



Start-up

## Revenir à de meilleures bases?



- > **Les business models** de course à l'hypercroissance ont montré leurs limites.
- > **Une levée de fonds** ne peut pas être une permission pour la start-up de faire des pertes.
- > **La méthode « lean start-up »** force la start-up à adapter sans cesse son produit.

**Le coup d'arrêt soudain** de Take Eat Easy, la start-up belge de la foodtech, a mis en lumière certaines limites du business model de la course à l'hypercroissance. Dans le même temps, d'autres acteurs parient sur le pragmatisme et la rigueur de la méthode « lean start-up ».

Qu'est-ce qu'une start-up? Si la question peut sembler triviale, tenter d'y répondre s'avère fondamental pour distinguer le mythe de la réalité. Ces dernières années, les médias (entre autres) ont contribué à imposer un stéréotype de la start-up : cool, jeune, connectée, capable de lever des millions d'euros et de s'étendre rapidement à l'international. Mais cette image idéalisée est l'arbre qui cache deux forêts : celle des très nombreuses start-up qui ferment boutique et celle des entrepreneurs qui réussissent, hors de ces standards, à créer des entreprises viables et rentables.

### Une start-up n'est pas une entreprise

Steve Blank, célèbre professeur d'université américain et serial-entrepreneur de la Silicon Valley, définit la start-up comme « une organisation temporaire utilisée pour rechercher un business model reproductible et extensible ». Et, dans cette définition, c'est bien le mot « temporaire » qui compte car, en réalité, la start-up n'a que deux issues : elle commence à générer des revenus et se stabilise en tant qu'entreprise, ou elle ferme ses portes. « Une start-up n'est pas une entreprise », affirme Cedric Donck,

business angel professionnel et expert en entrepreneuriat. «Alors que la première cherche encore un business model, la seconde l'exécute. Et pendant cette phase exploratoire – qui dure généralement entre trois et cinq ans – la start-up doit impérativement fonctionner avec des coûts les plus faibles possible.» Pourtant, les exemples portés au pinacle démontrent qu'il n'en est pas toujours ainsi...



Cedric Donck  
Business angel

### Winner takes all: l'exemple Take Eat Easy

La start-up belge, fleuron de l'hyper médiatisé secteur de la foodtech, fonctionnait selon le modèle de la course à l'hypercroissance. Le principe? Croître très rapidement pour atteindre une position hégémonique. La start-up mise alors tout sur sa capacité à changer d'échelle ("scalability" du modèle) pour bénéficier d'effets de réseau. Et comme dans toutes les économies de réseau, elle doit toucher une masse critique suffisante d'utilisateurs. «Une application comme Facebook n'a aucun intérêt si vous êtes seul sur la plate-forme», confirme Cedric Donck. Tout l'enjeu consiste donc à grandir plus vite que les autres, coûte que coûte, pour espérer un jour, après l'élimination des concurrents, rentabiliser l'activité. Un pari peut-être trop risqué pour devenir la norme du secteur. Car ses conséquences ne sont pas neutres: une rentabilité souvent renvoyée au second plan et le besoin de dépenser beaucoup d'argent, de brûler du cash. «C'est la loi de Darwin appliquée au monde de l'entreprise», indique Hugo Mahieu, CFO de Barefoot, une pépinière de start-up (voir encadré). «Dans le cas de Take Eat Easy, ils devaient jongler avec des coûts d'acquisition très élevés, des marges faibles, ainsi qu'une concurrence féroce.»



Hugo Mahieu  
CFO  
Barefoot

### La levée de fonds: miroir aux alouettes?

Dans ce type de modèle, la start-up a besoin d'importants soutiens financiers. Une dépendance qui peut s'avérer fatale lorsque l'injection de cash s'arrête. «Les médias mettent systématiquement en avant les levées de fonds»,

souligne Cedric Donck, «mais dans certains cas, il s'agit littéralement d'une permission de faire des pertes. Un business model inefficace le restera, malgré l'entrée massive de capitaux.» La collecte d'argent accélère donc le phénomène d'hypercroissance, mais ne garantit pas pour autant le succès de la start-up. «Pour lever des fonds, deux conditions doivent être remplies», explique notre interlocuteur. «D'abord, il faut bénéficier d'un cercle vertueux. C'est-à-dire que la croissance se nourrit elle-même. Pour Take Eat Easy, cette condition n'existait pas vraiment, puisque le fait d'être présent dans de nombreuses villes n'apporte rien de plus à l'utilisateur final. Le second prérequis consiste à avoir un management solide. On ne met pas un pilote inexpérimenté au volant d'une Ferrari.»

### Une bulle prête à exploser?

Malgré tout, les investisseurs continuent de multiplier les tours de table et de miser gros. Même lorsque les conditions de réussite ne semblent pas suffisamment réunies, notamment dans des secteurs ultra concurrentiels, où il n'y a pas de place pour un deuxième Uber ou un second Airbnb. «C'est comme si certains investisseurs n'avaient rien appris de l'éclatement de la bulle internet au début des années 2000», souligne Cedric Donck. Deliveroo, principal concurrent de Take Eat Easy, a ainsi bouclé des levées de fonds de 100 millions de dollars, fin 2015, et de 275 millions en août dernier. Pourtant, et malgré une croissance revendiquée de plus de 400 % de ses commandes, l'avenir de la société anglaise n'est en rien assuré. Entre autres, à cause de la présence de UberEATS et de l'entrée en lice du géant Amazon dans le monde de la foodtech. «La valorisation des start-up pose aussi question», ajoute Cedric Donck, «alors qu'elles n'ont parfois ni historique de ventes ni revenus récurrents ni clients réels. Début 2016, Take Eat Easy a été valorisée à la hauteur de... Pairi Daiza, une entreprise qui a accueilli plus de 1,75 million de visiteurs en 2015. Comment expliquer cela de façon rationnelle?»

### «Lean start-up»: revenir aux fondamentaux

«L'image véhiculée de la start-up est néfaste pour les entrepreneurs», poursuit Cedric Donck, «car on oublie d'évoquer les 99 % qui se plantent. Or, au lieu de rêver à être le premier pourcent les jeunes entrepreneurs doivent s'aguerrir pour être de ceux qui rament, mais qui parviennent à s'en sortir avec des moyens limités.» Dans ce contexte, la "lean start-up", un concept popularisé par l'entrepreneur américain Eric Ries, s'impose comme une voie alternative valable pour la création de start-up. Le principal intérêt de la démarche est de permettre de tester et d'adapter en temps réel son business model en fonction du feedback des clients. «C'est du bon sens», se réjouit Hugo Mahieu, «puisque cette approche consiste à remettre sans cesse l'ouvrage sur le métier

## ING renforce sa présence aux côtés des start-up

En faisant partie des conseils d'administration et des comités d'investissement de plusieurs fonds d'investissement, ING se positionne comme un acteur important dans l'appui financier aux start-up. C'est notamment le cas pour le secteur de la chimie, au sein de l'Innovation Fund, doté de 20 millions d'euros pour soutenir les projets innovants. La banque est également partenaire de la société d'investissement interuniversitaire QBIC (VUB, UGent, ULG et UAntwerp), dédiée à la transformation d'avancées technologiques en entreprises viables. Toujours dans le monde académique, ING soutient aussi le fonds Vives, lié à l'UCL et qui investit dans des sociétés de haute technologie. Enfin, la banque a conclu un partenariat avec SmartFin Capital, un nouveau véhicule d'investissement (75 millions d'euros) spécialisé dans les technologies pionnières (SmartTech) et financières (FinTech).



et à ne dépenser que le strict nécessaire.» En d'autres termes, il s'agit d'un retour aux fondamentaux de la création d'entreprise : concevoir des produits et services qui satisfont au mieux la demande des consommateurs, avec un investissement initial minimal.

### Un "minimum viable product"

La méthode "lean start-up" suppose de mettre au point un prototype, un "minimum viable product" (le produit minimum viable), dont seules les fonctionnalités indispensables sont développées, et de le valider directement auprès de potentiels clients. En fonctionnant par cycles itératifs très courts, le prototype (MVP) peut être affiné jusqu'à répondre exactement

*« L'image véhiculée de la start-up est néfaste pour les entrepreneurs car on oublie d'évoquer les 99 % qui se plantent »*

aux besoins des futurs utilisateurs. Les start-up peuvent ainsi améliorer leur efficacité de manière significative et valider rapidement les hypothèses sous-jacentes à leur business model. « Lorsqu'il arrive sur le marché », explique Hugo Mahieu, « le produit est déjà approuvé, attendu et même financé. Cette maîtrise sur plusieurs tableaux réduit les risques. De plus, si le prototype ne trouve pas son public cible, c'est-à-dire qu'aucun investisseur n'est prêt à se lancer dans l'aventure, alors il est encore temps d'arrêter les frais sans trop de dégâts. » Agilité, maîtrise et rigueur sont les maîtres mots de la "lean start-up". Une forme de pragmatisme qui séduit, d'ailleurs, de plus en plus de grandes entreprises poussées à rationaliser leur fonctionnement...

## Barefoot : au cœur de la méthode "lean start-up"

« Notre ambition est de professionnaliser la création de start-up », explique Hugo Mahieu, CFO de la start-up bruxelloise fondée en 2015. Barefoot est une pépinière de start-up, dont l'objectif est de lancer simultanément une dizaine de start-up indépendantes. Leur vocation commune est de répondre à des problématiques concrètes en développant des produits "sur mesure". « Notre approche permet de limiter les risques », indique notre interlocuteur. « D'abord, nous identifions un problème et proposons aux acteurs concernés d'y apporter une solution adaptée. À ce stade, aucun développement n'est nécessaire, puisque nous réalisons simplement une maquette destinée aux potentiels utilisateurs. Si ces futurs clients sont prêts à payer pour le produit, alors nous avançons ensemble pour la concrétisation du produit final. »

### Maîtrise des coûts

La start-up est ensuite formellement lancée, mais les coûts restent maîtrisés. « Au cours de la première phase, les dépenses sont très faibles. De plus, Barefoot mutualise tous les frais qui ne sont pas générateurs de revenus (comptabilité, logistique, administration, etc.) et la start-up créée ne s'occupe que du développement produit et de sa commercialisation. Ce qui assure des coûts variables proportionnels aux revenus générés. » Parmi les projets déjà lancés, on retrouve deux applications liées à la mobilité : Freedrive ([www.freedrive.com](http://www.freedrive.com)), qui vise à éviter les accidents dus à l'utilisation de smartphones au volant, et Kowo ([www.mykowo.com](http://www.mykowo.com)), un système de covoiturage intra-entreprises, ainsi que Woobe ([www.woobe.hr](http://www.woobe.hr)), une plate-forme visant à recréer du lien social dans les grandes entreprises en organisant des micro-événements favorisant les rencontres entre employés de différents départements.