnement et un onboarding optimal, donc t'attends des compétences et des softs skills très spécifiques de ces premiers collaborateurs dans une start-up. Ils vont être doivent être autodidactes très rapidement auto-responsables et pour le reste ils doivent être capables de décider, arbitrer et avancer, et toi en contrepartie, tu dois leur donner l'autonomie et la confiance suffisante pour qu'il soient capables justement d'avancer.

D - Et tu as su trouver ces profils toi-même ou il a fallu un quelconque soutien à ce niveau-là?

J - De notre côté, on a toujours recruté en standalone, on n'est jamais passé par des structures externes pour recruter, parfois ça a été des succès, parfois ça a été des échecs. Quand c'est des échecs c'est très difficile à supporter, ça a un impact très fort sur le business, parce que chaque nouveau collaborateur dans une entreprise va avoir un impact fort. Si t'es 10 personnes, chaque nouveau collaborateur correspond à 10% de ta workforce de manière globale. Si c'est pas une bonne recrue, c'est un peu compliqué, mais néanmoins avec le temps on apprend rapidement. On apprend à détecter finalement comment tu dois mieux sélectionner tes profils. Juste pour te donner une indication par rapport à ça, avant on se basait très fortement sur des hard skills, donc on cherchait vraiment des personnes qui avaient des compétences très fortes. Aujourd'hui c'est surtout l'attitude qui est un driver chez nous. Pour preuve, on a recruté dernièrement une personne qui était dans le monde de la culture, donc très très éloigné de notre business, pour jouer un rôle de customer relationships et pour jouer un rôle de marketing. Finalement son background était totalement différent de sa mission actuelle, mais l'attitude était bonne, la curiosité était bonne, c'est quelqu'un qui était dans un esprit ouvert et avec une volonté de très rapidement apprendre et de s'auto-former. C'est l'attitude qui va devenir un vecteur central chez nous dans le recrutement.

D - OK, oui je vais directement passer aux challenges financiers dans l'esprit de garder le temps. Je m'intéresse notamment à la source initiale de financement, mais aussi le financement supplémentaire depuis, je m'intéresse aussi à comment vous avez fait pour fixer le prix du service en question parce que ça c'est quelque chose qui n'est pas nécessairement facile à faire.

J - Par rapport au premier point, donc mécanisme de financement relativement traditionnel dans le monde d'une start-up. On a financé, avec mon associé vu qu'on avait déjà commencé notre première expérience entrepreneuriale 5 ans avant le projet (...), on avait cette capacité

financière de notre côté de pouvoir financer le proof of concept, qui nous a permis d'aller voir des angels, des investisseurs privés. On leur a dit voilà, on pense qu'on est sur un truc qui peut avoir du sens, voilà à quoi ça pourrait ressembler, on vous montre que d'un point de vue faisabilité, ça marche, maintenant il faudrait l'industrialiser. On a fait une première levée de fonds en seed capital quelques mois après qu'on avait développé notre POC. Donc on a pris 6 mois pour développer un POC qu'on a financé nous-mêmes. Ensuite, les angels sont rentrés dans le capital, ça n'a été très compliqué de les convaincre, on a eu beaucoup de chance, et je pense qu'on a on avait des bons arguments pour pouvoir leur montrer qu'il y avait un potentiel, il y a un effet de croissance rapide qui pourrait se mettre en place. Depuis on a fait 3 autres levées de fonds dans lesquels, systématiquement à chaque levée de fonds, on a eu des nouveaux investisseurs qui sont venus compléter notre comité de direction. C'est un mix d'investisseurs privés et publics, avec l'IMBC qui est rentré dans notre avant-dernière levée de fonds, et 2 types d'investisseurs privés : des investisseurs purement financiers, ils mettent du pognon et ils veulent un return et ce qui leur intéresse c'est un exit dans une échelle de temps pas trop longue avec une valorisation qui soit avec l'effet de levier qu'ils avaient imaginé en amont, et puis des investisseurs privés qui sont rentrés un peu plus loin, ils ont moins d'effets de levier, ils veulent prendre moins de risques parce que tu es déjà plus loin dans ton life cycle stage, mais derrière ils vont aussi apporter certains conseils au niveau de la scalabilité de ta boîte et donc ça c'est intéressant. Ils vont jouer un rôle de conseil, ils vont rentrer plus tard donc il y a moins d'effets de levier, c'est du money qui est plus sûr, ils vont prendre moins de participation dans ton equity. Aujourd'hui on est dans une logique où on veut plus du tout prendre de pur financier, c'était très intéressant en pre-seed parce que c'est des gens qui prennent du risque et si tu te plante pas grave, voilà, ils savent qu'ils mettent une enveloppe. Par contre, ils t'aident pas beaucoup et quand t'as besoin d'avoir des gens extérieurs qui challengent, t'as besoin aussi de personnes qui sont encore dans une approche d'action et de vision sur l'opérationnel. Ça c'est au niveau du financement assez traditionnel, mix privé/public, schéma très traditionnel. Par rapport au pricing plan et comment on l'a défini, c'est un véritable challenge et t'as raison de le souligner. Nous-mêmes aujourd'hui encore, on a encore adapté notre pricing plan. C'est pour te dire à quel point c'est un challenge de véritablement trouver le positionnement de son prix. On l'a définie sur base de 2 paramètres. Le premier paramètre c'est de se dire quelle est l'alternative qui aujourd'hui peut répondre à cette problématique? C'est de regarder l'alternative la plus proche. Le 2e volet, on s'est rendu compte que, quand on vendait plus cher, c'était plus facile parce que t'as moins de clients à gérer vu que tu arrives à atteindre les objectifs avec

moins de clients. Par contre t'as beaucoup de refus à l'entrée parce que c'est pas accessible. Du coup le problème c'est que je vais me coller cette image d'acteur très destiné à des grosses boîtes, et ça c'est problématique si demain tu veux scaler. Cette année-ci on a encore diminué notre pricing, on s'ouvre à plus d'acteurs, on a converti plus de clients mais finalement avec un volume de business qui est relativement similaire à ce qu'on avait avant. Par contre ce qui est intéressant, c'est qu'en t'ouvrant à beaucoup plus d'acteurs, d'une part c'est très rassurant pour tes investisseurs qui eux sont beaucoup plus enclins à investir dans des boîtes dans lesquelles t'as plus utilisateurs plutôt que moins d'utilisateurs. En plus de ça, ça te permet de tester ton produit sur un plus grand nombre d'acteurs et d'avoir beaucoup plus de feedback et donc plus rapidement accélérer dans ton process de recherche de ton product/market fit. Tout doucement tu te dis okay, en fait le plus grand nombre te dit que c'est dans cette direction que tu dois aller, et potentiellement tu dis okay le product/market fit c'est celui-là. C'est une question pour laquelle je ne suis pas encore convaincu qu'on ait une réponse fixe absolue dans lequel on aura plus d'adaptation, mais globalement on a au début joué avec un pricing très élevé, on l'a réduit depuis pour avoir un pricing aujourd'hui qui s'adresse au plus grand nombre mais dans lequel on ne descendra plus, parce que si on descend en dessous de ce pricing, alors on ne pourra plus apporter la couche de services qui est nécessaire pour que l'expérience soit optimale. On est arrivé je pense dans ce point d'équilibre d'un point de vue purement opérationnel, non pas commercial mais opérationnellement. Si on descend en dessous, on ne pourra pas offrir le même niveau de service, et si on n'a pas cette couche de services, l'expérience sera mauvaise donc on va avoir un problème de perception sur le marché. On est arrivé à un schéma qui nous paraît être le plus approprié et qui en plus répond à la réponse de l'alternative qui globalement sont un peu plus chers, soit au même prix, mais nous avec une valeur ajoutée supplémentaire.

D - C'est intéressant que tu parles de product/market fit parce que ça c'était une des parties que j'allais aborder dans la partie connaissances et savoir-faire entrepreneurial. Je vais juste émettre une hypothèse, c'est que tu n'as pas nécessairement besoin d'un soutien externe spécifique pour cet aspect-là, parce que comme tu dis ça provient non seulement des investisseurs mais aussi même de l'analyse de marché, donc j'imagine que ça confirme le point que ça c'est peut-être pas quelque chose dont vous aviez besoin d'un soutien externe. Tu peux confirmer ?

J - Oui. Juste par rapport à ce point d'externalisation et d'opérationnalité, il y a 4 partenaires aujourd'hui avec qui on a un support permanent. D'un point de vue purement technique il y a 2 acteurs, c'est des centres de recherche qui sont des centres dans lesquels il va vraiment y avoir de la R&D spécifique sur des thématiques, et en tant que start-up ça n'a pas de sens de toi-

même déployer des profils hyper high-level pour faire de la recherche, vu que ces centres de recherche ont un ensemble d'experts qui peuvent se mettre ensemble à ce moment-là. On a du support par ce centre de recherche lorsqu'on est face à des questions techniques qui sont très pointus. Le 2e type de partenaire technique, ce sont comme tu l'avais évoqué les conseils au niveau légaux. Donc on a un bureau d'avocats qui nous aide pour tout ce qui est construction de conventions de collaboration, que ce soit notre pacte d'actionnaires, que ça soit nos conventions de collaboration avec nos clients, GDPR, ... Donc niveau légal en effet on a un support. Il y a 2 autres types de partenaires aujourd'hui qui nous entourent. Le premier partenaire externe, c'est un partenaire autour uniquement de l'amplification de nos communications vers l'externe. Tout ce qui est RP sur des marchés étrangers par exemple. Le 2e c'est de la consultance pour faire du transfert de know-how en interne. Comme je le disais, l'un des challenges c'est justement la formation rapide des juniors, parce qu'on n'a pas le budget pour engager des seniors, et du coup pour ces juniors on a fait appel à une boîte qui a fait de la consultance finalement durant 6 mois, elle a mis en place justement des cadres, des frameworks, des templates pour que notre équipe puisse rapidement intégrer les bonnes les best practices, soit capable rapidement de comprendre comment elle devait mettre en place les différentes initiatives.

D - Tu sais encore comment elle s'appelle cette boîte?

J - Frimble.

D - Juste un autre point que je veux vérifier du coup, niveau comptabilité...?

J - En effet, je n'ai pas fait référence à ce point, mais toute la partie comptabilité est gérée par un bureau externe.

D - Je pense qu'on arrive à l'heure.

J - Est-ce qu'il y avait d'autres points qui étaient criticals pour toi que tu voulais aborder?

D - Je pense que j'ai fait le tour de tous les points critiques donc c'est bon comme ça je pense. Merci beaucoup !

J - Je te souhaite une bonne continuation, bon courage pour la finalisation de ton mémoire.

## *Company 7*

D - Merci encore d'avoir accepté de participer à ce projet de mémoire, pour me présenter brièvement d'abord, moi je suis étudiant en dernière année de master en management à l'UCL et mon sujet de mémoire concerne l'évolution des besoins en soutien externe pendant la durée de vie des jeunes entreprises wallonnes à forte croissance. On va faire un petit entretien semi structuré donc je vais poser des questions plus générales pour contextualiser, et puis on va se diriger vers mes thèmes un peu plus précis au fur et à mesure. Des questions avant de commencer?

T - C'est pour un master de la LSM c'est ça?

D - Oui. Est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement, donner un peu votre parcours d'éducation aussi?

T - Tu peux me tutoyer déjà! En gros moi je suis un des fondateurs de (...) et son CEO. (...) c'est quoi, c'est une place de marché en B2B services donc en fait on aide des entreprises à rencontrer d'autres entreprises pour les aider à innover, à se digitaliser, à améliorer leur marketing, leur communication, leur présence de manière générale sur les différents canaux digitaux. On a commencé en sortant des études en fait, on a d'abord lancé, en fait une je dis "on" parce qu'on est 4 associés, on a d'abord lancé une agence digitale nous-mêmes et puis en fait de cette expérience-là on s'est rendu compte que le service c'est très bien, parce que ça permet de vite facturer, vite générer du revenu. Mais derrière en fait c'est très répétitif et tu ne peux pas avoir un impact global avec juste la prestation de service. On s'est dit, pourquoi pas utiliser une partie du métier qu'on faisait, qui était de mettre en connexion nos clients avec des sous-traitants avec lesquels on travaillait, pourquoi on se concentrerait pas simplement sur directement mettre le côté de la demande et le côté de l'offre en connexion, en rencontre ensemble. C'est un peu parti de là qu'on a commencé à développer (...) et on a arrêté l'agence, on a décidé de se concentrer à fond sur la création de cette plateforme qui maintenant est international. On a commencé à 4, aujourd'hui on est plus de nonante à travers l'Europe, à travers le monde en fait parce qu'on a une partie de l'équipe qui est basée à Madagascar, aux Philippines, on a des bureaux aussi à travers l'Europe : Paris, Madrid, Munich, Rotterdam, Bruxelles. On est passés par pas mal de phases. Au niveau de mes études, j'ai étudié à Solvay en ingénieur commercial, j'ai eu la chance de faire mon mémoire de fin d'année sur un business plan qui était le lancement grosso modo de la jeunesse d'une boîte, qui était une agence plus digitale, et c'est de là en fait que j'ai pu créer ma boîte, donc j'ai jamais eu l'occasion de travailler

pour quelqu'un d'autre que moi, si ce n'est mes investisseurs. Qu'est-ce que je pourrais te raconter de plus, voilà c'est déjà un petit résumé sur le parcours, ancien chef scout dans l'âme, j'adore pouvoir coordonner les efforts d'équipe essayer de créer un maximum d'engagement, de motivation dans les équipes pour aller travailler ensemble sur un but commun. Finalement c'est ce que je fais au quotidien, et il y a pas mal de challenges évidemment, parce que quand on était 4 les choses étaient bien différentes que maintenant! On s'approche de 100 personnes, les challenges au niveau gestion du personnel, gestion de l'humain sont assez complexes, parce que tout le monde évidemment à son point de vue, tout le monde a sa manière de voir les choses et donc moi mon rôle est d'arriver à essayer de créer un maximum de liens entre toutes ces personnes.

D - C'est justement un thème qui va m'intéresser par la suite, donc nous y reviendrons. D'abord encore une ou 2 questions de contexte, donc moi je m'intéresse surtout à l'environnement des start-ups en Wallonie, est-ce que tu as une opinion générale sur la Wallonie ou la Belgique comme endroit pour gérer une entreprise?

T - Alors en gros au tout début, on avait un petit bureau à Bruxelles, et puis on a eu l'opportunité de pouvoir avoir un bureau gratuit donc on s'est lancé au tout début à Mont-Saint-Guibert à l'Axis Parc. Il y avait un hub qui s'appelait le Nest Up, qui venait d'être créé, qui était en fait le premier incubateur wallon qui était basé sur les principes de training de tech stars. Incubateur qui avait vu aussi le passage de Take it Easy à l'époque, qui a vu le passage de pas mal de chouettes start-ups, de Speaky qui s'est finalement fait racheter par Altissia,... Pendant le tout début au démarrage il y avait vraiment des top coachs, wallons, francophones, qui avaient vécu des expériences aux Etats-Unis, qui avaient pu partager leurs connaissances. D'ailleurs dans notre conseil d'administration, on a toujours un des coachs de notre programme du Nest Up qui nous suit et qui nous aide à challenger la boîte. C'était un chouette écosystème, malheureusement le public a voulu reprendre la main sur l'initiative privée et a lancé Creative Wallonia, ce qui pour moi est géré par des gens très non-entrepreneurs en fait, parce que ce sont des plutôt des fonctionnaires. Pour moi c'est pas spécialement les individus qui vont inspirer l'entrepreneuriat vu qu'ils ont plutôt ce rôle de coordinateur. Ils sont sans aucune connaissance de ce que c'est créer une boîte, sans aucune connaissance de ce que c'est lever des fonds, sans connaissance des difficultés qu'il peut y avoir pour pouvoir développer son l'entreprise, et alors avec des coachs qui sont relativement peu éduqués aussi sur ces niveaux-là. Toute l'excellence qui a été mise en place par Olivier Verbeek à l'époque a clairement été dégradée, parce qu'il y a eu je sais pas quelle opération au niveau politique qui a détruit en fait

cet écosystème. Le bureau existe toujours, le bâtiment existe toujours, il y avait un chouette pôle. En gros, toutes ces initiatives ont été en fait tuées. Les politiciens qui se sont tirés dans les pattes en disant "mais oui on a investi autant d'argent et on voit pas les résultats", mais il faut pas espérer voir un écosystème grandir après 5 ans, ça prend des décennies pour faire grandir un écosystème. C'est un travail de longue haleine, parce que pour qu'une boîte comme la mienne aujourd'hui soit significativement grande, si je réfléchis au parcours entrepreneurial il a fallu quasiment 8 ans. On a été pas tout de suite sur (...), mais 8 ans c'est pas rien quoi, et encore on est au tout début, et quand on regarde Odoo, qui est maintenant basé partout dans le monde, sur leur site si ça t'intéresse ils mettent l'évolution un peu de leur chiffres d'affaires, des business models, il aura fallu quasi 10 ans pour craquer leur business et être enfin une potentielle unicorn à devenir. Toutes ces choses en fait ça prend du temps et ce qui est un peu frustrant, c'est qu'on voit qu'il y a des acteurs qui ne viennent pas du milieu, qui ont pas mal d'énergie, qui sont prêts à dire "on va investir, on va développer l'écosystème", mais ils ne laissent pas le temps à l'écosystème de se développer. Si je reprends l'histoire d'Odoo, il a commencé en 2002 et il a commencé à avoir une taille qui commençait à être significative en 2014. Avant ça oui c'était une boîte qui faisait genre 4-7 millions de chiffre d'affaires annuel, c'est pas nul, mais c'est minuscule comme type d'entreprise par rapport à ce qu'on pourrait faire en Belgique et en Wallonie. Là maintenant il explose, et là il va arriver à ses 100 millions de revenus annuels, mais pour y arriver il est passé à travers un parcours qui n'a pas été spécialement linéaire, et c'est pas en une fois qu'on a un business qui explose, ça prend du temps, il faut se planter, il faut essayer les choses. Quand tu vois qu'il a fallu 10 ans pour arriver à un business de la taille de (...) plus ou moins, et puis après il a galéré pendant encore quand même bien 5 années, puis il a changé de business model et tout, et c'est en changeant de business model, donc après 15 ans, qu'il a commencé à vraiment avoir une super croissance. Et maintenant il engage tous les jours 3 personnes en Wallonie. Juste pour donner un peu de contexte, c'est typiquement ce qui se passe. On a des politiques qui imaginent que les choses se font comme ça, rapidement, et il y a aussi tout ce côté très égocentré du secteur politique qui crée des situations un peu nulles en Wallonie. La Wallonie c'est minuscule en termes de marché, et toutes les villes un petit peu grandes mais qui sont minuscules au niveau mondial, qui veulent toutes avoir leur incubateur et leurs initiatives locales. On va avoir MeuseInvest à Liège qui lance son incubateur, on va avoir Creative Wallonia qui lance le truc là à Mont-saint-Guibert, à Nivelles ils ont tenté de lancer un incubateur, à Charleroi ils lancent un incubateur, et en fait tu te retrouves avec 2-3 gars qui se parlent pas les uns aux autres avec énormément

d'argent qui est investi. D'une certaine manière j'en profite aussi je ne vais pas te le cacher, c'est grâce à la Wallonie si aujourd'hui on est si grands aussi, parce qu'on a été soutenu quand même pas mal par les aides qu'on a eu quand même au niveau régional. Je veux féliciter quand même la Wallonie pour ça parce que sans elle on serait pas là, c'est sûr. C'est compliqué en fait la Belgique, c'est un marché minuscule, et ce côté très politique vient en fait impacter la dynamique entrepreneuriale. Après, tout le monde a envie un peu de sa gloire dans l'écosystème start-up, tout le monde a envie de développer son initiative locale. Je pense qu'il y a beaucoup de déforcements entre toutes ces initiatives, après elles sont toutes valables, il y en a pas spécialement une qui est moins valable que les autres. A Bruxelles, ils ont lancé le Start Lab à Solvay, c'est très bien, il y a des gens de qualité qui donnent des formations pour aider les startups. D'ailleurs je suis coach aussi là, pour aider deux start-ups à se développer. Il y a le réseau entreprendre en Wallonie et à Bruxelles qui sont des écosystèmes pour la francophonie. Alors c'est vrai que tu parles de la Wallonie, moi je parle de la francophonie en Belgique. Pour moi il y a les francophones, il y a les flamands. Après j'ai déjà été dans des événements en Flandre avec High Minds, Anvers a sa gamme, il y a des gros écosystèmes à Gand aussi, clairement on voit qu'ils ont plus de moyens parce que l'écosystème est plus fort. Ils sont moins dispersés aussi, ils ont été plus rigoureux en termes de dispersion de l'énergie. Il y a un gros hub à Gand et un gros hub à Anvers, et ils ont pas commencé à se disperser dans tous les sens. Beaucoup de gens qui entraient dans ces boîtes ont aussi créé leur propre richesse, ont créé eux-mêmes leur propre start-up, et en fait c'est comme ça que t'as un écosystème qui est né. Là pour l'instant en Wallonie, on est clairement en retard parce que cet écosystème est en cours de création. On va y arriver, Fabien Pinckaers c'est un des exemples d'initiateur. Mais après c'est pas celui qui adore aller partager ses connaissances parce qu'il a d'autres choses à faire. Lui fonctionne un peu focalisé sur lui-même. Il y a quelques initiatives locales à Louvain-la-Neuve où ils essayent de relancer un petit peu cette discussion, bon là avec le Covid c'est un peu compliqué, tout est un peu mort. J'avais fait partie d'un groupe d'entrepreneurs en B2B SAAS, toutes des boîtes qui font du software pour des entreprises, et là il y avait François van Nuffelen qui a créé Babbelway qu'il a revendu à Tradeshift, qui a créé ce club un peu exclusif. Mais pour entrer dans le club, il faut office avoir une certaine taille, il faut être du software, travailler qu'avec des boîtes. C'était un petit écosystème pour échanger. Je pense que de manière générale en fait il y a plein de gens qui sont talentueux en Wallonie, je pense qu'il y a beaucoup de talent et de cerveau, mais on a peut-être tendance à pas tellement échanger finalement les uns avec les autres. Moi je suis dans ceux qui essayent de pousser au maximum les échanges, on dirait

que souvent quand on parle avec l'un ou l'autre, souvent les gens n'osent pas trop partager ce qu'ils font, ils n'osent pas trop dire les enroules qu'ils ont trouvé pour générer beaucoup de trafic sur Google, ils le gardent pour eux. Il y a des boîtes par exemple à Enghien, il y a Heroes qui sont en fait des boîtes où ils ont développé aussi Verbolia par exemple. C'est quand même en train de foisonner. Bon après je dis ça mais c'est vrai que ces derniers temps moi j'ai plus trop participé à des événements, c'est vrai que je crois qu'en fait quand t'atteins une certaine taille, t'essaies de garder du temps pour ta vie perso avant d'aller commencer à aller chercher à partager tes connaissances à tout l'écosystème. Donc, la Wallonie, je pense qu'elle se développe, je crois qu'il y a de plus en plus d'argent qui est investi dans des beaux projets, de belles équipes, et on voit de plus en plus de succès. Il y a des initiatives comme la Start-up Vie, un média qui est en train de filmer en fait tout ce qui se passe dans l'écosystème, Wallonie, Flandre, enfin plus Belgique au sens large. Tout ça en fait ce sont des agrégateurs d'informations qui permettent de créer des groupes, du contact avec les gens entre eux. Et je pense que l'écosystème c'est de ça dont il a besoin, il a besoin évidemment de financement pour aider les entrepreneurs à oser réaliser leur mission, mais le meilleur financement qu'on peut avoir, si on regarde aux Etats-Unis, ce sont des gars qui ont fait des fortunes et qui peuvent se dire "OK, allez je vais parier 100,000 balles sur ce gars-là". Ça c'est le meilleur financement parce qu'il va donner des conseils, il va dire "je vais te mettre en contact avec machin, tu vas voir comment ça va se passer, je te mets en contact avec lui et lui, je te mets 100,000 balles mais tu te limites à faire ceci faire cela",... Après comme on n'a pas encore cet écosystème-là, on peut dire bravo à la Wallonie qui s'est dit "okay on n'a pas cet écosystème encore, parce qu'on n'a pas encore beaucoup de succès cases, donc les wallons peuvent pas réinvestir en masse non plus dans l'écosystème", et donc il y a typiquement des boîtes comme Sambre Invest qui a commencé à injecter des tickets de 100,000€ dans plein de boîtes et là Sébastien Doyen avec Digital Attraxion qui participe extrêmement activement dans le revirement du digital pour toute la Wallonie. Même s'il est basé à Charleroi, ils ont un portefeuille extrêmement dense et étendu. Après y'a le Wing qui s'est lancé en parallèle, la SRIW et cetera, ils ont été extrêmement agressifs sur le marché pour booster le financement de ces start-ups. Et lui par contre est entrepreneur à la base donc, c'est ça en fait qui manquait un peu, c'est des entrepreneurs du web, du digital, qui ont déjà fait des start-up, qui se sont déjà plantés, qui sont vraiment en fait impliqué dans l'écosystème et qui créent cet écosystème avec lui. Je pense qu'on va dans la bonne direction, après c'est sûr que quand on se compare à d'autres scènes, on est encore sous-

représenté, par rapport à la qualité des gens qui sont en Wallonie. J'espère qu'avec (...), on pourra redorer notre drapeau en partie aussi!

D - Pour le covid, c'est pour ça que j'ai choisi d'illustrer mon contexte par des entreprises dans le digital, parce que je me suis dit que c'était le secteur le moins affecté par ça et je ne voulais pas tronquer mes témoignages. Donc pour la suite on va surtout se concentrer sur le soutien externe. J'ai identifié 4 catégories principales de challenge entrepreneuriaux et donc je trie un peu les soutiens externes dans ces catégories qui ont été créés sur base de facteurs critiques de succès et d'échec des start-up. L'humain, les finances, les connaissances et savoir-faire entrepreneuriaux, et les challenges opérationnels. On va brièvement passer dans chaque catégorie et voir un peu quels problèmes majeurs, quels challenges, (...) a eu et si vous avez utilisé des soutiens externes?

T - Tu veux que je partage mon opinion aussi sur ce que je pense qui fait un échec ou une réussite d'une boîte ou ça t'intéresse moins?

D - Oui tu peux rajouter un petit peu là-dessus parce que je vais voir si ça correspond à ce que j'ai.

T - C'est mon opinion perso, donc juste peut être pour commencer là-dessus. L'échec, c'est juste le fait que l'entrepreneur ou l'entrepreneuse à un moment donné abandonne le combat. Créer une boîte, c'est un processus où tu itères, tu vas essayer un truc, ça va pas marcher, si dans ta tête, tu ne pars jamais du principe que c'est un échec, et que tu pars toujours du principe qu'il s'agit juste de parler un maximum aux gens, de se remettre en question, de s'adapter, et en fait être malin par rapport à ce que tu fais, par rapport à l'évolution du marché, il n'y a pas de raison que tu fasses faillite ou que tu te plantes. Ça c'est mon point de vue. Par exemple pour le Covid, il y a des boîtes dans le voyage qui disent "ah merde, on peut rien faire", mais il y a des boîtes en fait qui se sont complètement réinventées et qui ont extrêmement bien performé parce que elles se sont réinventées. Puis il y a ceux qui n'ont pas réussi à se réinventer, et qui sont plus partie en mode défaitiste, mais il y a des restos d'aujourd'hui par exemple qui font beaucoup plus de chiffre que ce qu'ils faisaient avant. Ils ont créé un autre business mais c'est parce que ce sont des entrepreneurs qui n'ont pas peur d'entreprendre, ou qui, quand ils font face à une difficulté, ils disent pas "ah merde j'ai une difficulté, j'arrête". Je sais pas si c'est culturel, mais peut-être qu'il y a un petit peu de ça parfois chez pas mal de gens. Il faut un mental d'acier pour pouvoir gérer ces situations et peut-être qu'à un moment donné, il y a eu cet élan de rêve, de se dire "ah ouais en fait créer une boîte c'est trop chouette, c'est super excitant, je vais être mon

propre patron", mais c'est l'enfer hein, créer une boîte c'est le stress, enfin moi je dors plus depuis 8 ans! Enfin je me réveille la nuit en sueur, "pourquoi est-ce qu'on ne fait pas, est-ce qu'on a pris la bonne décision?" Et après je vais avoir des phases où tout va hyper bien et je suis extrêmement heureux. C'est une question de personnalité. L'argent en tant que tel ne va pas permettre à des gens qui n'ont pas cette capacité de réussir. Les connaissances ne vont pas permettre à des gens qui n'ont pas cette capacité de réussir. T'as des gars qui vont être brillants, qui n'arriveront pas à gérer ce stress. C'est ça le plus gros problème. Quel est l'impact qu'on peut avoir là-dessus? Il faut qu'à un moment donné, c'est plus au niveau culturel qu'on puisse... en fait il faut avoir la niaque! On entend par exemple qu'il faut booster l'entrepreneuriat chez les femmes. C'est pas juste en donnant de l'argent qu'en une fois toutes les femmes vont commencer à entreprendre. C'est simplement qu'à un moment donné, elles vont voir qu'une copine à elle qui s'est lancée cartonne. Elle va se dire qu'en fait il y a moyen, pourquoi est-ce qu'elle a réussi et moi je ne réussirais pas? Aux Etats-Unis il y a aussi ce côté moutonnier, tout le monde entreprend, tout le monde fait son business, tout le monde fait son truc. En Wallonie on vient d'un siècle d'industrie, de charbon, de sidérurgie, d'industrie lourde; on a investi des milliards dans le biotech et le pharma, et maintenant on s'attend à ce que du jour au lendemain en 5 ans ou en moins de 10 ans on soit tous digitaux. C'est impossible. On a dit à toute la population que le chemin à suivre, c'est avoir un boulot stable dans une grosse boîte corporate, et d'ailleurs depuis l'éducation, depuis l'école, on forme les gens à penser comme ça. C'est ça le problème en fait, c'est au niveau de l'éducation. Je vois qu'il y a pas mal d'initiatives qui sont en train de changer, à Louvain je crois qu'ils ont lancé pas mal d'initiatives depuis les études pour créer justement ce club d'entrepreneurs, à Bruxelles aussi, c'est ça qui va vraiment permettre de réussir. Mais au niveau du risque, les Belges sont les plus gros épargnants, parce qu'on ne prend pas trop de risques, dès que t'as un peu de thunes tu vas le mettre sur ton compte épargne, c'est la folie la quantité de cash que les Belges ont sur leur compte en banque, qui dépasse tout le monde au niveau mondial. Après ça offre une certaine stabilité de vie, on a une certaine qualité de vie et on ne se retrouve pas avec un marché comme les États-Unis où t'as la moitié de la population qui galère.

D - Très intéressant, merci. Tu peux commencer par le financement oui, la source initiale notamment, ça c'est toujours important et puis les sources supplémentaires au fur et à mesure, combien vous avez fait de levée de fonds, ...?

T - La première source de financement, ça a été notre temps. Et ça a été le fait qu'on vivait chez nos parents. Honnêtement c'est finalement la première source de financement, et puis ça a été

nos clients de notre premier business. On a chacun mis 5000 balles dans la boîte, donc on avait 20,000€, ce qui est en fait est déjà une belle somme, on avait économisé pendant les études un peu ce qu'on avait. On vivait chez nos parents, on essayait d'avoir un coût de structure le plus bas possible, après on utilisait la thune qu'on avait mis dans la boîte pour manger sur le temps de midi, parce qu'on avait pas d'argent. Ça a duré quand même longtemps, et donc on a commencé à essayer de vendre nos services avec notre agence. Là on a fait grosso modo 60000€ de revenu en 6 mois, ce qui était pas mal alors qu'on sortait de l'unif, on connaissait rien, on savait pas comment vendre, on connaissait rien au fait de créer des sites web, on a tout appris sur le tas. C'est de cette expérience-là qu'on s'est lancé avec (...). Un truc très scandaleux à l'époque quand on s'est lancé, et ça a changé depuis, pour se lancer, on a dû payer plus l'état que nous-mêmes en salaire. On était 4, bon je vais être honnête là-dessus, on a tout fait illégal au début, parce que c'est impossible en fait de se lancer à 4 quand t'es dans une boîte innovante qui génère 0 revenus. Alors on faisait un petit peu de prestation de services, mais tu dois faire des choix, si tu veux vraiment innover, tu dois te mettre full time sur l'innovation et ça prend du temps. En gros comme on avait créé cette structure pour pouvoir facturer un tout petit peu à des clients, l'état nous demandait directement des cotisations sociales. A l'époque c'était par trimestre; le minimum c'était 800 balles par personne. Mais on est 4. Si on déclarait que tout le monde était indépendant et était actionnaire actif de la boîte, de base on devait déjà payer 3200€ par trimestre sans avoir de revenus. En plus de ça si tu veux un bureau ou quoi que ce soit, ça te coûte. Le démarrage en Belgique il est compliqué. T'as des aides comme les bourses de pré-activité et tout, on nous l'a refusé. J'en connais d'autres qui l'ont eue, alors je ne sais pas pour quelle raison les gens ont estimé qu'on n'était pas pertinent pour l'avoir, mais on l'a pas eu. Ça c'est 12000€, en gros, qui est là pour payer de la consultance externe. On te donne de l'argent pour aller engager un consultant qui va dire comment tu crées ta boîte. Ça n'aide pas. Je crois qu'aujourd'hui maintenant pour les cotisations sociales, il y a un package pour les starters. Mais donc j'ai dû aller me faire chier à rentrer un dossier auprès du SPF finances, arriver comme un misérable là-bas pour aller essayer de demander une dispense de cotisations sociales pendant au moins 6 mois, le temps qu'on puisse un peu innover, avancer sur le projet pour économiser un peu. T'imagines le temps perdu pour rien, alors que pour l'instant moi je travaille pas sur les clients, sur le fait d'innover, de créer la boîte. Pour moi c'est le truc le plus aberrant en Belgique, c'est cette histoire-là, tout ça parce que des fonctionnaires du SPF finances pensent que si tu crées une boîte, tu veux frauder. Ils partent du principe que n'importe qui qui veut créer une boîte fraude. Au lieu de se dire "ah non en fait c'est quelqu'un qui essaie de créer une activité,

et veut se lancer", ce sont des fraudeurs, de base. Tout le monde est fraudeur, tout le monde veut faire le mal et donc on va mettre plein de règles pour empêcher toute fraude et donc qui va empêcher toute innovation. On a des gens qui osent pas se lancer. Je pense qu'on a des entrepreneurs en Belgique, mais alors ils sont là "merde il y a cette histoire de cotisations sociales qui sont quand même élevés", sans savoir si ça va fonctionner. Donc t'es obligé de faire des trucs illégaux. Nous ce qu'on a fait c'est que, des 4, il n'avait que moi qui était déclaré comme étant actionnaire actif, et les autres étaient déclarés comme étant actionnaires passifs. Ils avaient chacun des statuts différents : il y en a un qui s'est réinscrit à l'école comme étudiant. C'était juste pour le principe qu'au niveau légal, enfin c'est juste pour ça. Un autre finalement il a commencé à donner des cours du soir à l'EPHEC, t'en as un autre qui était au chômage, lui ça faisait un an qu'il cherchait du boulot, il avait pas trouvé donc finalement il s'est lancé. Tout ce système est foireux pour créer l'innovation. Après je crois qu'ils s'en sont rendus compte récemment, et là ça commence à changer. On veut absolument créer du boulot pour un maximum de gens dans la population, tout le monde se plaint de pas avoir du boulot, mais ceux qui créent du boulot en fait c'est ceux qui crée des boîtes et on les empêche de créer des boîtes. Ça c'est mon avis de ce que j'ai pu voir et que j'ai pu vivre en tant qu'entrepreneur. Donc la première manière qu'on s'est financé au final c'est la famille, si on n'avait pas la famille, je pense que je ne me serais jamais lancé. Si je devais en sortant de l'unif me payer directement mon logement, à manger et tout, j'aurais probablement jamais lancé une boîte innovante dans le digital. J'aurai peut être lancé une boîte, j'aurais fait peut être un truc qui est pas trop risqué, que je sais qui fonctionne. Les gens qui lancent en sortant de l'unif, ils ont tendance à copier ce qui existe. La grosse difficulté, c'est créer une boîte qui doit inventer un business qui n'existe pas. C'est toujours pas dans la tête des politiques et dans le système actuel. Pour nous, après plus ou moins un an et demi, là on a commencé à voir des clients. Entre-temps, j'ai dû tout montrer à mon père (c'est via mon père et le père d'un de mes associés, ils nous ont prêté de l'argent, un prêt convertible qui allait se convertir une fois qu'on faisait une levée de fonds avec de vrais investisseurs). Sans l'argent du prêt, on savait pas faire cette levée de fonds non plus. Parce qu'on avait besoin de financement pour commencer à avoir des ingénieurs pour développer la plateforme. Un des associés était ingénieur et développait tout seul la plateforme, mais on était un peu bloqué tu vois. T'as besoin d'argent pour pouvoir aller chercher l'argent. Ça change légèrement quand même je pense, c'était un peu plus dur à l'époque. Après, l'autre moyen pour se financer c'était via nos clients. Puis on a eu ce prêt convertible, on a fait une première levée de fonds après un programme d'incubation de start-up qui était le Nest Up. En

2014 on a suivi ce programme. Comme on faisait le programme, on savait plus travailler sur le service, donc plus générer de revenus, vu qu'on était dans le programme. Donc en fait le serpent se mord la queue. On est sorti du programme, et donc en fait on a levé des fonds finalement en 2015 alors que ça faisait depuis 2012 qu'on avait commencé à travailler sur le projet le soir chez nous. Il a fallu quasi 3 ans, si je réfléchis du moment où on a eu l'idée en tant qu'étudiant en 2012-2013, je suis sorti de l'unif en 2013. Fin 2014 on a réussi à avoir le prêt auprès de la famille qui nous a permis de commencer à se payer un salaire, rien de fou hein c'était 1000 balles par mois, 800 même au début. En 2015 on fait une levée de fonds, là on fait une levée de 500,000€ auprès de la famille en convertissant le prêt qu'ils ont fait et puis auprès d'un fond qui s'appelait le Lean Fund mais qui n'existe plus, qui faisait partie du programme Nest Up, et puis auprès des 3F, family, fools and friends. En parallèle, j'ai commencé à travailler sur un dossier de subsides, parce que on ne fait que de la recherche on sait pas quelle va être la solution finale. On développe une plateforme sans savoir à quoi elle va ressembler. On rentre en 2015 un dossier Artémis de financement pour développer cette plateforme qui va révolutionner la manière dont les entreprises vont collaborer ensemble. C'est un projet à quand même plus de 700,000€. On se fait accompagner par des chasseurs de subsides qui s'appellent Innovity, qui nous accompagnent, là on a reçu l'accord parce qu'on a déjà investi et quand même créé quelque chose déjà. Par contre n'on aurait jamais pu le faire si on n'avait pas déjà quelque chose, déjà des clients et tout ça, il fallait créer de la confiance. 55% du projet était en avance récupérable du projet DGE6. Il fallait d'abord faire les dépenses, et puis on était remboursé de la région. Il faut l'argent, il faut payer les factures, il faut déclarer les factures et tout, et après seulement quand tout est payé, tu récupères 55% de ce qui était payé. Donc si t'as pas l'argent de base, ça sert à rien en fait. C'est un système qui fonctionne très bien pour des grosses boîtes pharma. Donc en fait tout le système belge et système wallon a très bien été réfléchi pour des grosses structures style boîte pharmaceutique, et donc typiquement ce genre de dossier, c'est un dossier de 100 pages à rentrer avec des informations de fou furieux sur tout, toute la boîte, sur tout ce qui est prévu, il faut envoyer des rapports intermédiaires,... Je comprends qu'il faut tout vérifier et cetera, mais c'est des bazars... Ça nous a pris un an pour avoir l'accord. Puis il a fallu encore 6 mois pour toucher l'argent et à un moment donné on a eu un problème de cash parce qu'on avait dépensé le budget mais derrière on avait plus assez d'argent. La banque, chez Belfius, nous a dit : "si vous voulez on peut pré-financer l'investissement qui est déjà garanti par la DGE6". On a dit okay, on va faire ça, c'était en 2017. Donc on a fait un emprunt, un straight loan, auprès de la banque, de 200,000€ pour couvrir en fait une partie de cet investissement de

recherche. Comme à faire un emprunt en prenant ça en garantie, automatiquement la DGE6 nous ont envoyé au contentieux et a bloqué nos accès à tout subside, tout aide de l'état. Impossible de joindre pendant quasi 2 ans. Mon expérience dans le financement en Wallonie, il est mitigé. Ils se protègent dans tous les sens au niveau du contrat. Après sans eux on n'aurait pas réussi non plus à arriver où on est aujourd'hui, mais donc c'est un peu mitigé parce que d'une certaine manière c'est quand même beaucoup de temps investi, beaucoup d'énergie, beaucoup de stress. On se retrouve à avoir des dettes bancaires pour pouvoir avancer l'argent. Normalement c'est la région qui devait rembourser la dette bancaire. La région nous met au contentieux parce qu'on a une dette alors que c'était de l'argent qu'ils étaient censés payer, enfin donc voilà. Donc, on a fait du 3F, on a fait via des petits fonds pre-seed, donc 500,000€ c'est le premier tour. De là, on a leveragé ça avec la DGE6, sur un projet on a eu quand même 380,000€ en plus en avance récupérable de la région wallonne. Aujourd'hui maintenant on doit rembourser ça évidemment, donc là on est en train de rembourser, avec en plus des commissions parce qu'ils prennent une partie des résultats. Là on va les rembourser quasi 2 fois le montant qu'ils nous ont prêté, donc bon deal pour eux. A côté de ça on a continué évidemment notre développement, on a fait une levée de fonds avec SambreInvest de la région de Charleroi, parce qu'une personne de chez eux nous connaissait bien et donc on a été en contact avec eux. En 2019 on a closé un tour de financement avec eux. Heureusement avant ça ils nous avaient déjà prêté de l'argent qui était en prêt convertible, et là on a fait un tour de financement de 1,8 millions qui nous a permis de continuer à se développer. Un an plus tard, on a l'opportunité de racheter un concurrent en Allemagne, on a refait un tour de financement de 1.8 millions, pour le rachat des Allemands j'ai fait un effet de levier en faisant un emprunt bancaire et donc j'ai emprunté à la banque une partie du montant pour financer également le rachat. Au grosso modo j'ai relevé plus ou moins 2 millions, enfin au total on a levé en gros 5 millions. C'est sûr que maintenant qu'on a atteint une certaine taille, c'est beaucoup plus simple d'aller récupérer de l'argent que ce soit même via des emprunts bancaires. Là on a maintenant on a la possibilité d'étaler un straight loan, on est en train de pouvoir faire des financements, mais le démarrage a été très compliqué. Maintenant ça inspire aussi plus confiance quand on atteint ce genre de taille.

D – Oui, très certainement.

T - Une autre aide qu'on a eu, ça que j'ai oublié de le dire, comme on fait de la recherche, on a une réduction du précompte professionnel donc c'est quand même beaucoup d'argent. Pour les développeurs tu peux récupérer jusqu'à 80 pourcent du précompte professionnel de leur salaire,

tu peux proposer des salaires quand même attractifs tout en ayant un coût de structure qui est okay. Ça reste quand même cher mais tu peux récupérer pas mal d'argent. Il y a des subsides à l'aide à l'emploi, bon par contre il faut être en activité depuis plus de 36 mois pour y avoir accès, de nouveau en fait, à partir du moment où tu commences à être solide et suffisamment gros, t'as plein d'aides qui commencent à arriver, mais limite tu les sens pas vraiment parce qu'elles arrivent vraiment tardivement. T'as aussi les aides du Forem, notamment le programme FPI, plan de formation d'insertion, pour engager au niveau des employés, que nous on avait commencé à répliquer, donc on engageait systématiquement des gens, des jeunes qu'on formait en stage mais dans un plan FPI, qui après on passait en CDD et puis en CDI et ça nous permettait d'avoir accès à différentes aides. Tout ça nous permettait d'engager en fait plus rapidement des gens aussi. Aujourd'hui le programme FPI il est mort en Wallonie, c'est fini, ils ont arrêté. C'est con parce qu'en fait nous on se retrouve à arrêter d'engager des jeunes parce que ça devient trop risqué.

D - Pourquoi ils ont arrêté?

T - J'ai contacté le ministre Nollet, je l'ai un peu engueulé parce que je trouvais ça un scandale, on essaie d'innover, de pousser les jeunes à l'emploi, et il a annulé ce plan et il a développé le plan CESAM un peu plus, mais qui existait déjà en fait avant, pour créer de l'emploi. Mais c'est limité à maximum 5 personnes dans une boîte, donc en gros si je veux engager des jeunes qui sortent de l'unif mais qui ne connaissent rien en digital, je suis face à un dilemme. Est-ce que je vais prendre un gars qui sort de unif, qui connaît rien à rien sur ce qu'on doit faire et je parie la dessus, mais est-ce que je peux me permettre de lui payer un salaire normal? Non, parce que dans mon état actuel de boîte c'est pas possible. Je ne suis pas un big 4. Alors depuis on prend des gens qui ont déjà l'expérience, parce que c'est bon là ils sont directement efficaces. Moi je prends des gens qui ont plus d'expérience, qui ont déjà été en fait formés par des Deloitte et autres, et donc en fait c'est pas terrible pour l'écosystème non plus. Ce qui était intéressant avec le FPI en Wallonie, ça existe toujours, mais en fait le système financier derrière de rétribution est tellement misérable pour l'étudiant que personnellement, j'ose même pas le présenter, parce que c'est genre 600 balles par mois, pour des universitaires et tout c'est très limite. Au final on s'est dit, on va prendre des universitaires qui ont déjà de la bouteille, et ça sera plus intéressant. On a eu une autre aide de la Sofinex, je sais pas si tu connais?

D - Non, je ne pense pas.

T - C'est une des filiales de la SRIW, de la Sowalfin. Ils sont à Liège et ils aident les entreprises wallonnes à l'export.

D - Dans le même style que l'AWEX?

T - L'AWEX c'est des petits montants, ça va être genre 10,000€ pour lancer sur un salon, c'est bien mais c'est vrai que c'est des petits montants. La Sofinex, tu peux être sur des montants à un million. Par exemple ils vont soutenir des entreprises wallonnes à racheter des boîtes à l'étranger, donc par exemple ils nous ont été pour le rachat de la boîte en Allemagne. Ils aident aussi pour s'étendre dans des nouveaux pays, donc là il nous aident aussi pour s'étendre en Angleterre maintenant. Et tu peux combiner en fait la Sofinex avec des emprunts bancaires, donc si t'as un projet qui est bien ficelé et solide tu fais un combo entre Sofinex plus banque. Donc voilà ça c'est un truc qu'on a fait déjà 2 fois. C'est pas des augmentation de capital, mais c'était une manière de financer quand même pour le développement de la boîte. L'écosystème de fonds d'investissement : il y a des gros fonds semi-publics qui ont quand même un poids important. SRIW, avec Wings, et puis t'as SambreInvest qui est aussi très gros. Après t'as MeuseInvest, t'as Nivelles Invest, dans le Hainaut t'en as un autre, il y en a pas mal.

D - Ce qui est particulier ici c'est que peu importe où on se situe, on va dire en Belgique francophone, on a quand même accès à toutes ces sources qui se veulent plus focalisées sur le local?

T - Par exemple pour SambreInvest, ce qui était intéressant pour eux c'est que des boîtes comme (...), il n'y en a pas mille en Belgique, en Wallonie. Donc ils utilisent un peu comme flagship pour convaincre d'autres de les rejoindre. C'est ce que beaucoup de fonds font pour pouvoir booster par exemple des secteurs d'activité. Typiquement ce qu'ils avaient fait à l'époque en biotech, c'est qu'au tout début ils ont investi dans des boîtes biotech qui était pas spécialement basées à Charleroi, ils disaient que "la condition pour venir nous rejoindre c'est que vous vous installiez à Charleroi" et alors progressivement ils ont créé un écosystème biotech à Charleroi. Et là maintenant il y a plus en plus de start-ups qui commencent à Charleroi, qui se développent à Gosselies et cetera, parce que là ils sont en train de construire un portefeuille. Par exemple, nous ce qu'on fait c'est qu'on va donner des formations aux start-up de SambreInvest sur ce qu'on connaît, on va partager nos connaissances, on va aller échanger.

D - Donc c'est vraiment une symbiose?

T - C'est ça. Et alors pourquoi est-ce qu'on a été avec eux plutôt que d'autres? Parce qu'ils ont offert des conditions plus intéressantes financièrement. Ils étaient moins chiants sur plein d'aspects, certains étaient beaucoup plus carrés sur la manière dont les contrats devaient être gérés, les conditions qu'ils mettaient, donc nous en tant qu'entrepreneurs, on s'en fout qu'ils soient basés à Charleroi, Liège ou quoi, on veut travailler avec des gens avec qui on s'entend bien. On a eu cette chance et je veux les remercier parce qu'on serait pas là aujourd'hui sans eux, ça c'est sûr. Maintenant on a aussi de plus en plus de family funds aussi qui sont de plus en plus actifs dans l'écosystème et qui sont en train de réinjecter pas mal dans le secteur tech en Belgique. C'est clair qu'ils ont un rôle à jouer parce qu'en fait, la Belgique c'est un des pays où il y a le plus de milliardaires au mètre carré.

D - C'est vrai?

T - Ouais, c'est un truc de dingue. La plupart d'entre eux viennent de secteurs très traditionnels et très industriels, et donc le fait qu'ils s'intéressent à des boîtes comme nous dans l'écosystème plus digital, c'est très positif pour l'écosystème. Si on arrive à leur montrer qu'ils arrivent à gagner de l'argent avec une boîte comme nous, ils vont investir dans l'écosystème encore plus.

D - Ouais ça marque un peu ce passage de l'industrie comme tu disais vers une région plus digitale.

T - Je pense que c'est en cours, mais c'est juste que les changements ça prend du temps, donc faut pas imaginer que du jour au lendemain on se réveille et qu'on soit dans la Silicon Valley. Ce qui est important c'est qu'il y ait un maximum de... l'argent c'est bien mais ce qui va faire vraiment la dynamique c'est que les gens achètent plus auprès de petites boîtes. C'est vraiment une question de mentalité aussi et certainement de visibilité de ce genre d'offre. C'est ça mais enfin voilà mais donc je sais pas si j'ai répondu à toutes tes questions?

D - C'était très intéressant mais je suis conscient de dépasser la réunion que t'avais prévu.

T - Juste pour rebondir sur ce que tu disais sur le risque et le fait qu'il y ait plus de boîte qui se maintiennent, je pense qu'en effet, les entrepreneurs belges, on est plus prudents dans nos investissements mais c'est vrai que ça fait de nous finalement des boîtes solides. C'est dommage aussi parce que cette prudence empêche certainement des idées très créatives de se lancer simplement par peur de l'échec. Je termine là-dessus !

D - Mais merci en tout cas pour ton temps et passe un bon weekend!

## Company 8

D - Merci encore d'être là et de participer à ce projet. Pour rappel, pour me présenter un peu, je suis étudiant en dernière année de master en management, et donc là je termine simplement mon stage et mon mémoire avant de commencer la vie professionnelle. Mon sujet ici concerne l'évolution des besoins en soutien externe pendant la durée de vie des jeunes entreprises wallonnes à forte croissance. Ça va être un entretien semi structuré, donc je vais commencer avec des questions plus générales, et puis j'irai vers des thèmes un peu plus précis au fur et à mesure.

G - C'est clair, je t'écoute.

D - La première partie c'est simplement plus une introduction personnelle et une mise en contexte, donc si on peut commencer et parler un peu de ton background, ton parcours, ton éducation aussi pour mettre un peu en contexte tout ça.

G - Ouais, tu veux que je parle que de moi ou de (...) et moi?

D - Vous êtes cocréateurs?

G - On est cofondateurs.

D - Alors tu peux aussi l'introduire, c'est plus complet comme ça.

G - Ça marche, je vais commencer avec (...), qui a fait le droit à Saint-Louis, et finalement maintenant il finit son master en droit des sociétés à Louvain-La-Neuve. Spécifiquement il a pris l'option droit des sociétés, mais il a aussi fait l'option mémoire CPME. Il a lancé Civix il y a 2 ans, c'est une ASBL qui est gérée par des étudiants, et qui essaye de reconnecter les jeunes à la politique et donc pour les élections 2019, ils ont fait toute une app qui permet aux jeunes de s'informer. Il a aussi fait un stage dans un startup studio l'été passé qui s'appelle le Lab Box. L'idée c'est d'avoir une première expérience entrepreneuriale. Il a aussi dû faire un stage, je pense que c'était dans le cadre des études, dans un cabinet d'avocats, et puis finalement maintenant dans le cadre des études il a fait un stage chez PWC en légal pendant un mois, donc voilà ça c'est un peu le background professionnel de (...). Pour ma part, c'est un peu différent, je suis belge, je suis né ici, j'étais jusqu'à mes 15 ans ici, puis j'ai fini mes humanités aux Etats-Unis, j'ai fait 2 ans aux Nouveau Mexique. À la suite de ça, je suis allé faire mon bac en Angleterre. J'ai fait mon bac en philosophie et sciences politique et économique à l'université d'Oxford, et puis je suis en train de finir mon master en sciences économiques ici à LLN. Et au

niveau de mes expériences plutôt professionnelles, il y en a 3. Une première en Angleterre, j'étais fort actif dans tout ce qui est la finance durable, c'était déjà quelque chose qui me poussait, d'une part du côté activiste en tant qu'étudiant, d'autre part j'ai eu la chance d'intégrer des conseils d'administration, notamment de mon collègue, pour aider un peu. J'ai fait 2 stages, une fois en Irlande un stage business chez Google, et un autre stage ici l'été passé à Bruxelles chez McKinsey.

D - Donc si j'ai bien suivi, (...) avait créé Civix auparavant, est-ce que toi tu as eu des d'autres expériences de création d'entreprise avant (...) ou pas?

G - Non, mais j'ai travaillé dans plusieurs projets de start-up, j'ai déjà fait du bénévolat pendant un an pour une start-up en Angleterre, aussi aux Etats-Unis j'avais toute une série de projets entrepreneuriaux, mais jamais créé de moi-même. Mais donc déjà de l'expérience un minimum dans ce domaine-là, voilà.

D - Est-ce que tu peux me parler un peu de ton opinion sur la Belgique, la Wallonie... mais en fait vous êtes basés à Bruxelles ou Louvain-La-Neuve?

G - Notre siège social est à LLN.

D - Ok, donc l'opinion généralement sur la Belgique et la Wallonie comme endroit pour gérer et créer une entreprise, est-ce que tu as des feelings par rapport à ça?

G - Moi je ne connaissais pas du tout l'écosystème, et j'étais vraiment agréablement surpris. A divers stades maintenant de notre développement, je me rends compte qu'il y a quand même toute une série de soutiens et de choses pour encadrer la création d'entreprise, que ce soit du point de vue d'accélérateurs, incubateurs et cetera, donc par exemple nous on a rejoint l'incubateur en tant qu'étudiant donc a pu bénéficier du statut étudiant entrepreneur. Ça ne m'a pas aidé beaucoup, même pas du tout, mais voilà il existe. Ça c'est la région wallonne qui finance, et apparemment, ça coûte 10000€ par étudiant qui participe à l'incubateur, ce n'est quand même pas rien. C'est surtout le coach auquel on a accès via l'incubateur qui est très intéressant, qui nous aide beaucoup. Ensuite, maintenant qu'on arrive dans un stade de levée de fonds et de financement, ce qui est aussi une question intéressante pour toi, on voit aussi beaucoup de mécanismes et beaucoup d'institutions qui sont là pour nous aider. En Wallonie il y a la SRIW, ils ont plusieurs branches, la Sowalfin, où on vient de faire une formation pour start-up qui est gratuite, 6 sessions juste d'information sur comment faire une levée de fonds, quels aspects de la levée de fonds il faut connaître,... Au niveau de la Wallonie, il y a le fond

WING, il y a Digital Attraxion, toute une série de l'institution publiques ou semi-publiques qui sont là pour financer, soit via les prêts convertibles, soit via les garanties sur des prêts, soit via des entrée en capital, soit via des mécanismes qui rendent ça plus facile, ... Donc vraiment au niveau de financement il y a toute une série de choses. Je parle de Wallonie mais c'est la même chose à Bruxelles, tu dois les chercher hein mais ils sont là! Ensuite au niveau de l'accompagnement, il y a une série de sites en ligne qui sont gérés avec un accompagnement pour aider les start-ups.

D - Pour continuer de contextualiser un peu, j'ai vu sur votre site que vous avez quand même une certaine relation avec les règlements européens, mais est-ce que l'Union Européenne joue un rôle ou va jouer un rôle dans le soutien de votre entreprise?

G - Pas dans le soutien à court terme, non. Là où ça joue un rôle, c'est au niveau des réglementations qui changent dans le domaine dans lequel on est actif.

D - Pour aller plus en détail sur comment a commencé ce projet, quelle était la raison de lancement?

G - Une volonté de notre part de réfléchir à comment est-ce qu'on peut nous même contribuer notre petite pierre à l'édifice d'un monde en transition, d'un monde en changement.

D - C'est un projet de CPME ou est-ce que c'est indépendant?

G - Ça n'a rien à voir avec CPME, juste que tous les 2 on aime bien lancer des projets, on s'entendait bien, et on trouvait le domaine intéressant pour être un acteur du changement.

D - Donc (...) avait ou a encore un autre projet via CPME. Où se dirige (...) maintenant, quels sont les objectifs à long terme pour vous?

G - Le rêve, c'est qu'on crée une société qui qui grandisse, qui se développe, avec des dizaines d'employés. Il y a une volonté de développer l'entreprise, l'organisation, tant qu'on est fidèle à la mission. On fait ça dans l'idée de contribuer, de grandir dans le sens où on nous aider dans le monde de la finance.

D - Au vu de cet objectif à long terme, vous vous concentrez maintenant sur quel aspect?

G - D'abord on est en train de finaliser le prototype qui nous permet de confirmer et de valider la demande. Et ce qui est lié à ça, c'est qu'on est en train de parler avec des investisseurs, on est

en train de négocier pour voir comment est-ce qu'on grandit, quel type de financement pourrait nous permettre d'avoir plus de financement à court terme pour booster le projet.

D - Dernière question un peu de contextualisation, quels sont les challenges principaux que vous avez rencontrés jusqu'ici, donc la première chose qui vient en tête quand je dis ça?

G - C'est trouver le type de service ou de produit pour lequel les gens sont prêts à payer, et pas qu'une fois. Tu peux écrire tout ce que tu veux sur papier, de business plan, de pitch, de deck de slides, de PowerPoint, tout ce que tu veux, même trouver un client, 2 clients, ça ne garantit pas du tout le fait que tu as une source de revenus récurrente et une valeur que tu apportes à des clients quand tu réponds à un besoin similaire. Tu peux lancer des boîtes de consultance où tu fais toujours des trucs différents par rapport à ton client, mais nous ce n'est pas l'objectif, et ça c'est vraiment compliqué.

D - Pour aller plus en profondeur dans les 4 catégories que j'ai expliqué tantôt, ce sont en fait 4 catégories principales de challenge entrepreneurial que j'ai identifiées pendant mes recherches. L'humain, le financier, les connaissances et savoir-faire entrepreneurial et les opérations. Ce qu'on va faire c'est aller en détail dans chaque catégorie. Je m'intéresse aux solutions externes. On va commencer directement par l'humain. Si je parle de networking, comment est-ce que vous avez construit un network qui vous aide à réussir? Commençons par ça.

G - C'est très organique, on contacte une personne qu'on connaît dans notre réseau et à chaque fois qu'on a un appel, on demande "est-ce que vous ne connaissez pas d'autres personnes qui sauraient nous aider pour ça?" Notre réseau n'est pas grand hein, il est très limité, mais ça c'est vraiment le principal, c'est à chaque fois les gens nous permettent d'être référencés, et nous recommandent. Avec le Covid, il n'y a pas d'autres événements.

D - Au niveau recrutement, est-ce que vous avez déjà consulté quelqu'un? Je ne sais pas combien vous êtes dans l'équipe...

G - On a travaillé un modèle très fluide en fonction de nos besoins, en fonction des intérêts, et purement motivé sur l'envie d'apprendre et le partage de l'ambition et de la vision du projet. Jusqu'ici on a eu, à par 2 personnes, presque que des gens étudiants qui donnent une journée de leur temps par semaine pour nous aider. Et comme ça on en a eu vraiment beaucoup.

D - Est-ce que c'est du bénévolat?

G - Purement du bénévolat, jusqu'il y a 2 mois l'entreprise n'existait même pas. Ce sont des gens qu'on connaît ou des gens qu'on ne connaît pas du tout. J'ai recruté dans mes amis, j'ai recruté dans les amis d'amis, j'ai recruté via les listes d'e-mails de l'UCL... Ensuite il n'y a personne qui est sur le payroll, on est encore trop petit, cependant la question se pose maintenant réellement le jour où on va avoir des financements dans quelques semaines, on va devoir faire un recrutement vraiment de personnes à temps plein, full-time employee, avec le payroll, avec l'assurance médicale, avec la pension, ... Là, comment est-ce qu'on va faire notre recrutement? Du coup ça reste plutôt hypothétique parce qu'on ne l'a pas encore fait, je peux juste te donner les idées qu'on a. Ca va être une combinaison de plusieurs choses, donc nous on cherche des profils très spécifiques; on va chercher un ingénieur ou une ingénieure software avec toute une série de compétences spécifiques. Il y a 3 canaux de recrutement que je vais essayer d'activer. Le premier ce sont mes contacts personnels. Le deuxième ce sont les réseaux d'universités, parce qu'on cherche un ingénieur, on espère "une" parce qu'on a envie de faire attention à la diversité et l'égalité des genres dans notre équipe, mais qui n'a pas tellement d'expérience, maximum deux années d'expérience professionnelle nous suffisent. On va essayer d'activer les réseaux des universités, des alumni de l'université. Et le 3e sera toute une série de réseaux différents, par exemple aujourd'hui, je me suis renseigné sur une série de choses comme Women in Tech, Women in Business, Women in Engineering, des groupes LinkedIn, des groupes Facebook, des organisations qui poussent les femmes à aller en Stem, qui aident les gens à chercher des emplois.

D - Vous n'avez pas considéré d'outsourcer ça, d'utiliser un service de soutien externe?

G - Non, principalement je vais le faire moi-même, mais on a potentiellement une amie avec qui on a déjà travaillé plus tard qui aime bien toutes les questions humaines, et elle va peut-être nous aider là-dessus.

D - L'autre thème que j'ai noté c'est l'organisation interne. Je ne sais pas ce que vous avez fait à ce niveau-là?

G - Il y a quelque chose en place, quelque chose d'assez clair en place chez nous, on travaille avec un système où on a identifié 5 ou 6 grands pôles, domaines de choses à faire : les sales, le développement de l'ingénierie, le développement du produit au niveau des fonctionnalités et cetera, l'aspect légal, l'aspect humain, 5 ou 6 domaines comme ça. Dedans il y a des sous-domaines et en fait simplement en fonction des affinités, compétences, intérêts, désirs de chacun dans l'équipe, on a chaque fois une personne responsable de chaque pôle. Ça peut être

dynamique, on a déjà changé, mais à chaque fois, à un moment, il y a une personne qui est responsable d'un pôle. On a défini comment les choses interagissent, donc si un sales parle avec un client, son go-to person c'est le product manager, et après, produit ce sera avec l'ingénieur, l'ingénieur parle product manager, il ne parle pas directement avec le sales, sauf quand le product manager en est conscient, donc on a mis une série d'automatismes, de routines et d'opérations entre nous pour organiser tout ça. Tout le monde qui viendra, viendra en fonction des besoins, et rentrera dans ces pôles de compétences, donc pour être concret, moi je m'occupe de tout ce qui est plutôt sales, et donc on a développé une activité plutôt financière et une activité plutôt digitale, mais on en parlera plus tard, et donc on avait 2 personnes, un stagiaire officiel de la LSM, et une personne simplement par intérêt bénévole qui voulait nous aider à faire des sales digitales, bah moi j'étais le "owner" en sales, donc c'est ensemble à nous 3 qu'on s'en occupait. On a une structure sur base des besoins et alors on s'organise en fonction de qui est responsable de quoi.

D - Ce modèle vous l'avez trouvé quelque part, vous vous êtes inspirés de quelque chose ou c'est quelque chose qui est venu comme ça?

G - Je pense que (...) a dû lire quelques trucs par-là, et moi dans une autre organisation où j'ai travaillé, j'aimais bien l'idée de travailler de manière très horizontale, des partages de responsabilité, des changements de responsabilité, il n'y a pas toujours une personne qui fait la même chose et on trouve ça de manière très intuitive. C'est une manière humaine de gérer et de parler avec les gens.

D - Vous comptez garder cette organisation pour l'avenir au moins proche?

G - Oui, et quelque chose aussi auquel on fait particulièrement attention dans l'organisation, c'est les noms des responsabilités. Par exemple, on ne parle pas de RH, je trouve ça un nom dégueulasse, les gens ne sont pas des ressources, on a appelé ça "People & Culture", responsable de des gens et de la culture. Les noms sont très importants pour nous.

D - Je ne sais pas si tu veux rajouter quelque chose par rapport aux challenges humains? Donc la catégorie suivante concerne les challenges financiers, mais donc avant c'est vrai que ce serait un bon moment pour m'expliquer plus en détail le produit, le service de (...).

G - Je vais faire bref, on offre des données, soit via un data feed qui peut atterrir sur n'importe quelle plateforme, soit via une dashboard qu'on est en train de développer, qui permet à des institutions financières, des petits gestionnaires de fonds, d'avoir un monitoring des entreprises

des lesquelles ils investissent sur toute une série de questions liées à l'impact environnemental, des questions sociales. Voilà ça c'est le produit principal. C'est un monde très compliqué, avec une bière on parlera de ça une autre fois!

D - Si on va plus sur les challenges financiers, là je parle notamment de la source initiale de financement, alors tu as dit que vous prévoyez une levée de fonds dans les semaines à venir, est-ce que c'est la première source externe de financement ou pas? G - Le premier financement qu'on a eu vient du Louvain Student Angel Fund, c'est un petit fonds qui donne jusqu'à 5000€ à des projets étudiants. On a eu 2500€ comme ça l'année passée. Ils soutiennent les initiatives étudiantes, tu dois remplir un questionnaire, remplir un formulaire et puis ils te donnent de l'argent. Ça c'est le premier financement externe. Ensuite, je préfère parler de ceci même si ça ne répond pas exactement à la question, mais en fait on s'est dit qu'on aimerait bien retarder le financement externe, parce qu'au plus tôt les gens viennent, au plus ils ont de contrôle dans ta boîte, au plus ils ont de choses à dire et au moins les termes vont être bons. En décembre, on a décidé de lancer une activité qui n'a rien à voir avec ce que je viens te dire, la partie digitale. Pour toutes une série de clients, on a fait des sites web et des applis. On a fait ça pour une série de clients, jusqu'à aujourd'hui, je pense qu'aujourd'hui on arrive à notre dernier projet, ça nous a permis de générer environ 17000€. On a fait ça pour générer du cash, parce que ça va couvrir une série de frais, et en fait aussi, ça nous permet de montrer qu'on est simplement capables de générer du cash et qu'on a la volonté, on sait faire de la gestion de clients, on sait avoir de la valeur, on sait facturer. Maintenant je retourne sur ta question, maintenant on va avoir des financements externes, ce n'est pas qu'on lève des fonds dans les semaines qui viennent en fait c'est plus complexe que ça. On avait prévu de lever des fonds d'ici la fin de l'année, et en fait il se trouve qu'en discutant avec des investisseurs et en annonçant cela, il y en a qui nous disent déjà aujourd'hui qu'ils sont prêts à investir et du coup en fait on va probablement prendre un prêt convertible dans la semaine à venir. C'est tout à fait en cours de discussion, mais donc voilà c'est la première grosse source de financement externe, et on espère, de nouveau c'est en cours de d'exploration et de recherche, on espère compléter cela avec des subsides en région wallonne et à Bruxelles qui permettent à des sociétés de notre stade, soit dans les développements technologiques, soit dans le développement du business, d'avoir des financements externes qui sont soit des avances récupérables, soit des subsides. L'avantage d'avoir un prêt convertible aujourd'hui c'est que ça peut agir comme levier, parce que la plupart des subsides te demandent d'avoir 30 à 50% que tu amènes sur la table toi-même du montant total. Si tu as un prêt convertible tu as 30 à 50% du montant et tu peux aller chercher le reste

avec des subsides. Ça nous permettrait de, au lieu de faire une levée de fonds cette année, de la faire l'année prochaine.

D - L'autre aspect que je relève dans ce domaine, c'est comment est-ce que vous avez fait pour fixer vos prix? Vous avez su faire ça vous-même ou est-ce que vous avez eu besoin de conseils par rapport à ça?

G - On a demandé conseil, mais au final c'est une combinaison de comment est-ce que ça va coûter de temps et de ressources pour délivrer? Quels sont les prix des concurrents? Comment est-ce qu'on veut se placer? Et alors on teste et très vite on apprend si les prix sont trop chers ou pas. Pour avoir des histoires très concrètes, le dernier projet digital sur lequel on bosse, on a mis un quote, avec la TVA c'est monté jusqu'à 4500€ je pense, et on a réduit le cahier des charges pour qu'il arrive dans un budget raisonnable pour le client. Finalement il a accepté le projet. La première offre c'était 3500, le client dit "écoute moi ça me va pas du tout". Pas de souci, on va faire une offre à 2500, mais je réduis mon cahier des charges. Ça fait une semaine qu'on fait le projet, on s'est rendu compte qu'on peut l'aider sur un aspect du projet, augmenter son design. On lui dit "ça te va si on augmente ton design, on le fait pour 400€"? Il dit oui, il aime bien, et du coup ton projet pour finir au lieu d'être à 3500 ou 2500 il est à 3000. C'est un exemple concret mais il y a beaucoup de ça. Après, le moment on aura un produit scalable qu'on vend plusieurs fois, ça sera un tarif fixe sur l'année, voilà la subscription fee, il y a des trucs que tu veux, telle fonctionnalité bah c'est autant d'argent. Mais comme on est encore dans la définition de prix, la validation du business, on est encore dans des stades où on doit tester des trucs.

D - On va avancer sur la suite pour l'instant sauf si tu as encore quelque chose à dire?

G - Je veux juste ajouter, c'est clair que si tu lances ta boîte à l'âge de 30 ans ou 40 ans, que t'as 30000 balles d'épargne ou 50000, même 100000 balles d'épargne, c'est beaucoup plus facile. Si tu as du capital de départ, tu t'entoures de choses, tu développes ton équipe dès le départ, tu peux faire beaucoup plus vite.

D - L'âge moyen des créateurs en Europe, je pense en Union Européenne, c'est autour de 37, donc ça laisse le temps d'avoir cette marge de capital.

G - Exactement et ça fait une différence considérable.

D - Ensuite, les challenges de connaissance et savoir-faire entrepreneurial : alors par là je pense à des concepts comme un business model mal choisi, un manque de développement du

business, pas de fit produit marché, ça on a déjà un peu parlé à la dessus, ou simplement un manque de skillset. Est-ce que vous avez dû recourir à une éventuelle d'extérieur par rapport à certains aspects?

G - On est tout le temps aidés par des gens externes. Tout le temps, tout le temps, tout le temps on demande l'avis de gens à côté. Des questions de pricing, des questions de vente,... Au niveau du business model, écoute, moi c'est la première boîte que je lance, j'ai lu un peu quelques livres, je m'y connais un peu, je vois ce que les compétiteurs offrent comme système, comme business, j'essaye. C'est clair que je suis loin d'être un expert, je tente des trucs, on voit un peu où ça nous mène.

D - Est-ce que ça vous pose parfois un problème à ce niveau-là, d'avoir des avis peut-être qui sont en conflit avec vos avis ou les avis de quelqu'un d'autre qui vous conseille?

G - On demande souvent à certaines personnes en fonction de leurs compétences, souvent les mêmes personnes qui parlent de la même chose. On n'a pas encore eu le souci de conflit de conseil différent. En revanche, au niveau du fit du business model et cetera, quelque chose qui est important à savoir c'est que : on lance un SAAS dans la finance. Si (...) avait travaillé 20 ans en tant qu'IT et moi 20 ans en tant que banquier, ce serait beaucoup plus facile quoi. Je connaîtrais toutes les banques, je connaîtrais des gens, quel type de service ils utilisent, comment leur budget fonctionne, comment ils allouent des budgets pour les divers services et comment il s'organisent... L'expertise du domaine et de l'industrie dans laquelle tu t'inscris va vraiment faire une grosse différence.

D - Il faut surtout des experts au niveau du secteur visé plutôt que dans les concepts business plus généraux?

G - Il faut un peu de tout. Ce qui est clair c'est que dans le manque de connaissances, savoir-faire et cetera, on est très conscient des limites de notre équipe, donc dans les gens qu'on va recruter, le moment on a les financements on pourrait avoir déjà en avoir en temps plein, on va recruter quelqu'un en sales qui a l'expérience dans le monde financier.

D - Pour finir, on va partir sur les challenges opérationnels, les opérations de soutien en quelque sorte.

G - Je vois exactement ce que tu veux dire, je vais aller les prendre point par point. C'est très simple, le fait que (...) a fait des études de droit nous a énormément aidé pour le légal. C'est lui qui a écrit les statuts de l'entreprise, on les a fait relire par un pote avocat mais c'est lui qui les a écrits. On n'a pas dû passer par un avocat pour créer ça. Au niveau de ce qui est comptable, pour commencer au tout début tu dois faire un plan financier que tu dois soumettre à ton notaire quand tu crées d'entreprise. Nous on l'a fait nous-mêmes, du coup ça nous a permis d'éviter ces coûts-là. Je reviens vite sur le légal, le pacte d'actionnaires on l'a écrit nous-mêmes de nouveau. Maintenant qu'on va faire rentrer les investisseurs, là il y a des réflexions de term sheet, quels sont les termes de l'investissement et cetera, là on a un avocat qui va nous aider. Je vais continuer au niveau de la compta, pour le plan financier on l'a fait nous-même, pour la compta régulière on a fait appel à un comptable, puis il y a des réflexions au niveau d'optimisation fiscale, d'élaboration de payroll, là enfaite on bénéficie de nouveau du même comptable mais avec des chèques entreprise de la région wallonne. Ensuite les autres c'était IT?

D – C'est ça.

G - Slack pour la communication, Google Meets pour les appels, au niveau suivi du projet on utilise un outil qui s'appelle Coda, au niveau de notre compta on utilise aussi Odoo. Pour les questions de développement IT on utilise Loom, qui permet de faire des captures vidéo de ton écran.

D - Et niveau marketing peut-être que vous avez quelque chose à ce niveau-là?

G - En fait on est en B2B donc on s'en fout.

D - Est-ce que tu as n'importe quel autre soutien externe qu'on a pas considéré ici auquel tu penses?

G – Je ne pense pas, non.

D - Ca nous mène à la fin, est-ce que tu veux rajouter quelque chose, quoi que ce soit, tu as des questions pour moi peut-être? Merci à toi pour ton temps ici c'est très gentil et je te souhaite que le meilleur par la suite avec (...).

G - Merci beaucoup, bonne journée!

#### Appendix 4 : Selected quotes in French

« Notre mentor, c'était un mentor attiré qui avait des réflexions intéressantes, mais parfois c'est resté trop dans la même direction. C'étaient souvent des moments répétitifs et on ne voyait pas réellement l'apport que toutes ces réunions avaient, c'était même parfois plutôt une perte de temps. Il y a aussi la répétition des workshops d'année en année, ce sont les mêmes workshops chaque année. » - Company 5.

« [L'incubateur] joue le rôle de tout ce qu'il faut savoir et apprendre quand on se lance. » - Company 2.

« D'un point de vue recrutement, c'était et c'est toujours très compliqué de trouver les ressources dont on a besoin, en tout cas si on se contente du marché local. » - Company 1.

« Quand c'est des échecs c'est très difficile à supporter, ça a un impact très fort sur le business, parce que chaque nouveau collaborateur dans une entreprise va avoir un impact fort. Si t'es 10 personnes, chaque nouveau collaborateur correspond à 10% de ta « workforce » de manière globale. Si c'est pas une bonne recrue, c'est un peu compliqué. » - Company 7.

« Le problème d'une startup, c'est qu'on fait énormément de pivot et donc on ne peut pas embaucher un profil et puis faire un pivot qui fait que cette personne n'a plus d'intérêt sur le projet, ça ne va pas. » - Company 2.

« Tu disposes rarement de ressources financières qui te permettent d'engager des personnes qui ont un certain niveau de séniorité. (...)Tu ne prédéfinis pas forcément des modules de formation, t'as pas un accompagnement et un onboarding optimal, donc t'attends des compétences et des softs skills très spécifiques de ces premiers collaborateurs dans une start-up. » - Company 6.

« Même si [une nouvelle recrue] n'avait pas toutes les compétences d'expérience en vente qui auraient pu nous faciliter la tâche dans un premier temps, c'est quelqu'un qui apprend vite, qui est très ouverte à ça, et donc on a fait le pari de l'engager et de la former plutôt que d'engager quelqu'un avec plus d'expérience. Je ne pourrais pas en être plus contente. » - Company 3.

« Avec le temps on apprend rapidement. On apprend à détecter finalement comment tu dois mieux sélectionner tes profils. » - Company 6.

« La gestion humaine c'est quelque chose qui reste assez compliqué, (...) pour le fait que s'ils [les nouveaux-venus] vont dans une équipe, ils doivent matcher avec l'équipe, avec les besoins de l'équipe avec les envies de l'équipe aussi. » - Company 4.

« On s'approche de 100 personnes, les challenges au niveau gestion du personnel, gestion de l'humain sont assez complexes, parce que tout le monde évidemment à son point de vue, tout le monde a sa manière de voir les choses et donc moi mon rôle est d'arriver à essayer de créer un maximum de liens entre toutes ces personnes. » - Company 7.

« [Frimgle] a mis en place justement des cadres, des frameworks, des templates, pour que notre équipe puisse rapidement intégrer les bonnes best practices, et soit capable rapidement de comprendre comment elle devait mettre en place les différentes initiatives. » - Company 6.

« Quelque chose aussi auquel on fait particulièrement attention dans l'organisation, c'est les noms des responsabilités. Par exemple, on ne parle pas de RH, je trouve ça un nom dégueulasse, les gens ne sont pas des ressources, on a appelé ça "People & Culture", responsable des gens et de la culture. Les noms sont très importants pour nous. » - Company 8.

« Le facteur humain reste quand même la clé du succès pour une startup en général, ça vient avec le fait d'avoir un réseau, je pense que pour se lancer le fait de connaître énormément de monde ou justement de se créer un réseau comme ça d'affaires, permet d'ouvrir des portes et permet de vendre son produit. » - Company 4.

« Ça donne d'une part un effet de notoriété lié au fait qu'on a gagné un concours et qu'on soit mis sur le devant de la scène pendant une soirée, et ça donne aussi une part de crédibilité puisque les concours sont aussi reconnus dans le milieu en tant que tel et donc les personnes considèrent déjà notre projet comme peut-être plus abouti parfois que ce qu'il n'est réellement. Les concours donnent de la visibilité dans un réseau qui est difficile à atteindre. » - Company 5.

« Pour la partie networking, il y a des cercles, il y a des événements de networking, il y a des salons, il y a pas mal de choses et le fait justement d'être en Belgique avec Bruxelles qui attire pas mal de ces conférences et autres, c'est intéressant surtout dans une optique européenne. » - Company 1.

« Dans un premier temps c'étaient des capitaux propres de chacun. On n'a pas besoin de beaucoup d'argent au tout début, pour tout ce qui est technique on avait la chance d'être tous

les 3 ingénieurs et donc d'avoir la possibilité de créer tout de A à Z avec nos compétences, et c'est ce qui s'est passé. » – Company 4.

« On s'est dit qu'on aimerait bien retarder le financement externe, parce qu'au plus tôt les gens viennent, au plus ils ont de contrôle dans ta boîte, au plus ils ont de choses à dire et au moins les termes vont être bons. » – Company 8.

« En décembre, on a décidé de lancer une activité qui n'a rien à voir avec ce que je viens te dire, la partie digitale. Pour toutes une série de clients, on a fait des sites web et des applis. Je pense qu'aujourd'hui on arrive à notre dernier projet, ça nous a permis de générer environ 17000€. On a fait ça pour générer du cash, parce que ça va couvrir une série de frais, et en fait aussi, ça nous permet de montrer qu'on est simplement capables de générer du cash et qu'on a la volonté, on sait faire de la gestion de clients, on sait avoir de la valeur, on sait facturer. » – Company 8.

« Avec mon associé, vu qu'on avait déjà commencé notre première expérience entrepreneuriale 5 ans avant le projet (...), on avait cette capacité financière de notre côté de pouvoir financer le proof of concept, qui nous a permis d'aller voir des angels, des investisseurs privés. » – Company 6.

« On ne veut pas juste l'argent qu'on pourrait dire qu'on lève chez nos parents ou chez nos frères et sœurs, on aimerait que ce soit des investisseurs qui puissent vraiment apporter autre chose que de l'argent aussi, ça c'est super important. Ici on connaît nos business angels, on a une totale confiance et donc ce sera clairement la priorité de passer par eux plutôt qu'ouvrir à n'importe qui dans un premier temps. » - Company 2.

« Aujourd'hui, on est dans une logique où on veut plus du tout prendre de pur financier, c'était très intéressant en pre-seed parce que c'est des gens qui prennent du risque et si tu te plantes, pas grave, voilà, ils savent qu'ils mettent une enveloppe. Par contre, ils ne t'aident pas beaucoup et quand t'as besoin d'avoir des gens extérieurs qui te challengent, t'as besoin aussi de personnes qui sont encore dans une approche d'action et de vision sur l'opérationnel. » – Company 6.

« C'est sûr que maintenant qu'on a atteint une certaine taille, c'est beaucoup plus simple d'aller récupérer de l'argent. [...] à partir du moment où tu commences à être solide et suffisamment gros, t'as plein d'aides qui commencent à arriver, mais limite tu ne les sens pas vraiment parce qu'elles arrivent vraiment tardivement. » - Company 7.

« C'est clairement une compétence cruciale je pense quand tu lances une start-up, c'est de savoir identifier que je suis limité, j'ai besoin d'aide externe, quelle est la meilleure aide à laquelle je peux faire appel et actionner? » - Company 3.

« On s'est dispersé sur des choses qui n'étaient pas utiles sans vraiment valider les éléments qui étaient cruciaux dans le démarrage. » – Company 1.

« Bizarrement, je ne savais pas ce que le mot « entrepreneuriat » voulais dire jusqu'à il y a un an et demi tu vois. Pour moi, ça c'est un énorme défaut de l'enseignement de manière générale, mais c'est pas limité à la Belgique, c'est qu'on ne parle pas d'entrepreneuriat aux étudiants qui sont dans le secteur des sciences humaines. Je trouve qu'il y a tellement d'opportunités manquées. » – Company 3.

« En fait, on s'est entouré de personnes qui nous apportaient pas seulement de l'argent, mais aussi un réseau et puis des connaissances directement pertinentes pour nous. (...) Un bon accompagnateur, c'est quelqu'un qui peut se diversifier aussi et t'accompagner sur divers aspects de ton entreprise. Nos accompagnateurs sont des entrepreneurs, donc des personnes qui ont fait face à ces challenges-là et ils peuvent en effet nous aider dans plusieurs domaines. » – Company 3.

« C'est un peu un système comme ça qui nous intéresse, justement pour apporter des compétences rapidement aux petites structures. » – Company 4.

« Notre business model parfois n'était pas toujours très clair pour certains et ça nous a fait vraiment réfléchir à certains points essentiels. » – Company 5.

« Encore aujourd'hui j'étais au téléphone juste avant toi avec une cliente qui vient me dire "moi j'aimerais bien avoir ça, ça pourrait m'aider" et hop, on adapte notre solution en fonction, on se développe avec le marché. » - Company 2.

« On est tout le temps aidés par des gens externes. Tout le temps, tout le temps, tout le temps on demande l'avis de gens à côté. » – Company 8.

« Par rapport au pricing plan et comment on l'a défini, c'est un véritable challenge et t'as raison de le souligner. Nous-mêmes aujourd'hui encore, on a adapté notre pricing plan. C'est pour te dire à quel point c'est un challenge de véritablement trouver le positionnement de son prix. » - Company 6.

« Un bon prix est un prix qui est challengé de temps en temps. Si on n'est jamais challengé c'est qu'on est trop peu cher, si on l'est trop il faut se remettre en question. (...) Au final, la meilleure manière de faire c'est vraiment selon la valeur perçue par les gens qu'on rencontre. »

- Company 2.

« Dans tous les cas, on a un comptable, on n'a pas de plus-value à le faire, ça nous fait perdre du temps, lui va nous rapporter plus ce qu'il nous coûte. » - Company 4.

« Dès qu'on se lance dans une société, le légal joue. C'est par rapport à tout ce qui est vraiment la création d'entreprise, donc la constitution d'une société, quels sont les apports, comment est-ce qu'on est conforme au code des sociétés et cetera, c'est sûr que je pense qu'une société qui se lance et qui n'a pas de juriste, en tout cas spécialisé par exemple en droit des entreprises ou quoi que ce soit, il devra nécessairement faire appel à un juriste à un certain point. » - Company 5.

« On a créé notre plan commercial, on connaît les secteurs qu'on veut, maintenant il nous faut des conseils [de quelqu'un d'externe pour aider à nous diriger] qui va dire « on va faire ça et ça ». » - Company 4.

« Pour la gestion [IT] journalière comment on fonctionne, de manière très pratique, on a la Google-Suite, là t'as tous les services de base, et puis après on a des petits outils qui viennent en plus qu'on aime bien utiliser. » – Company 2.

« Il faut un mental d'acier pour pouvoir gérer ces situations. (...) C'est une question de personnalité. L'argent en tant que tel ne va pas permettre à des gens qui n'ont pas cette capacité de réussir. Les connaissances ne vont pas permettre à des gens qui n'ont pas cette capacité de réussir. T'as des gars qui vont être brillants, qui n'arriveront pas à gérer ce stress. » - Company 7.

« On apprend aussi beaucoup des échecs et je pense que c'est un milieu dans l'entrepreneuriat où, pour moi, une entreprise si elle fonctionne, il y a une grosse partie aussi de chance dans la réussite ou non d'un projet. C'est à force d'échecs qu'il y a un moment où il y a une réussite qui monte et qui donne de meilleurs résultats que ce qu'on peut espérer. » - Company 5.

« L'Europe est très intéressante pour nous pour plusieurs raisons. D'une part, parce que c'est une source de standards et du coup d'interopérabilité sur différents marchés. La Belgique est un tout petit marché, mais quand on regarde la Belgique comme étant juste un état faisant partie de l'Europe ça devient intéressant, donc ça c'est la première chose, les standards européens pour

avoir un marché unique et du coup pour déployer des produits qui ne concernent pas que la Belgique, la Wallonie, que ma commune, que mon voisin. La deuxième chose, ce sont ces soutiens initiatives de l'Europe pour justement aider les entreprises à développer leurs solutions. » – Company 1.

« Moi je ne connaissais pas du tout l'écosystème, et j'étais vraiment agréablement surpris. A divers stades maintenant de notre développement, je me rends compte qu'il y a quand même toute une série de soutiens et de choses pour encadrer la création d'entreprise. » - Company 8.

« La Belgique est un bon terrain pour les bons entrepreneurs, ceux qui savent utiliser les outils à leur disposition à leur plein potentiel. (...) Franchement, j'étais agréablement surprise des gens rencontrés et de la dynamique constructive qu'ils instaurent avec toi. » – Company 3.

« Je trouve qu'il y a très peu d'aide par rapport à ce que je peux voir dans d'autres pays. Je trouve que les aides sont assez faibles, je sais qu'au niveau de l'Etat, il y a moyen d'avoir différentes aides, mais c'est souvent avec des dossiers qui sont assez complexes et ce sont des aides qui, par rapport à ce qu'on peut voir par exemple aux US, [sont assez faibles]. » – Company 5.

« [Le soutien externe] n'était peut-être pas très structuré, je pense que ce n'est toujours pas très structuré mais maintenant j'ai une très bonne idée en cherchant justement comment tout ça a été orchestré, je sais beaucoup mieux maintenant comment ça se passe mais c'est vrai que ça peut être compliqué de démarrer. » - Company 1.

« On reste dans un marché qui, si on regarde le marché intérieur, est quand même très petit et le networking se fait encore souvent avec cette propension nationale voire régionale, ce qui n'est pas du tout à la dimension de ce qui se passe en Europe. » – Company 1.

« Quelque chose qui est quand même embêtant dans la vie d'une start-up en Belgique, c'est les langues. Il faut directement tout faire en trilingue et c'est super énergivore, c'est énorme la quantité de temps que ça demande. » – Company 2.

« En tant que belge qui entreprend, cette séparation entre les 3 régions quoi, purée franchement... Et le fait que, justement tu ne puisses pas librement utiliser des services pour des conneries. C'est justement une barrière plus qu'autre chose, parce que du coup ça empêche les collaborations entre les écosystèmes et du coup oui, évidemment que tout le monde va à Bruxelles. Et la Flandre, on a tellement peu de contact avec eux. (...) Je ne connais pas du tout le paysage entrepreneurial en Flandre. Ca me rend triste que le [pays] soit aussi divisé, je trouve

que c'est plus un frein qu'autre chose que les gens soient aussi attachés à leur région. » – Company 3.

« On veut absolument créer du boulot pour un maximum de gens dans la population, tout le monde se plaint de ne pas avoir du boulot, mais ceux qui créent du boulot en fait c'est ceux qui créent des boîtes, et on les empêche de créer des boîtes. Ça c'est mon avis de ce que j'ai pu voir et que j'ai pu vivre en tant qu'entrepreneur. » – Company 7.

« La Wallonie est toujours plus forte que la région de Bruxelles ou la Flandre. Il y a beaucoup plus de financements disponibles par rapport à ce que j'ai pu remarquer. » - Company 5.

« Je n'avais pas droit au plan Airbag parce qu'il faut être dans une école de commerce [pour en bénéficier]. (...) Si je l'avais su à l'avance, j'aurais fait une formation d'un mois et ça m'aurait fait gagner ça. Ils estiment que pour lancer sa boîte et pour réussir avec sa boîte, il faut un background en gestion. » - Company 4.

« Je ne connaissais pas les différents incubateurs, les différents soutiens qui pouvait être disponibles à la création. Je n'en avais pas besoin pour démarrer en fait, mais c'eut été quand même était intéressant d'avoir cette information-là plus tôt. » - Company 1.

« C'est toi qui doit tout trouver. Ça reste assez compliqué de se faire aiguiller là-dedans. Tu dois savoir que ça existe, il doit y avoir quelque chose qui pourrait aider quelque part, mais on ne saura jamais où. (...) Au niveau des subsides en général, il faut vraiment essayer de chercher, en gros tu es livré à toi-même. (...) Au niveau de tout ce qui est les cotisations sociales en tant qu'indépendant, si tu veux avoir des dérogations, ça personne ne te le dit nulle part. » - Company 4.

« La Wallonie, c'est minuscule en termes de marché, et toutes les villes un petit peu grandes, mais qui sont minuscules au niveau mondial, veulent toutes avoir leur incubateur et leurs initiatives locales. On va avoir MeuseInvest à Liège qui lance son incubateur, on va avoir Creative Wallonia qui se lance à Mont-saint-Guibert, à Nivelles ils ont tenté de lancer un incubateur, à Charleroi ils lancent un incubateur, et en fait tu te retrouves avec 2-3 gars qui se parlent pas les uns aux autres avec énormément d'argent qui est investi. » - Company 7.

« Je pense qu'en Wallonie en tout cas il y a pas mal d'opportunités. Tout terrain d'entrepreneuriat est un outil et comme tout outil, il peut être bon au mauvais selon la manière dont tu l'utilises. Si tu veux des opportunités, tu peux aller les chercher, peu importe que tu sois en Belgique ou non. » - Company 3.

« Je pense qu'on va dans la bonne direction, après c'est sûr que quand on se compare à d'autres scènes, on est encore sous-représenté, par rapport à la qualité des gens qui sont en Wallonie. »

- Company 7.

## Abstract :

This thesis is a study of the entrepreneurial landscape and external support systems of Belgium's southern region of Wallonia, which explores how young, high-growth businesses' external support needs evolve throughout their lifecycle.

A series of external support resources in Belgium are identified, along with key strengths and weaknesses of the existing external support systems. Thanks to an approach based on the characteristics of the national and regional business ecosystems, and on critical success and failure factors for young businesses, the following conclusions are revealed. Finance support is an urgent need for early-stage ventures, but remains important as they grow throughout their lifecycle. Acquiring knowledge is a constant need that is met by a variety of actors. Other support needs are punctual, and young businesses seek reactively for such assistance. The need for internationalisation support arrives earlier in the lifecycle than current external support offerings might suggest. Finally, while the sufficient quantity and quality of the external support offerings available in Wallonia do not seem to be in doubt, their visibility and clarity may be lacking.

**UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN**  
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve  
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique  
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique  
[www.uclouvain.be/lsm](http://www.uclouvain.be/lsm)