

**04** INTERVIEW

**FABIEN PINCKAERS** : « MON RÔLE ?  
 VEILLER À CE QUE LA BOÎTE SOIT  
 DIFFÉRENTE CHAQUE SEMAINE »

**08** HOW TO...

PARLEZ-VOUS START-UP ?

**12** HOW TO...

12 CONSEILS POUR UN BON « SCALE »

**18** HOW TO...

LES START-UP EN CROISSANCE DOIVENT-ELLES  
 ENGAGER UN CEO EXPÉRIMENTÉ ?

**22** INTERVIEW

**SÉBASTIEN DELETAILE** : « LE PLUS GROS  
 FACTEUR DE RÉUSSITE D'UNE SCALE-UP EST  
 SON MARCHÉ »

**24** HOW TO...

AVALER D'AUTRES START-UP POUR GRANDIR

**26** HOW TO...

S'ASSOCIER POUR MIEUX GRANDIR

**28** HOW TO...

GARDER SA CULTURE AVEC 50%  
 DE NOUVEAUX EMPLOYÉS

**30** HOW TO...

SIX QUESTIONS INCONTOURNABLES AVANT  
 D'ATTAQUER L'INTERNATIONAL

**Sommaire**

**34** INTERVIEW

**JÜRGEN INGELS** : « LES START-UP BELGES S'Y  
 PRENNENT SOUVENT MAL POUR ALLER  
 À L'INTERNATIONAL »

**38** HOW TO...

SILICON VALLEY : STOP OU ENCORE ?

**40** HOW TO...

DÉVELOPPER SA START-UP  
 SANS LEVER DE FONDS

**44** AVIS D'EXPERT

SOIGNEZ VOTRE « CAPTABLE », DÈS LE DÉBUT !

**46** INTERVIEW

**FELIX VAN DE MAELE** : « NOS INVESTISSEURS  
 PRÉFÈRENT LA CROISSANCE AUX BÉNÉFICES »

**49** FONDS

OÙ TROUVER L'ARGENT ?

**72** ZOOM

PANORAMA DES OPÉRATIONS DE « FUNDING »

**74** TRIBUNE

LES SENS DE LA CROISSANCE,  
 PAR **LAURENT HUBLET**

**LA GRENOUILLE,  
 LE BŒUF  
 ET LA LICORNE**

Malgré leur omniprésence dans l'univers médiatique, les start-up belges du numérique sont encore loin de peser lourd dans l'économie du pays. Le dernier baromètre start-up de Digital Wallonia (2018) évaluait à 4.000 le nombre d'emplois créés par quelque 400 jeunes pousses dans le sud du pays. Avec des chiffres d'affaires généralement bien maigres et une rentabilité le plus souvent inexistante. Mais l'écosystème tech et le dynamisme des fondateurs de start-up alimentent les espoirs de renouveau et de succès. Les étonnantes réalisations des Bezos, Zuckerberg et autre Musk continuent de nourrir la machine à fantasmer pour des millions d'entrepreneurs à travers la planète. Reste qu'à ce stade, les jeunes entreprises belges du numérique demeurent, pour la plupart, de « simples » PME actives dans le numérique. De belles petites boîtes de 5, 10 ou 15 personnes pour certaines. Tout l'enjeu consiste à ce que ces « grenouilles » passent progressivement à l'échelle, qu'elles deviennent des structures de quelques dizaines ou quelques centaines d'employés. Et que notre pays voit naître de beaux « blanc bleu belge » du numérique... voire de magnifiques licornes, cet animal tant convoité par les jeunes fondateurs. Mais n'est ni bœuf ni licorne qui veut. « S'étendre, s'enfler et se travailler », comme dirait de La Fontaine, ne s'improvise pas : les Odoo, Showpad, Collibra ou Combell ont mis du temps, souvent plus de 10 ans, à devenir ce qu'elles sont aujourd'hui. Pas mal de start-up se voient déjà emprunter le chemin débroussaillé par ces champions. Toutefois, pour paraphraser la célèbre fable, si elles ne sont pas prêtes, nos « chétives pécores » réussiront à enfler... mais « crèveront » aussi vite qu'elles auront grandi. *Funding*, marché, marketing, compétences constituent autant de chaussetrapes qui parsèment la route de la croissance et risquent de précipiter les start-up vers le cimetière – déjà bien rempli – de la tech belge. Le défi est clair : grandir oui, mais pas n'importe comment et certainement pas en voulant, trop vite, devenir aussi grosses que le bœuf ! ●

**CHRISTOPHE CHARLOT**  
 Coordinateur

Rédacteur en chef : Amid Faljaoui  
 Coordinateurs : Christophe Charlot,  
 Benny Debruyne  
 Rédaction finale : Anne-Sophie Chevalier,  
 Damien Bodart, François Hubert, Joëlle Simon.  
 Maquette et graphisme : Christophe Erhat,  
 Hans Robberechts  
 Illustrateur : Pad'R  
 Coordination mise en pages : Dirk Pille,  
 Joost Vermeulen  
 Communication & Promotion Manager :  
 Amandine Castermans

Société éditrice :  
 ROULARTA MEDIA GROUP  
 Siège social :  
 Meiboornlaan 33,  
 8800 Roeselare

Président :  
 Rik De Nolf  
 Administrateur délégué :  
 Xavier Bouckaert  
 Directeur magazines  
 francophones : Amid Faljaoui

Editeur responsable : Sophie Van Iseghem,  
 p/a Roularta Media Group NV, Meiboornlaan 33,  
 8800 Roeselare (sophie.van.iseghem@roularta.be)

Cette édition spéciale est protégée par le droit  
 d'auteur. Reproduction, scan ou stockage  
 électronique interdits. Des questions ? Contactez  
 Ann Van de Walle, ann.van.de.walle@roularta.be.  
 Plus d'informations sur vos droits :  
 www.presscopyrights.be.