

Louvain School of Management

Performance des accélérateurs de start-ups en phase de *scaling*

Cas des accélérateurs wallons, bruxellois et flamands

Auteur : Élise Remy
Promoteur(s) : Nathalie Guilmot
Année académique 2019-2020.

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Tout d'abord, la professeur Nathalie Guilmot pour ses conseils et commentaires.

Ensuite, Madame Mieke Mallant pour la mise en contact avec les responsables des accélérateurs et l'aide dans l'obtention des informations qui m'ont permis d'aboutir à un travail de qualité.

Je voudrais également remercier tous les experts qui m'ont accordé leur temps précieux pour répondre à mes questions, me faire part de leur avis et remplir mes questionnaires.

Enfin, je souhaiterais remercier mes parents, ma famille et mes amis pour leur soutien quotidien, leur encouragement et leurs conseils dans la réalisation de ce mémoire.

Résumé

Ce mémoire porte sur la performance des accélérateurs de start-ups en phase de *scaling*.

Ce thème nous semble bien répondre à la nécessité que les responsables des accélérateurs, les entrepreneurs et les pouvoirs publics pourraient avoir de se pencher sur la question de la mesure de la performance de ces structures d'accompagnement.

En effet si les accélérateurs sont progressivement devenus indissociables du succès des start-ups, l'augmentation significative du nombre total des différents types de structures d'accompagnements (quintuplement entre 2009 et 2018) pourrait impacter leur efficacité. Par ailleurs, la littérature n'a pas encore, à ce jour, pu quantifier la valeur ajoutée apportée par les accélérateurs, ni identifier ce qui influence leur efficacité et enfin fait d'étude comparative entre les trois régions belges.

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons investiguer la question suivante : comment mesurer la performance des accélérateurs en phase de scaling ? En quoi la performance des accélérateurs de start-ups en phase de scaling situés en Wallonie, Bruxelles et en Flandre diffère-t-elle ? Quelles peuvent être les origines de ces différences ?

En premier lieu, nous avons sélectionné, sur la base de la littérature et d'un questionnaire envoyé aux accélérateurs, les indicateurs de mesure de performance les plus pertinents. Ces indicateurs ont été inclus dans l'outil d'évaluation de performance des accélérateurs de scale-ups que nous avons développé. Par la suite, nous l'avons opérationnalisé. Enfin, nous avons tiré des enseignements sur les différences de performances entre nos trois régions.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	II
Résumé	I
Introduction.....	1
Partie théorique – revue de la littérature	3
1. Définition des termes incubateur et accélérateur de start-ups	3
A. Contexte de la naissance des incubateurs et accélérateurs de start-ups.....	3
B. Précisions sur les incubateurs et accélérateurs de start-ups	5
2. Définition des termes start-up et scale-up	10
A. Définition du terme start-up	10
B. Définition du terme scale-up.....	11
3. Le secteur des accélérateurs de start-ups	16
A. Intérêt d'évaluer la performance des accélérateurs de scale-ups.....	20
4. La performance	21
A. Un concept multidimensionnel	22
5. Mesurer la performance	25
A. Caractéristiques de bons indicateurs	25
B. Outils de mesure de la performance des accélérateurs	26
C. Outil : Balance ScoreCard	30
Partie pratique.....	34
1. Méthodologie - Déroulement de la partie pratique (cf. annexe 9)	34
2. Aperçu de l'écosystème entrepreneurial belge	35
A. Présentation des accélérateurs.....	37
3. Adaptation du BSC aux accélérateurs	45
A. Le Balanced Scorecard adapté aux accélérateurs.....	45
B. Création du Balanced Scorecard	45
4. Premier jet du Balanced Scorecard	51
A. Indicateurs identiques aux modèles de Bakkali et al	51
B. Indicateurs différents du modèle de Bakkali et al.....	53
C. Explication de chaque indicateur du premier jet	55
D. Pertinence des indicateurs (cf. annexe 11).....	57
E. Nouvelle version du balanced Scorecard	64
5. Opérationnalisation du balanced scorecard	64
A. Echantillon des accélérateurs	65
B. Questionnaire accélérateur (cf. annexe 15).....	66
C. Echantillon scale-ups	68

D. Questionnaire scale-ups (cf. annexe 23).....	70
6. Résultats de l'opérationnalisation	72
A. Analyse des résultats d'un accélérateur wallon.....	73
B. Analyse des résultats d'un accélérateur flamand	74
7. Limites de la recherche et de l'outil	75
Conclusions.....	77
1. Apports du mémoire	77
2. Réponse à la question de recherche	77
3. Perspectives	80
Bibliographie.....	81
Annexes	102
Annexe 1 - Graphique illustrant le quintuplement du nombre d'accélérateurs et d'incubateurs dans le monde	102
Annexe 2 - Schéma relatif aux différentes étapes du cycle de vie des start-ups.....	103
Annexe 3 – Tableau de synthèse des incubateurs et des accélérateurs belges selon le stade du cycle de vie des start-ups auxquelles ils s'adressent.....	103
Annexe 4 - Illustration du Venture Development tool.....	105
Annexe 5 - Framework (source: Aspen Institute, 2014, p.40-45)	107
Annexe 6 - Résumé des questions posées à Benoit Lips coach dans le programme Reaktor	113
Annexe 7 - Modèle développé par Dee & al (2011, p.41-44)	115
Annexe 8 - Les quatre axes du BSC	118
Annexe 9 - Schéma illustrant la méthodologie utilisée dans ce mémoire.....	119
Annexe 10 - Tableau de synthèse des différentes structures d'accompagnement entrepreneuriales belges.....	120
Annexe 11 - Questionnaire relatif à l'évaluation de la pertinence des indicateurs.....	121
Annexe 12 - Histogrammes illustrant la fréquence des réponses pour les indicateurs de chaque axe	123
Annexe 13 - Résumé des questions posées à Sven Goyvaerts (manager des programmes de l'accélérateur PortXL Antwerp)	125
Annexe 14 : Tableau synthétisant les questions pour chaque indicateur	127
Annexe 15 - Questionnaire administré aux responsables d'accélérateur en vue de l'opérationnalisation de notre outil	140
Annexe 16 - Scale-ups de l'accélérateur Reaktor (15)	147
Annexe 17 - Scale-ups de l'accélérateur Amplitude+ (7)	148
Annexe 18 - Scale-ups de l'accélérateur Orange Fab (7)	148
Annexe 19 - Scale-ups de l'accélérateur Port XI (12)	149
Annexe 20 - Scale-ups de l'accélérateur The Birdhouse (39).....	149
Annexe 21 - Scale-ups de l'accélérateur Start-it (21).....	151

Annexe 22 - Scale-ups de l'accélérateur Imec (31)	152
Annexe 23 - Questionnaire administré aux scale-ups en vue de l'opérationnalisation de notre outil	154
Annexe 24 – Tableaux illustrant l'évaluation de la qualité des différents services fournis par les accélérateurs	160

Introduction

Ce mémoire porte sur la performance des accélérateurs de start-ups en phase de *scaling*.

Ce sujet nous semble bien répondre à la nécessité que les responsables des accélérateurs, les entrepreneurs et les pouvoirs publics pourraient avoir de se pencher sur la question de la mesure de la performance de ces structures d'accompagnement.

Effectivement, de nos jours, intégrer un accélérateur de start-ups est de plus en plus vu comme un passage obligé. De nombreuses start-ups passent par ces structures et celles-ci sont progressivement devenues indissociables de leur succès. Cependant, face à l'impressionnante croissance du nombre total des différents types de structures d'accompagnement (quintuplement entre 2009 et 2018 selon Roland Berger (2019)), il est légitime de s'interroger sur leur réelle efficacité.

En outre, la littérature n'apporte pas, à ce jour, de réponse à cette question et peu de données sont disponibles au niveau national.

Cependant, il est primordial pour les différentes parties prenantes de se pencher sur la question de la mesure de la performance des structures d'accompagnement. Premièrement, cela permettrait d'évaluer les meilleures pratiques dans le domaine et contribuerait à l'amélioration de l'offre proposée par ces structures. En deuxième lieu, cela aiderait les porteurs de projets dans leur choix d'intégrer telle ou telle structure. Enfin, cela éclairerait les pouvoirs publics quant à l'utilisation efficiente et l'allocation des ressources publiques.

Les entreprises à croissance rapide aussi appelées scale-ups ou start-ups en phase de *scaling* sont un élément vital pour notre économie. En effet, ces entreprises offrent de véritables opportunités pour stimuler l'essor économique de nos régions. Néanmoins, le pourcentage de transformation de start-ups en scale-ups est relativement faible en Belgique par rapport aux autres pays européens, 5 % selon la société Ernst & Young. Pour améliorer ce taux, l'Union Wallonne des Entreprises et la société Ernst & Young, sont d'avis qu'il est primordial de développer plus de programmes d'accompagnement s'adressant aux scale-ups (Decloux, 2018).

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons investiguer la question suivante : comment mesurer la performance des accélérateurs en phase de *scaling* ? En quoi la performance des

accélérateurs de start-ups en phase de *scaling* situés en Wallonie, Bruxelles et en Flandre diffère-t-elle ? Quelles peuvent être les origines de ces différences ?

En premier lieu, une analyse approfondie de la littérature a été effectuée dans le but d'éclaircir certains concepts. Grâce à celle-ci, les termes accélérateurs et incubateurs de start-ups ont été définis et leurs similitudes et différences ont été présentées. Ensuite, le type d'accélérateurs étudié ainsi que les raisons de notre choix ont été expliqués. Subséquemment, les notions de start-ups et scale-ups ont été introduites. Pour conclure cette deuxième partie, l'intérêt d'étudier les scale-ups et plus particulièrement les accélérateurs de scale-ups a été explicité. La troisième section de la partie théorique de ce mémoire est consacrée au secteur des accélérateurs et son évolution. Les deux sections suivantes ont permis de définir le concept de performance et de mettre en lumière leurs méthodes de mesure.

Dans la partie pratique, dans un premier temps, des recherches à propos des structures d'accompagnement existantes en Belgique ont été effectuées et les résultats de celles-ci ont été synthétisés. Ensuite, une analyse critique du modèle développé par Bakkali et al (2013) a été réalisée. Grâce à celle-ci ainsi qu'à une revue de la littérature des indicateurs de performance, l'outil a été adapté aux accélérateurs de scale-ups.

Par la suite, afin d'améliorer notre modèle, la pertinence des indicateurs inclus dans celui-ci a été évaluée directement auprès des accélérateurs en phase de *scaling* belges.

Dans le but d'opérationnaliser notre outil, un échantillon d'accélérateurs en phase de *scaling* et un échantillon de scale-ups ayant participé à un programme d'accélération ont été constitués. Cela fait, nous avons évalué notre recherche, l'outil et son opérationnalisation. Finalement, nous avons traité la possibilité d'adapter l'outil à d'autres types d'accélérateurs et synthétisé, en réponse à la question de recherche, les enseignements pouvant être tirés quant aux différences de performances observées entre les trois régions belges.

Partie théorique – revue de la littérature

La revue de la littérature présentée ci-après a été focalisée sur les concepts d'accélérateurs, d'incubateurs, de start-ups, de scale-ups et de performance.

1. Définition des termes incubateur et accélérateur de start-ups

A. Contexte de la naissance des incubateurs et accélérateurs de start-ups

Avant de définir les termes incubateur et accélérateur, il semble essentiel de revenir sur le contexte de l'apparition de ces structures.

Le premier incubateur est apparu en 1959 au sein du Batavia Industrial Center situé à New York et est toujours en activité de nos jours. Pour l'anecdote, ce terme a été utilisé en raison des similarités entre cette première structure et les couveuses de poules. Un promoteur immobilier, voulant rentabiliser l'acquisition d'une ancienne usine, loua l'espace à plusieurs locataires. Ceux-ci demandant des conseils de gestion et de l'aide pour lever des fonds, il décida d'offrir des baux de courte durée, l'accès aux fournitures et équipements de bureau, des conseils aux entreprises et des services de secrétariat. De cette initiative, de nombreuses entreprises locales se sont développées et le concept d'incubateur comme un outil de développement économique est apparu. Leur but était surtout de créer des emplois afin de redynamiser les régions sujettes à de nombreuses pertes d'emplois plutôt que de révolutionner l'économie mondiale. Au vu du succès de ce premier incubateur, d'autres programmes de ce type ont été créés à travers les États-Unis. Cependant, c'est seulement 20 ans plus tard, que ces structures se sont multipliées en Europe.

Il est à noter que les premières générations d'incubateurs étaient principalement subventionnées par les pouvoirs publics et que c'est durant la *dot.com Bubble* que le nombre d'incubateurs privés ayant un but commercial a fortement augmenté. En effet, dans les années 2000, l'apparition d'internet a contribué à l'explosion du nombre de start-ups. Cette révolution digitale a permis la réduction des coûts relatifs à la création d'une entreprise, particulièrement pour les start-ups liées à internet ; ce qui a rendu l'entrepreneuriat accessible à un public plus large. De ce fait, le nombre croissant de start-ups a intensifié la compétition entre les entrepreneurs. Effectivement, les ressources apportées par les

structures d'accompagnement telles que le capital, l'accès au réseau, les mentors étant limitées, la demande excédait l'offre. Ensuite, du fait de cette révolution digitale, l'environnement est devenu plus volatil et incertain. Pour toutes ces raisons, les entrepreneurs ont eu besoin de programmes intensifs et immersifs leur permettant d'apprendre et de créer un réseau rapidement. Cependant, les services offerts par les incubateurs n'étaient pas compatibles avec cette nécessité de rapidité. Les accélérateurs sont donc apparus afin de répondre à cette problématique (Ryzhonkov, 2014). De plus, beaucoup d'incubateurs ont disparu lors de la Dot.com Bubble. En effet, le fait qu'ils n'étaient pas suffisamment orientés sur les affaires et que leurs ressources aient été utilisées à mauvais escient, a favorisé l'émergence des accélérateurs de start-ups car ils permettent de réduire les montants investis et d'investir simultanément dans un groupe de start-ups (Roland Berger, 2019).

En 2005, dans le Massachusetts, le premier accélérateur Ycombinator est créé par Paul Graham. En fait, Paul Graham est le co-fondateur d'une start-up nommée Viaweb qui a été revendue à Yahoo pour la somme de 49 millions de dollars. Sept ans plus tard, il va créer un accélérateur dans le but de résoudre les problèmes auxquels il a fait face en collaborant avec des sociétés de capital à risque tels que le besoin de réduire les montants investis et d'accorder des financements aux jeunes entrepreneurs. L'accélérateur réalisa une belle performance en parvenant à vendre la moitié de sa première cohorte, composée de 8 start-ups (Busulwa et al, 2020). Un an plus tard, dans le Colorado, un autre accélérateur nommé TechStars est fondé par David Cohen, un entrepreneur ayant déjà créé plusieurs entreprises et Brad Feld, un investisseur connu dans la région. C'est le mentorat qui fait la spécificité du programme. Dès les débuts de l'accélérateur, les fondateurs ont fait appel à une septantaine de mentors venant d'horizons différents tels que des entrepreneurs, des investisseurs, des ventures capitalistes, des CEO, ... (Gazdik, 2015). Avec leur modèle innovant, ils avaient pour ambition de transformer l'écosystème des start-ups. Ces deux accélérateurs sont considérés comme les pionniers du secteur. Au regard de leur succès, le phénomène a crû aux Etats-Unis et a fini par s'implanter en Europe en 2007. Depuis lors, le nombre d'accélérateurs ne cesse d'augmenter (Miller & Bound, 2011). Effectivement, le European Accelerator Report en recensait 193 en Europe en 2016. Par la suite, *StartupBlink* en comptait 294 en 2019.

Bien que l'objet d'étude de ce travail soit principalement les accélérateurs plutôt que les incubateurs, il est important de noter qu'au vu de l'attrait croissant pour l'entrepreneuriat, les deux types de structures continuent de coexister et se multiplient. Plus précisément, selon Roland Berger (2019), le nombre d'incubateurs et d'accélérateurs a quintuplé entre 2009 et 2018. Un graphique illustrant cette observation se trouve en annexe 1.

B. Précisions sur les incubateurs et accélérateurs de start-ups

Les termes accélérateurs et incubateurs étant souvent utilisés, à tort, de manière interchangeable, il est intéressant de définir ces deux notions ainsi que d'investiguer leurs similarités et différences.

a. Définition du terme incubateur de start-ups

En premier lieu, il est à noter que de nombreux auteurs ont proposé des définitions différentes du concept d'incubateur de start-ups. Certaines de ces définitions sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Auteurs	Définition
Copper (1985) cité par Elamrani & al, 2016, p.7	<i>« Une organisation ou un environnement qui influence, en amont du processus de création d'entreprises, les compétences et les motivations de l'entrepreneur. Il permet d'apporter un soutien ante création pour faciliter le démarrage de nouvelles entreprises. »</i>
Allen et Rahman (1985) cité par Latouche, 2018, p.40	<i>« Un incubateur d'entreprise est un moyen qui fournit une location abordable, des services distribués et une consultation d'affaires aux entreprises novices. »</i>
Smilor et Gill (1986) cité par Elamrani & al, 2016, p.7	Structure permettant <i>« de créer une synergie entre plusieurs facteurs (talent, technologie et connaissances) afin de développer les comportements entrepreneuriaux, accélérer la commercialisation de la technologie et encourager le développement de nouvelles entreprises »</i>
Albert et Gaymor (2001) cité par	<i>« Les incubateurs sont un endroit où les professionnels offrent un environnement organisé, riche en ressources et des services</i>

Latouche, 2018, p.40	<i>d'assistances consacrés au renforcement et développement des start-ups ».</i>
Cuillière (2003) cité par Elamrani & al, 2016, p.7	<i>« Leur but est d'entraîner les créateurs à leur futur métier et de leur permettre de monter des projets plus réalistes. »</i>
Zedtwitz et Grimaldi (2006) cité par Latouche, 2018, p.40	<i>« Les incubateurs cherchent à combiner la technologie, le capital et le savoir afin de démultiplier le talent entrepreneurial, accélérer le développement de nouvelles entreprises et accélérer ainsi la commercialisation de nouvelles technologies. »</i>

Tableau 1 - Définitions du terme incubateur de start-ups

De toutes ces contributions, Il est important de retenir, comme proposé par Lewis et al (2011), que les incubateurs de start-ups sont des organisations offrant différents services et ressources aux start-ups, tels que l'accès à un réseau, des espaces de travail ou encore de la consultance, dans le but d'accélérer leur développement. Les services offerts sont adaptés aux besoins des jeunes entreprises. L'objectif est que les entreprises sortant de l'incubateur soient devenues indépendantes et financièrement viables afin de pouvoir survivre en dehors de l'incubateur.

Dans cette lignée, la Commission Européenne (2014) définit les incubateurs comme « *une organisation qui accélère et systématise le processus de création d'entreprises à succès en leur fournissant une gamme complète et intégrée de soutien, y compris un espace d'incubation, des services de soutien aux entreprises et des possibilités de regroupement et de réseautage* » (p. 9).

Il est également à noter que les incubateurs ont profondément évolué au cours des années. En effet, au début des années 90, leur but premier était de fournir des ressources financières et physiques aux start-ups en phase de démarrage. Cette première génération était surtout concentrée sur la création d'emplois. Par la suite, ils ont élargi leur offre initiale en ajoutant de nombreux services tels que du soutien au développement des produits, à l'évaluation des opportunités de marché, à la création d'un réseau, au mentorat. Enfin, la dernière génération offre principalement des services basés sur les connaissances (Cibin, 2018).

b. Définition du terme accélérateur de start-ups

Tout d'abord, il est difficile d'obtenir une définition précise du terme accélérateur de start-ups compte tenu de l'évolution constante du secteur et de la diversité des programmes et des organisations (European Accelerator Report, 2016).

Cependant, d'après Miller et Bound (2011), les accélérateurs présentent 5 caractéristiques essentielles. En premier lieu, les accélérateurs de start-ups sont des structures d'accompagnement mettant en place des programmes d'une durée limitée, généralement 3 à 6 mois. Deuxièmement, les accélérateurs investissent généralement dans une cohorte de start-ups. Cela permet des économies d'échelle et favorise l'apprentissage par les pairs. Les participants sont colocataires, c'est-à-dire qu'ils se partagent l'espace mis à disposition. De plus, le mentorat tient une place centrale. Enfin, les accélérateurs investissent dans les start-ups en échange d'une prise de participation. Par la suite, Cohen et Hochberg (2014) vont modifier cette définition afin de la rendre plus opérationnelle et succincte. Un accélérateur est *“un programme à durée déterminée, basé sur une cohorte, comprenant des éléments de mentorat et d'éducation, qui se termine par un événement de présentation publique ou une journée de démonstration”* (cités par Tasic & al, s.d., p.5).

Dempwolf et al. (2014) ajoutent à cette définition que les accélérateurs sont des organisations privées ayant un but lucratif (cités par Tasic & al, s.d.). Cependant, il est important de mentionner que, bien que traditionnellement, *« les accélérateurs étaient principalement financés par des sociétés de capital-risque cherchant à repérer et à sélectionner des investissements potentiels (Bone et al., 2017). »* De plus en plus d'accélérateurs sont financés par *« un éventail beaucoup plus large d'organisations, y compris des grandes entreprises et le secteur public »* (Halabisky, 2019, p.6).

Il existe plusieurs critères pour classifier les différents types d'accélérateurs. Par exemple, on distingue les accélérateurs spécifiques qui se concentrent sur des start-ups dans les domaines de la biotechnologie, l'industrie bancaire, l'IT, ... Ils vont fournir un programme de mentorat plus spécialisé et vont ouvrir les start-ups à l'industrie, tandis que les accélérateurs génériques se concentrent sur des start-ups de faible technologie. On différencie également les accélérateurs selon leur source de financement public ou privé ou encore selon les stades du cycle de vie des start-ups. Effectivement, les start-ups n'ont pas les mêmes besoins à chaque étape de leur existence. Certains accélérateurs choisissent, donc, de se concentrer sur une

certaine phase du cycle de vie des start-ups. Ce dernier critère va être utilisé afin de distinguer les accélérateurs qui s'adressent aux start-ups encore au stade de projet, en phase de démarrage ou en phase de croissance. Cet élément va être développé de façon plus détaillée au point d.

c. Similarités et différences entre les deux structures

Comme mentionné précédemment, il existe une certaine confusion autour des termes accélérateurs et incubateurs car la frontière entre ceux-ci est, à première vue, floue. Il est donc intéressant d'investiguer leur similarités et différences.

Premièrement, d'après Digital Wallonia (s.d), les incubateurs et accélérateurs sont tous les deux des organismes d'accompagnement fournissant aux start-ups une gamme de services tels qu'entre autres, des espaces de coworking, des formations, des coachings, du mentorat.

Cependant, bien qu'il y ait des ressemblances, certaines caractéristiques diffèrent. Premièrement, les incubateurs (1969) existent depuis plus longtemps que les accélérateurs (2005). Ensuite, le but d'un incubateur est de soutenir la création et le développement d'entreprises, tandis que celui d'un accélérateur est d'accélérer la croissance des entreprises (Halabisky, 2019). De plus, selon Degroof (2015), une différence majeure entre ces deux structures réside dans leur durée. Effectivement, la durée d'accompagnement d'un incubateur est indéterminée (elle peut s'étendre à plus de 12 mois) tandis que celle d'un accélérateur est limitée dans le temps (3 à 6 mois). Troisièmement, au point de vue de leur *business model*, une distinction essentielle est que les accélérateurs investissent du capital généralement en échange d'une petite fraction des parts au lieu de percevoir un loyer en paiement des services fournis (Halabisky, 2019). Les incubateurs, quant à eux, demandent une faible rémunération en échange des services offerts. De plus, les accélérateurs investissent généralement dans une cohorte de start-ups. Les deux éléments mentionnés permettent de minimiser le gaspillage et les ressources (Halabisky, 2019). Les accélérateurs favorisent les petites équipes aux entrepreneurs individuels. Le processus de sélection est aussi plus compétitif pour les accélérateurs car ils se concentrent sur les entreprises ayant un potentiel de croissance élevé (Clarysse & Yusubova, 2014). Enfin, les accélérateurs se différencient sur le plan de la mise en réseau, notamment avec des investisseurs et potentiels clients, ainsi que sur la préparation de la levée de fonds et l'accompagnement à l'international (Léac, 2017).

	Incubateur	Accélérateur
But	Soutenir la création et le développement d'entreprises	Accélérer la croissance des entreprises
Durée	Indéterminée (> 12 mois)	Déterminée (3 à 6 mois)
Business model	Perception d'un loyer en paiement des services fournis	Investissement du capital en échange d'une petite fraction des parts
Type de projets	- Pas de cohorte de start-ups - Entrepreneurs individuels - Projets complexes	- Cohorte de start-ups - Petites équipes - Entreprises ayant un potentiel de croissance élevé
Processus de sélection	Moins compétitif	Très compétitif
Services		Se différencie au niveau de la mise en réseau, notamment avec des investisseurs et potentiels clients, ainsi que la préparation de la levée de fonds et l'accompagnement à l'international

Tableau 2 - Synthèse des différences entre un incubateur et un accélérateur

d. Type d'accélérateur étudié

Le critère qui nous a semblé le plus pertinent afin de différencier les accélérateurs est celui des stades du cycle de vie. Effectivement, Loikkanen (2018) distingue 6 étapes dans la vie d'une start-up à savoir l'idéation, la conception, l'engagement, la validation, le *scaling* et l'établissement (cf. annexe n°2). Il est important de préciser que toutes les start-ups ne connaissent pas toutes les phases et que l'ordre chronologique n'est pas toujours respecté. Dans ce cas-ci, il a été choisi de se concentrer sur les accélérateurs accompagnant les start-ups en phase de *scaling*, aussi appelées scale-ups, phase d'hyper croissance, durant laquelle les start-ups changent d'échelle.

En annexe 3, un tableau reprenant les différents accélérateurs et incubateurs belges classés selon le stade du cycle de vie des start-ups auquel ils s'adressent. Pour des raisons de simplicité, nous nous limitons à distinguer 3 étapes du cycle de vie. La première étape que nous appellerons *seed* se rapporte à la période durant laquelle l'entreprise se trouve encore

à l'état de projet. Notons qu'il ne faut pas confondre cette étape avec le terme *seed funding*¹. Cela correspond au début du cycle de vie avant même que la start-up n'existe officiellement (Petch, 2016). Elle englobe les phases de l'idéation et de la conception. En deuxième lieu, lorsque la start-up a officiellement été créée mais que certains aspects restent incomplets, on parle d'*early stage*. En voici quelques exemples, l'équipe de direction n'est pas complète, le produit ou le service est encore en cours de développement ou en phase d'essai ou est commercialisé mais génère peu de revenus (FundingSage, s.d.). Cette phase comprend l'engagement (création officielle de la start-up) et la validation. Enfin la phase de *scaling* est une période durant laquelle la croissance augmente à un rythme plus rapide que la moyenne. La phase d'établissement n'est pas prise en compte car à ce stade l'entreprise n'a normalement plus besoin du support d'une structure. Les structures soutenant les étudiants – entrepreneurs sont également mentionnées.

Pour réaliser ce classement, nous avons examiné le type de start-ups que les structures recherchent. Par exemple, l'objectif de certaines est la création de la start-up, elles recherchent donc des entrepreneurs avec un projet (*seed*). D'autres n'acceptent pas les start-ups toujours au stade de l'idéation (*early stage*). Enfin, certaines structures accompagnent uniquement des start-ups ayant validé leur *product market fit* en vue de les aider à changer d'échelle.

Afin de mieux comprendre les raisons pour lesquelles il a été décidé de se concentrer sur l'étude des accélérateurs en phase de *scaling*, plutôt que les accélérateurs *early stage* ou *seed*, passons en revue le terme scale-ups, les défis auxquels ces entreprises font face ainsi que la façon dont les accélérateurs peuvent les aider.

2. Définition des termes start-up et scale-up

A. Définition du terme start-up

Bien que la notion de start-up soit largement utilisée de nos jours, le terme scale-up est moins répandu. Afin de le définir, il est essentiel de s'intéresser aux start-ups ; terme que l'on peut

¹ « Le financement initial utilisé pour commencer à créer une entreprise ou un nouveau produit. L'obtention d'un capital d'amorçage est la première des quatre étapes de financement requises pour qu'une entreprise en démarrage devienne une entreprise établie. » (M Kopp, 2019, para. 1)

traduire en français par « société qui démarre ». Selon le Start-up Europe Partnership (SEP) (2016), un organisme créé par la Commission Européenne, une start-up est « une *jeune entreprise innovante à fort potentiel de croissance de moins de deux ans, encore non rentable, en phase d'acquisition d'infrastructures et qui n'a pas encore trouvé son business model* (cité par Boris et al). » La question de l'âge de l'entreprise faisant débat, Ries propose la définition suivante : « *structure conçue pour créer des nouveaux produits ou services dans des conditions d'incertitude extrême* » (cité par l'écho, 2020).

Les start-ups se différencient des entreprises traditionnelles par son potentiel important de croissance, sa capacité d'innovation, ses méthodes de commercialisation et/ou son mode de développement et son usage des nouvelles technologies (Cauvin & Bescos, 2002). Les start-ups étant des entreprises récemment créées, elles n'ont pas de passé, ni d'actifs corporels importants. De plus, l'environnement technologique dans lequel elles évoluent est très changeant. Lors des premiers mois d'existence, leur profit est faible voire négatif. Comme les start-ups se développent dans la majorité des cas sur un nouveau marché, leur niveau de risque est difficile à estimer et l'incertitude est élevée. De ce fait, elles bénéficient de sources de financement spécifiques telles que le capital propre, le capital-risque, les *business angels*, les aides d'état, les subsides, les prêts convertibles ou encore le *crowdfunding*. Enfin, leur développement rapide est accompagné par d'importants besoins financiers à court terme (Meyssonier, 2015). Selon Fridenson (2015), la qualification de start-up est seulement un état temporaire de l'entreprise. En effet, plusieurs cas de figure sont possibles. L'entreprise n'obtient pas le succès escompté et va cesser d'exister. L'entreprise réussit et continue son activité en tant que PME. L'entreprise passe au stade de scale-up avant d'être rachetée ou de devenir une entreprise traditionnelle (cité par de Chevigny, 2015).

B. Définition du terme scale-up

Malgré qu'il n'existe pas une définition clairement établie, il est communément admis que les scale-ups, aussi appelées gazelles, sont des start-ups qui ont confirmé leur modèle d'entreprise (leur produit est rentable) et vont changer d'échelle (Innovatech, 2016).

Il n'existe pas non plus de consensus autour des critères permettant de définir une start-up comme étant une scale-up. De plus, ceux-ci varient de pays en pays. En effet, l'OCDE (2017) définit une scale-up comme « *une entreprise dont la croissance moyenne annualisée est*

supérieure à 20% lors des 3 dernières années et qui emploie au moins 10 personnes depuis le début de la période d'observation » (cité par Miller et Cole, 2019, para.5). D'après Omar Mohout « une scale-up est une entreprise qui répond à au moins un de ces critères : 10 employés au minimum, le statut juridique de SA, au moins une filiale à l'étranger ou moins de 10 ans d'activités » (cité par Al Bouchouari, 2016, para. 13). A contrario, selon la société Ernst & Young, une scale-up « est une start-up de moins de 10 ans qui réalise au moins 1 million de chiffre d'affaires annuel » (cité par l'UWE, 2018, para. 1). Enfin, Veroniek Collewaert et al (2019) sélectionnent les scale-ups sur base de cette définition : « une scale-up est une start-up mûre, qui a déjà levé au moins 1 million d'euros, et qui dispose d'une équipe de management à plein temps et d'un modèle économique solide » (para. 13.)

Après le stade de scale-ups, le Startup European Partnership distingue deux autres niveaux. En premier lieu, les *scalers* sont « des scale-ups capables de lever plus de 100 millions de dollars et qui ont fait l'objet d'au moins une levée de fonds au cours des 5 dernières années. » Enfin, le dernier stade est celui des *licornes* ou « scaler valorisée à plus d'un milliard de dollars. » Cet ultime stade est rarement atteint. En effet, on en compte, à ce jour, 360 dans le monde parmi lesquelles la majorité se trouve aux États-Unis (cité par Boris et al, 2016, P.7).

a. Défis auxquels sont confrontées les scale-ups

Ce changement d'échelle est une étape cruciale et assez risquée. Effectivement, les scale-ups sont confrontées à de nouveaux défis tels que l'internationalisation, le besoin de recruter un nombre important d'employés, la nécessité de développer de nouveaux partenariats commerciaux, techniques ou financiers (levée de fonds). De plus, face à la complexité croissante de l'environnement, la perte de proximité avec le personnel ainsi que l'éloignement géographique, les scale-ups doivent adapter leur système de gouvernance en veillant à conserver la réactivité caractéristique aux start-ups et en implémentant un système plus formel utilisé par les entreprises de grande taille (Jerman & Misiaszek, 2019). En outre, les scale-ups étant soumises à de fortes pressions concurrentielles, elles ont besoin d'être flexibles. Pour se faire, il est essentiel de disposer d'une certaine capacité d'innovation et d'évolution afin d'être en mesure d'adapter sa proposition de valeur en fonction des changements technologiques, du marché et des besoins des clients (Ducrot, 2019).

La période de transition de start-up à scale-up est *« rarement linéaire et continue. Elle se caractérise plutôt par une suite d'accélération plus ou moins intenses et plus ou moins courtes, ponctuées par des plateaux de stagnation plus ou moins longs. »* (Bloch, 2017, para 4).

b. Intérêt pour les scale-ups

La principale raison de s'intéresser aux scale-ups est *« qu'elles constituent le vrai moteur de la prospérité, contrairement aux start-ups »* (EY, 2018, para. 10). En effet, *« elles sont de véritables boosters de valeur (59 % de la valeur ajoutée globale) »* (Doucet, 2017, para.2) et *« génèrent bien plus d'emplois, de connaissances et de clients »* (EY, 2018, para. 10). De plus, *« diverses études européennes ont montré que le dynamisme économique d'un pays dépend de plus en plus de sa capacité à engendrer des scale-ups »* (Fabes, 2017, para. 3). Cependant, bien que la *« Belgique ait vu naître une multitude de start-ups ces dernières années, seules 5 % d'entre elles atteignent le statut de scale-ups. Cette croissance soutenue n'est pas encore évidente dans notre pays. Elle requiert, en effet, non seulement l'ambition de sortir du peloton et de piquer un sprint de croissance, mais aussi de posséder l'énergie nécessaire pour pouvoir réaliser cet exploit »*. (EY, 2018, para. 6). Effectivement, en comparaison avec les autres pays européens, la Belgique se place en douzième position avec 159 scale-ups en 2019 contre 2217 pour le Royaume-Uni, 859 pour la France et 649 pour l'Allemagne (Orizi, 2019). Ces résultats sont confirmés par une étude de Sirris (2017), sur le paysage européen des scale-ups qui indique que *« la Belgique performait mal en termes d'emplois créés, avant-dernière avec seulement 27 emplois en moyenne »* (Fabes, para. 4). De plus, d'après Bloch (2018) *« nous devons apprendre à reproduire le succès des scale-ups si nous voulons avoir plus d'entreprises de tailles intermédiaires »* (para. 1).

Bien que ces statistiques nous confirment l'importance des scale-ups pour notre économie, celles-ci restent des entreprises relativement peu mises en avant dans la presse et peu étudiées dans la littérature.

c. Intérêt pour les accélérateurs de scale-ups

Comme mentionné précédemment, les scale-ups offrent de véritables opportunités pour stimuler l'essor économique de notre pays. Cependant, il existe encore trop peu de structures

d'accompagnement soutenant les scale-ups. En effet, la Belgique compte un nombre important de structures accompagnant les start-ups encore à l'état de projet ou en phase de démarrage mais peu de structures sont adaptées aux entrepreneurs ayant validé leur *business model* et voulant développer leur business. Bien qu'il soit difficile de trouver des statistiques provenant d'organismes officiels relatives à la proportion de structures orientées vers les start-ups en phase de démarrage et celles soutenant les scale-ups, le tableau en annexe 3 résumant nos recherches confirme cette observation. En outre, il existe un besoin urgent de soutenir les jeunes entreprises afin qu'elles deviennent des entreprises florissantes dans le futur et pour faciliter leur internationalisation (Westfield, 2016).

Ensuite, les accélérateurs disposent de nombreuses ressources afin d'aider les scale-ups voulant s'internationaliser. Par exemple, l'apport de leur expertise au niveau de l'évaluation de l'attrait d'un marché international, la façon d'y pénétrer et de devenir un leader de ce marché. Ils peuvent, également, par la suite, les aider à résoudre les questions de centralisation ou la décentralisation (VLAIO, 2019).

Outre cela, selon Bloch (2018), les trois défis majeurs auxquels font face les scale-ups lors de la phase de changement d'échelle sont la gestion de la trésorerie, des ressources humaines et du management. A ce niveau, les accélérateurs disposent de nombreux moyens et ressources pour aider les scale-ups à faire face à ces défis. Premièrement, les accélérateurs offrent l'opportunité aux scale-ups d'accéder plus facilement aux financements dont elles ont besoin pour se développer. Ces structures jouissent du rôle d'intermédiaires entre les entreprises et les financeurs. De plus, les accélérateurs offrent généralement un soutien financier. Ce premier élément est crucial pour la compétitivité de l'écosystème entrepreneurial. En effet, il est plus aisé pour les start-ups en début du cycle de vie de lever des fonds car ce sont des plus petits montants que pour les scale-ups. Cette observation semble être confirmée par le *European scale-ups report 2019* mentionnant : « *bien que les scale-ups parviennent à trouver des montants plus faibles au début, une fois qu'elles doivent passer à des cycles de suivi plus importants, beaucoup ont encore du mal à faire démarrer ce financement* » (Collewaert et al, 2019, para. 8). Il est donc essentiel de donner aux scale-ups les moyens d'atteindre leur ambition (Guilmot, 2019). En outre, quand les accélérateurs disposent des fonds suffisants, cela permet d'éviter que les scale-ups belges s'expatrient à l'étranger. De ce fait, elles s'ouvrent à l'international mais gardent leur siège en Belgique. En deuxième lieu, les

accélérateurs ont les moyens de pallier le manque de ressources notamment humaines auquel sont confrontées les scale-ups (Lukes et Zouhar, 2016, cité par Kouada et al). L'accélérateur permet aux entreprises de renforcer leur visibilité, leur image et leur réputation. Cela est crucial car les scale-ups ont besoin de recruter du personnel hautement qualifié. Cependant, la concurrence est rude car elles ne peuvent pas toujours se permettre d'offrir des salaires aussi élevés. De ce fait, elles doivent se différencier notamment grâce à leur culture d'entreprise et aux notions d'entrepreneuriat, de passion et d'aventure (Dorr, 2019). De plus, le processus de recrutement doit être assez rapide. La rétention des talents est aussi essentielle. A ce niveau, les structures d'accompagnement peuvent apporter leur expertise au niveau des stratégies de récompenses par exemple. L'inertie organisationnelle ou la difficulté à remplacer les personnes présentes depuis la création de la scale-up complique aussi le processus de recrutement (Guilmot, 2019). Enfin, du fait de cette transformation, la gouvernance de l'entreprise doit être adaptée. En effet, l'augmentation du personnel ainsi que l'extension géographique engendrent une perte de proximité entre le CEO et ses équipes. Cela se traduit par un besoin de redéfinir et déléguer les responsabilités, d'assurer une transmission de l'information efficace, de combiner des contrôles de types formels et informels, tout en gardant intact la culture de l'entreprise et protégeant la capacité d'innovation (Jerman & Misiaszek, 2018). De plus, il est primordial d'aider les entreprises à passer de leur état d'esprit « de start-up locale ou de petite taille » à une mentalité de conquête internationale et à mettre en place les modifications nécessaires à ce changement d'échelle (Westfield, 2016). C'est à ce niveau que les structures d'accompagnement peuvent jouer un rôle clé notamment grâce aux coachings orientés pour les CEO, le développement de la culture d'entreprise, ...

Ces structures offrent également l'opportunité aux scale-ups de rencontrer d'autres entreprises avec lesquelles elles pourraient unir leurs forces pour se développer à l'international afin d'échanger des bonnes pratiques et d'acquérir un avantage compétitif à l'échelle mondiale. Ces formes de partenariats permettent, réciproquement, aux entreprises d'acquérir de l'expérience et de bénéficier de leur réseau déjà établi ; ce qui leur fait gagner du temps (Ingels, 2018).

Enfin, l'expertise apportée par les accélérateurs permet aux scale-ups d'améliorer les processus. Effectivement, selon Morin (2016) fondateur d'une start-up ayant échoué durant

la phase de *scaling*, « *l'organisation rigoureuse des process internes se révèle vitale pour faire face à l'afflux des commandes, à la logistique qui se complexifie et au nombre de salariés qui grandit* » (cité par Dumas, para. 7). De plus, toujours selon Morin : « *sans process, les gens s'éparpillent, ne prennent pas leurs responsabilités et c'est toute votre entreprise qui est en péril. Les process doivent être impeccables et infaillibles, c'est le fil directeur de l'activité. Ça n'empêche ni l'innovation, ni l'initiative, mais ça permet à l'organisation d'être efficace* » (para. 9).

Au vu des éléments présentés ci-dessus, il apparaît primordial de s'intéresser aux programmes d'accompagnement ciblant les scale-ups ainsi qu'à l'amélioration des structures déjà existantes.

3. Le secteur des accélérateurs de start-ups

Lorsque l'on s'intéresse à l'évolution de l'écosystème entrepreneurial, la première observation est que ce secteur est devenu, en l'espace d'une dizaine d'années, de plus en plus dynamique. En effet, selon Roland Berger (2019), le nombre d'accélérateurs et d'incubateurs a été multiplié par 5 entre 2009 et 2018. Bioulac (2019) explique cette croissance considérable par le contexte post crise financière durant lequel, lors de la reprise économique, les investisseurs se sont orientés vers les start-ups ; ce qui a encouragé la création de nombreuses structures d'accompagnement. Cependant, depuis 2017 ce phénomène s'est ralenti. Effectivement, d'après Bioulac (2019, para 4) « *le nombre d'incubateurs et d'accélérateurs est arrivé à un plafond* ». Du fait de cette évolution, le marché devient de plus en plus concentré, ce qui a accru l'intensité concurrentielle.

D'une part, selon Russel (2019), cela a permis à l'offre de devenir plus qualitative. En effet, les accélérateurs ont revu leur proposition de valeur et ont laissé de côté les pratiques les moins pertinentes. De plus, « *c'est le signe d'un écosystème start-ups vivant, qui se développe et se structure* » (Raud, 2019, para 7.) Cela entraînera une sorte de sélection naturelle où seules les structures apportant le plus de valeur ajoutée aux start-ups survivront.

D'autre part, cette intensification de la concurrence pourrait rendre l'écosystème inefficace.

En premier lieu, l'écosystème manque de clarté et transparence. De ce fait, les entrepreneurs sont perdus entre les différentes offres et ne savent plus vers qui ils doivent s'adresser. Il

devient, alors, plus compliqué d'identifier quelle structure leur correspond et est adaptée à leurs besoins ainsi qu'à leur stade de maturité. Afin de solutionner ce problème, les entrepreneurs deviennent de plus en plus prudents, réalisent des études de marché et s'entretiennent avec les alumni des programmes avant de décider quelle structure intégrer.

Deuxièmement, cette exacerbation de la concurrence entraîne aussi un certain opportunisme. En effet, du point de vue des structures, il n'est pas rare que les entrepreneurs profitent d'un refus pour se faire accepter par un autre accélérateur ; pourtant le projet reste le même. Cela est problématique dans la mesure où le but est de soutenir les projets ayant le plus de potentiel (Martial, 2020). Cela engendre des comportements de type *pick and choose*, c'est-à-dire que les entrepreneurs font leur shopping entre les différents programmes. Cela pose également des problèmes au niveau du processus de sélection. En effet, faisant face à un grand nombre de concurrents, les accélérateurs peuvent être amenés à revoir leurs critères de sélection à la baisse et accompagnent des projets ayant un plus faible potentiel. Il ne faut pas oublier que le but d'un accélérateur est de trouver les pépites qui bouleverseront l'économie de demain. Quant au point de vue des entrepreneurs, ils peuvent avoir des difficultés à distinguer les structures qui ont réellement l'intention de les aider de celles qui ont développé un business autour de l'entrepreneuriat (Raud, 2019).

De plus, de nouveaux types de structures d'accompagnement ont fait leur apparition sur le marché tels que les *start-ups studios* aussi appelés *start-ups factories*. Ces nouveaux rivaux ont une approche différente. En effet, les start-ups studios « *sont des entreprises qui créent des start-ups, de façon répétée, en apportant du capital humain et financier* » (Russel, 2019, para. 4). Elles le font « *soit pour elles-mêmes ou pour des entreprises souhaitant bénéficier de leur expertise et écosystème* » (Poisson et Joassin, 2020, para. 2). De plus, ces structures se concentrent sur la période en amont de la phase d'amorçage c'est-à-dire qu'elles permettent de valider le modèle économique assez tôt dans le cycle de vie de la start-up pour maximiser la probabilité de succès et minimiser le gaspillage de temps et de ressources (Russel, 2019). De nombreuses entreprises ont, également, développé leur propre structure d'accompagnement. En effet, en 2015, l'accélérateur pionnier, Techstars, a lancé le mouvement en collaborant avec des entreprises telles que Disney, Barclays et Sprints afin de leur créer leur propre programme d'accélération. L'intérêt pour les entreprises est que cela leur permet de rester compétitives en ne devant pas dépenser d'importants montants afin

d'acquérir des start-ups. Les start-ups, quant à elles, bénéficient de l'expertise, de la clientèle et des ressources financières de l'entreprise. L'arrivée de ces nouveaux entrants a remis en cause la capacité des accélérateurs de développer les entreprises florissantes du futur. Ceux-ci doivent donc préserver leur légitimité.

De plus, les frontières entre les rôles des différentes parties prenantes de l'écosystème deviennent de plus en plus floues. Par exemple, certains acteurs financiers, tels que des fonds d'investissements, proposent maintenant un accompagnement en plus de l'investissement. Dans ce cas, les start-ups ont moins besoin de passer par des accélérateurs afin de trouver des investisseurs, leur rôle est donc réduit à ce niveau (Burdier, 2019).

Cependant, il ne serait pas étonnant de voir le rôle des accélérateurs évoluer dans le futur. En effet, d'autres acteurs gagneraient à faire appel aux accélérateurs afin d'identifier les entreprises les plus prometteuses et de mieux comprendre le marché. Les accélérateurs ne fourniraient plus seulement des services aux start-ups mais également aux autres parties prenantes telles que les fonds de capital-risque et les pouvoirs publics. Ces derniers pourraient par exemple se tourner vers les structures d'accompagnement afin de s'associer avec des start-ups prometteuses et d'améliorer l'efficacité des organismes publics. Au niveau des fonds de capital-risque, les accélérateurs possèdent des connaissances qui pourraient leur faire gagner un temps précieux durant la sélection des projets (Roland Berger, 2019).

En outre, pour que l'écosystème fonctionne de manière optimale, l'enjeu est que chaque acteur trouve sa place et apporte sa propre contribution. Selon Damien Durand (2019), l'écosystème pourrait évoluer comme suit « *les gouvernements innoveraient en matière de réglementation et fourniraient un cadre structurel et juridique. Les accélérateurs, quant à eux, apporteraient la connaissance, tandis que les sociétés de capital-risque des fonds et les entreprises un accès commercial et des partenariats permettant aux jeunes pousses pour se développer plus rapidement* » (cité par Roland Berger, 2019, p.19). Les accélérateurs qui parviendraient à offrir une valeur ajoutée et à nouer de bonnes relations avec ces différents acteurs sont ceux qui tireront leur épingle du jeu.

Au vu des nombreux défis d'un marché devenant de plus en plus mature, Guillaume Toubanc (2019) affirme qu'il est opportun pour les accélérateurs de soutenir les entreprises dans leur phase de développement (scale-ups) plutôt que de lancement (start-ups). En effet, les

méthodes de développement des start-ups ne sont plus aussi secrètes qu'auparavant et de nombreux entrepreneurs n'en sont pas à leur premier essai. Les besoins des start-ups évoluent et les accélérateurs doivent s'adapter. Un accompagnement ultra personnalisé semble primordial. En effet, il semble crucial d'offrir une proposition de valeur adaptée à la phase de développement et de maturité à laquelle se trouve la start-up. Afin de proposer une offre la plus en adéquation avec les besoins des entrepreneurs, il semble essentiel de considérer les témoignages des alumni quant à la capacité de l'accélérateur à répondre à leur besoin.

De plus, du fait de l'accroissement de l'intensité concurrentielle du secteur des accélérateurs de start-ups, s'ils veulent survivre, ils n'auront pas d'autres choix que de s'adapter à l'évolution de leur environnement. De multiples solutions sont possibles afin de tirer son épingle du jeu : se spécialiser, s'internationaliser, ... En effet, on observe de plus en plus d'accélérateurs se spécialisant dans certains secteurs tels que les soins de santé, les services financiers, l'entreprise sociale, ... ou devenant expert dans certaines technologies telles que le *big data*, l'intelligence artificielle, le *blockchain*, ... Plutôt que de se placer comme un accélérateur généraliste, ces structures auraient intérêt à se positionner comme spécialistes d'une telle industrie. Effectivement, selon un rapport du VLAIO (2019), « *les accélérateurs semblent souvent offrir un ensemble de services plus ou moins similaires que les entrepreneurs considèrent parfois comme trop généralistes* » (p.3). Cela impacte la qualité des services fournis car ils sont jugés comme « *trop limités et trop généralistes* » (p.4). Attention, cependant, la spécialisation ne signifie pas que tous les services généralistes doivent être abandonnés. En effet, toujours selon le VLAIO, les jeunes entreprises accompagnées témoignent rechercher à la fois un soutien généraliste et spécifique.

L'internationalisation est une autre option. Effectivement, les accélérateurs peuvent se distinguer en proposant des programmes dédiés à l'export des start-ups. Cela peut se faire grâce à des partenariats comme l'on fait le NUMA (avant de se recentrer sur la formation), TechStars, ... ou simplement en s'implantant à l'étranger. On observe notamment que ces structures se développent dans d'autres pays européens mais aussi dans les régions d'Asie, d'Amérique du Sud ou du Moyen-Orient (Roland Berger, 2019).

A. Intérêt d'évaluer la performance des accélérateurs de scale-ups

Il est important de mesurer la performance des accélérateurs de scale-ups car, selon Watson, les structures d'accompagnement sont réputées comme offrant une source de compétitivité aux entreprises accompagnées (cité par Kouada et al, 2018). Effectivement, les accélérateurs sont progressivement devenus indissociables du succès des start-ups. Cependant, face à l'évolution du secteur, on peut s'interroger sur leur légitimité ainsi que sur leur réelle valeur ajoutée. En effet, la littérature n'apporte pas, à ce jour, de preuves solides concernant les domaines dans lesquels les accélérateurs fournissent une valeur ajoutée et sur la façon dont ils le font (Sol Eskenazi & al, 2018).

Le secteur étant en pleine transformation, il est nécessaire d'évaluer la performance des accélérateurs afin de déterminer s'ils répondent aux besoins changeants des scale-ups. Cela permettrait aussi de savoir quelles formes de soutien ont un impact significatif et positif sur les start-ups. Cela est intéressant pour les directeurs d'accélérateur afin qu'ils se concentrent sur les formes de soutien les plus efficaces (Bone & Haley, 2019). De plus, l'amélioration de leurs pratiques permettrait de maximiser la valeur de leur offre et de sortir du lot (van Deth, 2019).

En outre, les pouvoirs publics investissent de plus en plus dans les structures d'accompagnement. Il est important de quantifier leur performance afin de déterminer si ces financements sont justifiés et alloués efficacement. Effectivement, il est primordial d'évaluer la valeur ajoutée apportée par ces structures car les ressources publiques sont limitées (Bakkali et al, 2014).

La littérature s'accorde sur le fait que les accélérateurs contribuent positivement au développement des écosystèmes entrepreneuriaux en augmentant l'attractivité de ceux-ci pour les investisseurs ou entreprises étrangères. Cela favorise les investissements au sein de l'écosystème tout entier et permet de redynamiser certaines régions en créant de nouvelles entreprises et emplois (Stone, 2019). Cependant, peu d'auteurs se sont attelés à l'évaluation de leur performance. Effectivement, si quelques auteurs ont tenté de développer des outils d'évaluation de la performance des incubateurs, peu d'outils sont disponibles dans la littérature pour les accélérateurs. De ce fait, nous allons tenter de combler cette lacune.

Enfin, au vu du nombre important de structures d'accompagnement, si les structures acceptent de rendre visibles les résultats, évaluer la performance des accélérateurs aiderait les jeunes pousses dans leur choix.

Pour ces raisons, mesurer la performance des accélérateurs nous permettrait d'identifier les caractéristiques des accélérateurs les plus performants ainsi que d'avoir une idée de leur impact réel sur les écosystèmes entrepreneuriaux régionaux.

4. La performance

Bien que ce terme soit largement employé dans une multitude de domaines et soit au centre des préoccupations des êtres humains et des entreprises, il n'existe pas de consensus autour d'une définition et d'une mesure unique. En effet, c'est un concept subjectif et polysémique c'est-à-dire « *qu'il possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent* » (Saulquin et Schier, 2007, p.60). Sa définition est donc souvent ambiguë, particulièrement, dans le domaine de gestion, tant elle couvre différentes conceptions (Issor, 2017).

D'un point de vue étymologique, le terme performance vient de l'ancien français *parformance* qui signifiait *achèvement* au 13^{ème} siècle (Larousse, 2019). En anglais, le verbe *to perform* apparaît au 15^{ème} siècle avec une signification plus large. En effet, il intègre à la fois l'accomplissement d'un processus et les résultats obtenus (Jacquet, 2011). Initialement, le mot performance, employé au pluriel, faisait référence aux résultats obtenus par un cheval de course. Il a ensuite été utilisé pour désigner les résultats sportifs des athlètes (Kerzil, 2009). Enfin, au 20^{ème} siècle, le terme performance reflète de manière chiffrée les possibilités d'une machine et indique un rendement exceptionnel (Berland et Renaud, 2007).

Ce n'est qu'en 1979 que le mot performance apparaît pour la première fois dans un titre d'ouvrage en gestion (Bessire, 1999). Cependant, bien que de nombreux auteurs ont essayé de définir ce terme, leur définition diverge. Selon Finet (2009), celle-ci est fortement influencée par leurs réponses aux questions suivantes :

- Pourquoi mesure-t-on la performance ? Est-ce pour atteindre un objectif fixé ? Est-ce une obligation comptable ?

- Quelle performance mesure-t-on ? Mesure-t-on la performance absolue (par rapport à un seuil minimal) ou la performance relative (par rapport aux concurrents) ? Mesure-t-on la performance financière ou la performance globale ?
- Pour qui mesure-t-on la performance ? Est-ce pour les actionnaires, les dirigeants ou encore pour l'ensemble des parties prenantes ?
- Quel horizon temporel considère-t-on ? Mesure-t-on la performance à court, moyen ou long terme ?

Bourguignon a, néanmoins, identifié 3 sens principaux : la performance est succès, cette définition fait référence à un résultat positif et dépend des interprétations propres à chaque individu ; la performance est résultat d'une action, elle correspond à un résultat mesuré par des indicateurs et la performance est action, elle intègre à la fois les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, ou en d'autres termes le processus (cité par Issor, 2017).

La performance s'inscrit généralement dans un contexte d'évaluation par rapport à l'objectif fixé. En effet, Saulquin et Schier (2007) considèrent « *qu'en gestion, la performance s'assimile plus ou moins à la réalisation des objectifs (initialement définis) de l'organisation* » (p.59). Classiquement, on l'associe aux concepts « *d'efficience qui est la maximisation des résultats et/ou la minimisation des moyens* » et « *d'efficacité qui reflète la capacité d'une entreprise à atteindre un résultat attendu, identifiable et mesurable* » (p.60). Les notions de cohérence « *traduisant l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens* » et de pertinence « *mettant en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement* » sont aussi importantes (Salgado, 2013, P.4).

A. Un concept multidimensionnel

Traditionnellement, la performance était réduite à sa dimension financière car les données financières étaient largement accessibles et les actionnaires jouissaient d'un rôle important dans le processus de décision des entreprises publiques (Saulquin et Schier, 2007). Mesurer uniquement la performance d'un point de vue financier ne suffit plus car elle n'assure pas à l'entreprise d'être compétitive. En effet, la globalisation des marchés, l'internationalisation des entreprises ainsi que le développement des nouvelles technologies ont permis l'apparition

de nouveaux débouchés et formes d'organisation. Ce nouvel environnement plus complexe est caractérisé par un accroissement de l'incertitude. De ce fait, considérer la performance financière à elle seule ne semble plus être approprié au contexte économique actuel. Effectivement, le succès d'une entreprise n'est plus reflété uniquement par une hausse du profit (Bergeron, 2000). De ce fait, les indicateurs financiers sont adaptés à un certain type d'entreprise, c'est-à-dire aux grandes entreprises cotées en bourse. Comme ils ne prennent pas en compte les actifs intangibles, ils sont moins pertinents pour mesurer la performance de nouvelles entreprises innovantes et/ou opérant dans de nouveaux marchés. En effet, la valeur de ces entreprises est, dans la majorité des cas, basée sur le capital intellectuel ainsi que l'expérience des dirigeants (Finet, 2009). De plus, la performance financière n'intègre pas les différents acteurs autres que les actionnaires participant au développement de l'entreprise, tels que les clients, dirigeants ou employés. Cette focalisation sur les actionnaires encourage une vision à court terme, avec l'unique objectif de maximiser le profit afin de distribuer des dividendes (Issor, 2017). Cette approche peut influencer les dirigeants à privilégier les investissements dont les résultats seront visibles dans un futur proche plutôt que les investissements de plus long terme (dans l'innovation, la qualité, ... par exemple). De plus, la performance financière n'offre qu'une idée partielle de la valeur d'une entreprise car elle ne tient pas en compte des processus et facteurs organisationnels (Bergeron, 2000). En effet, selon Cumby et Conrod (2001), des facteurs non financiers tels que le niveau de satisfaction des employés, la loyauté des clients, l'efficacité des processus internes et le degré d'innovation permettent une performance financière supérieure et perdurent dans le long terme (cité par St-Pierre, Lavigne et al, 2005). Par ailleurs, utiliser uniquement des données passées permet d'évaluer correctement la performance financière passée. Cependant, ces données nous donnent des informations limitées quant à l'aptitude de l'entreprise à dégager des résultats dans le futur (Bughin, 2005). L'environnement évoluant, les indicateurs statiques peuvent ne plus coïncider avec la réalité de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue (St-Pierre, Lavigne et al, 2005).

Enfin, les données financières peuvent facilement être manipulées afin d'embellir l'image de l'entreprise comme l'ont démontré de nombreux scandales tels que Enron ou Worldcom (Bachelard, 2016).

Pour toutes ces raisons, il convient de ne pas se limiter à la seule considération de la facette financière de la performance mais de tenir compte de ses multiples dimensions. Étant donné cet élargissement de la vision de performance, le concept de performance globale est apparu. Germain et Trébucq définissent la performance globale comme « *la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale* » (cité par Maurel et Tansaout, 2014, P.3). De ce fait, elle se définit non plus par une unique mesure mais par des indicateurs multicritères et multi-acteurs (Berland et Renaud, 2007). « *Cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes* » (Capron et Quairel-Lanoizelée 2010, cité par Maurel et Tansaout, 2014, P.5).

a. La dimension financière

La dimension financière est la vision traditionnelle de la performance et peut être définie « *comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs* » (Sogbossi Bocco, 2010, p.4). Elle dépend des attentes des actionnaires et est estimée, entre autres, par la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité (Issor, 2017).

b. La dimension sociale

Le nombre et la durée des crises sociales, l'absentéisme, le turnover reflétant la fidélisation des employés, le niveau de satisfaction des employés, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel et la participation aux processus de décisions ainsi que le fonctionnement des cercles de qualité permettent d'évaluer la performance sociale (Sogbossi Bocco, 2010).

c. La dimension sociétale

La performance sociétale fait référence aux actions mises en place dans le cadre de la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) (Oueslati, 2017). La Commission des communautés européennes définit la RSE comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* (cité par E-RSE, s.d., para. 2). » Cette dimension est très proche de la dimension sociale. Cependant, certains experts considèrent que la dimension sociale n'englobe pas toutes les facettes de la RSE (E-RSE, s.d.).

5. Mesurer la performance

Lebas (1995) considère que « *la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat* ». En d'autres termes, il convient de comparer les résultats atteints avec les résultats estimés (cité par Berland et Renaud, 2007). Cependant, il n'existe pas une mesure universelle de la performance.

L'objectif de la mesure des performances est d'évaluer dans quelle mesure l'organisation fonctionne et est gérée efficacement en fonction d'un ensemble de critères et de normes (Ayatse et al, 2017).

A. Caractéristiques de bons indicateurs

Selon Kaplan et Norton (1996) « *Un système de mesure de la performance peut être défini comme une série d'indicateurs financiers et non financiers choisis pour traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble de mesures de la performance qui constitue la base d'un système de pilotage de la stratégie* » (cité par Germain, 2006, P.72). Les indicateurs sont des éléments d'information synthétique à élaborer à partir des données réunies dans des bases de données. Ils peuvent prendre la forme de textes, nombres ou ratios (AC Caen, s.d.). « *Ils servent à mesurer et contrôler l'avancement des résultats escomptés, et établissent la réussite de notre action* » (Martino et Penin, 2017, p.1). Ils ne sont donc pas une mesure objective car l'acteur les construit en fonction des objectifs visés et peuvent varier d'une entreprise à l'autre (Bouamama, 2015).

Afin de mesurer la performance d'une organisation, il est primordial de sélectionner les indicateurs les plus efficaces. Pour ce faire, il convient de considérer différents critères. Fernandez (2018) en énonce 6. Premièrement, il s'agit de choisir des indicateurs pertinents par rapport à la question de recherche. En effet, il faut s'assurer que la mesure est appropriée à l'objet évalué (Gingras, 2008). Il est aussi important qu'il y ait possibilité de comparaison soit avec un seuil prédéfini, avec une valeur antérieure du même indicateur ou une valeur du même indicateur ailleurs (AC Caen, s.d.). En deuxième lieu, leur fiabilité est essentielle, c'est-à-dire qu'ils doivent produire le même résultat de façon constante lorsqu'ils sont soumis aux mêmes circonstances (Chagnon, s.d.). De plus, les indicateurs doivent permettre la prise de décision. Dernièrement, ils doivent être réalistes ; en d'autres termes, ils doivent être simples

à utiliser, réalisables et vérifiables. Par réalisable, nous entendons qu'ils doivent pouvoir être obtenus et actualisés facilement et être produits dans un délai et avec des coûts raisonnables. Ajoutons aux critères de Fernandez qu'ils doivent pouvoir être interprétés de la même façon par différents individus. Combiner des indicateurs qualitatifs « *qui relèvent de la qualité, de la nature de quelque chose* » et quantitatifs « *qui concernent la quantité* » (Larousse, 2019) permet d'avoir une vision plus globale de l'entreprise.

B. Outils de mesure de la performance des accélérateurs

a. Difficultés liées à la mesure de la performance des accélérateurs de start-ups

Il est extrêmement difficile de mesurer la performance des accélérateurs car la réalité est très complexe. La première raison est que ces structures sont polymorphiques, en d'autres termes, elles peuvent prendre de nombreuses formes. Il existe des accélérateurs spécialisés ou génériques, financés par des fonds publics ou privés, accompagnant des start-ups à différentes phases de leur cycle de vie. Il est donc nécessaire de construire un outil qui pourra s'adapter aux différents types de structure. Deuxièmement, la performance d'un accélérateur peut être appréhendée de manières différentes. Selon les auteurs, la performance d'un accélérateur peut être assimilée à une performance uniquement financière, performance en termes d'apport à l'économie et la société, de la valeur ajoutée délivrée aux start-ups accompagnées, ... Il est également nécessaire d'avoir un outil qui reflète les multiples dimensions de la performance des accélérateurs. En outre, il est méthodologiquement difficile de prouver l'existence d'un lien significatif entre le succès de la start-up accompagnée et de l'accélérateur. Chaque projet est différent et peut difficilement être comparé à d'autres. Cela rend difficile la mise en place de groupes de contrôle qui devraient contenir des entreprises d'une même région, avec le même nombre d'années d'existence et le même type d'activités. Enfin, étant donné que les accélérateurs sélectionnent les jeunes pousses ayant le plus de potentiel, il est relativement compliqué d'évaluer l'impact de la structure (Bakkali et al, 2013).

b. Outils mentionnés dans la littérature

Lorsque le courant de l'entrepreneuriat s'intéresse à la performance des structures d'accompagnement, c'est surtout au niveau de la performance des incubateurs et non des accélérateurs. Cependant, les modèles développés pour les incubateurs présentent certaines faiblesses. En premier lieu, la plupart ne considère pas la multi-dimensionalité de la

performance mais se concentre sa dimension financière. Deuxièmement, ils n'incluent pas les accompagnants alors que ceux-ci constituent une variable clé. Ensuite, ces modèles dépassent rarement le stade de proposition et donc ne sont que très rarement validés empiriquement (Vanderstraeten et Matthyssens, cités par Bakkali et al, 2014).

Bien qu'il demeure relativement moins d'outils permettant d'évaluer la performance des accélérateurs, nous allons présenter dans cette partie quelques outils recensés dans la littérature anglo-saxonne ainsi que leurs atouts et limites.

Une première catégorie de modèles assimile la performance des start-ups accompagnées à celle des accélérateurs. Nous allons introduire un outil de cette catégorie nommé le *venture development tool* (cf. annexe 4), présenté par Bergfeld (2015). Il consiste en une évaluation régulière et individuelle des progrès des jeunes pousses accompagnées selon onze différents indicateurs clés de succès. Ceux-ci sont évalués sur une échelle allant du niveau de performance le plus bas 0 à celui le plus élevé 10 par des experts durant les réunions avec chaque start-up. Grâce à ces scores, un graphe radar est ensuite créé afin de visualiser les forces et les faiblesses de chaque entreprise. Une évaluation initiale, c'est-à-dire avant le début du programme, est effectuée afin de pouvoir mesurer les progrès des entreprises accompagnées. Ce modèle permet de mesurer l'efficacité de la structure d'accompagnement en évaluant les progrès des start-ups pendant le programme. Bien que l'implémentation de cet outil soit relativement aisée pour les accélérateurs, évaluer la performance d'un accélérateur en utilisant seulement des indicateurs relatifs à la performance des entreprises accompagnées donnerait une vision partielle de la performance. Effectivement, il ne considère pas la valeur apportée aux autres parties prenantes. De plus, le succès ou l'échec des jeunes entreprises hébergées n'est pas uniquement lié à la qualité de l'accompagnement mais est également influencé par d'autres facteurs (Stephany et Vedel, 2011). En effet, il est possible qu'une start-up ayant participé à un programme d'accélération réussisse sans le soutien d'un accélérateur. Il n'est donc pas suffisant d'assimiler la performance d'un accélérateur seulement à la réussite ou à l'échec des start-ups accompagnées. Enfin, l'outil est plutôt adapté aux start-ups en début d'existence qu'aux scale-ups.

En deuxième lieu, plusieurs *framework* ont été développés comme outil standardisé de comparaison des performances des accélérateurs par région ou secteur. Par exemple, celui construit par le Aspen Institute (cf. annexe 5). Il est composé de deux formulaires : un ciblant

les entreprises accompagnées et l'autre aux investisseurs. Celui consacré aux start-ups accompagnées est divisé en trois sections (informations générales données au début du programme, analyse quantitative à compléter durant le programme et jusqu'à 5 ans après la fin de celui-ci et analyse qualitative à compléter à la fin du programme ou dans l'année qui suit). Concernant le feedback des investisseurs, il leur est demandé, en premier lieu de compléter des informations générales. Ensuite, ils doivent évaluer différents éléments tels que la relation avec l'accélérateur (1 à 2 fois par an), l'état de préparation à l'investissement (à la clôture de tout financement) et la performance de l'accélérateur après investissement (1 à 2 fois). Premièrement, ce modèle suppose que les start-ups lèvent automatiquement de fonds pendant la période d'accompagnement. Ce qui n'est pas toujours le cas dans la réalité. Ensuite, différents auteurs (par exemple Stephany et Vedel, 2011) prônent cette approche d'étude comparative ou en d'autres termes considèrent un grand nombre de critères et comparent les accélérateurs par rapport à ces indicateurs uniformes. Cependant, utiliser une approche de *benchmark* semble complexe étant donné la diversité des structures. Effectivement, selon Benoit Lips, coach dans le programme Reaktor, « *comparer des dispositifs parfois forts différents reviendrait à comparer des pommes avec des poires* » ou en d'autres termes comparer des structures qui ne sont pas comparables (cf. annexe 6). Selon ce point de vue, un tel outil devrait avoir pour vocation de permettre à l'accélérateur de prendre conscience de ses sources d'amélioration plutôt que de comparer les performances entre accélérateurs. En outre, cette approche nécessite aussi d'aboutir à un consensus sur le type d'indicateur à inclure dans le modèle car pour effectuer une comparaison, il est primordial qu'une majorité des structures adoptent des indicateurs similaires. A ce jour, il est difficile de trouver un modèle dont les indicateurs ont été validés par consensus.

Enfin, Dee et al (2011) ont résumé leurs recherches et sélectionné une liste d'une quarantaine de mesures clés permettant d'évaluer la performance des incubateurs (cf. annexe 7). Ces auteurs proposent que les accélérateurs choisissent les indicateurs en fonction de ces quatre questions :

- Quels sont les objectifs de votre accélérateur ?
- Quels sont les paramètres qui me permettront d'évaluer si l'accélérateur atteint ces objectifs ?

- Ai-je suffisamment de temps et de ressources financières pour collecter les données nécessaires à ces mesures ?
- Et si ce n'est pas le cas, y a-t-il autre chose que je puisse utiliser comme indicateur raisonnable ?

Les indicateurs de performance sont classés en différentes catégories : relatifs à l'accélérateur, à la capacité d'innovation de la structure, aux entreprises participantes et à la région/université environnante. Notons aussi qu'ils ont rassemblé d'autres indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité des politiques et pratiques managériales ainsi que la valeur ajoutée perçue des services offerts. Premièrement, ils proposent les mêmes indicateurs pour les incubateurs et accélérateurs. Hormis les 4 questions ci-dessus, il ne semble pas exister des recommandations concernant l'adaptation des indicateurs aux accélérateurs. De plus, il serait essentiel d'avoir des recommandations quant aux nombres de mesures à garder. Effectivement, il semble difficilement imaginable que les structures aient les ressources et le temps nécessaires pour collecter cette importante quantité d'informations. De plus, il n'est pas mentionné combien d'indicateurs garder par dimension. Les accélérateurs pourraient aboutir avec une vision de la performance non équilibrée.

Mise à part les outils mentionnés ci-dessus, selon Bone et Burnett (2018), dans la pratique peu d'accélérateurs ont mis en place des outils sophistiqués de mesure de leur performance. Effectivement, d'après ces chercheurs, la majorité des structures réalisent des enquêtes qualitatives auprès des start-ups participantes. Parfois, certains acteurs emploient des mesures quantitatives, telles que la croissance ou l'investissement, mais les utilisent indépendamment, c'est-à-dire qu'ils n'effectuent aucune comparaison vis-à-vis à d'un groupe de contrôle.

Enfin, dans la littérature francophone, Bakkali et al (2013), ont utilisé un outil nommé le *Balanced Scorecard* afin d'évaluer la performance des structures d'accompagnement. Cet outil va être utilisé comme base de notre travail et va, par conséquent, être présenté plus loin.

C. Outil : Balance ScoreCard

a. Justification du choix du Balance Scorecard

Le *Balance ScoreCard* (BSC), aussi appelé tableau de bord prospectif en français, va être utilisé pour permettre de considérer les multiples dimensions de la performance en intégrant des indicateurs non financiers (« *n'exprimant pas directement l'objectif financier de la firme* » (Poincelot et Wegmann, 2015, p.110) complémentaires aux indicateurs financiers. Intégrer ces multiples dimensions permet d'appréhender un environnement toujours plus concurrentiel dans lequel la performance n'est pas limitée au rendement financier (Bergeron, 2000). De plus, contrairement aux méthodes traditionnelles, il permet de tenir compte de différentes sources de création de valeur (Finet, 2009). Par ailleurs, les indicateurs étant liés aux objectifs établis par l'entreprise, ils permettent de considérer la stratégie. D'autre part, le BSC n'est pas statique car le modèle ne détermine pas des indicateurs mais oriente les concepteurs en proposant des éléments de contenu. En effet, ces quatre dimensions ne sont qu'un cadre général et chaque entreprise définira ses propres indicateurs dépendant de l'environnement dans lequel elle opère, de sa stratégie et des objectifs fixés (Bergeron, 2000). Ce modèle permet de saisir l'origine de la performance et donc d'agir sur ses causes (Van Caillie, 2008). Notons aussi, sa simplicité. En effet, il permet avec un nombre d'indicateurs limités d'obtenir une vision globale de la performance.

b. Présentation du Balanced Scorecard (cf. annexe 8)

Cet outil a été développé par Kaplan et Norton en 1992 et n'a cessé d'évoluer depuis lors. En effet, selon Cobbold et Lawrie (2003), le BSC a subi 3 phases de transformation. Originellement, le BSC était simplement un outil permettant de mesurer la performance de l'entreprise à travers 4 axes : financier, client, processus internes et apprentissage/innovation. C'est lors de la deuxième phase de développement que l'on se focalise sur les relations de causalité entre les différentes dimensions et que l'on place le BSC au cœur de la stratégie de l'entreprise en intégrant les objectifs stratégiques au modèle. Lors du dernier stade, les caractéristiques de conception ont été revues afin d'améliorer la pertinence des liens de causalité. Le BSC peut être utilisé à la fois comme un système de gestion global (grâce à la deuxième phase de transformation) ou un outil permettant de représenter la performance multidimensionnelle (Choffel et Meyssonier, 2005).

Comme mentionné plus haut, le BSC est composé de 4 dimensions différentes. L'axe financier se focalise sur la performance financière que l'entreprise doit délivrer à ses actionnaires. Les auteurs conseillent d'adapter les indicateurs financiers à la phase du cycle de vie du secteur dans lequel l'entreprise opère, comme la croissance, le maintien ou encore la maturité (Zair, 2013). La dimension relative aux clients répond à la question suivante : comment apporter de la valeur aux clients ? L'axe se rapportant aux processus internes se concentre sur la qualité de l'exécution des processus et permet une vision transversale de l'organisation. Finalement, la dimension relative à l'innovation et à l'apprentissage se base sur les investissements nécessaires pour atteindre les objectifs dans le futur. Les différentes catégories sont interdépendantes, c'est-à-dire qu'il y a des interactions entre elles. En effet, les indicateurs financiers sont déterminés par les variables relatives à la satisfaction des clients, elles-mêmes étant la résultante des indicateurs liés à la qualité des processus, dépendant à leur tour de l'axe apprentissage/innovation (Bughin, 2005). La particularité du BSC est qu'elle combine des indicateurs financiers et non financiers et met en avant l'importance de considérer ceux-ci dans la mesure de la performance d'une entreprise. De plus, dans une version plus récente, les indicateurs relatifs à la performance sociétale sont inclus dans l'axe des processus internes et ceux relatifs à la dimension sociale de la performance dans l'axe apprentissage/innovation (Bouamama, 2015).

Il est important d'avoir un bon équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers mais aussi entre les indicateurs dits *leading* qui vont déclencher des actions et *lagging* qui mesurent le résultat final. Ce modèle a été formalisé par les cartes stratégiques permettant de visualiser les relations de causalité entre les *leading* et *lagging* indicateurs (Alcouffe et al, 2017). Intégrer des *leading* et *lagging* indicateurs permet de mieux anticiper la performance future et de gérer les risques (Choffel et Meyssonier, 2005).

Le BSC se base sur la stratégie de l'entreprise. En effet, les objectifs (les résultats désirés) sont le point de départ du modèle. Ils sont opérationnalisés via des critères de succès critiques (ce dont on a besoin pour réaliser les objectifs, ils ne changent pas), des indicateurs de performance critiques (comment mesurer le fait que l'objectif soit atteint, ils peuvent changer) et la cible (le niveau de performance désiré). Sans la cible, les indicateurs de performance n'ont pas d'impact. Dans le cas des accélérateurs, plusieurs options sont possibles. Certains préconisent une étude comparative, incluant des cibles communes à tous

les accélérateurs. Cependant, cette approche ne tient pas compte de la diversité des structures tant au niveau de leur *business model*, offre, public cible, Une autre méthode est de laisser à chaque accélérateur le choix de ses cibles. Il pourrait les déterminer en fonction de ses objectifs ou des résultats des années précédentes. En revanche, dans ce cas, la comparaison est moins aisée.

Attention, cependant, à ne pas utiliser un nombre trop important d'indicateurs. Cela conduirait à une surabondance d'informations, dissimulerait l'information essentielle et nuirait à la compréhension. Il est donc conseillé de se limiter à 5 indicateurs par axes (Choffel et Meyssonier, 2005). Certains reprocheront au BSC que les axes relatifs aux clients, processus internes et à l'apprentissage sont des moyens pour atteindre les objectifs financiers. C'est-à-dire que l'axe apprentissage permet d'augmenter la productivité et d'améliorer la qualité des produits ou services (axes processus internes) ; ce qui permet de satisfaire les clients et d'atteindre les objectifs financiers (Berland et Renaud, 2007). Cependant, la notion de performance ayant évolué avec le contexte économique actuel, la qualité des produits et des processus, la gestion du capital humain ou encore les relations avec les fournisseurs, entre autres, sont des vecteurs importants de la performance financière qu'il nous faut considérer.

c. Le Balance Scorecard est-il adapté aux structures financées par des fonds publics ?

Étant donné que de plus en plus de structures d'accompagnement sont financées par des fonds publics, il est essentiel de s'interroger sur la pertinence du choix du BSC afin de mesurer leur performance. Effectivement, l'application du BSC à des accélérateurs financés par des fonds publics pose des questions car cet outil est fortement basé sur une logique privée.

Bien que le BSC ait initialement été conçu pour des organisations commerciales, il est intéressant de noter que Kaplan et Norton ont réalisé plusieurs études de cas dans lesquelles ils appliquent leur outil à des structures financées par des fonds publics telles que des hôpitaux. D'après Bakkali et al (2014), utiliser une approche constructiviste du BSC permettrait de mesurer leur performance d'une manière équilibrée et multidimensionnelle et de considérer les diverses parties prenantes.

De plus, selon Bakkali et al (2014), il existe de nombreuses similitudes entre les structures hospitalières et d'accompagnement de start-ups. Premièrement, le financement de ces deux

types de structures provient dans la plupart des cas d'organismes publics. En outre, ces organisations évoluent dans des environnements complexes et impliquent de nombreuses parties prenantes. Elles subissent toutes deux une pression quant à leurs résultats. En effet, leurs financeurs publics accordent beaucoup d'attention à l'amélioration de leur performance car ils espèrent que les accélérateurs créeront de la valeur économique et sociale. Enfin, leur performance ne se limite pas à une vision financière. Effectivement, « *l'activité d'accompagnement est complexe et recouvre de multiples aspects* ». (Bakkali et al, 2014, p.13).

Développons ce dernier élément. Effectivement, le BSC est construit à partir d'une profonde réflexion autour des perspectives nécessaires afin de rendre compte des multiples facettes de la performance (Bisbee et Barubés, 2012). De ce fait, le BSC ne se compose pas uniquement d'indicateurs de performance traduits exclusivement en termes monétaires (ne permettant pas d'identifier les facteurs derrière une performance jugée satisfaisante ou non (Sharma et Gadenne, 2011). C'est un outil approprié afin de mesurer la performance d'organisations financées par des fonds publics.

De plus, la flexibilité laissée par le modèle permet d'adapter les dimensions afin qu'elles correspondent au mieux à la réalité de chaque entreprise ainsi qu'aux spécificités de chaque secteur (Bisbee et Barubés, 2012). Il est important de remarquer que l'ordre des relations de causalité entre les axes peut être modifié afin de s'adapter aux organisations publiques. Effectivement, dans le cas des entreprises commerciales, le point de départ est l'axe apprentissage et innovation qui influence celui des processus internes, qui, à son tour, affecte l'axe client qui lui-même influe sur la performance financière. Pour les entreprises financées par des fonds publics, l'ordre change. En effet, la dimension processus internes influence l'axe apprentissage qui affecte la satisfaction des clients et l'axe financier (Bakkali et al, 2014).

Toutes ces raisons nous amènent à penser qu'il est tout à fait pertinent d'utiliser une version adaptée du BSC afin d'évaluer la performance des accélérateurs qui sont, dans beaucoup de cas, financés par des fonds publics. Celui-ci sera présenté dans le troisième chapitre de la partie pratique.

Partie pratique

1. Méthodologie - Déroulement de la partie pratique (cf. annexe 9)

Premièrement, il est important de préciser que la méthode qualitative est utilisée dans ce mémoire, étant donné le nombre limité d'accélérateurs en phase de *scaling* en Belgique. De ce fait, nous ne pouvons pas généraliser les résultats présentés dans les parties suivantes à tout l'écosystème entrepreneurial belge. A contrario, ce mémoire a plutôt pour vocation l'exploration ou en d'autres termes, nous cherchons à « *nommer, décrire et caractériser un problème jusqu'alors peu connu* » (Jacquemin, 2017).

En ce qui concerne la partie pratique, nous avons, dans un premier temps, effectué des recherches à propos des structures d'accompagnement existantes en Belgique, principalement via un moteur de recherche et par le biais de contacts avec des organismes régionaux relatifs à l'entrepreneuriat tels que le Vlaamse Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO), Digital Wallonia et Hub Brussels. Ayant des difficultés à trouver des cartographies fiables de ces structures au niveau national, nous avons, dans un premier temps, synthétisé les résultats de nos recherches.

Deuxièmement, nous avons effectué une analyse critique du travail de Bakkali et Al (2013) dans lequel les auteurs ont développé un BSC permettant de mesurer la performance des incubateurs de start-ups français. Sur cette base, nous avons adapté cet outil, d'une part aux accélérateurs de scale-ups, et d'autre part au contexte belge. Afin de développer notre modèle, nous avons effectué des recherches à propos des indicateurs de performance des structures d'accompagnement mentionnés dans la littérature.

Après la finalisation de la première version de notre outil, nous nous sommes assurés de la pertinence des indicateurs inclus dans notre modèle. Afin d'évaluer celle-ci directement auprès des accélérateurs en phase de *scaling* belges, nous avons réalisé un questionnaire leur permettant d'évaluer la pertinence de chaque indicateur sur une échelle de Likert de 5 points. Grâce à l'analyse des résultats, nous avons pu sélectionner les indicateurs les plus pertinents et améliorer la précision de notre modèle. Nous avons, ensuite, approfondi nos recherches afin de réaliser deux questionnaires cohérents.

Subséquentement, nous avons opérationnalisé notre outil. Grâce à notre première collecte de données, nous avons déjà constitué un échantillon d'accélérateurs en phase de *scaling*. Cependant, nous avons dû composer un échantillon de scale-ups ayant participé à un programme d'accélération car les listes fournies par les structures ne distinguaient pas toujours les start-ups des scale-ups. Effectivement, étant donné qu'il n'existe pas de consensus sur les critères à utiliser pour qualifier une scale-up, nous nous sommes assurés que les scale-ups mentionnées par les structures correspondaient bien à nos critères. Ensuite, nous avons administré nos deux questionnaires : l'un aux accélérateurs et l'autre aux scale-ups.

Pour terminer la partie empirique, les résultats de l'opérationnalisation pour un accélérateur wallon et flamand ainsi que les limites de notre modèle que nous avons pu observer seront présentés.

Enfin, pour conclure ce travail, dans un premier temps, nous allons revenir sur les apports de ce mémoire. Ensuite, nous allons répondre à la question de recherche. Dernièrement, nous allons expliquer une proposition d'opérationnalisation à l'entièreté de l'écosystème ainsi qu'une possible adaptation de celui-ci pour des structures accompagnant des start-ups *early-stage*.

2. Aperçu de l'écosystème entrepreneurial belge

Tout d'abord, il est important de préciser que même si les accélérateurs et incubateurs sont des composantes essentielles de l'écosystème entrepreneurial, celui-ci ne se limite pas à ces deux types d'acteurs. En effet, une multitude d'acteurs soutiennent les start-ups et scale-ups tels que les espaces de coworking, les campus d'affaires, les banques, les gouvernements, les fédérations et les organismes de coordination (VLAIO, 2019).

Étant donné qu'il n'existait pas, au moment de notre recherche, de cartographie fiable des accélérateurs de start-ups situés en Belgique, il semble intéressant de présenter nos observations. Premièrement, nous avons découvert le site Startups.be qui recensait 19 accélérateurs belges (recherche effectuée avec le mot-clé *accelerator*). Cette base de données semblait associer certaines structures à des accélérateurs alors qu'elles n'en sont pas (par

exemple, le start-up studio *Make it Studio* ou encore l'espace de cocréation *Hangar K* faisaient partie de la sélection). Nous avons préféré effectuer notre propre recherche via un moteur de recherche. Les mots-clés suivants ont été utilisés : *accélérateurs de start-ups en Belgique, en Wallonie, à Bruxelles, Start up accelerator in Belgium, Business accelerators in Belgium, Vlaamse startup acceleratoren, écosystème entrepreneurial belge, Start up scene in Vlaanderen*. Parmi ces structures, nous avons sélectionné les accélérateurs en phase de *scaling* tels que *The Birdhouse, Lifare, Start It* et *Watt Factory*. Les critères suivants, provenant de la définition du terme accélérateur de Cohen et Hochberg, ont été utilisés : durée déterminée, cohorte, mise en avant du mentorat ou de la formation, événement de présentation publique. Le programme des accélérateurs sélectionnés comporte au moins 4 de ces 5 éléments. En plus de ceux-ci, afin de ne sélectionner seulement les accélérateurs soutenant les scale-ups, nous avons ajouté la condition que la structure soit adaptée aux entrepreneurs ayant validé leur business-modèle et voulant développer leur business. Au cours de cette étape, nous avons identifié 47 structures que nous avons analysées une à une avant de les classer en différentes catégories : incubateurs, espace de coworking, accélérateurs, espaces de cocréation, fonds d'investissements et organismes d'accompagnement offrant des coachings (cf. annexe 10). Finalement, nous avons trouvé 12 accélérateurs ayant pour but d'accompagner des start-ups en phase de *scaling*. Afin de confirmer notre échantillon d'accélérateurs, nous avons pris contact avec les accélérateurs ainsi qu'avec des personnes travaillant au VLAIO, l'agence flamande pour l'innovation et l'entrepreneuriat ainsi que chez Digital Wallonia qui est une administration publique ayant pour but de soutenir les acteurs du numérique en Wallonie. Par la suite, nous avons pu ajuster notre échantillon (retirer 1 accélérateur situé en Wallonie car il nous a confirmé ne pas soutenir des scale-ups et en rajouter 3 situés en Flandre).

Au niveau de la répartition de ces 14 accélérateurs sur le territoire belge, 9 se trouvent en Flandre, 3 se situent à Bruxelles et 2 en Wallonie. Les deux accélérateurs de scale-ups wallons se situent à Mont-St-Guibert (Reaktor) et à Mons (Digital Attraxion). Du côté des structures flamandes, elles se concentrent principalement autour de Gand (Imec, the Birdhouse, Watt factory et Vlaamse Acceleratie Platform) et Anvers (Lifare, Port XL et Start it). Notons cependant que les structures flamandes sont parfois présentes dans plusieurs villes.

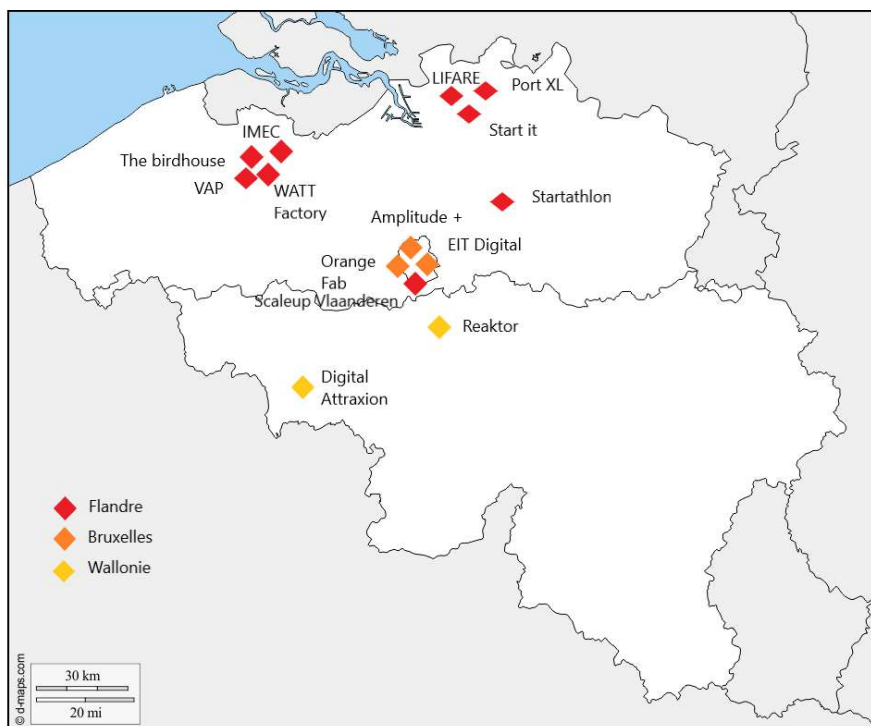


Figure 1 - Répartition des accélérateurs de start-ups en phase de *scaling* en Belgique

A. Présentation des accélérateurs

Il nous semble primordial de présenter les différentes structures qui composent notre échantillon. Ci-dessous un tableau reprenant leur emplacement, durée ainsi que leur offre.

Pour commencer, l'échantillon inclut des accélérateurs soutenus par les pouvoirs publics tels que *Reaktor*, *Digital Attraxion*, *EIT Digital*, *Amplitude +*, *Startathlon*, *VAP*, *Scaleup Vlaanderen*, *Watt Factory* et *Imec*, mais aussi d'autres financés par des fonds privés. Par exemple, *Start it* est l'accélérateur fondé par la banque KBC, *The Birdhouse* est une collaboration avec la Banque Belfius, *OrangeFab* a été créé par Orange ainsi que *Lifare* et *Port XI* qui sont deux accélérateurs privés.

De plus, certains accélérateurs sont généralistes tels que *Reaktor*, *Digital Attraxion*, *Amplitude +*, *Start it*, *Birdhouse*, *Startathlon* et *VAP* et d'autres plus spécialisés. Par exemple, *Lifare* héberge des start-ups venant des domaines lifestyle, mode et retail. L'*EIT Digital* et *Scaleup Vlaanderen* se concentrent sur les secteurs digitaux, *Port XI* sur l'industrie maritime, *OrangeFab* recherche des start-ups dans les 4 domaines suivants : *l'internet of everythings*, *network*, *future of services and intelligence* et *Watt Factory* s'intéresse à la *Smart Mobility*, *Smart Energy* et *Smart Buildings*. Enfin, l'*Imec* supporte seulement des start-ups Tech.

Nom	Région	Offre	Durée en semaines
Digital Attraxion (Move up)	Wallonie	<u>Programme</u> : sur mesure et intensif <u>Formation, mentorat et coaching</u> : - ateliers et journées de formation - mise en place d'une stratégie de commercialisation au niveau européen - 1 to 1 coaching et 10 coachings individuels avec un Business coach <u>Réseaux</u> : événements et réunions de mise en réseau, participation à des salons professionnels et conférences européennes et accès direct aux clients potentiels et partenaires technologiques <u>Financement</u> : obligations convertibles de 100k € (75k € en espèces + 25k € de services de programme) <u>Demo Day</u> : pitch (produits et investisseur) <u>Services supplémentaires</u> : accès à un espace de coworking	20
Reaktor	Wallonie	<u>Programme</u> : axé sur les besoins des start-ups en phase de <i>scaling</i> <u>Formation, mentorat et coaching</u> : - 1 conférence par semaine donnée par des experts nationaux et internationaux + 2 bootcamps - coaches-entrepreneurs <u>Réseaux</u> : networking <u>Financement</u> : meetings avec des investisseurs, 0% equity <u>Demo Day</u> : 2 Pitch sessions internationales <u>Services supplémentaires</u> : suivi des alumni	15

EIT Digital Accelerator	Bruxelles	<u>Programme</u> : sur mesure <u>Formation, mentorat et coaching</u> : - prospections commerciales et introductions directes - coaching de mise sur le marché et de préparation à l'investissement <u>Réseaux</u> : réseau de plus de 500 entreprises clientes et accès aux talents <u>Financement</u> : évaluation des besoins de financement, réunions et événements avec des investisseurs, réseau de plus de 300 VC internationaux <u>Demo Day</u> : showcase lors d'événements internationaux <u>Services supplémentaires</u> : - membre de l'écosystème européen de l'innovation - accès à la technologie et à un espace de travail - visibilité internationale	52
Orange Fab	Bruxelles	<u>Programme</u> : sur mesure <u>Formation, mentorat et coaching</u> : - soutien d'experts - accès direct au management d'Orange et à l'expertise et au savoir-faire de l'industrie - sponsorisé par un membre du Comité exécutif <u>Réseaux</u> : Orange comme client ou partenaire, distribution via un large réseau de partenaires, mise en réseau d'une grande entreprise, membre d'un réseau mondial de 17 autres FAB et événements <u>Financement</u> : / <u>Demo Day</u> : / <u>Services supplémentaires</u> : /	52

Amplitude +	Bruxelles	<u>Programme</u> : accompagnement intensif, 3 modules autonomes avec des gains à chaque phase <u>Formation, mentorat et coaching</u> : - plus de 100 heures de coaching individuel et collectif - accompagnement par des experts <u>Réseaux</u> : accès au réseau et aux VC <u>Financement</u> : 0% equity <u>Demo Day</u> : événements de lancement final <u>Services supplémentaires</u> : /	73
Imec (scales-up)	Flandre	<u>Programme</u> : intensif <u>Formation, mentorat et coaching</u> : - mentorat, coachings spécialisés, ateliers et soutien pratique - large éventail de compétences internes et de savoir-faire technologique pour renforcer votre avantage concurrentiel <u>Réseaux</u> : accès à un vaste réseau de partenaires et de clients potentiels, accès aux talents <u>Financement</u> : accès au financement et à un vaste réseau d'investisseurs <u>Demo Day</u> : / <u>Services supplémentaires</u> : accès à la technologie et à une communauté	8

Start it	Flandre	<u>Programme</u> : intensif, stimulant et axé sur les fondateurs <u>Formation, mentorat et coaching</u> : - bootcamp et workshops intensifs (3/jours pendant 3 mois) - rencontre avec des mentors, des experts et des entrepreneurs - coaching <u>Réseaux</u> : opportunité de construire un réseau et accès aux partenaires d'affaires <u>Financement</u> : accès au financement et à 1 million \$ d'avantages <u>Demo Day</u> : / <u>Services supplémentaires</u> : - espace de coworking dans 6 villes belges - visibilité dans la presse, accès aux plateformes, foires, communauté, suivi des alumni ...	52
The Birdhouse	Flandre	<u>Programme</u> : accompagnement personnel intensif <u>Formation, mentorat et coaching</u> : plus de 35 mentors dévoués (conseillers et confidents) et coaching personnel <u>Réseaux</u> : un réseau de partenaires et d'alumni <u>Financement</u> : soutien financier (fonds Birdhouse-Belfius, 30K de services et 50 K€ de financement : bullet loan) et réseau d'investisseurs <u>Demo Day</u> : pitch Durant la cérémonie finale <u>Services supplémentaires</u> : - espace de coworking à Gent et Anvers - événements et teambuildings - suivi des alumni	16

Watt Factory	Flandre	<u>Programme</u> : unique dans son domaine <u>Formation, mentorat et coaching</u> : - workshops donnés par des professeurs de la Vlerick Business School (environ 15) - mentors individuels <u>Réseaux</u> : accès à un réseau d'entrepreneurs expérimentés et de pairs <u>Financement</u> : présentation à des investisseurs, 0% Equity <u>Demo Day</u> : pitch lors de la cérémonie de fermeture <u>Services supplémentaires</u> : - accès aux espaces de coworking et à the Beacon à Anvers et Oh ! à Malines, communauté - open innovation avec les partenaires corporate	24
Port XL	Flandre	<u>Programme</u> : sur mesure et centré sur l'établissement de relations avec les clients dans l'écosystème local <u>Formation, mentorat et coaching</u> : - mentors - workshops et création d'un dossier commercial dans le but de conclure un ou plusieurs contrats <u>Réseaux</u> : accès aux partenaires Corporate <u>Financement</u> : / <u>Demo Day</u> : à la fin du programme <u>Services supplémentaires</u> : - événements et promotion, accès à leurs ressources même après le programme - suivi des alumni et possibilité de participer au programme dans les autres villes	12

Lifare	Flandre	<u>Programme</u> : sur mesure <u>Formation, mentorat et coaching</u> : - sessions de coaching sur mesure et spécifiques à chaque cas et workshops - mentors <u>Réseaux</u> : partenaires corporate et événements avec des entrepreneurs permettant de construire son réseau <u>Financement</u> : conseils pour la levée de capitaux auprès du bon investisseur et propre fond d'investissement <u>Demo Day</u> : / <u>Services supplémentaires</u> : - services de consultance	12 à 24
VAP	Flandre	<u>Programme</u> : sur mesure et orienté pratique <u>Formation, mentorat et coaching</u> : - experts et mentors - expertise - 360° SCAN de l'entreprise et plan d'action adapté <u>Réseaux</u> : réseau de plus de 500 jeunes entrepreneurs <u>Financement</u> : / <u>Demo Day</u> : / <u>Services supplémentaires</u> : /	15

Startathon	Flandre	<u>Programme</u> : en 7 étapes <u>Formation, mentorat et coaching</u> : - sessions de formation - coachings individuels - feedback des mentors et des pairs <u>Réseaux</u> : échanges avec d'autres entreprises innovantes <u>Financement</u> : accès aux investisseurs et préparation à la levée de fonds <u>Demo Day</u> : / <u>Services supplémentaires</u> : /	/
Scaleup vlaanderen	Flandre	<u>Programme</u> : sur mesure <u>Formation, mentorat et coaching</u> : - soutien et workshops personnalisés (examen de votre produit, technologie, canaux du marché, prix et plan financier) - sessions individuelles et collectives - expert/mentors : ingénieur de haut niveau en matière d'acquisition de clientèle et onboarding - Conseils pratiques, méthodologie solide et expérience <u>Réseaux</u> : accès à un réseau solide <u>Financement</u> : possibilité d'avoir un workshop à propos du financement <u>Demo Day</u> : / <u>Services supplémentaires</u> : /	24

Tableau 3 - Synthèse des offres des différents accélérateurs

3. Adaptation du BSC aux accélérateurs

A. Le *Balanced Scorecard* adapté aux accélérateurs

L'intérêt d'appliquer le BSC aux accélérateurs ayant été expliqué dans la partie théorique, il nous faut maintenant l'adapter aux accélérateurs de start-ups en phase de *scaling*.

Premièrement, il existe différentes facettes de la performance d'une structure d'accompagnement. Effectivement, une première vision de la performance des accélérateurs est relative à ce qu'il apporte à l'économie et la société. Cette performance est mesurée, entre autres, par le nombre d'emplois créés et le taux de survie. On prend ici un point de vue externe. Cela correspond à la dimension financière du BSC. Au niveau de cet axe, remarquons que, contrairement à la version traditionnelle dans le cas des accélérateurs, il n'apparaît pas pertinent de mesurer la performance en termes de valeur créée pour l'actionnaire, en raison de leur objectif. En effet, on parle plutôt de développement économique et social. Deuxièmement, on peut mesurer la performance en évaluant si les entreprises accompagnées sont soutenues d'une manière performante ; ce qui peut être mesuré entre autres via la satisfaction des scale-ups accompagnées. On prend ici un point de vue interne. Dans ce cas, l'axe client correspond au point de vue des scale-ups accompagnées. Il est à noter que l'on pourrait aussi considérer les organismes publics comme des clients car certains accélérateurs sont financés par des fonds publics. Il conviendrait d'évaluer si les financements publics sont utilisés de manière efficiente. Cependant, pour des raisons de simplicité et des contraintes de temps, nous n'en tiendrons pas compte. L'axe relatif aux processus internes se rapporte aux processus d'accélération. Enfin, la dimension relative à l'innovation et apprentissage concerne le degré d'apprentissage et d'innovation ainsi que le transfert de connaissances au cœur de la structure (Bakkali et al, 2013 ; Stephany et Vedel, 2011).

B. Création du *Balanced Scorecard*

Afin d'élaborer notre outil, nous sommes partis du travail de Bakkali et al (2013) dans lequel il tente de développer un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs et d'un rapport de l'OCDE (2015) intitulé « *Création d'emplois et développement économique local* ». Dans un premier temps, nous avons effectué une revue de la littérature qui nous a permis de sélectionner les indicateurs qui revenaient le plus souvent et de compléter le modèle avec d'autres indicateurs qui nous ont semblé pertinents.

a. Modèle de Bakkali et al

Bakkali et al ont construit un BSC combinant des indicateurs de processus et de résultats afin de mesurer la performance des incubateurs publics de façon multidimensionnelle. Leur recherche se décompose en quatre étapes. Premièrement, ils ont administré un questionnaire en ligne permettant d'identifier les enjeux de la mesure de la performance à 21 responsables d'incubateurs. A partir de cela, ils ont préparé les sujets qu'ils allaient aborder lors des interviews auprès de 6 responsables d'incubateurs français et 4 financeurs. Cette étape a permis d'évaluer le bien-fondé d'appliquer le BSC au secteur de l'accompagnement entrepreneurial et d'adapter les dimensions du BSC au secteur concerné. Enfin, un questionnaire, ayant pour but d'évaluer la pertinence des indicateurs sélectionnés, a été administré à 109 répondants.

La version finale de leur outil se compose de 44 indicateurs (cf. tableaux ci-dessous) répartis entre quatre axes adaptés aux réalités des incubateurs. L'axe relatif aux actionnaires ou financier dans le modèle traditionnel a, par exemple, été renommé axe de « développement économique et social », l'axe clients en axe « incubés », l'axe processus se concentre spécifiquement sur les « processus d'incubation » et enfin l'axe apprentissage-innovation garde le même nom. De plus, chaque axe est divisé en 3 dimensions représentant différents points de vue de la performance.

Incubateurs	Entrepreneurs	Financier
- Nombre d'accompagnants au sein de l'incubateur - Nombre de projets incubés - Nombre de créations / nombre de projets incubés - Montant du budget de l'incubateur	- Développement des compétences des entrepreneurs - Accompagnement du deuil des projets échoués - Revenus des entrepreneurs - CA prévisionnel / CA réalisé - Retour à l'emploi des entrepreneurs	- Nombre d'emplois dans les entreprises créées - Taux de pérennité des entreprises créées

Tableau 4 - BSC Bakkali et al (2013) : axe 1 développement économique et social

Attraits des services proposés	Relations avec les incubés	Image de l'incubateur
- Mise à disposition de documents formalisant les services d'incubation - Mention des financeurs des services proposés	- Taux de satisfaction des incubés - Mention des réseaux professionnels accessibles au travers de l'incubateur - Maintien d'un lien après la création d'entreprise	- Utilisation d'outils de communication - Notoriété de l'incubateur

Tableau 5 - BSC Bakkali et al (2013) : axe 2 incubés

Processus de gestion de l'incubation	Processus de gestion des incubés	Processus d'innovation
- Respect du cahier des charges - Maîtrise de la législation liée à la création d'entreprise - Utilisation d'outils d'accompagnement - Mise en relation avec des acteurs du réseau - Accompagnement à distance - Mise en place d'une démarche qualité	- Animation active de l'incubation - Existence d'un bilan partagé post incubation - Apport de réponses sur mesure aux problématiques des incubés - Respect de la confidentialité - Adaptation de l'incubation à l'avancement des projets	- Participation à des réflexions collectives sur les méthodes d'incubation - Engagement d'expérimentations au sein de l'incubateur

Tableau 6 - BSC Bakkali et al (2013) : axe 3 processus d'incubation

Capital humain	Capital informationnel / relationnel	Capital organisationnel
- Utilisation de référentiels de compétences pour la gestion du personnel - Formation continue du personnel de l'incubateur - Expérience antérieure du personnel dans l'incubation - Repérage des acteurs locaux disposant des compétences clés	- Insertion de l'incubateur dans les réseaux locaux - Système d'information adapté à l'incubateur - Réalisation d'une veille informationnelle - Échange de bonnes pratiques entre incubateurs	- Recours à un management en équipes - Polyvalence du personnel - Spécialisation du personnel de l'incubateur - Taux de rotation du personnel (Turnover)

	- Participation à des manifestations liées à l'incubation et à la création d'entreprise	
--	---	--

Tableau 7 - BSC Bakkali et al (2013) : axe 4 apprentissage au sein de l'incubateur

b. Justification du choix de ce modèle

La première raison qui nous a poussés à choisir ce travail comme base de notre modèle est que les auteurs ont d'abord réalisé une proposition d'outil en coopération avec des responsables d'incubateurs. De plus, leurs indicateurs ont été validés auprès d'un grand échantillon (109 accélérateurs).

Un autre argument est que le modèle de mesure créé, contrairement à la majorité des modèles mentionnés dans la littérature, considère les multiples dimensions de la performance. En effet, comme nous l'avons mentionné dans la partie relative à la performance, au vu du contexte économique actuel, il ne semble plus pertinent de mesurer la performance de façon unidimensionnelle.

De plus, les auteurs ont combiné deux types de méthodes, à savoir, les méthodes qualitatives (entretiens) et quantitatives (questionnaires en ligne).

C'est, également, un des modèles le plus aboutis que l'on puisse trouver dans la littérature car il y a eu un essai d'expérimentation. En effet, les auteurs ont poursuivi leur recherche en opérationnalisant leur modèle au sein de cinq incubateurs français. L'expérience a eu lieu sur deux ans (octobre 2010 à janvier 2012) et le ressenti des responsables des accélérateurs a été pris en compte. Au vu des résultats positifs de cette expérimentation, il nous a semblé que ce modèle constituait une base robuste sur laquelle commencer notre travail.

En dernier lieu, les auteurs ont précisé qu'ils utilisaient le terme incubateur comme « *un terme ombrelle qui regroupe différentes structures qui visent à apporter un soutien aux entrepreneurs* » (Bakkali et al, 2015, p.148). Il nous semble donc pertinent de l'appliquer et l'adapter aux accélérateurs.

c. Revue de la littérature des indicateurs

Afin de compléter ce modèle, nous avons effectué des recherches par rapport aux indicateurs revenant fréquemment dans les travaux relatifs à la mesure de la performance des structures d'accompagnement. Ci-dessous, un tableau synthétisant nos recherches.

Indicateur	Cité par ces auteurs
Nombre d'emplois créés dans les entreprises accompagnées	Commission Européenne (2002); Knopp (2012); Dichter et Marchand (2017); Bone et al. (2017)
Nombre d'entreprises accompagnées	Commission Européenne (2002); Knopp (2012); Dichter et Marchand (2017); Bone et al. (2017)
Coûts opérationnels	Commission Européenne (2002)
Performance financière de la structure	Commission Européenne (2002)
Durée d'existence de la structure	Commission Européenne (2002); Studdard (2004)
Le taux de survie des entreprises accompagnées	Commission Européenne (2002) ; Hacket et Dilts (2004) ; Knopp (2012) ; Bhatli (2015) Dichter et Marchand (2017) ; Bone et al. (2017)
Nombre de personnel, type de profil et niveau de qualifications	Commission Européenne (2002)
Expérience entrepreneuriale du personnel accompagnant	Clarysse et al. (2004) ; Studdard (2004)
Performance des scale-ups : - croissance du CA - croissance du personnel	- Lindelöf et Löfsten (2002) ; Commission Européenne (2002) ; Chen (2009) ; Philips (2002) ; Amason, Shrader et Thompson (2006) ; Dettwiler et al. (2006) - Lindelöf et Löfsten (2002) ; Commission Européenne (2002) ; Colombo et al. (2002) ; Dettwiler et al. (2006)
Fonds levés	Colombo et al. (2002) ; Bhatli (2015) ; Dichter et Marchand (2017) ; Bone et al. (2017)
Taille du réseau	Bhatli (2015)

Superficie	Commission Européenne (2002) ; Knopp (2012) ; Dichter et Marchand (2017)
Durée du programme	Commission Européenne (2002); Bhatli (2015) ; Dichter et Marchand (2017) ; Knopp (2012)
Pourcentages des recettes provenant des subventions publiques	Commission Européenne (2002); Dichter and Marchand (2017)
Vitesse de croissance des entreprises créées	Léac (2017)
Nombre de brevets (par an)	Colombo et al. (2002) ; Philips (2002) ; Dichter et Marchand (2017)
Nombre de projets ayant participé au processus de sélection	Studdard (2004) ; Bone et al. (2017) ; Léac (2017) ; Cavalcanti (2018)
Budget par emploi créé	Léac (2017)
Nombre de start-ups/emplois créés pour 10K de budget	Léac (2017)
Qualité des services proposés	Studdard (2004) ; Abduh et al. (2007)
Taux d'occupation	Commission Européenne (2002)
Participation active	Rice (2002) ; Hackett et Dilts (2004) ; Studdard (2004)
Nombre d'investisseurs partenaires	Cavalcanti (2018)
Nombre d'événements (par an)	Bhatli (2015); Dichter et Marchand (2017)
Pourcentage des entreprises accompagnées qui ont été rachetées	Hackett et Dilts (2004) ; Cavalcanti (2018)
Taux d'entreprises accompagnées qui n'ont pas survécus	Cavalcanti (2018) ; Sol Eskenazi (2018)

Tableau 8 - Indicateurs fréquemment utilisés dans la littérature

4. Premier jet du Balanced Scorecard

Bien que ce modèle soit une excellente base, nous devons l'adapter pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, il a été développé pour des incubateurs français. L'écosystème entrepreneurial de ce pays est assez différent du nôtre. En premier lieu, la France se classe parmi les pays possédant un grand nombre d'incubateurs et d'accélérateurs en Europe (270 incubateurs et 56 accélérateurs) (Chaltiel, 2019) ; la Belgique est loin de détenir autant de structures d'accompagnement. Deuxièmement, la French Tech se compose d'acteurs matures. La coopération entre ceux-ci est facile, la délimitation des rôles est claire et les accélérateurs et incubateurs sont intégrés dans l'écosystème au sens large. L'écosystème belge n'a pas encore atteint ce stade de maturité (VLAIO, 2019). De plus, ce modèle comprend 44 indicateurs, ce qui est bien plus élevé que le nombre préconisé par Kaplan et Norton (entre 20 et 30). Enfin, comme expliqué au début de ce mémoire, les incubateurs et accélérateurs divergent sur différents points. En effet, étant donné que nous nous intéressons dans ce travail aux accélérateurs, plus particulièrement à ceux en phase de *scaling*, certains indicateurs proposés par Bakkali peuvent être moins pertinents.

Pour des raisons de simplicité, nous avons préféré ne pas subdiviser nos axes en sous-dimensions représentant le point de vue des différents *stakeholders*. Effectivement, cela compliquerait l'opérationnalisation de notre outil, principalement au niveau de la collecte des données.

A. Indicateurs identiques aux modèles de Bakkali et al

Les indicateurs que nous avons sélectionnés sont présentés en gras dans les tableaux ci-dessous. Les deux principales raisons sont qu'ils étaient fréquemment cités dans la littérature ou qu'ils nous ont semblé en adéquation avec la réalité des accélérateurs de scale-ups.

Incubateurs	Entrepreneurs	Financier
- Nombre d'accompagnants au sein de l'incubateur - Nombre de projets incubés	- Développement des compétences des entrepreneurs	- Nombre d'emplois dans les entreprises créées - Taux de pérennité des entreprises créées

- Nombre de créations / nombre de projets incubés - Montant du budget de l'incubateur	- Accompagnement du deuil des projets échoués - Revenus des entrepreneurs - CA prévisionnel / CA réalisé - Retour à l'emploi des entrepreneurs	
--	---	--

Tableau 9 – BSC Bakkali et al (2013) : axe de développement économique et social

Attraits des services proposés	Relations avec les incubés	Image de l'incubateur
- Mise à disposition de documents formalisant les services d'incubation - Mention des financeurs des services proposés	- Taux de satisfaction des incubés - Mention des réseaux professionnels accessibles au travers de l'incubateur - Maintien d'un lien après la création d'entreprise	- Utilisation d'outils de communication - Notoriété de l'incubateur

Tableau 10 – BSC Bakkali et al (2013) : axe incubés

Processus de gestion de l'incubation	Processus de gestion des incubés	Processus d'innovation
- Respect du cahier des charges - Maîtrise de la législation liée à la création d'entreprise - Utilisation d'outils d'accompagnement - Mise en relation avec des acteurs du réseau - Accompagnement à distance - Mise en place d'une démarche qualité	- Animation active de l'incubation - Existence d'un bilan partagé post incubation - Apport de réponses sur mesure aux problématiques des incubés - Respect de la confidentialité - Adaptation de l'incubation à l'avancement des projets	- Participation à des réflexions collectives sur les méthodes d'incubation - Engagement d'expérimentations au sein de l'incubateur

Tableau 11 – BSC Bakkali et al (2013) : axe processus d'incubation

Capital humain	Capital informationnel / relationnel	Capital organisationnel
- Utilisation de référentiels de compétences pour la gestion du personnel - Formation continue du personnel de l'incubateur - Expérience antérieure du personnel dans l'incubation - Repérage des acteurs locaux disposant des compétences clés	- Insertion de l'incubateur dans les réseaux locaux - Système d'information adapté à l'incubateur - Réalisation d'une veille informationnelle - Échange de bonnes pratiques entre incubateurs - Participation à des manifestations liées à l'incubation et à la création d'entreprise	- Recours à un management en équipes - Polyvalence du personnel - Spécialisation du personnel de l'incubateur - Taux de rotation du personnel (Turnover)

Tableau 12 - BSC Bakkali et al (2013) : axe apprentissage au sein de l'incubateur

B. Indicateurs différents du modèle de Bakkali et al

Dans l'ensemble, nous avons rajouté et/ou modifié 6 indicateurs. Nous avons d'abord complété la dimension financière avec deux indicateurs à savoir la *performance des scale-ups* ainsi que leur *vitesse de croissance*. Concernant la *performance des scale-ups*, Bakkali et al propose de la mesurer en comparant le chiffre d'affaires prévisionnel par rapport à celui réalisé. Nous avons transformé cet indicateur en deux éléments : croissance du chiffre d'affaires et croissance du personnel. Primo, une scale-up étant caractérisée comme une entreprise dont la croissance du chiffre d'affaires est relativement élevée, il nous a semblé plus pertinent de regarder la croissance de celui-ci plutôt que de le comparer avec les prévisions. Deuxièmement, selon nous, on ne peut se limiter à évaluer la performance d'une scale-up en regardant uniquement son chiffre d'affaires car les entreprises ont aussi un rôle social. De plus, les scale-ups sont réputées générer bien plus d'emplois que les start-ups. La *vitesse de croissance* des scale-ups est un indicateur qui n'était pas présent dans le modèle de Bakkali et al mais ayant été rajouté après la revue de la littérature. Effectivement, la vitesse de croissance ou vitesse de développement des scale-ups apparaît un élément essentiel car le but de ces structures est d'accélérer la croissance des scale-ups. De plus, ces programmes ont été conçus afin de permettre aux entreprises un apprentissage intensif. Effectivement, l'objectif est que les entreprises acquièrent un maximum de connaissances en un petit laps de temps ; ce qui leur permettrait de croître et de se développer plus rapidement.

Quant à la dimension client, nous avons modifié l'indicateur *maintien d'un lien après l'accompagnement* en deux indicateurs permettant d'évaluer la relation entre les scale-ups et l'accélérateur pendant et après l'accompagnement. Effectivement, le relationnel semble jouer un rôle essentiel dans le bon déroulement du programme. Il semble primordial d'en tenir compte.

Un indicateur a été ajouté à l'axe des processus à savoir la *qualité des services proposés*. Cet indicateur impacte directement la satisfaction des entreprises soutenues et donc la performance de ces structures. En effet, cet indicateur est primordial dans le sens où la réelle valeur ajoutée des accélérateurs va dépendre de la capacité des structures à offrir des services d'une qualité en adéquation avec les attentes des entrepreneurs.

Enfin, nous avons complété la dimension apprentissage innovation en transformant les indicateurs *expérience antérieure du personnel dans l'incubation* et *spécialisation du personnel de l'incubateur* en les précisant. En premier lieu, nous allons évaluer le *profil des accompagnants (parcours universitaire et professionnel) ainsi que l'expérience entrepreneuriale des accompagnants*. Ce dernier élément apparaît primordial pour les jeunes pousses accompagnées, selon Robin Geers, le fondateur de *Scale-Up Masterclass* (discussion avec Robin Geers).

Ci-dessous, notre première version du BSC. Vous trouverez en gras, ceux qui n'étaient pas présents ou ont été modifiés par rapport à la version de Bakkali et al.

Axe financier	Axe clients
- Nombre de scale-ups accompagnées - Nombre d'emplois créés dans les scale-ups accompagnées - Performance des scale-ups (croissance du CA et du personnel) - Taux de survie des scale-ups - Vitesse de croissance des entreprises créées	- Satisfaction des scale-ups par rapport à l'accompagnement - Relation entre les scale-ups et l'accélérateur : pendant et post-accompagnement

Axe processus	Axe apprentissage/innovation
- Capacité de l'accélérateur à apporter une réponse sur mesure - Participation active - Mise à disposition d'outils - Qualité des services proposés - Mise en relation avec des acteurs du réseau d'aide	- Profil des accompagnants (parcours universitaire et professionnel) - Expérience entrepreneuriale des accompagnants - Formation continue des accompagnants - Insertion dans les réseaux locaux - Échange de bonnes pratiques entre accélérateurs

Tableau 13 - Première version du BSC

C. Explication de chaque indicateur du premier jet

Nous allons détailler chaque indicateur ainsi que la façon dont nous pensions le mesurer. Il ne s'agit pas de la version définitive mais d'une première version qui va subir des modifications en fonction des résultats et commentaires obtenus. Ceux-ci vont nous permettre d'améliorer et préciser les questions associées aux indicateurs pour le rendre notre modèle plus opérationnel.

Il est à noter qu'utiliser seulement des indicateurs basés sur la performance des entreprises hébergées nous donnerait une vision partielle et potentiellement plus biaisée de la performance des accélérateurs. De ce fait, nous avons trouvé judicieux d'utiliser des informations venant de deux sources distinctes. D'une part, les axes *financier* et *innovation/apprentissage* seront évalués via des données récoltées auprès des accélérateurs. D'autre part, ceux relatifs aux *clients* et aux *processus* le seront par le biais des scale-ups accompagnées.

a. Axe financier

Au niveau de l'axe financier, le nombre de scale-ups accompagnées ainsi que le taux de survie des scale-ups sont des indicateurs fréquemment cités dans la littérature relative à la mesure de la performance des structures d'accompagnement (cf. tableaux n°9). Ils ont l'avantage d'être des indicateurs relativement simples et compris par un grand nombre de personnes. Précisons que le taux de survie des scale-ups est mesuré, d'après la commission européenne

(2002), par « *le pourcentage des entreprises encore actives après 3 ans* ». La performance des scale-ups accompagnées est aussi fréquemment utilisée comme indicateur de la performance des accélérateurs. Celle-ci sera assimilée à la croissance du chiffre d'affaires et du personnel. Nous sommes conscients que le chiffre d'affaires et le nombre d'employés sont des mesures imparfaites car toutes les scale-ups ne sont pas semblables. En effet, certaines auront besoin de moins de ressources et généreront plus de valeurs. Il sera donc essentiel de prendre en compte le secteur dans lequel les scale-ups sont actives et de comparer ces indicateurs à la moyenne du secteur afin d'avoir une vision non biaisée (Stephany et Vedel, 2011). Enfin, la vitesse de croissance des entreprises créées ou vitesse de développement sera mesurée par le temps nécessaire entre le passage de la phase de start-ups à la phase scale-ups. Chaque indicateur sera associé à des questions ouvertes ou des questions à choix multiples.

b. Axe client

La satisfaction des scale-ups accompagnées semble être un déterminant primordial de la performance des accélérateurs. Effectivement, les accélérateurs ont pour but d'accompagner les entrepreneurs afin qu'ils accomplissent leur objectif. Les entreprises accompagnées sont donc des parties prenantes essentielles des structures d'accompagnement et leur insatisfaction a un impact direct sur la performance des accélérateurs. Par exemple, si les porteurs de projet ne sont pas satisfaits de l'accompagnement qui leur a été fourni, il y a peu de chance qu'ils recommandent le programme à leurs pairs. Cet indicateur sera évalué via une échelle multicritère comprenant différents éléments à évaluer tels que l'infrastructure, les mentors, l'expertise, la communauté, ... Cette échelle de Likert ira de 1 (pas du tout satisfait) à 5 (tout à fait satisfait). Selon Arlotto et al (2018), les entreprises accompagnées semblent donner de l'importance à la qualité de leurs relations avec l'équipe de l'accélérateur durant et après l'accompagnement. Elle sera évaluée grâce à cette même échelle. En complément, des questions plus générales seront ajoutées concernant les attentes des entrepreneurs ainsi que l'envie de conseiller ce programme à d'autres entrepreneurs.

c. Axe processus

D'une part, la qualité des services proposés et des outils mis à disposition, le niveau de participation de l'accélérateur et la capacité de l'accélérateur à apporter une solution sur mesure et à mettre en relation les entrepreneurs avec des acteurs du réseau d'aide sont des éléments impactant directement la satisfaction des porteurs de projet et in fine la

performance de l'accélérateur. Ces éléments seront évalués en utilisant une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout satisfait) à 5 (tout à fait satisfait).

En premier lieu, selon de multiples travaux (entre autres Peters et al, 2004 ; Van Weele et al, 2017), le résultat du processus d'accompagnement serait positivement influencé par le niveau et la qualité du soutien ainsi que l'adéquation des ressources avec les besoins des entrepreneurs. En outre, les ressources étant similaires dans la majorité des cas, les accélérateurs se démarquent principalement grâce à leur programme d'accompagnement, leurs services de conseil et leur capacité à mettre en relation les entreprises avec d'autres organismes (Arlotto et al, 2012). Ce dernier point semble être primordial. Effectivement, selon Rédis, les accélérateurs jouissent de la fonction d'intermédiaire entre l'entrepreneur, les investisseurs et les acteurs du réseau d'aide (cité par Kouada et al, 2018). Au niveau de la participation active du personnel accompagnant, elle est essentielle afin que les entrepreneurs se sentent entourés. En effet, selon Studdard, l'influence positive de l'accompagnement fourni par l'accélérateur sur la performance des scale-ups dépend entre autres de l'engagement réciproque des parties (cité par Arlotto et al, 2012).

d. Axe innovation/apprentissage

Le profil des accompagnants, leurs parcours académiques et professionnels ainsi que leur formation continue ont un effet sur la qualité de l'accompagnement. De plus, leur expérience entrepreneuriale semble être une valeur ajoutée aux yeux des entrepreneurs. L'échange de bonnes pratiques entre accélérateurs ou le partage d'informations, de recommandations ou de candidatures ainsi que la coorganisation d'évènements et l'existence de partenariats influencent la capacité de l'accélérateur à améliorer ses services et de ce fait affectent sa performance (Goll et al, 2018). Enfin, une bonne insertion dans les réseaux locaux, évaluée par le nombre de partenaires de la structure, permet de mettre en contact les jeunes pousses avec différents acteurs des écosystèmes locaux qu'ils auraient difficilement pu rencontrer sans participer à de ce type de programme.

D. Pertinence des indicateurs (cf. annexe 11)

En premier lieu, il nous a semblé important d'évaluer la pertinence des indicateurs sélectionnés auprès des responsables des accélérateurs car les critères à retenir sont une source de débat. Pour ce faire, nous avons créé un questionnaire permettant d'évaluer la

pertinence des indicateurs sur une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout pertinent) à 5 (tout à fait pertinent) ainsi que de rajouter les indicateurs pertinents selon les répondants mais ne figurant pas dans la sélection initiale. Notre choix s’est porté sur les échelles de Likert car elles sont faciles à implémenter et à comprendre. Pour obtenir des réponses plus précises, nous avons choisi d’utiliser une échelle composée d’un nombre paire de degrés afin d’avoir une option neutre d’éviter de forcer les répondants à avoir un avis. De plus, nous nous sommes limités à 5 degrés. En effet, bien qu’un nombre de modalités élevé permette d’avoir des réponses plus précises, de nombreuses études ont démontré « *qu’à partir de 7 propositions, les individus ont tendance à répondre au hasard car ils n’arrivent plus à se positionner* » (Contrepois, 2018, para 12.). Nous avons veillé à ce que notre échelle soit symétrique, c’est-à-dire qu’il y a le même nombre de catégories négatives et positives afin de garantir l’objectivité des réponses.

Le questionnaire a été envoyé à un échantillon de 15 accélérateurs. Pour des raisons de facilité, nous avons choisi d’utiliser une méthode de collection des données en ligne. De plus, nous avons demandé aux accélérateurs de nous lister les différentes scale-ups qu’ils ont accompagnées afin d’avoir un pré-échantillon pour la deuxième étape de notre recherche. Il est à noter que le questionnaire est formulé en anglais car c’est la langue commune aux trois régions.

Ci-dessous un tableau reprenant les différents accélérateurs contactés. Nous avons obtenu 11 réponses sur 15 accélérateurs dont 10 avant la date limite. Pour cette raison, l’avis du dernier accélérateur n’a malheureusement pas pu être pris en compte. Parmi ces réponses, notons que 2 experts proviennent d’un même accélérateur. De ce fait, nous avons eu le point de vue de 9 accélérateurs. Géographiquement, les accélérateurs flamands ont été assez réactifs. Cependant, au niveau de la Wallonie et de Bruxelles, nous avons malheureusement obtenu les réponses de seulement un accélérateur dans chaque région.

Nom de l’accélérateur	Lieu	Réponse
Digital Attraxion	Wallonie	Non
Reaktor	Wallonie	Oui
EIT Digital Accelerator	Bruxelles	Non

Orange Fab	Bruxelles	Oui
Amplitude +	Bruxelles	Oui
Imec.scale-ups program	Flandre	Oui
Start it	Flandre	Oui
The Birdhouse	Flandre	Oui
Watt Factory	Flandre	Oui après la date limite
Port XL	Flandre	Oui
Lifare	Flandre	Oui , ne veut pas participer
VAP	Flandre	Non
Startathlon	Flandre	Oui
Scaleup vlaanderen	Flandre	Oui

Tableau 14 – Taux de réponse de l'échantillon du questionnaire n°1

a. Résultat du questionnaire relatif à la pertinence des indicateurs

Une première remarque des experts était relative au nombre important d'indicateurs. Effectivement, ils nous ont conseillé de limiter le nombre d'indicateurs et de nous concentrer sur ceux qui étaient facilement mesurables.

Étant donné la nature de nos variables, nous devons effectuer une analyse descriptive. Dans notre cas, nous faisons face à deux cas de figure. En effet, les échelles de Likert sont en réalité des variables ordinales. Cependant, étant donné que les intervalles sont assumés identiques, on peut les considérer comme des variables d'intervalles (Steils, 2020). Si l'on considère l'échelle de Likert comme une variable ordinale, on regarde les fréquences. Cela nous permet de « *connaître le nombre de réponses (l'effectif) associées aux différentes valeurs (modalités) de la variable* » (Jacqemin, 2017). Si on l'assimile à une variable intervalle, on analyse les moyennes.

En premier lieu, nous avons calculé la moyenne pour chaque axe.

	Moyenne (sur 5)
Axe Financier	3,96
Axe scale-ups	4
Axe processus	4,05
Axe apprentissage/innovation	3,82

Tableau 15 - Moyenne des 4 axes

Premièrement, il apparaît que les dimensions scale-ups et processus obtiennent les moyennes les plus élevées (supérieures à 4). Notons cependant que les 4 dimensions sont jugées globalement pertinentes. En effet, tous ont une moyenne supérieure à 3, la médiane de l'échelle. De plus, les moyennes varient dans un intervalle assez restreint, à savoir entre 3,82 et 4,05.

Nous allons maintenant analyser les réponses obtenues pour les indicateurs de chaque dimension afin d'éliminer les moins pertinents.

Les histogrammes pour chaque axe se trouvent en annexe 12.

Axe 1 – dimension financière

La moyenne des indicateurs de cette dimension apparaît être assez élevé car aucune n'est inférieure à 3 (la médiane de l'échelle).

Si l'on regarde la fréquence des responsables d'accélérateur ayant répondu que les indicateurs étaient pertinents ou très pertinents, nous observons que le minimum pour cet axe est de 7 personnes sur 10. Nous avons décidé de garder les indicateurs avec une moyenne supérieure à 4 car la fréquence était relativement élevée (8,9,10). Pour les deux indicateurs ayant une moyenne inférieure à 4, nous avons éliminé le *nombre d'emplois créés dans les entreprises accompagnées* en réfléchissant à une réflexion d'un expert de l'accélérateur PortXL. Selon lui, « *la mesure dans laquelle les emplois sont créés peut être pertinente mais il est préférable d'utiliser une mesure qualitative c'est-à-dire qu'il est plus adapté de s'intéresser aux types d'emploi (contrats temporaires (CDD), emplois à haute valeur ajoutée, ...) créés plutôt qu'au nombre* » (cf. annexe 13).

	Moyenne (sur 5)	Fréquence (pertinent et très pertinent)
Nombre de scale-ups supportées depuis la création de l'accélérateur	3,7	7
Nombre d'emplois créés dans les scale-ups accompagnées	3,6	7
Performance des scale-ups	4	8
Taux de survie des scale-ups	4,2	7
Vitesse de croissance des scale-ups	4,3	9

Tableau 16 - Moyenne et fréquence : axe 1

Axe 2 – dimension scale-ups

La première constatation est que nous avons obtenu un consensus pour l'indicateur relatif à la satisfaction des entreprises accompagnées. Effectivement, les 10 participants l'ont évalué soit pertinent soit tout à fait pertinent. Quant à la moyenne de chaque indicateur, elle varie entre 3,6 et 4,6. L'indicateur qui apparaît le moins pertinent est "la relation entre l'accélérateur et la scale-up après l'accompagnement". Seuls 5 répondants sur 10 ont trouvé cet indicateur pertinent ou tout à fait pertinent. Nous avons enlevé cet indicateur, pour la raison suivante mentionnée par un expert du programme *Reaktor*, un accélérateur accompagne une scale-up seulement durant une relativement petite période de sa vie. De ce fait, évaluer la relation entre les scale-ups et l'accélérateur après la fin du programme apporte peu d'informations à l'accélérateur quant à sa performance.

Il est à noter que la satisfaction des scale-ups est l'indicateur jugé le plus pertinent (score de 4,6) de tous les indicateurs du modèle.

	Moyenne (sur 5)	Fréquence (pertinent et tout à fait pertinent)
Satisfaction des scale-ups	4,6	10
Relation entre la scale-up et l'accélérateur durant le programme	3,8	7
Relation entre la scale-up et l'accélérateur après le programme	3,6	5

Tableau 17 - Moyenne et fréquence : axe 2

Axe 3 - dimension processus

Pour cet axe, nous avons obtenu un consensus pour 2 indicateurs à savoir la qualité des services offerts ainsi que la capacité de l'accélérateur à mettre les scale-ups en relation avec des experts appropriés. Au niveau des moyennes, 4 indicateurs sur 5 obtiennent une moyenne supérieure à 4. Nous avons éliminé l'indicateur relatif aux outils offerts car c'est l'indicateur qui semble le moins pertinent selon nos répondants (seuls 5 répondants sur 10 le trouvent pertinent). L'interview d'un coach du programme Reaktor a confirmé notre choix de retirer cet indicateur du BSC. En effet, il compare les outils mis à disposition à des goodies dans le sens où « *ce sont rarement des choses que la scale-up ne sait pas obtenir elle-même ou qui sont critiques* ». De plus, selon lui, « *la richesse d'un accélérateur consiste en ce qu'il permet à une scale-up d'obtenir et qui lui aurait été difficile d'accès autrement* » (cf. annexe 6).

	Moyenne (sur 5)	Fréquence (pertinent et tout à fait pertinent)
Capacité de l'accélérateur à apporter une réponse sur mesure	4	8
Participation active	4,1	8
Outils fournis	3,4	4
Qualité des services fournis	4,3	10
Capacité à mettre en relation les scale-ups avec des experts appropriés	4,4	10

Tableau 18 - Moyenne et fréquence : axe 3

Axe 4 – dimension apprentissage/innovation

Cette dimension est celle qui obtient le moins d'indicateurs ayant une moyenne supérieure à 4. En effet, seuls deux indicateurs, à savoir l'échange de bonnes pratiques entre accélérateurs et l'insertion dans les réseaux locaux, dépassent ce seuil. Ces deux indicateurs obtiennent une fréquence est assez élevée (9 et 10) contrairement aux trois autres indicateurs (4 et 5). Pour cette raison, nous avons décidé de les éliminer. En comparaison avec les autres indicateurs du modèle, leur fréquence est relativement faible.

	Moyenne (sur 5)	Fréquence (pertinent et tout à fait pertinent)
Profil du staff (parcours académique et professionnel)	3,5	5

Expérience entrepreneuriale du staff	3,6	4
Formation du staff	3,7	5
Insertion de l'accélérateur dans les réseaux locaux	4,3	10
Echange de bonnes pratiques entre les accélérateurs	4	9

Tableau 19 - Moyenne et fréquence : axe 4

Indicateurs suggérés par les répondants

Parmi les différents indicateurs suggérés par les répondants (qualité des storytelling, portée mondiale, montant de la levée de fonds, revenus générés, degré d'internationalisation, augmentation du volume des ventes, augmentation de la valeur des contrats, durée et nombre de contacts/ateliers pendant le programme, mentorat, visibilité des scale-ups, coaching par les pairs, NPS / satisfaction des entrepreneurs), nous en avons retenu deux.

Premièrement, le *montant de la levée des fonds 6 mois après la participation au programme* est l'indicateur qui est revenu le plus souvent (3 fois). Nous allons l'intégrer à l'axe financier. Effectivement, il nous a semblé pertinent d'ajouter cet indicateur car un des objectifs des accélérateurs est d'accompagner les entrepreneurs jusqu'à la levée de fonds (Behaghel, 2017). Il pourrait nous fournir des indications relatives à l'efficacité de l'aide apportée par l'accélérateur.

Ensuite, nous allons rajouter un indicateur concernant la présence de l'accélérateur à l'international. Comme conseillé par un expert de l'accélérateur PortXI (cf. annexe 13), nous allons évaluer cet indicateur grâce à sa présence dans différents pays (axe processus) ainsi que l'origine des scale-ups ayant participé au programme (axe client). Cet indicateur est pertinent dans le sens où les scale-ups recherchent dans la majorité des cas à s'internationaliser. Avoir une présence et un réseau de partenaires à l'international pourrait être une valeur ajoutée car cela pourrait faciliter le processus d'internationalisation.

E. Nouvelle version du balanced Scorecard

Les résultats de notre premier questionnaire nous ont permis d'adapter notre BSC afin de ne garder seulement que les indicateurs les plus pertinents et de changer la façon dont nous pensions les mesurer.

Notre modèle compte 15 indicateurs. Les questions les traduisant sont présentées dans la partie suivante.

Axe financier	Axe clients
- Nombre de scale-ups accompagnées - Performance des scale-ups - Taux de survie des scale-ups - Vitesse de croissance des entreprises créées - Montant de la levée des fonds 6 mois après la participation au programme	- Satisfaction des scale-ups par rapport à l'accompagnement - Relation entre les scale-ups et l'accélérateur pendant l'accompagnement - Origine des scale-ups incluses dans le programme
Axe processus	Axe apprentissage/innovation
- Capacité de l'accélérateur à apporter une réponse sur mesure - Participation active - Qualité des services proposés - Mise en relation avec des acteurs du réseau d'aide	- Insertion dans les réseaux locaux - Échange de bonnes pratiques entre accélérateurs - Présence dans différents pays

Tableau 20 - Deuxième version BSC

5. Opérationnalisation du balanced scorecard

Comme mentionné plus haut, afin d'avoir une idée moins biaisée de la performance des accélérateurs, nous avons créé deux questionnaires. Le premier est destiné aux responsables des accélérateurs et se rapporte aux axes : financier et innovation/apprentissage. Le second sera administré aux scale-ups accompagnées et englobe les dimensions clients et processus. Afin d'obtenir des réponses de qualité, nous avons créé au minimum deux questions par indicateurs. Nous avons opté en majorité pour des questions structurées plus précisément des questions à choix multiples afin d'éviter le biais de l'investigateur à savoir « *que les questions*

sont posées afin que les résultats correspondent aux attentes de l'enquêteur » et de fatigue ou en d'autres termes « la qualité des réponses est réduite par le manque d'attention du répondant » (Steils, 2019, p.8). De plus, nous nous sommes limités à 5 propositions afin de permettre aux répondants de se positionner. Effectivement, au plus le nombre de propositions est élevé, au plus les participants sont hésitants quant à leur choix de réponse. Au niveau des autres types de questions utilisées, nous avons employé des échelles linéaires de 5 points et quelques questions ouvertes. Enfin, comme conseillé dans la littérature, nous avons placé les questions les plus sensibles à la fin de notre questionnaire (Steils, 2019).

Un avantage du questionnaire en ligne est la possibilité de forcer le participant à répondre en rendant les questions obligatoires. Nous avons utilisé cette option afin d'obtenir des séries de données complètes et donc utilisables. De plus, la possibilité d'utiliser des questions filtres, nous a permis dans notre cas de filtrer les participants n'ayant pas participé à un programme d'accélération.

Un tableau synthétisant les questions pour chaque indicateur se trouve en annexe 14.

A. Echantillon des accélérateurs

Au niveau des accélérateurs, nous avons envoyé notre questionnaire aux accélérateurs ayant répondu au premier questionnaire avant la date limite à l'exception de scale-up Vlaanderen et Startathlon qui ne nous avait pas communiqué la liste des scale-ups accompagnées et que nous ne sommes pas parvenus à trouver via un moteur de recherche. Nous les avons contactés par le biais des personnes de contact. Notre échantillon se compose des 7 accélérateurs suivants :

Nom
Reaktor
Amplitude +
Orange Fab
Start It
Port XL
Imec
Birdhouse

Tableau 21 - échantillon accélérateurs

B. Questionnaire accélérateur (cf. annexe 15)

Pour rappel, les indicateurs inclus sont relatifs à l'axe financier et l'axe innovation/apprentissage. Le questionnaire se compose de 18 questions parmi lesquelles 16 questions permettent de mesurer les indicateurs. L'avant-dernière question est relative à la pertinence des questions pour mesurer les indicateurs sélectionnés. Enfin, la dernière question permet au répondant de mentionner ses éventuelles remarques.

a. Axe financier

1. Nombre de scale-ups accompagnées

Les deux questions relatives à cet indicateur sont les suivantes : *Combien de scale-ups avez-vous accompagné depuis la création de l'accélérateur ou du programme ?* et *Comment a évolué le nombre de scale-ups accompagnées en comparaison avec celui de l'année passée ?*

Pour la première question, il y avait 5 choix de réponses : moins de 10, entre 10 et 25, entre 26 et 35, entre 36 et 45 et plus de 45. Les seuils ont été définis en fonction du nombre de scale-ups communiqué par les accélérateurs via le premier questionnaire (visant à valider la pertinence des indicateurs). Au niveau de l'évolution du nombre de scale-ups soutenues, les propositions suivantes ont été faites : a diminué dramatiquement, a légèrement diminué, est constant, a légèrement augmenté et a fortement augmenté. Cet indicateur nous permettra d'avoir une idée de la tendance générale concernant l'évolution du nombre de scale-ups soutenues.

2. Performance des scale-ups accompagnées

Nous pensions initialement mesurer la performance des scale-ups accompagnées par le biais de la croissance de chiffre d'affaires et du personnel. Après réflexion, nous nous sommes rendu compte que cela était difficile à mettre en place. Effectivement, un des accélérateurs interrogés a accompagné plus de 45 scale-ups. De plus, les scale-ups sont difficilement comparables entre elles ; certaines vont demander plus de ressources et généreront moins de chiffre d'affaires, le chiffre d'affaires varie aussi selon les secteurs d'activité. Il faudrait comparer les données récoltées pour chaque entreprise accompagnée à la moyenne du secteur afin d'avoir une analyse cohérente. Il a été question de la même réflexion quant à la croissance du personnel. De plus, comme conseillé par les experts interviewés, il est préférable d'avoir des indicateurs simples et facilement mesurables. Nous avons donc opté pour la question suivante : *Quelles sont les recettes générées par les scale-ups soutenues ?*

Avec les propositions suivantes : moins 1 million €, entre 1 et 50 millions €, entre 51 et 100 millions €, entre 101 et 200 millions € et plus de 200 millions €.

Nous avons ajouté deux questions relatives à l'augmentation des ventes et du personnel : *proportion de scale-ups qui ont augmenté leurs ventes dans les 6 mois suivants l'accélérateur* et *proportion des scale-ups qui a augmenté son personnel dans les 6 mois suivants l'accélérateur* avec les propositions suivantes : moins de 10%, entre 10% et 30%, entre 31% et 50%, entre 51% et 70% et entre 71% et 100%.

3. Taux de survie des scale-ups

La première question, qui permettra d'évaluer le taux de survie des scale-ups, est la suivante:

A quelle proposition correspond la majorité des scale-ups soutenues avec les propositions suivantes proposées par Hackett et Dilts (2004): la plupart d'entre elles survit et se développe de manière rentable, la plupart d'entre elles survit et se développe et est sur la voie de la rentabilité, la plupart d'entre elles survit mais ne se développe pas et n'est pas rentable ou marginalement, la plupart des scale-ups soutenues a arrêté son activité alors qu'elle était encore dans l'accélérateur, mais les pertes ont été minimisées et la plupart des scale-ups soutenues a arrêté son activité alors qu'elle se trouvait encore dans l'accélérateur, et les pertes ont été importantes. La deuxième question est simplement : *Quel est le taux de survie des scale-ups après 3 ans* avec les options suivantes : moins de 10%, entre 10% et 30% entre 31% et 50%, entre 51% et 70% et entre 71% et 100%.

4. Vitesse de croissance des entreprises créées

Afin d'évaluer la vitesse de croissance des entreprises créées, nous avons simplement utilisé la question : *Quelle est la vitesse de croissance moyenne des scale-ups (temps écoulé entre le démarrage et la phase de scaling) ?* : moins d'un an, entre 1 et 2 ans, plus de 2 ans et moins de 3, plus de 3 moins de 4 et 5 ans ou plus. Comme question supplémentaire, nous avons ajouté *quel est l'âge moyen des scale-ups soutenues* : moins d'1 an, 1 an, entre 2 et 4 ans, entre 5 et 7 ans et entre 8 et 10 ans. Pour définir, ces seuils, nous nous sommes basés sur un des critères définissant une scale-up à savoir avoir moins de 10 années d'existence.

5. Montant de la levée des fonds 6 mois après la participation au programme

Afin d'évaluer cet indicateur, nous avons simplement utilisé la question : *quel est le montant des fonds collectés dans les 6 mois suivant l'accélérateur ?* Avec les choix suivants : moins 1

million €, entre 1 et 50 millions €, entre 51 et 100 millions €, entre 101 et 200 millions € et plus de 200 millions €.

b. Axe innovation et apprentissage

1. Insertion dans les réseaux locaux

Au niveau de cet indicateur, nous avons mis en place une échelle de Likert permettant aux accélérateurs d'évaluer leur insertion dans les réseaux locaux. Nous avons inclus cette même échelle dans le questionnaire des scale-ups afin de ne pas avoir une vision biaisée : *Comment décririez-vous l'insertion de l'accélérateur dans les réseaux locaux* allant de pas du tout intégré à totalement intégré. Nous l'avons complété avec cette question : *Combien de partenaires stratégiques comptent l'accélérateur ?* Avec les options suivantes : moins de 5, entre 5 et 10, entre 11 et 20, entre 21 et 30 et plus de 30. Les seuils ont été définis en évaluant le nombre de partenaires mentionnés sur le site des accélérateurs de l'échantillon.

2. Échange de bonnes pratiques entre accélérateurs

Cet indicateur sera évalué via une question ouverte obligatoire : *Comment l'accélérateur interagit-il avec d'autres accélérateurs pour échanger les meilleures pratiques ?* Ainsi qu'une question relative à la fréquence : *Combien de fois l'accélérateur a-t-il participé à des événements avec d'autres accélérateurs l'année dernière ?* avec les options suivantes : moins d'une fois par an, une fois par an, chaque semestre, chaque trimestre, plus qu'une fois par trimestre.

3. Présence dans différents pays

Afin d'évaluer la présence de l'accélérateur dans différents pays, nous avons utilisé les trois questions suivantes : *Dans combien de pays l'accélérateur est-il présent ?* (Options : 1, 2, 3, 4, plus de 4), *De combien de pays proviennent les scale-ups soutenues ?* (Options : 1, entre 2 et 3, entre 4 et 6, entre 7 et 9 et plus de 9) et la question ouverte : *De quel pays provient la scale-up ?* Les deux premières ont été posées aux accélérateurs. La dernière a, quant à elle, été placée dans le questionnaire administré aux scale-ups.

C. Echantillon scale-ups

Afin de constituer notre échantillon de scale-ups, nous sommes partis des réponses données via le questionnaire permettant d'évaluer la pertinence des indicateurs. Certaines structures

nous ont fourni des listes de scale-ups assez concises. En revanche, d'autres nous ont renvoyé vers leur site à partir duquel il a fallu trier les start-ups des scale-ups.

Pour, la Wallonie, il fut relativement aisé de constituer un échantillon de scale-ups, étant donné que le programme *Reaktor* s'adresse uniquement aux scale-ups. Vous trouverez, en annexe 16, un tableau reprenant les alumni de ce programme.

Concernant la région Bruxelloise, les accélérateurs *Amplitude+* et *Orange Fab* sont également exclusivement orientés vers les scale-ups. Nous avons vérifié que les alumni trouvés sur le site remplissaient bien le critère de moins de 10 ans d'existence (cf : annexe 17 et 18).

Enfin pour la Flandre, les accélérateurs *Port XI* et *The Birdhouse* sont les seuls ciblant uniquement les scale-ups. En annexe 19 et 20, un tableau reprenant les scale-ups ayant participé aux programmes. En revanche, les autres accélérateurs tels que *Start it* et *Imec* ont développé des programmes s'adressant à la fois aux start-ups et aux scale-ups. De ce fait, étant donné qu'il existe divers critères permettant de définir une start-up comme une scale-up, la première étape consistait à choisir les critères à retenir.

Il est à noter que le critère de moins de 10 ans revient dans plusieurs définitions. De ce fait, nous avons, en premier lieu, retiré de notre liste toutes les start-ups ayant plus de 10 années d'existence.

Par la suite, nous pensions utiliser la définition suivante : « une scale-up est une start-up de moins de 10 ans qui réalise au moins 1 million de chiffre d'affaires annuel » (EY, cité par l'UWE, 2018, para. 1). Cependant, les scale-ups étant considérées comme des petites entreprises², la mention de leur chiffre d'affaires est facultative. Il fut difficile de trouver celui-ci pour toutes les start-ups présentes dans notre liste de base. Nous avons donc retenu les start-ups validant ce critère. Pour le reste, il nous fallut trouver un autre critère. Omar Mouhout propose de définir «une scale-up comme une entreprise qui répond à au moins un de ces critères : 10 employés au minimum, le statut juridique de SA, au moins une filiale à l'étranger ou moins de 10 ans d'activité » (cité par Al Bouchouari, 2016, para. 13). Cependant, cette définition nous a semblé assez large, nous avons donc rajouté le critère suivant utilisé par Veroniek Collewaert

²« Les entreprises qui, pour l'exercice considéré, ne dépassent pas plus d'une des limites suivantes : 50 personnes occupées en moyenne annuelle ; 7.300.000 € de chiffre d'affaires par an ; 3.650.000 € de total de bilan par an ; Sauf si le nombre des personnes occupées, en moyenne annuelle, dépasse 100 » (Notaire.be, s.d.)

et al (2019) dans le European Scale-up Report : « *une scale-up est une start-up mûre, qui a déjà levé au moins 1 million d'euros, et qui dispose d'une équipe de management à plein temps et d'un modèle économique solide* » (para. 13.) Afin de trouver cette information, nous avons principalement utilisé la base de données *Crunchbase* et effectué des recherches via internet.

Nous nous sommes basés sur ces critères pour les accélérateurs suivants : *Start it et Imec*. Vous trouverez dans les annexes 21 et 22 des tableaux reprenant les différentes scale-ups de notre échantillon en fonction des critères utilisés. Quand les cases contiennent un v et sont remplies en vert, cela signifie que l'entreprise remplit le critère. A contrario, quand elles contiennent un x et sont en orange, l'entreprise ne remplit pas le critère. Un – et une case remplie de jaune indiquent que l'information n'est pas disponible. Enfin, les scale-ups indiquées d'un astérisque sont les scale-ups ayant participé à plusieurs programmes.

Finalement, nous avons identifié 132 alumni pour l'ensemble des accélérateurs belges.

D. Questionnaire scale-ups (cf. annexe 23)

Nous avons, en premier lieu, diffusé notre questionnaire par mail. Nous avons effectué 4 relances, en essayant de changer les phrases d'accroches et d'insister sur la courte durée du questionnaire. Par la suite, nous avons contacté les fondateurs de scale-ups via LinkedIn et par téléphone. Enfin, nous avons contacté plusieurs responsables d'accélérateurs et d'organismes régionaux relatifs à l'entrepreneuriat afin de leur demander leur aide pour la diffusion du questionnaire aux scale-ups. Nous avons eu la chance d'obtenir l'aide d'un coach du programme Reaktor qui l'a diffusé sur ses différents réseaux sociaux et d'une personne travaillant au VLAIO. Finalement, nous avons obtenus 30 réponses.

Mis à part les deux premières questions permettant l'identification du programme suivi et les deux dernières questions ouvertes, le questionnaire est composé d'échelles de Likert et d'échelles différentielles sémantiques, allant de 1 à 5. Les échelles de Likert sont des échelles qui permettent d'évaluer le degré d'accord, tandis que les échelles différentielles sémantiques permettent d'évaluer l'objet étudié en fonction de deux labels bipolaires (Steils, 2019). Enfin, un espace est aussi réservé aux recommandations des scale-ups.

La première question est la suivante : *A quel programme d'accélération avez-vous participé ?* Les choix possibles sont les 7 accélérateurs de notre échantillon avec la possibilité d'ajouter

un accélérateur non présent dans les propositions. Il y a aussi une option : j'ai participé à plusieurs programmes et une option je n'ai pas participé à un programme d'accélération qui renvoie directement aux questions suivantes : *Si vous n'avez participé à aucun programme d'accélération, pensez-vous qu'il aurait été utile que vous participiez à un ?* (Oui/Non), *Selon vous, qu'est-ce qu'une accélération aurait pu vous apporter ?* Avec les choix suivants, réseau, expertise, infrastructure, financement et la possibilité d'ajouter d'autres options. Enfin, pour les scale-ups n'ayant pas participé à un programme d'accélération, le questionnaire se termine avec la question suivante : *Pour quelle raison n'avez-vous pas participé à un programme d'accélération ?* Nous avons mis en place ces questions dans le cas où notre questionnaire serait transmis, par mégarde, à une scale-up n'ayant pas participé à un programme d'accélération.

Pour les scale-ups ayant participé à plusieurs programmes d'accélération, il leur est d'abord demandé de choisir lequel elles souhaitent évaluer.

a. Axe client

1. Satisfaction des scale-ups par rapport à l'accompagnement

Pour interroger les alumni quant à leur satisfaction par rapport à l'accélérateur, nous avons utilisé des échelles de Likert en 5 points pour évaluer les questions suivantes : *Votre entreprise a-t-elle bénéficié de la participation au programme d'accélération ?* (Pas du tout à tout à fait), *Quelle est la probabilité que vous recommandiez le programme accélérateur à une autre scale-up ?* (Pas probable à très probable). Nous avons utilisé ces questions car elles permettent de savoir de façon indirecte si les entreprises accompagnées sont satisfaites et donc les réponses seront potentiellement moins biaisées. Nous avons aussi ajouté une échelle multicritère, allant de pas du tout satisfait à tout à fait satisfait, permettant d'évaluer les items suivants : les mentors, la communauté, l'infrastructure et l'expertise.

2. Relation entre les scale-ups et l'accélérateur pendant l'accompagnement

Quant à la relation entre l'entreprise soutenue et l'accélérateur, nous avons opté pour une échelle sémantique différentielle allant de occasionnellement à souvent afin de répondre à l'interrogation suivante : *Fréquence des contacts avec le personnel pendant le programme ?* Et une question ouverte non obligatoire, *Si vous n'étiez pas satisfait de votre relation avec l'accélérateur, que conseilleriez-vous à l'accélérateur pour l'améliorer ?*

b. Axe processus

1. Capacité de l'accélérateur à apporter une réponse sur mesure

Deux échelles sémantiques différentielles ont été utilisées pour évaluer la capacité de l'accélérateur à apporter une solution sur-mesure : le programme suivi était... pas du tout adapté à mes besoins totalement adaptés à mes besoins et le programme auquel j'ai participé était ... général ou sur mesure.

2. Participation active

Les alumni pourront évaluer la participation active des accélérateurs par le biais de deux échelles : le soutien apporté par l'accélérateur était ... faible ou élevé et *l'accélérateur a-t-il dépassé vos attentes en ce qui concerne la participation du coach ?* pas du tout ou totalement.

3. Qualité des services proposés

Afin d'évaluer la qualité des services offerts, nous avons d'abord utilisé une échelle multicritères permettant d'évaluer 12 services : l'accès aux experts, l'échange de connaissances et d'expériences entre les participants, les coachings individuels, les formations, les conseils financiers, légaux, relatifs aux ressources humaines et management, le mentorat, le réseautage, le travail de l'équipe de l'accélérateur et l'équipe d'accompagnants. Nous avons ajouté l'échelle suivante afin d'avoir une idée générale : les services offerts étaient de qualité inférieure ou de qualité supérieure.

4. Mise en relation avec des acteurs du réseau d'aide

Au niveau de la mise en relation avec le réseau d'aide nous avons établi les échelles suivantes allant de je suis totalement en désaccord à je suis totalement d'accord : *l'accélérateur vous a permis d'être en contact avec des experts et un réseau de soutien appropriés et participer à ce programme d'accélération vous a offert la possibilité de rencontrer des experts que vous n'auriez pas pu rencontrer autrement ?*

6. Résultats de l'opérationnalisation

Concernant les questionnaires administrés, nous avons obtenu les réponses de 6 accélérateurs sur 7 et d'une trentaine de scale-ups. Dans cette partie, nous présenterons le cas d'un accélérateur wallon et un flamand. Pour rappel, au vu de la taille de l'échantillon, nous ne pouvons pas généraliser les observations faites à l'entière des accélérateurs belges.

A. Analyse des résultats d'un accélérateur wallon

Pour cet accélérateur, nous avons obtenu 9 réponses sur 15.

Axe 1- dimension financière

Premièrement, par rapport au nombre d'entreprises accompagnées, il est constant et se situe entre 10 et 25. Si l'on observe le nombre de participants des précédentes éditions, il semble que cette structure ait fait le choix d'accompagner un nombre limité d'entrepreneurs. En second lieu, concernant la performance des scale-ups, entre 71 et 100% des scale-ups accompagnées ont connu une croissance de leurs revenus et de leur personnel 6 mois après avoir suivi le programme. De plus, les revenus générés par les scale-ups accompagnées se situent entre 1 et 50 millions €. Troisièmement, le taux de survie des scale-ups est entre 71 et 100%. De plus, l'accélérateur considère que la majorité survit et se développe de manière rentable. Ensuite, nous observons que les entreprises accompagnées ont entre 2 et 4 années d'existence et que leur vitesse de croissance se situe entre 1 ou 2 ans. Enfin, pour cet axe, le montant de la levée des fonds 6 mois après la participation à l'accélérateur varie entre 1 et 50 millions €.

Axe 2 – dimension client

Concernant cette dimension, un indicateur essentiel était la satisfaction des entrepreneurs. 6 répondants sur 9 ont mentionné que leur scale-up a tiré des bénéfices de leur participation. Ce même nombre de participants a répondu qu'il était fortement probable qu'il recommande le programme à d'autres entrepreneurs. La satisfaction a été évaluée par rapport à différents aspects. En effet, 7 sur 9 étaient satisfaits ou très satisfaits des mentors, 6 étaient satisfaits ou très satisfaits des infrastructures et de l'expertise reçue et 4 étaient satisfaits ou très satisfaits de l'aspect communauté. Au niveau du relationnel, 7 scale-ups sur 9 ont mentionné avoir eu régulièrement ou très régulièrement des contacts avec le staff. Enfin pour cet axe, toutes les entreprises interrogées ont mentionné être belges.

Axe 3 - dimension processus

A propos de cet axe, au niveau de la capacité de la structure à apporter une réponse sur mesure, 4 participants sur 9 pensent que le programme était sur mesure et 5 qu'il était adapté à leur besoin. Concernant, la participation active de la structure, le soutien est jugé comme élevé et comme ayant répondu aux attentes des entrepreneurs par 5 scale-ups. La qualité des

services proposés était un indicateur essentiel de cette dimension, en général, 4 répondants les ont jugés de bonne ou très bonne qualité. Vous trouverez en annexe 24 un tableau synthétisant les scores des 12 services évalués. Au niveau de la mise en relation avec des acteurs du réseau d'aide, 5 ont mentionné que participer au programme les a mis en contact avec des experts appropriés et 8 ont affirmé que le programme leur a permis de rencontrer des experts qu'ils n'auraient pas pu rencontrer autrement.

Axe 4 – dimension innovation et apprentissage

Concernant l'axe innovation et apprentissage, l'accélérateur juge son insertion dans les réseaux locaux à 3 sur 5 et mentionne compter entre 21 et 30 partenaires stratégiques. Les entrepreneurs semblent s'accorder avec la structure. Effectivement, le score de 3/5 est revenu le plus de fois (4 fois). Ensuite, concernant l'échange de bonnes pratiques entre les accélérateurs, la structure mentionne analyser le contenu d'autres accélérateurs à l'étranger et participer une fois par an à des événements avec d'autres structures d'accompagnement. Dernièrement, au niveau du degré d'internationalisation, nous pouvons constater qu'il n'est présent qu'en Belgique et accompagne uniquement des scale-ups belges.

B. Analyse des résultats d'un accélérateur flamand

Au niveau des accélérateurs flamands, nous avons sélectionné celui avec le nombre le plus élevé de réponses. Nous en avons obtenu 6 réponses pour cet accélérateur.

Axe 1- dimension financière

Premièrement, le nombre d'entreprises accompagnées est en légère augmentation et dépasse les 45 scale-ups. Concernant la performance des scale-ups, entre 31% et 50% des scale-ups accompagnées ont connu une croissance de leur revenu et de leur personnel 6 mois après avoir suivi le programme. Quant aux revenus générés par les scale-ups accompagnées, ils ne dépassent pas le million €. Troisièmement, le taux de survie des scale-ups se situe entre 71 et 100%. A ce niveau, l'accélérateur considère que la plupart des scale-ups accompagnées survive, se développe et est sur la voie de la rentabilité. Ensuite, les entreprises accompagnées ont moins d'une année d'existence. Leur vitesse de croissance, quant à elle, dépasse 3 ans mais est inférieure à 4 ans. En dernier lieu, pour cet axe, le montant de la levée des fonds 6 mois après la participation à l'accélérateur est inférieur au million d'euros.

Axe 2 – dimension client

Par rapport à la satisfaction, tous les participants à l'enquête ont répondu avoir tiré des bénéfices de leur participation aux programmes. De plus, ils recommanderaient le programme à d'autres entrepreneurs. Plus particulièrement, tous étaient satisfaits ou très satisfaits de l'infrastructure, 5 étaient satisfaits ou très satisfaits de l'expertise et de la communauté et 2 était satisfaits des mentors. Tous les entrepreneurs semblent être satisfaits de leur relation avec le personnel de l'accélérateur car ils ont tous mentionné avoir eu régulièrement ou très régulièrement des contacts avec le personnel. En dernier lieu pour cette dimension, toutes les entreprises participantes sont belges.

Axe 3 - dimension processus

A propos de la capacité de la structure à apporter une réponse sur mesure, seul 1 participant a jugé le programme sur mesure et 2 qu'il était adapté à leur besoin. Le soutien est jugé comme élevé par 4 scale-ups. Cependant, deux ont évalué la participation du staff comme ayant répondu à leurs attentes. La qualité des services proposés était un indicateur essentiel de cette dimension. En général, 4 répondants les ont jugés de bonne ou très bonne qualité. En annexe 24, un tableau reprend les différents éléments relatifs à la qualité des services. Au niveau de la mise en relation avec des acteurs du réseau d'aide, tous les participants à l'exception de 1 ont relevé que leur participation au programme les a mis en contact avec des experts appropriés et leur a permis de rencontrer des experts qu'ils n'auraient pas pu rencontrer autrement.

Axe 4 – dimension innovation et apprentissage

L'accélérateur juge son insertion dans les réseaux locaux à 5 sur 5 et mentionne compter plus de 30 partenaires stratégiques. Du point de vue des entrepreneurs, la moyenne de leurs scores est 4,8. Ensuite, concernant l'échange de bonnes pratiques entre les accélérateurs, la structure mentionne participer une fois par semestre à des événements avec d'autres structures d'accompagnement. Dernièrement, au niveau du degré d'internationalisation, l'accélérateur n'est présent uniquement qu'en Belgique et accompagne des scale-ups provenant de 4 à 6 pays différents.

7. Limites de la recherche et de l'outil

La principale limite de cette étude est relative à la petite taille de l'échantillon des accélérateurs et des scale-ups. Bien que l'objectif de ce travail n'était pas de généraliser les

résultats obtenus, mais plutôt d'explorer un sujet peu étudié et d'ouvrir la voie à d'autres recherches, celle-ci a rendu difficile l'opérationnalisation de notre modèle.

A propos du choix des indicateurs, le questionnaire a été administré aux responsables d'accélérateurs. Cependant, il pourrait être intéressant d'avoir le point de vue d'autres parties prenantes.

Concernant notre outil, une première limite concerne le manque de nuances de certaines propositions. Effectivement, la réalité des accélérateurs étant assez différente, les seuils proposés peuvent ne pas être adaptés à toutes les structures. Les propositions pour les montants levés illustrent ce problème. En effet, au vu des réponses données par les structures, les montants proposés semblent être trop élevés par rapport à la réalité belge (les réponses sont partagées entre les deux propositions suivantes moins d'1 million € et entre 1 et 50 millions €). Il faudrait dès lors réduire les seuils proposés. Ce manque de précision pourrait mener à ce que les indicateurs soient interprétés différemment. Il en va des mêmes remarques quant au montant des revenus générés par les scale-ups. Une solution pourrait être de laisser le choix de ces seuils à la discrétion de chaque accélérateur. Le désavantage de cette solution réside dans la difficulté de comparabilité.

Au niveau de l'indicateur relatif au degré d'internationalisation de l'accélérateur, nous avons appris par la suite que certains accélérateurs sont contraints de n'accepter que des start-ups d'une certaine région en fonction des subsides qu'ils reçoivent.

Certains indicateurs tels que la croissance du personnel et du chiffre d'affaires nécessiteraient d'être mesurés sur une plus longue période que 6 mois. En effet, pour ce type d'indicateur une étude longitudinale serait préconisée.

Par ailleurs, ajouter une option neutre permettrait de laisser la liberté aux participants de répondre dans le cas où les accélérateurs ne disposeraient pas de toutes les informations nécessaires.

Enfin, au vu de la complexité de la réalité des accélérateurs et du fait que certains indicateurs soient difficilement mesurables, notre modèle simplifie quelque peu la réalité. Du fait de cette simplification, il peut en résulter un manque de précision.

Conclusions

1. Apports du mémoire

En premier lieu, une revue de la littérature autour des thèmes incubateurs, accélérateurs, start-ups, scale-ups et performance a été réalisée et synthétisée.

Deuxièmement, nos recherches nous ont permis d'identifier les différentes structures d'accompagnement belges répondant à nos critères. Les informations collectées pour chacune d'entre elles ont été structurées dans une base de données qui permet de les regrouper selon leur emplacement et le type de start-ups auxquelles elles s'adressent. Une carte positionnant les accélérateurs de start-ups en phase de *scaling* dans les régions nationales a été réalisée afin de mieux les visualiser.

Nous avons alors adapté le BSC développé par Bakkali et al aux accélérateurs de scale-ups et au contexte belge. Durant ce processus, nous avons évalué la pertinence des indicateurs auprès des responsables des accélérateurs et avons pu ainsi définir lesquels utiliser afin d'avoir un modèle le plus proche possible de la réalité. Ensuite, nous avons développé une méthode incluant trois formulaires en vue d'obtenir les données nécessaires à l'évaluation des performances des accélérateurs.

Enfin, nous avons opérationnalisé cet outil et présenté le résultat de cette opérationnalisation pour un accélérateur wallon et un flamand.

2. Réponse à la question de recherche

Ce mémoire avait pour ambition de répondre à la question suivante : Comment mesurer la performance des accélérateurs en phase de *scaling* ? En quoi la performance des accélérateurs de start-ups en phase de *scaling* situés en Wallonie, Bruxelles et en Flandre diffère-t-elle ? Quelles peuvent être les origines de ces différences ?

En premier lieu, nous avons répondu à la question « **Comment mesurer la performance des accélérateurs en phase de *scaling* ?** » en développant un Balanced Scorecard. L'expérience

acquise lors de notre recherche indique que le BSC, tel que nous l'avons adapté, est un outil permettant de mesurer de manière fiable, flexible et rapide la performance des accélérateurs en phase de *scaling*. En effet, il tient compte des différentes dimensions de la performance. Il considère à la fois les responsables des accélérateurs et les scale-ups accompagnées. Il peut évaluer la performance des structures financées par des fonds publics ou privés. Enfin, il nécessite relativement peu de ressources.

Étant donné qu'il semble que les études de satisfactions réalisées par les différents accélérateurs ne sont ni harmonisées, ni partagées, à l'heure actuelle, les organismes régionaux compétents n'ont à leur disposition que peu de moyens en vue d'améliorer l'offre des différentes structures existantes. L'opérationnalisation par ces organismes de l'outil développé ici pourrait leur être utile dans ce cadre. Cela nécessiterait néanmoins que ces organismes, un peu comme StatBel demande aux entreprises de fournir les données nécessaires à ses statistiques, obtiennent les données nécessaires, de manière confidentielle, auprès des accélérateurs. Ces derniers recevraient en retour des recommandations quant aux meilleures pratiques du secteur. Par ailleurs, le reporting des résultats aux pouvoirs publics leur permettrait d'évaluer l'efficacité de leurs financements.

Dans un deuxième temps, nous avons investigué les questions suivantes : **« En quoi la performance des accélérateurs de start-ups en phase de *scaling* situés en Wallonie, Bruxelles et en Flandre diffèrent-elles ? Quelle peuvent être les origines de ces différences ? »** Ci-dessous, nos principales observations quant aux différences de performance entre l'accélérateur wallon et l'accélérateur flamand étudiés ici. Notons que ces observations ne peuvent pas à ce stade être généralisées à l'ensemble des accélérateurs mais qu'elles pourraient être utilisées par les deux accélérateurs dans le cadre de l'amélioration de leur performance. En ce qui concerne les accélérateurs et participants de la région bruxelloise, leur manque de réactivité par rapport à nos questionnaires ne nous a pas permis de les faire rentrer dans notre étude.

Les deux accélérateurs ont obtenu des résultats similaires sur certains points. Ces deux structures sont uniquement présentes en Belgique. Au niveau du soutien apporté par

l'accélérateur et de l'aspect relationnel, ils ont été évalués de manière équivalente par les scale-ups. Enfin, le taux de survie après 3 ans des scale-ups accompagnées est identique.

Par ailleurs, bien que l'ensemble de services offerts soit globalement similaire, l'appréciation générale de leur qualité a été meilleure pour l'accélérateur flamand et leur classement par ordre d'appréciation est différent. De plus, même si les programmes ont tous les deux été évalués comme plutôt général, celui de l'accélérateur wallon a été jugé en meilleure adéquation avec les besoins des scale-ups accompagnées. Malgré que les entrepreneurs des deux structures estiment que le programme leur a offert l'opportunité de rencontrer des experts qu'ils n'auraient pas pu rencontrer autrement, une plus grande proportion des entrepreneurs a considéré qu'ils étaient en adéquation avec leur problématique pour l'accélérateur flamand.

Nous avons également observé que, délibérément, l'accélérateur Wallon a suivi moins de scale-ups que l'accélérateur flamand. Ce choix dépend fortement de l'objectif de la structure. L'accélérateur flamand a déjà accompagné des scale-ups provenant de 4 à 6 pays différents, tandis que le wallon a accompagné uniquement des scale-ups belges pour une question de subsides. De plus, l'accélérateur Wallon accompagne des scale-ups existant depuis plus longtemps. Ce qui peut expliquer que la durée de passage de start-up à scale-up est plus faible en Wallonie.

Par la suite, au niveau de la performance des scale-ups accompagnées, nous avons observé que pour la structure wallonne une plus grande proportion des scale-ups a connu une croissance de ses revenus et de son personnel 6 mois après avoir suivi le programme. Notons aussi que les revenus générés par les scale-ups accompagnées par l'accélérateur wallon sont plus élevés. Les scale-ups ayant participé au programme wallon ont réussi à lever des fonds pour un montant plus élevé. En revanche, l'accélérateurs flamand est bien mieux intégré dans les réseaux locaux et échange plus fréquemment avec les autres structures de l'écosystème.

3. Perspectives

Étant donné que notre pays compte un nombre important d'accélérateurs accompagnant des *early-stage start-ups*, l'évaluation de leur performance est également importante. De plus, à notre connaissance, peu de méthodes existent à ce jour. L'adaptation de l'outil développé ici pourrait combler ce manque.

L'adaptation proposée consisterait à enlever les indicateurs moins adaptés à l'évaluation des *early-stage start-ups* tels que la vitesse de croissance, le montant de la levée des fonds ou encore le degré d'internationalisation de l'accélérateur ainsi qu'à adapter les montants aux réalités des scale-ups. Par rapport à la performance, cet indicateur est toujours pertinent mais il faudra le modifier car la majorité des start-ups ne génère pas de chiffre d'affaires à ses débuts.

Enfin, il serait intéressant d'investiguer les thèmes suivants dans de futures recherches :

- En premier lieu, nous avons identifié en Flandre un nombre plus important d'accélérateurs de scale-ups que dans les deux autres régions. Il serait intéressant de comprendre à quoi cela est dû et d'évaluer si les structures existantes ne sont pas redondantes.
- Deuxièmement, nous avons observé que plusieurs scale-ups n'hésitent pas à participer à plusieurs programmes. Il serait intéressant d'en comprendre la raison (obtention de plus de financement, besoin de ressources issues des différents programmes, besoin de reconnaissance, ...) et d'évaluer l'impact sur l'efficacité globale des accélérateurs.
- En dernier lieu, en termes d'opérationnalisation, il serait intéressant pour les accélérateurs d'échanger leur expérience afin d'améliorer par exemple les aspects sur lesquelles ils sont le moins performants.

Bibliographie

Abduh, M., D'Souza, C., Quazi, A., & Burley, H. T. (2007). Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(1), 74-91. <https://doi.org/10.1108/09604520710720683>;

AC Caen (2010). Les indicateurs. Communication présentée à la journée de formation des directeurs de la circonscription de Coutances. En ligne <https://www.ac-caen.fr/dsden50/circo/coutances/IMG/pdf/Indicateurs.pdf>;

Al Bouchouari, Y. (2016). *Parlez-vous start-up ?* En ligne <https://www.lecho.be/dossier/start-ups/parlez-vous-start-up/9832747.html>, consulté le 28/03/19 ;

Amason, A. C., Shrader, R. C., & Tompson, G. H. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 125-148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.008>;

Amplitude +. (s.d). En ligne : <https://amplitudeplus.be/>;

An Insight to the Belgian Tech Ecosystem - DataScouts. (2019). [Base de données]. Consulté à l'adresse https://data.startups.be/actors?actor_type=LegalEntity ;

Arlotto, J., Sahut, J.-M., et Teulon, F. (2012). Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement ? *Gestion 2000*, 29(6), 31. <https://doi.org/10.3917/g2000.296.0031>;

Aspen Institute. (2014). Measuring value created By Impact Incubators

and Accelerators. En ligne :

<https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/docs/resources/ANDE%20I-DEV%20INCUBATOR%20REPORT%2011-21-14%20FINAL%20FOR%20DISTRIBUTION.pdf>;

Ayatse, F. A., Kwahar, N., et Iyortsuun, A. S. (2017). Business incubation process and firm performance: an empirical review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0059-6>;

Bachelard, M. (2016). *La légitimité et valorisation des indicateurs de performance. Analyse de l'entreprise GreenBizz* (Mémoire de Master). Uclouvain, Louvain-la-Neuve ;

Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2013). Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. *Management international*, 17(3), 140-153. <https://doi.org/10.7202/1018273ar>;

Bakkali, C., Messeghem, K., Naro, G. et Sammut, S. (2014). Le Balance Scorecard dans une approche constructiviste : le cas des incubateurs. Mesure, évaluation, notation – les comptabilités de la société du calcul, Lille, France. En ligne : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01899216/document>;

Bakkali, C., Messeghem, K., et Sammut, S. (2015). La performance des incubateurs. *Revue internationale P.M.E.*, 27(3-4), 145-171. <https://doi.org/10.7202/1028044ar>;

Behaghel, L. (2017). Quel accélérateur choisir pour lever des fonds ? En ligne :

<https://www.maddyness.com/2017/07/31/maddytips-quel-accelerateur-choisir-lever-fonds/>, consulté le 15/03/19 ;

Bergeron, H. (2000). *Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ?* Communication présentée au 21^{ième} congrès de l'AFC, France. En ligne

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587425/document> ;

Bergfeld, A. (2015). Business Acceleration 2.0: The strategic acceleration of successful startups. En ligne:

https://books.google.be/books?id=36VRCgAAQBAJ&dq=existing+tools+to+assess+business+accelerator+performance&hl=fr&source=gbs_navlinks_s;

Berland, N. et Renaud, A. (2007). *Mesure de la performance globale des entreprises.*

Comptabilité et environnement. En ligne <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>;

Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 5(2), 127.

<https://doi.org/10.3917/cca.052.0127> ;

Bhalti, D. (2015). TOP UNIVERSITY BUSINESS INCUBATORS GLOBAL BENCHMARK 2015/16.

Consulté à l'adresse <https://techtransfercentral.com/wp-content/uploads/2015/08/Top-University-Business-Incubators-Global-Benchmark-2015-16-preview1.pdf>;

- Bioulac, A. (2019) Accélérateurs et incubateurs : quel rôle pour l'innovation de demain ? En ligne, <https://viuz.com/2019/01/24/accelerateurs-et-incubateurs-quel-role-pour-linnovation-de-demain/>, consulté le 1/02/20 ;
- Bisbe, J., and Barrubés, J. (2012). The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations. *Revista Española de Cardiología (English Edition)*, 65(10), 919-927. <https://doi.org/10.1016/j.rec.2012.05.011>;
- Bloch, F. (2016). *Scale-up : comment gérer l'hypercroissance* ? En ligne sur le site web de BFM Business, <http://www.plusgrandplusfort.fr/strategies-de-croissance/scale-up-gerer-lhypercroissance>, consulté le 15/08/19 ;
- Bone, J. and Burnett, C. (2012). Assessing the impact of incubators and accelerators. What we have learnt so far. En ligne <https://www.nesta.org.uk/blog/assessing-impact-incubators-and-accelerators/>, consulté le 22/03/20/;
- Bone, J. et Haley, C. (2019). *New study assesses the impact of business accelerators and incubators*. En ligne <https://www.nesta.org.uk/blog/assessing-impact-incubators-and-accelerators/>, consulté le 22/03/20 ;
- Boris, P., Vaissié, A., Cagni, P., Deschamps, B., Chalon, P. et Leblanc, R. (2016). *Start-up c'est bien, scale-up c'est mieux : France vs Royaume-Uni*. En ligne <https://www.cercledoutremanche.com/wp-content/uploads/2018/09/2016-05-rapport-cercle-outre-manche-com-scale-up.pdf>, consulté le 7/03/20 ;
- Bouamama, M. (2015). *Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord*. Université de Bordeaux. En ligne <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01279074/document>, consulté le 15/08/19 ;

Bughin (2005). *Les mesures non-financières reflètent-elles la performance de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client*. En ligne sur le site web de dépôt institutionnel de l'UMons, <http://di.umons.ac.be/details.aspx?pub=4b112d4b-9f29-4850-b97e-997f7161fda3>;

Burdier, 2019. *Accélérateurs de startups : vers une inévitable consolidation ?* En ligne <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/accelerateurs-de-startups-vers-une-inevitable-consolidation-827811.html>, consulté le 14/02/2020 ;

Busulwa, R., Birdthistle, N., et Dunn, S. (2020). *Startup Accelerators: A Field Guide*. Wiley. En ligne : <https://www.perlego.com/book/1353505/startup-accelerators-pdf>;

Cavalcanti, a. (2018). *A Method for Documenting the Goals and KPIs of Accelerators and Startups* (Mémoire de Master). Carleton University, Ottawa ;

Cauvin, E. et Bescos, L. (2002). *L'évaluation des performances : une comparaison entre les pratiques des start-ups et des entreprises traditionnelles françaises et américaines*. En ligne <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584455/document>;

Chagnon, D. (s.d.). *L'analyse des besoins des usagers, les indicateurs de performance*. En ligne sur le site web de la Bibliothèque et archives nationales du Québec, http://www.banq.qc.ca/documents/services/espace_professionnel/milieux_doc/ressources/services_usagers/Asted_mars2013_indicateurs.pdf, consulté le 31/08/19 ;

Chaltiel (2019). *Point d'étape sur l'écosystème Startups français en 2019*. En ligne <https://medium.com/@AdrienChl/point-d%C3%A9tape-sur-l->

%C3%A9cosyst%C3%A8me-startups-fran%C3%A7ais-en-2019-4c0defa4180, consulté le 8/02/2020 ;

Choffel, D. et Meyssonier, F. (2005). Dix ans de débats autour du *Balanced Scorecard*. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 11(2), 61-81. doi:10.3917/cca.112.0061;

Cibin, E. (2018). *Acceleration programs: An analysis of start-ups development through mentoring services*. (Mémoire de master). Université de Venise, Venise ;

Clarysse, B., and Yusubova, A. (2014). *Success factors of business accelerators. Technology Business Incubation Mechanisms and Sustainable Regional Development, Proceedings*. Presented at the Technology Business Incubation Mechanisms and Sustainable Regional Development ;

Cobbold, I., and Lawrie, G. (2003). The development of the Balanced Scorecard as a strategic management. En ligne <https://www.semanticscholar.org/paper/The-development-of-the-Balanced-Scorecard-as-a-Cobbold-Lawrie/4dd6d59ae1310e9fbb15d441d2451e90ab0a6bd7#citing-papers>;

Collewaert, V., Manigart, S. et Standaert, t. (2019). European Scale-ups Report. En ligne <https://www.scale-ups.eu/the-scale-up-landscape/2020/european-scale-up-report-2019>, consulté le 02/02/20 ;

Colombo, M. G., & Delmastro, M. (2002). How effective are technology incubators? *Research Policy*, 31(7), 1103-1122. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(01\)00178-0](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(01)00178-0);

- Contrepois, S (2018). *Echelle de Likert : nos conseils pour bien l'utiliser dans vos questionnaires*. En ligne <https://www.myfeelback.com/fr/blog/utiliser-echelle-likert-questionnaire>, consulté le 24/0/20 ;
- Crunchbase: Discover innovative companies and the people behind them. (2020). [Base de données]. Consulté à l'adresse <https://www.crunchbase.com/>;
- De Chevigny, I. (2015). *Au fait, c'est quoi une start-up ?* En ligne sur le site web de Capital, <https://www.capital.fr/entreprises-marches/au-fait-c-est-quoi-une-start-up-1063221>, consulté le 17/08/2019 ;
- Decloux, T. (2018). *2018, année des scale-ups ?* En ligne : <https://www.uwe.be/2018-annee-des-scale-ups/>, consulté le 22/04/19 ;
- Dee, N., Livesey, F., Gill, D. et Minshall, T. (2011). *Incubation for Growth A review of the impact of business incubation on new ventures with high growth potential*. Nesta, Londres. En ligne https://media.nesta.org.uk/documents/incubation_for_growth_CqYbxVG.pdf;
- Degroof, J. (2015). Incubation et stagnation : comment relever le défi : À propos du récent article de Bill Aulet « Avoid Stagnation : Acceleration Trumps Incubation ». *Entreprendre & Innover*, 26(3), 47-52. doi:10.3917/entin.026.0047 ;
- Dettwiler, P., Lindelöf, P., & Löfsten, H. (2006). Utility of location: A comparative survey between small new technology-based firms located on and off Science Parks—Implications for facilities management. *Technovation*, 26(4), 506-517. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.05.008>;

Dichter, G., & Marchand, N. (2017). IMPACT REPORT | INCUBATING INNOVATION

ACCELERATING ENTREPRENEURSHIP | THE 2016 EU | BIC. En ligne :

https://ebn.eu/index.php?lnk=KzF0aDVES1I3bG9TYXFGGeEhLL2dQeHlxUDBVYTdYcG5NOVg3RWxrMGpSRT0=&utm_content=bufferf2b66&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer;

Digital Attraxion. (s.d). En ligne : <https://www.digital-attraxion.com/moveup>;

Digital Wallonia, (s.d). *Incubateur and accélérateur*. En ligne,

<https://www.digitalwallonia.be/fr/tags/incubateur#secteurDuNumerique>, consulté le 27/11/2019 ;

Dorr, C. (2019). Les scale-up face au défi du recrutement. En ligne,

<https://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/Les-scale-face-defi-recrutement-341119.htm>, consulté le 8/03/20;

Doucet, B. (2017). *Les "scale-up" restent trop rares chez nous*. En ligne

<https://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/les-scale-up-restent-trop-rares-chez-nous-5a291503cd70b488fb108dc1>, consulté le 3/03/19 ;

Ducrot, V. (2019). Opinion | Scale-up : changez de tempo pour devenir les PME qui

compteront demain. En ligne <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-scale-up-changez-de-tempo-pour-devenir-les-pme-qui-compteront-demain-961973>, consulté le 23/01/20 ;

Dumas, A. (2016). *Dans les secrets des scale-up*. En ligne

<https://www.usinenouvelle.com/editorial/dans-les-secrets-des-scale-up.N460572>,

consulté le 22/04/20 ;

EIT Digital. (s.d). En ligne : <https://www.eitdigital.eu/accelerator/>;

Elamrani, J., Lemtaoui, M., Kabba, M. & El Ouazzani Ech Hadi, k. (2016). *Etude exploratoire de l'écosystème d'accompagnement entrepreneuriat social au Maroc. Communication présentée au 13^{ième} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Québec. En ligne*

https://www.academia.edu/38945906/%C3%89TUDE_EXPLORATOIRE_DE_L%C3%89CO_SYST%C3%88ME_DACCOMPAGNEMENT_%C3%80_LENTREPRENEURIAT_SOCIAL_AU_MAROC_R%C3%A9sum%C3%A9 ;

E-RSE : Plate-forme de l'engagement RSE et de développement durable (s.d.). En ligne

<https://e-rse.net/definitions/rse-definition/#gs.x3effu>, consulté le 19/08/19 ;

European Accelerator Report. (2016). En ligne,

http://gust.com/accelerator_reports/2016/europe/ consulté le 1/02/20 ;

European Commission, (2002). *Benchmarking of business incubators*. En ligne

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5f01aafc-ef62-457d-9316-c85e7fc2509e>, consulté le 01/02/20 ;

EY, (2018). *De la start-up à la scale-up*. En ligne <https://www.ey.com/be/en/newsroom/pr-activities/ey-impulse-fr-mrt-2018-de-la-start-up-a-la-scale-up>, consulté le 1/03/ 19 ;

- Fabes, O. (2017). *Les start-ups belges manquent de dynamisme économique*. En ligne <https://www.lesoir.be/103294/article/2017-07-06/les-start-belges-manquent-de-dynamisme-economique>, consulté le 3/03/19 ;
- Fernandez, A. (2018). *L'essentiel du tableau de bord* (5^{ième} éd.). Paris, France ;
- Finet, A. (2009). *Gouvernance d'entreprise: Nouveaux défis financiers et non financiers*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.finet.2009.01 ;
- Funding Sage. (s.d). *Early Stage – Startup Funding Life Cycle*. En ligne, <https://fundingsage.com/startup-funding-rounds-and-the-funding-life-cycle/early-stage/>, consulté le 2/02/20 ;
- Gazdik, M. (2015). *The Techstars Story: How an Accelerator Used the Power of Giving to Conquer the World*. En ligne, <https://www.startupgrind.com/blog/the-techstars-story-how-an-accelerator-used-the-power-of-giving-and-conquered-the-world/>, consulté le 4/04/20 ;
- Germain, C. (2006). *Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales*. Revue internationale P.M.E., 19 (1), 69–94. <https://doi.org/10.7202/1008490ar>;
- Gingras, Y. (2008). Du mauvais usage de faux indicateurs. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 55-4bis(5), 67. <https://doi.org/10.3917/rhmc.555.0067>;
- Goll, D., Rousselin, L., Casabianca, P. et Henker, M. (2018). Panorama sur les démarches d'accélération en France. En ligne <http://franceclusters.fr/wp->

[content/uploads/2018/06/20180618_panorama-accelerateurs.pdf](#), consulté le 23/01/20 ;

Guilmot, N. (2019). *"Les start-ups en phase de scale-up peuvent rencontrer des difficultés à engager des profils seniors de qualité"*. En ligne <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/les-start-up-en-phase-de-scale-up-peuvent-rencontrer-des-difficultes-a-engager-des-profils-seniors-de-qualite-5c51c3d57b50a607242ffdba>, consulté le 15/03/20 ;

Hackett, S. M., and Dilts, D. M. (2004). *A Systematic Review of Business Incubation Research*. The Journal of Technology Transfer, 29(1), 55-82.
<https://doi.org/10.1023/b:jott.0000011181.11952.0f>;

Halabisky, D. (2019). *Synthèse sur les incubateurs et accélérateurs d'entreprises qui soutiennent l'entrepreneuriat inclusif*. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne. doi:10.2767/710051 ;

Hervaut, L. (s.d). L'analyse SWOT [fiche outil]. En ligne : <https://www.lescahiersdelinnovation.com/analyse-swot/>, consulté le 27/03/20 ;

Imec. (s.d). En ligne : <https://www.imec-int.com/en/what-we-offer/venturing-for-start-ups-and-funds/imec-scale-ups>;

Ingels, J. (2018). *Développement des scale-ups en Belgique : la responsabilité revient à tous les acteurs*. En ligne <https://www.regional-it.be/tribune/developpement-des-scaleups-en-belgique-la-responsabilite-revient-a-tous-les-acteurs/>, consulté le 7/03/20 ;

Innovatech (2016). *De start-up à scale-up: comment effectuer ce passage avec succès ?* En ligne <https://www.innovatech-conseil.fr/passer-de-start-up-a-scale-up/>, consulté le 15/08/19 ;

Issor, Z. (2017). *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions*. Projectics / Proyética / Projectique, 17(2), 93-103.
doi:10.3917/proj.017.0093 ;

Jacquet, S. (2011). *Management de la performance : des concepts aux outils*. CREG, AC Versailles. En ligne https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf;

Jaquemin, A. (2017). *Penser sa problématique de recherche*, LLSMD2094-MLSMM2201. Slides, Uclouvain ;

Jerman, L. et Misiaszek, E. (2018). *Le défi des gazelles : comment piloter l'hyper croissance d'une entreprise ?* Gestion, vol. 43(3), 90-94. doi:10.3917/riges.433.0090 ;

Kerzil, J. (2009). *Performance*. Dans : Jean-Pierre Boutinet éd., L'ABC de la VAE (pp. 170-171). Toulouse, France: ERES. doi:10.3917/eres.bouti.2009.01.0170 ;

Knopp, L., National Business Incubation Association, & National Business Incubation Association. (2007). *2006 State of the Business Incubation Industry*. Amsterdam, Pays-Bas : Reed Business Education;

Kouada,S., Aldebert,B. et Amabile, S. (2018). L'hyper croissance des start-ups n'est pas un long fleuve tranquille : rôle et place des structures d'accompagnement ? Congrès

International Francophone en Entrepreneuriat et PME, France. En ligne :

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01943501/document>;

Kuhn, P-H. (2017). *La question qui fâche : « Trop ou pas assez d'incubateurs pour start-up ? »*.

En ligne <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/communaute/0211751742745-la-question-qui-fache-trop-ou-pas-assez-d-incubateurs-pour-start-up-305427.php>,

consulté le 14/03/20 ;

Larousse, (2019). En ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>;

Latouche, P. (2018). Innovation ouverte : L'incubateur corporate. Innovation et technologies, 4, 40. En ligne

https://books.google.be/books?id=tfJfDwAAQBAJ&dq=inauthor:%22Pascal+Latouche%22&hl=fr&source=gbp_navlinks_s;

L'écho (2020). Quelle est la différence entre une start-up et une scale-up? En ligne

<https://www.lecho.be/tech-media/dossiers-disrupt/Quelle-est-la-difference-entre-une-start-up-et-une-scale-up/10209540>, consulté le 24/02/20 ;

Léac, J.P. (s.d). *Accélérateurs, incubateurs, quelles différences ?* En ligne :

<https://www.lescahiersdelinnovation.com/accelerateurs-incubateurs-quelles-differences/>, consulté le 28/11/19 ;

Lewis, D., Harper-Anderson, E. and Molnar, L. (2011). *Incubating Success. Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures*. Publication de l'US department of Commerce Economic Development Administration. En ligne:

http://edaincubatorool.org/pdf/Master%20Report_FINALDownloadPDF.pdf;

Lifare. (s.d). En ligne : <https://www.lifare.com/>;

Lindelöf, P., & Löfsten, H. (2002). Growth, management and financing of new technology-based firms—assessing value-added contributions of firms located on and off Science Parks. *Omega*, 30(3), 143-154. [https://doi.org/10.1016/s0305-0483\(02\)00023-3](https://doi.org/10.1016/s0305-0483(02)00023-3);

Loikkanen (2018). Startup Development Phases Document History. En ligne : <https://www.startupcommons.org/startup-key-stages-previous-versions.html>, consulté le 1/02/20 ;

Martial, P. (2020). Pierre Rion : « Il faut spécialiser les incubateurs ». En ligne <https://www.lesoir.be/280895/article/2020-01-13/pierre-rion-il-faut-specialiser-les-incubateurs>, consulté le 08/03/20 ;

Martino, G. et Penin, N. (2017). *Indicateurs quantitatifs et qualitatifs, Evaluation des performances*. En ligne sur le site web de l'AC Grenoble, [http://www.ac-grenoble.fr/ien.fv/IMG/pdf/Indicateurs pour le projet d ecole - FV.pdf](http://www.ac-grenoble.fr/ien.fv/IMG/pdf/Indicateurs_pour_le_projet_d_ecole_-_FV.pdf), consulté le 15/06/19 ;

Maurel, C. et Tensaout, M. (2014). *Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale*. Comptabilité - Contrôle - Audit, tome 20(3), 73-99. doi:10.3917/cca.203.0073 ;

Meyssonier, F. (2015). *Quel contrôle de gestion pour les start-ups ?* Comptabilité - Contrôle - Audit, tome 21(2), 33-61. doi:10.3917/cca.212.0033 ;

Miller, p., and Bound, k., (2011). *The rise of Accelerators programs to support new technology ventures*. Londres : Nesta. En ligne
<https://www.bioin.or.kr/InnoDS/data/upload/policy/1310018323687.PDF>, consulté le 28/11/2019 ;

Miller Cole, B. (2019). When Does A Start-Up Become A Scale-Up? En ligne
<https://www.forbes.com/sites/biancamillercole/2019/02/27/when-does-a-start-up-become-a-scale-up/#1bb2b89b636d>, consulté le 2/02/20 ;

M. Kopp, C. (2019). *Seed Capital*. En ligne
<https://www.investopedia.com/terms/s/seedcapital.asp>, consulté le 27/05/20 ;

Morin, D. (2016). *Save, 2016*. En ligne, <https://medium.com/@damienmorin/save-2016-c2aff5d910ee#.2dkyat36h>, consulté le 22/04/20 ;

Notaire.be. (s.d.). *Publication des comptes annuels, Sociétés*. En ligne,
<https://www.notaire.be/societes/obligation-comptables-de-la-societe/publication-des-comptes-annuels>, consulté le 15/02/20 ;

OCDE (2015), *Création d'emplois et développement économique local (Version abrégée)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264230477-fr>;

Orange Fab. (s.d). En ligne : <https://www.orangefab.be/>;

Oriot, F., Alcouffe, S., Boutary, M., et Misiaszek, E. (2017). Comment les dirigeants de PME mesurent-ils leur performance stratégique ? Des SMPS qui combinent indicateurs

formels et mécanismes informels¹. Articles hors thème, 30(3-4), 289-320.

<https://doi.org/10.7202/1042668ar>;

Orizi, S. (2019). *Tech Scaleup Europe is finally taking off!* Article publié pour l'organisme European Start-up Partnership. En ligne

https://startupeuropepartnership.eu/tech_scaleup_europe_2019/, consulté le 25/02/20 ;

Oueslati, R. (2017). *Comment mesurer la performance de l'entreprise ?* En ligne sur le site web de LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/comment-mesurer-la-performance-de-lentreprise-riadh-oueslati/>, consulté le 31/08/19 ;

Petch, N. (2016). *The Five Stages Of Your Business Lifecycle: Which Phase Are You In?* En ligne <https://www.entrepreneur.com/article/271290>, consulté le 2/02/20 ;

Peters, J. (2017). *How a 1950s Egg Farm Hatched the Modern Startup Incubator*. En ligne <https://www.wired.com/story/how-a-1950s-egg-farm-hatched-the-modern-startup-incubator/>, consulté le 21/01/20 ;

Phillips, R. G. (2002). Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms? *Technology in Society*, 24(3), 299-316. [https://doi.org/10.1016/s0160-791x\(02\)00010-6](https://doi.org/10.1016/s0160-791x(02)00010-6);

Poincelot, É. et Wegmann, G. (2005). Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 11(2), 109. <https://doi.org/10.3917/cca.112.0109>;

Poisson, J-P. et Joassin, G. (2020). *Startup studio, digital factory, innovation lab... comment s'y retrouver ?* En ligne <https://www.maddyness.com/2020/05/18/startup-studio-digital-factory-innovation-lab-definition/>, consulté le 24/05/20 ;

Port Xl. (s.d). En ligne : <https://portxl.org/>;

Rabatel, C. (2020). *REAKTOR : le programme Wallon d'accélérateur de startups en croissance.*
En ligne : <https://geeko.lesoir.be/>, consulté le 08/04/20 ;

Raud, P. (2019). *Les startups finiront-elles par bouder les incubateurs ?* En ligne <https://www.maddyness.com/2019/08/26/startups-bouder-incubateurs/>, consulté le 17/03/20 ;

Reaktor. (s.d). En ligne : <http://engine-reaktor.be/>;

Rice, M. P. (2002). Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 163-187.
[https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(00\)00055-0](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(00)00055-0);

Roland Berger (2019). *Revisiting the market for innovation: How accelerators and incubators can reinvent themselves.* Munich: Roland Berger GMBH. En ligne : <https://www.rolandberger.com/en/Publications/How-accelerators-and-incubators-can-reinvent-themselves.html> ;

Russel, G. (2019). *Le startup studio, d'effet de mode à maillon indispensable de l'écosystème.*
En ligne <https://www.maddyness.com/2019/07/29/startup-studio-mode-ecosysteme/>, consulté le 15/03/20 ;

Ryzhonkov, V., (2014). *Startup Accelerators: the History and Definition*. En ligne <https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2014/03/12/startup-accelerators-the-history-and-definition/>, consulté le 28/11/2019 ;

Salgado, M. (2013). *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*. En ligne <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document>, consulté le 25/09/19 ;

Saulquin, J.-Y., et Schier, G. (2007). *Responsabilité sociale des entreprises et performance: complémentarité ou substituabilité?* La Revue des Sciences de Gestion, 223(1), 57-65.
doi : 10.3917/rsg.223.0057 ;

Scaleup Vlaanderen. (s.d). En ligne : <https://scaleup.vlaanderen/>;

Sharma, B., and Gadenne, D. (2011). Balanced Scorecard Implementation in a Local Government Authority: Issues and Challenges. Australian Journal of Public Administration, 70(2), 167-184. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2011.00718.x>;

Sogbossi Bocco, B. (2010). *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique*. La Revue des Sciences de Gestion, 241(1), 117-124.
doi:10.3917/rsg.241.0117 ;

Sol Eskenazi, Haley, C. and Bone, J. (2018). *Assessing the impact of accelerators: What can you learn from academia and think tanks?* En ligne <https://www.nesta.org.uk/blog/assessing-the-impact-of-accelerators-what-can-you-learn-from-academia-and-think-tanks/>, consulté le 26/01/20 ;

Stéphany, É. Et Vedel, B. (2011). Peut-on améliorer les indicateurs de performance des incubateurs ? *Entreprendre & Innover*, 9-10(1), 89-96. doi:10.3917/entin.009.0089 ;

Startathlon. (s.d). En ligne : <http://www.startathlon.com/>;

Start it. (s.d). En ligne : <https://startit.be/>;

StartupBlink. (2019). *Map and Directory of Startup Accelerators in Europe*. En ligne, <https://www.startupblink.com/accelerators/europe>, consulté le 1/02/20 ;

Startup European Partnership. *En ligne* :

https://startupeuropepartnership.eu/tech_scaleup_europe_2019/, consulté le 6/03/20 ;

Steils, N. (2019). Theme 4: Quantitative approach, LLSMS2000. Slides, UCLouvain;

Steils, N. (2019). Problem definition and research approach, LLSMS2000. Slides, UCLouvain;

Stone, T. (2019). *How to judge accelerator outcomes, a literature review*. En ligne, <https://medium.com/@newsquare/how-to-judge-accelerator-outcomes-a-literature-review-596db550d9ac>, consulté le 16/01/20 ;

St-Pierre, J., Lavigne, B. et Bergeron, H. (2005). *Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution ?* étude exploratoire sur des PME manufacturières. Communication présentée au XXVI^e Congrès de l'Association francophone de comptabilité (AFC), Lille, France. En ligne <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01703503/document>;

Studdard, N. L. (2006). The effectiveness of entrepreneurial firm's knowledge acquisition from a business incubator. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(2), 211-225. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-8685-z>;

Tasic, I., Montoro-Sánchez, A. & et al. (s.d.). *Startup accelerators: an overview of the current state of the acceleration phenomenon* (Thèse de Doctorat). Universidad Complutense de Madrid, Madrid ;

The Birdhouse. (s.d). En ligne : <https://gobirdhouse.com/>;

Union des entreprises wallonnes (2018). *2018, année des « scale-up »*. En ligne, <https://www.uwe.be/2018-annee-des-scale-ups/>, consulté le 28/03/19 ;

Van Caillie, D. (2008). Le pilotage de la performance dans les entreprises. En ligne <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/36911/1/2008%20-%20La%20gestion%20de%20la%20performance%20d%27une%20organisation%20publique%20gr%C3%A2ce%20%C3%A0%20la%20BSC%20-%2010%2010%202008.pdf>, consulté le 4/10/19 ;

van Deth, D. (2019). *Faut-il fermer son accélérateur de startup ?* En ligne, <https://medium.com/essentiels/faut-il-fermer-son-acc%C3%A9l%C3%A9rateur-de-startup-cdf0df076d62>, consulté le 16/01/20 ;

van Weele, M., van Rijnsoever, F. J., & Nauta, F. (2017). You cannot always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness. *Technovation*, 59, 18-33.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.08.004>;

VAP. (s.d). En ligne : <https://www.vapvlaanderen.be/>;

VLAIO (2019). *Onderzoek naar het ecosysteem van incubatoren en acceleratoren in Vlaanderen*. Document non publié. VLAIO, Bruxelles ;

Watt Factory. (s.d). En ligne : <https://www.wattfactory.be/>;

Westfield, T. (2016). What is The Future of Startup Accelerators? En ligne <https://medium.com/@zackw/what-is-the-future-of-startup-accelerators-b955c270ea62>, consulté le 14/03/20 ;

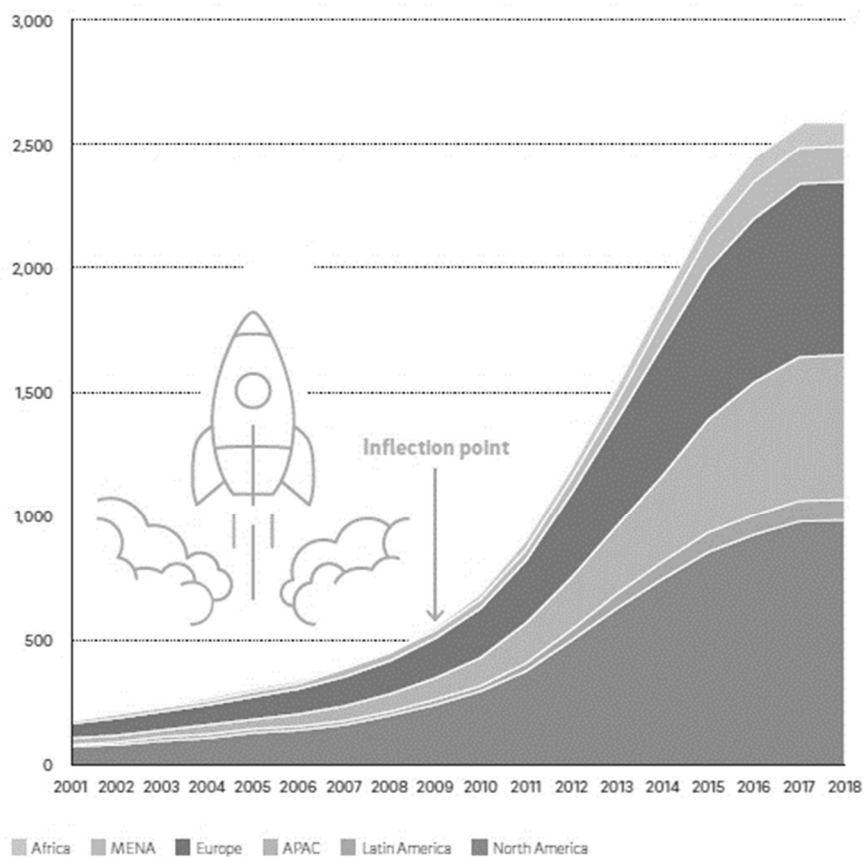
Zair, w. (2013). *Le Balanced Scorecard : Mesurer la performance « avantages et inconvénients »*. Article universitaire. Université BLIDA, Algérie.

Annexes

Annexe 1 - Graphique illustrant le quintuplement du nombre d'accélérateurs et d'incubateurs dans le monde

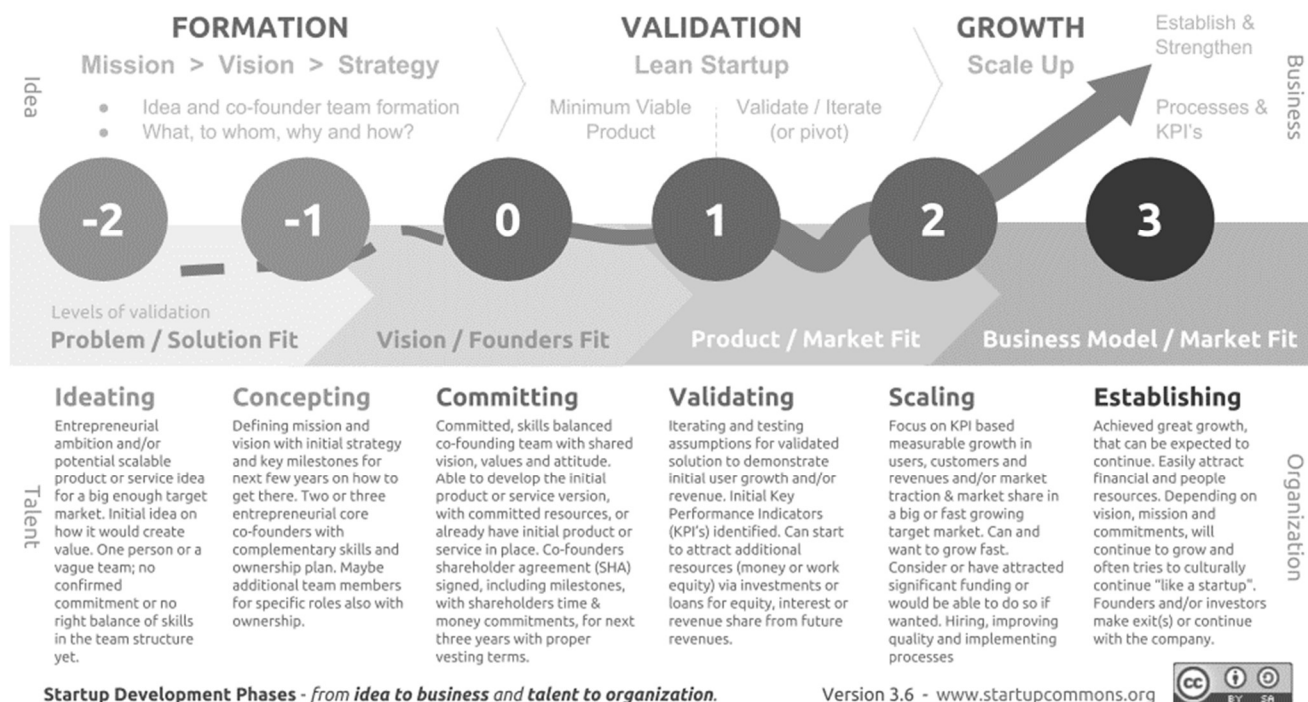
INFLECTION POINT

Openings of accelerators and incubators started surging in 2009.



Source : Roland Berger, 2019, p.6

Annexe 2 - Schéma relatif aux différentes étapes du cycle de vie des start-ups



Source : Loikkanen, 2018, para. 15

Annexe 3 – Tableau de synthèse des incubateurs et des accélérateurs belges selon le stade du cycle de vie des start-ups auxquelles ils s'adressent

Nom	Région	Type de structure	Cycle de vie
EIT Digital Accelerator	Bruxelles	Accélérateur	Scale-ups
Imec	Flandre	Accélérateur	Early stage & Scale-ups
Nest In	Wallonie	Accélérateur	Seed
MPV Lab	Wallonie	Accélérateur	Seed & Early Stage
Corda INCubator	Flandre	Incubateur	Early stage, scale-ups & Etudiant-entrepreneur
Start it	Flandre	Accélérateur	Seed, Early stage & Scale-ups
The Birdhouse	Flandre	Accélérateur	Scale-ups
BESIX Start-Ups Accelerator	Bruxelles	Accélérateur	Early stage
WSL	Wallonie	Incubateur	Seed, Early stage & Scale-ups
Startech	Wallonie	Incubateur	Etudiant-entrepreneur
Lifare	Flandre	Accélérateur	Early stage & Scale-ups
Factory	Wallonie	Accélérateur	Seed
Venturelab	Wallonie	Incubateur	Etudiant-entrepreneur

Digital Attraxion	Wallonie	Accélérateur	Early stage & Scale-ups
Reaktor	Wallonie	Accélérateur	Scale-ups
CEI	Wallonie	Incubateur	Early stage & Scale-ups
Yncubator	Wallonie	Incubateur	Etudiant-entrepreneur
WBC	Wallonie	Incubateur	Scale-ups
La maison de l'entreprise (LME)	Wallonie	Incubateur	Seed, Early stage & étudiant entrepreneur
SenseCube	Bruxelles	Accélérateur	Seed
Greenlab	Bruxelles	Incubateur	Seed
Startlab	Bruxelles	Incubateur	Seed & Etudiant-entrepreneur
IncubaThor	Flandre	Incubateur	Early stage & Scales-up
Agropolis	Flandre	Incubateur	Early stage
BioVille	Flandre	Incubateur	Early stage & Scales-up
Greenbizz	Bruxelles	Incubateur	Early stage
EEBIC	Bruxelles	Incubateur	Seed, Early stage & Scale-ups
ICAB	Bruxelles	Incubateur	Early stage
Amplitude +	Bruxelles	Accélérateur	Scale-ups
BLSI	Bruxelles	Incubateur	Seed & Early stage
Startathlon	Flandre	Accélérateur	Early stage & Scale-ups
Founder institute	Bruxelles	Accélérateur	Seed
VAP	Flandre	Accélérateur	Early stage & Scale-ups
Inc'up	Wallonie	Incubateur	Early stage & Scale-ups
Ubiz Accelerator	Bruxelles	Accélérateur	Early stage & Scale-ups
OrangeFab	Bruxelles	Accélérateur	Scale-ups
Port XI	Flandre	Accélérateur	Scale-ups
Watt Factory	Flandre	Accélérateur	Early stage & Scale-ups
B-SPROUTS	Bruxelles	Incubateur et accélérateur	Early stage

Annexe 4 - Illustration du Venture Development tool

Factor	Benchmark	Status Quo Month 1	Status Quo Month 3	Status Quo End
Business Basics	10	1	5	7.5
Product / Service	10	7	8	8.75
Marketing	10	2	3.75	6.5
Sales	10	3.5	5	6.5
SWOT Analyses	10	1	4	6.5
Operations	10	2	3.5	5.5
Management	10	2	3	5.5
Human Resources	10	3	4.25	5.5
Legal Aspects	10	1	5	6
Finance Management	10	1	2.75	5
Investor Relations	10	1	5	7.5
TOTAL	110	24.5	49.25	70.75

Table 7 Scoring during the Acceleration – Startup B

Source : Bergfeld, 2015, p.57



Figure 23 Radar Graph of initial scoring - Startup B

Source : Bergfeld, 2015, P. 59



Figure 24 Radar Graph of scoring after 3 months of acceleration - Startup B

Source : Bergfeld, 2015, P.59



Figure 25 Radar Graph of scoring at the end of the acceleration - Startup B

Source : Bergfeld, 2015, P.60

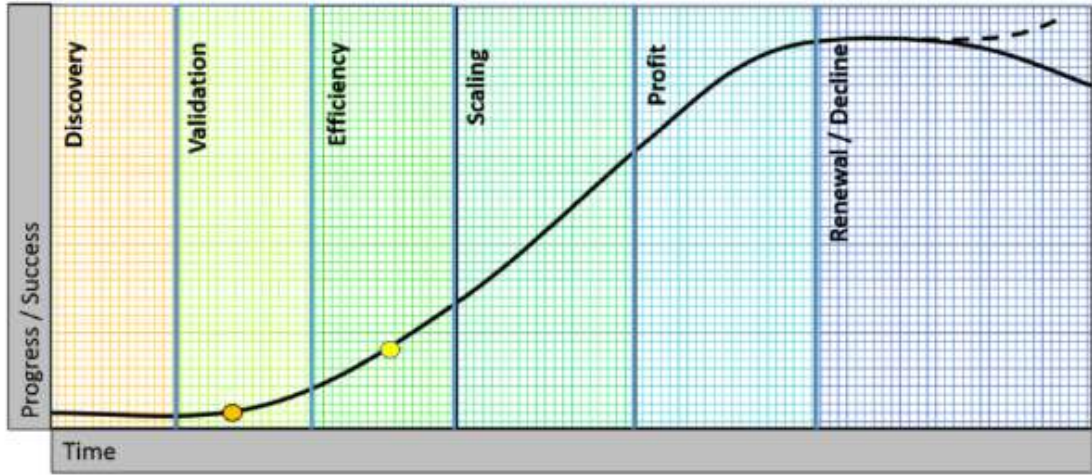


Figure 26 Overall development Startup B

Source : Bergfeld, 2015, p.60

Annexe 5 - Framework (source: Aspen Institute, 2014, p.40-45)

ENTERPRISE ASSESSMENT: SECTION 1

Framework Survey for Incubated/Accelerated Enterprises			
General Information (To Be Filled Out At Time Of Application/ Entry)			
Name of incubee organisation:			
Name of incubator/ accelerator program:			
Year of program participation:			
Country of legal incorporation (Headquarters):			
Year organization was founded:			
Is the organization still operating (If no, please provide year the organizations ceased operations)			
Which geographies are you operationally focused on (select all relevant options):			
Caribbean	☐	North Africa	☐
Central America / Mexico	☐	Middle Africa	☐
East Africa	☐	North America	☐
East Asia	☐	Oceania	☐
Eastern Europe	☐	South America	☐
Middle East	☐	South / Central Asia	☐
		Southeast Asia	☐
		Southern Africa	☐
		West Africa	☐
		Western Europe	☐
		Other (please specify)	
Which of the following describe the operating structure of the business (select all relevant options):			
Production/ Manufacturing	☐		
Processing/ Packaging	☐		
Distribution	☐		
Wholesale/ Retail	☐		
Services (general)	☐		
Financial Services	☐		

Which of the following sectors best describes your business operations (select all relevant options):

Agriculture

Artisanal

Culture

Education/Youth Services

Energy

Environment

Financial Services

Health/Nutrition

Housing Development

Information and Communication Technologies

Infrastructure/ Facilities Development

Technical Assistance Services

Tourism

Supply Chain Services

Water & Sanitation

Other (please specify)

Current legal structure (select all relevant options):

Corporation

Limited Liability Company

B Corporation

Non-profit/NGO

Partnership

Sole-proprietorship

Other (please specify)

How would you best describe the business's revenue model:

Business to Business

Business to Consumer

Business to Government or NGO

Other (please specify)

Stage of organization at time of entry into program:

Idea Stage (Pilot revenues)

Launch / Early Stage (\$10k - \$250k)

Early Growth Stage (\$251k - \$1m)

High Growth & Beyond (\$1m+)

Please select from the following dropdown list the five main drivers for participation in the program:

#1

#2

#3

#4

#5

Please allocate 100 points across the 5 services selected with the most points weighted toward services you think will be most useful:

ENTERPRISE ASSESSMENT: SECTION 2

Quantitative Analysis (To Be Completed Annually From Application to 5 years Post Program)

Current stage of organization (By Revenues):

Idea Stage (Pilot revenues)

Launch / Early Stage (\$10k - \$250k)

Early Growth Stage (\$251k - \$1m)

High Growth & Beyond (\$1m+)

Not Operational

If 'Not Operational' please indicate in which year the company ceased operations:

Operational Performance

	Year of Program							
	Yr -2	Yr -1	Yr 0	Yr 1	Yr 2	Yr 3	Yr 4	Yr 5
Numbers to be entered in \$								
Revenue (not including grants)								
% Growth		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
EBITDA (not including grants)								
% Growth		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Number of units sold								
% Growth		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Number of Full-time employees								
Number of Part-time employees								
Total number of employees	0	0	0	0	0	0	0	0
Number of direct beneficiaries								
% Growth		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Number of indirect beneficiaries								
% Growth		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total number of direct + indirect beneficiaries	0	0	0	0	0	0	0	0

Equity/ Hybrid Investment (includes convertible debt)

	Year of Program							
Numbers to be entered in \$	Yr -2	Yr -1	Yr 0	Yr 1	Yr 2	Yr 3	Yr 4	Yr 5
Total equity/ convertible debt raised prior to program								
Please complete the following for any equity/ convertible debt investments made in the business either <u>during or after</u> the program:								
Was investor introduced by program (Y/N)?				Amount of Investment (in US\$)				
<Please insert fund/investor 1 name here>								
<Please insert fund/investor 2 name here>								
<Please insert fund/investor 3 name here>								
<Please insert fund/investor 4 name here>								
<Please insert fund/investor 5 name here>								
Total equity/convertible debt raised			0	0	0	0	0	0
Total equity raised as a direct result of participation in program			0	0	0	0	0	0

Debt/ Mezzanine Financing (including demand dividends and debt based royalty facilities)

Debt/ Mezzanine Financing (including demand dividends and debt based royalty facilities)								
		Year of Program						
Numbers to be entered in \$	Yr -2	Yr -1	Yr 0	Yr 1	Yr 2	Yr 3	Yr 4	Yr 5
Debt/ Mezzanine raised prior to program								
Please complete the following for any debt/mezzanine financings made in the business either <u>during or after</u> the program:								
Was funder introduced by program (Y/N)?			Amount of Financing (in US\$)					
<Please insert fund/investor 1 name here>								
<Please insert fund/investor 2 name here>								
<Please insert fund/investor 3 name here>								
<Please insert fund/investor 4 name here>								
<Please insert fund/investor 5 name here>								
Total debt/ mezzanine raised			0	0	0	0	0	0
Total debt/ mezzanine raised as a direct result of participation in program			0	0	0	0	0	0

ENTERPRISE ASSESSMENT: SECTION 3

Qualitative Analysis (To Be Completed Upon or Within 1 Year of Program Exit)

Program Value Creation

Please select from the following dropdown list the five most useful services provided by the program:

Please allocate 100 points across the 5 services selected with the most points weighted toward the most useful services:

Total (should equal 100):

Evaluation of Service Provision

Please mark an X in the box that most accurately reflects your answer:

Did you change your core business or operating model/ strategy substantially as a result of program participation?

Did your core client profile/ strategy change substantially as a result of program participation?

Was the business the management team's sole source of income during the program

Was the business seeking an investment prior to going into the program

The program exceeded my expectations.

Did the program prepare you for the following:

The program significantly helped grow the company to the next level of maturity (concept to pilot, pilot to post-revenue, post-revenue to growth)?

I would highly recommend this program to pre-revenue enterprises.

I would highly recommend this program to post-revenue and growth stage companies.

I would highly recommend this program to companies seeking to raise capital & prepare for investment.

The three key recommendations I have to strengthen the program are:

Please estimate the overall \$-value of the incubator/accelerator services:

INVESTOR FEEDBACK: SECTION 1

General Information

Name of organisation:

Primary sector focus of the organisation:

Water/sanitation

Access to financial services

Access to education

Artisan Products/Textiles

Affordable housing

Agriculture/ agri-processing

Community development

Health: tech, access, prevention

Employment generation

Healthcare/ nutrition

Biodiversity or Resource conservation

Energy: access, new tech, efficiency

Pollution prevention and waste management

Business or system innovation

Impact to small-holder farmers

How would you categorise the investment focus of the organisation:

Average initial investment size is less than \$250,000 (Early Stage Investor)

Average initial investment size is between \$250,000 and \$500,000 (Early Stage Investor)

Average initial investment size is greater than \$500,000 (Growth Stage Investor)

What instrument does the organisation typically use to invest (Select multiple if they apply as common structures used):

Equity

Hybrid/Convertible Equity

Hybrid/Convertible Debt

Debt

Debt Based Hybrid/ Mezzanine (Royalties, Demand Dividends, Etc.)

How would you categorise your organization (select the one that is most relevant):

Individual/ Angel Investor

Investment Fund

Foundation

Other

Assessment of Relationship with Incubator/Accelerator Program (To Be Completed By Each Investor with Involvement in a Program (formal/informal) on an Annual or Bi-Annual Basis)

Do you have a formal relationship with the accelerator/incubator programme (program funding, pre-commitment to invest, member of the BOD, Selection Committee) (Y/N):

Please rate how important each of the following factors is behind your current involvement with the program (1: Not important; 5: Very important):

Strategic: exposure to larger volume of SMEs

Strategic: exposure to pre-vetted/ better prepared SMEs

Mission: Ecosystem-building

Knowledge-sharing: want to learn more about a particular stage or sector

Networking: exposure to other players/organisations in the sector

Please rate how well the program performs on each of the following factors (1: Not useful; 5: Extremely useful):

From the dropdown list below please select up to 5 services you would like to see the incubator/accelerator program focus more on: Please allocate 100 points across the 5 services selected with the most points going to the most useful services:

#1

#2

#3

#4

#5

How many (if any) of your investments/ portfolio companies have participated in any incubation/acceleration program?

How many (if any) of your investments/ portfolio companies were past-participants in this incubator/accelerator program?

Assessment of Incubee's Investment Readiness (To Be Completed By Investors Upon Closing Any Financing Within 2 Years of Incubees Program-Participation)

Since last completing this form, have you invested in a company directly introduced to you by the incubator/accelerator?

If yes to the above please complete the following section

Did you meet the business(es) as a result of an introduction from the incubator/accelerator program?

Please mark an X in the box that most accurately reflects your answer:

	Significantly More than Portfolio Avg	More than Portfolio Avg	Neither Less nor More	Less than Portfolio Avg	Significantl y Less than Portfolio Avg
Transaction Related Costs					
How did the following items compare to the portfolio average of your fund to date:					
Origination costs					
Due Diligence required					
Quality of Due Diligence documents (more = worse, less = better)					
Company's understanding of financial statements and financial forecasts					
Company's knowledge of the transaction process, key financial and legal terms					
From the dropdown list below please select up to 5 aspects of the business that you think benefitted most from program participation:			Please allocate 100 points across the 5 services selected with the most points going to the most useful services:		
#1					
#2					
#3					
#4					
#5					
			Total (should equal 100):		

INVESTOR FEEDBACK: SECTION 2

How long was the transaction process from initiation of contact to final contract signing (in # of months)	
How long is the typical transaction cycle from initiation of contact to disbursement for existing portfolio companies (in # of months)	
Total months saved/(lost) on incubated company compared to portfolio average	0
What were the estimated external transaction costs for the transaction (accountants, lawyers, consultants, etc.)	
What are the average external transaction costs for a typical transaction (accountants, lawyers, consultants, etc.)	
Total dollars saved/(lost) on incubated company compared to portfolio average	0
What were the estimated number of hours spent by your organization's team on the transaction	
What is the average number of hours spent by your organization's team on a typical transaction	
Total hours saved/(lost) on incubated company compared to portfolio average	0
What were the estimated total internal expenses on the transaction (travel costs, etc.)	
What are the average total internal expenses on a typical transaction (travel costs, etc.)	
Total dollars saved/(lost) on incubated company compared to portfolio average	0

Assessment of Incubee's Post Investment Performance (To Be Completed Annually or Bi-Annually By Investors That Have Financed an Incubee)					
Please mark an X in the box that most accurately reflects your answer:	Significantly Weaker than Portfolio Avg	Weaker than Portfolio Avg	Neither Stronger nor Weaker	Stronger than Portfolio Avg	Significantly Stronger than Portfolio Avg
How did the following items compare to the portfolio average of your fund to date:					
Strength of administrative processes and systems					
Ability to regularly report financial performance					
Establishment of governance structure					
Capacity development needs					
What were the estimated external new portfolio company on-boarding costs for the transaction (accountants, lawyers, consultants, etc.)					
What are the average external new portfolio company on-boarding costs for a typical business (accountants, lawyers, consultants, etc.)					
Total dollars saved/(lost) on incubated company compared to portfolio average					0
What were the estimated number of hours spent by your organization's team to manage the incubee portfolio company					
What is the average number of hours spent by your organization's team to manage a typical portfolio company					
Total hours saved/(lost) on incubated company compared to portfolio average					0
What are the estimated total professional services/ capacity development expenses of the incubee portfolio company (accountants, lawyers, consultants, certifiers, etc.)					
What are the average professional services/ capacity development expenses of a typical portfolio company (accountants, lawyers, consultants, certifiers, etc.)					
Total dollars saved/(lost) on incubated company compared to portfolio average					0

Annexe 6 - Résumé des questions posées à Benoit Lips coach dans le programme Reaktor

1. Pourquoi selon vous, est-il important de mesurer la performance des accélérateurs de scale-ups ?

De manière générale, mesurer est une bonne manière (intrinsèque) de voir comment faire évoluer les choses. Là où on peut être plus sceptique, c'est dans la volonté de comparer/benchmarker des dispositifs parfois forts différents... En réduisant trop les indicateurs, on risque de comparer des pommes, des poires et des chicons en se basant sur un prix au kg, s'agissant pour beaucoup d'opérateurs financés par des fonds publics, je sais qu'il est important de pouvoir mesurer l'efficacité des moyens financiers consentis.

2. Quels sont selon vous les plus grandes difficultés auquel on fait face quand on veut mesurer la performance des scale-ups ?

Disons si on étend aux start-ups, elles sont souvent *pre-revenues* et du coup, les indicateurs traditionnels sont peu pertinents. Et pour les start-ups et scale-ups, ce qui est très difficile à capturer c'est le potentiel « latent », c'est-à-dire la croissance de valeur économique potentielle qu'elles sont susceptibles de réaliser dans les prochaines années. C'est en cela que des scale-ups ne sont pas des « TPE/PME » comme les autres.

3. Comment peut-on améliorer les outils déjà existants ?

Il faudrait intégrer des mesures qualitatives dans les indicateurs (et c'est très difficile à établir et objectiver). Je parlais de plus-value latente. Pour bcp de start-ups/scale-ups, la valeur dans les premiers mois/années est essentiellement humaine (les gens plus que les données économiques de l'entreprise). C'est tout ce qui tourne autour de la qualité des gens (*founder market fit*, capacité à pivoter, à grandir en compétences en même temps que leur entreprise etc...).

4. Vous avez noté les indicateurs suivants étant neutre (*relationship between the scale-up and the accelerator during the program, tools offered*), pourquoi? Les retiriez-vous?

Par rapport à *relationship between the scale-up and the accelerator during the program*, je pense que c'est neutre parce que l'accélérateur n'est présent qu'un (petit) moment dans la vie de la scale-up. Ce n'est pas un (seul) accélérateur qui fait le succès ou l'échec du projet. Quant aux outils mis à disposition, je considère cela comme des *goodies*. Certains accélérateurs font miroiter des « packs de bienvenue » avec un valeur de dizaines de milliers de dollars mais ce sont rarement des choses que la start-up ne sait pas obtenir elle-même ou qui sont critiques.

La richesse d'un accélérateur, c'est tout ce qu'il permet à une start-up/scale-up d'obtenir et qui lui aurait difficile d'accès autrement

Annexe 7 - Modèle développé par Dee & al (2011, p.41-44)

Table 5: Summary of measures used to assess the performance of incubators

Categories of performance measures	Literature	Organisa-tional level			Addressed stakeholder				
		Community level	Incubator level	Incubatee level	Entrepreneur	Investors	Employees	University	Government
Performance measures referring to the tenant company									
Tenant firms' survivability	Allen and Levine 1986, Hisrich and Smilor 1988, Allen and McCluskey 1990, Mian 1997, Westhead 1997, European Commission 2002, Hacket and Dilts 2004, Knoop 2007, UKBI 2009, Amezcua 2010				■	■	■	■	■
Tenant firms' sales growth (%)	Mian 1997, Allen and Levine (1986), Hisrich and Smilor (1988), Dettwiler et al. 2006, Lindelof and Lofsten 2002, Amezcua (2010), European Commission (2002), Chen (2009), Philips 2002				■	■	■	■	■
Tenant firms' employment growth (%)	Allen and McCluskey 1990, Mian 1997, Udell 1990, Colombo et al. 2002, Dettwiler et al. 2006, Lindelof and Lofsten 2002, Amezcua (2010), European Commission (2002)				■		■	■	■
Tenant firms' profit growth (%)	Mian 1997, Chen (2009)				■	■	■		■
Tenant firms' profitability growth (%)	Dettwiler et al. 2006, Lindelof and Lofsten 2002, Chen (2009)				■	■	■		■
Tenant firms finance raised (\$)	Colombo et al. 2002				■	■			
Tenant firms' taxes growth (%)	Mian 1997								■
Tenant firms' export growth (%)	Mian 1997								■
Tenant firms innovative capability									
> Input measures									
Tenant firms' number of scientists and engineers	Westhead 1997, Colombo et al. 2002, Siegel et al. 2003				■	■		■	■
Tenant firms' R&D expenditure (\$)	Westhead 1997, Siegel et al. 2003				■	■		■	■
> Output measures									
Tenant firms number of patents	Udell 1990, Westhead 1997, Bearse 1998, Colombo et al. 2002, Philips 2002, Siegel et al. 2003				■	■		■	■
Tenant firms number of copyrights	Colombo 2002, Siegel et al. 2003				■	■		■	■
Tenant firms' number of products/services launched (per year)	Westhead 1997				■	■			■
Incubatee outcome state	Hacket & Dilts (2004)								
The incubatee is surviving and growing profitably					■	■	■	■	■
The incubatee is surviving and is growing and is on path towards profitability					■	■	■	■	■

Categories of performance measures	Literature	Organisa-tional level			Addressed stakeholder				
		Community level	Incubator level	Incubatee level	Entrepreneur	Investors	Employees	University	Government
Students/graduates hired by tenants as employees (#)	Mian 1997							■	
Consulting relationships between university faculty and tenants (#)					■	■	■	■	
Impact on university's prestige/public image								■	
Impact on enrollments, donations, property value, equity/royalty income (#, \$)								■	
Entrepreneurs originating from the university community (#)	Mian 1997							■	
Entrepreneurs serving as faculty researchers (#)	Mian 1997							■	

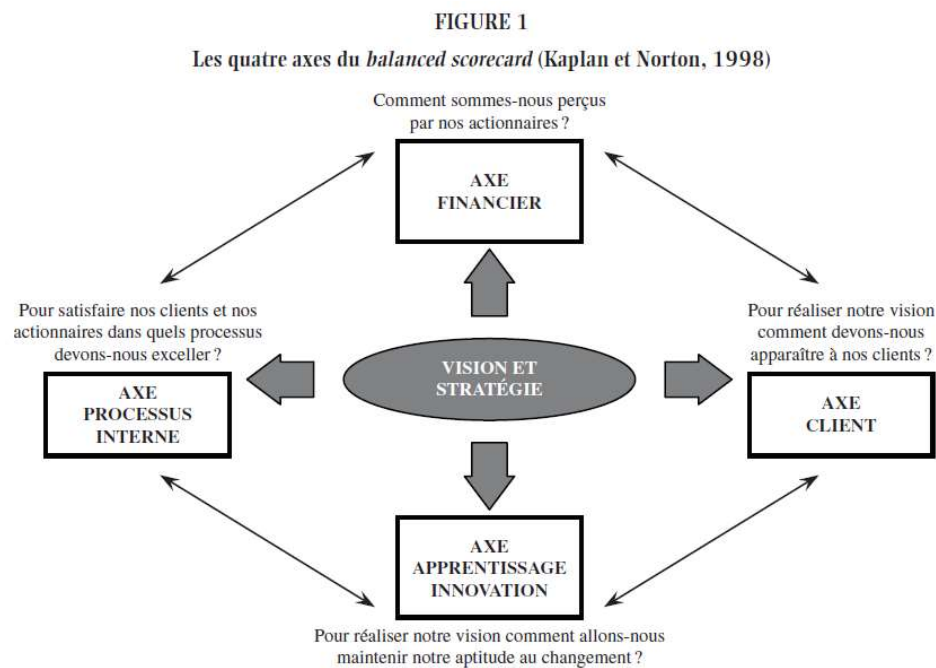
Table 6: Effectiveness of management policies and practices (effectiveness approach)

Categories of performance measures	Literature	Organisa-tional level			Addressed stakeholder				
		Community level	Incubator level	Incubatee level	Entrepreneur	Investors	Employees	University	Government
Goals, structure and governance									
A technology/small business center is operational (yes/no)	Allen and Levine 1986, Smilor 1987, Mian 1997				■	■			
Presence of complementary R&D institutions nearby (yes/no)	Shermann and Chappell 1998				■	■			
Extend of realisation of the stated goals	Mian 1997				■	■	■		■
Management team and staff (quality of support)					■	■	■	■	■
Incubatee Selection Process	Kuratko and LaFollette 1987, Merrifield 1987, Bergek and Norrman 2008				■			■	■
Financing and capitalisation									
Funding sources and support made available to tenants					■	■		■	■
Operational policies									
Entry/selection policy	Allen 1985, Campbell 1988, Allen and Levine 1986, Smilor 1987				■			■	■
Exit/graduation policy	Allen 1985, Campbell 1988,				■			■	■
Tenant performance review					■	■	■		■
Favorable patent/intellectual property policies developed by university					■	■		■	

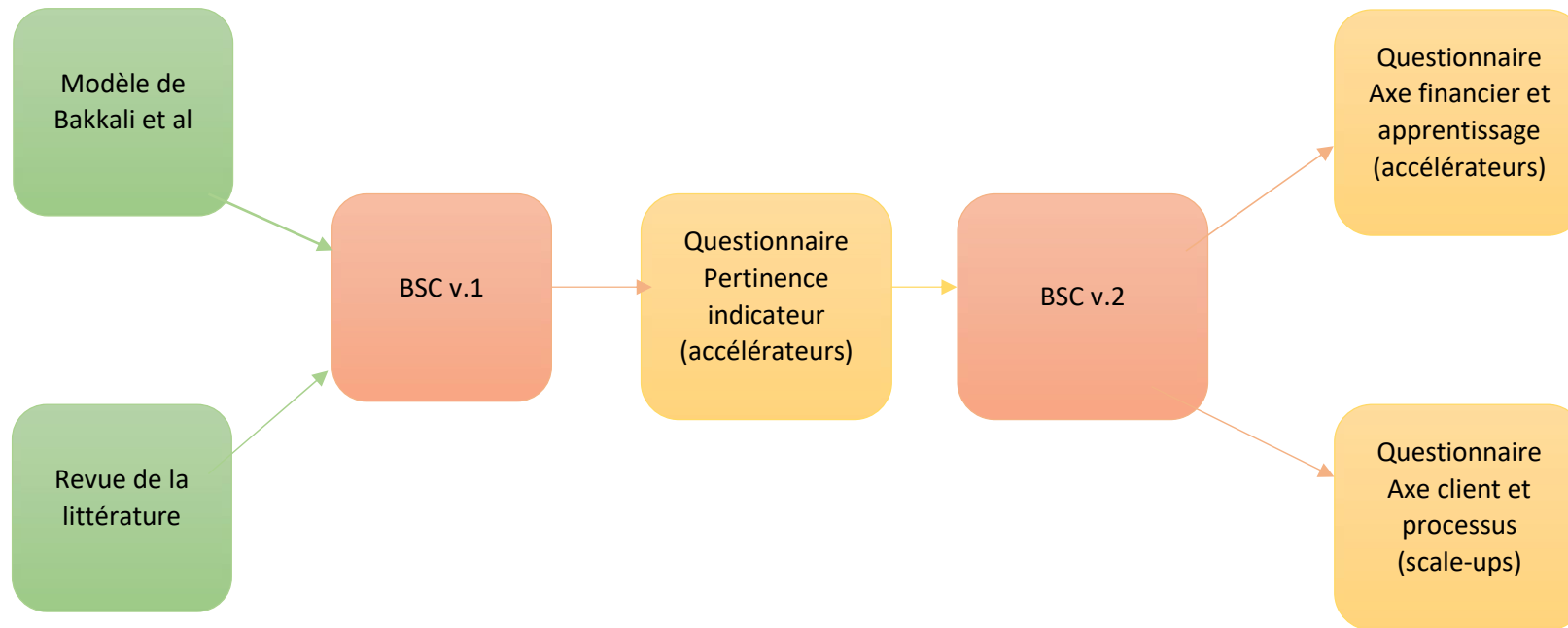
Table 7: Services and their perceived value added

Categories of performance measures	Literature	Organisational level			Addressed stakeholder				
		Community level	Incubator level	Incubatee level	Entrepreneur	Investors	Employees	University	Government
Office space	European Commission (2002)				■	■			
Shared office services/infrastructure	Mian 1997, Mian 1997, Hisrich and Smilor 1988, Allen 1985, Dettwiler et al. 2006, European Commission (2002), Rice (2002)				■	■			
Business assistance	Mian, 1996, Bergek and Norman 2008, European Commission (2002), Rice (2002)				■	■			
Internal incubator network formation	Lichtenstein 1992, Dettwiler et al. 2006, European Commission (2002)				■	■			
Incubator industry network and incubator support services network	Smilor 1987, Mian 1996, Hansen et al. 2000, Nowak and Grantham, 2000, Dettwiler et al. 2006, European Commission (2002), Rice (2002)				■	■			
Incubator manager – incubatee relationships	Autio and Klofstrom 1998, Fry 1987, Rice 2002, Shermann 1999, Udell 1990, Rice (2002)				■	■			

Annexe 8 - Les quatre axes du BSC



Source : Bakkali et Al, 2014, P.144.

Annexe 9 - Schéma illustrant la méthodologie utilisée dans ce mémoire

Annexe 10 - Tableau de synthèse des différentes structures d'accompagnement entrepreneuriales belges

Nom	Lieu	Type de structure	Scale-up
Co.Station	Brussels, Charleroi, Ghent, Antwerp	Workspace + workshop	n/a
EIT Digital Accelerator	Brussels	Programmes d'accélération	Oui
Imec	Ghent	Programmes d'accélération	Oui
NEST'up / Start Up camp	Mont-St-guibert	Programmes d'accélération	Non
SNCube	Bruxelles	Incubateur	n/a
LeanSquare	Liège	Fonds d'investissement	n/a
THINK with people	Antwerp (The CoFoundry), Kontisch (Chronos)	Coaching	n/a
The CoFoundry	Antwerp	Incubateur	n/a
Corda INCubator	Hasselt	Incubateur	n/a
Start it	Antwerp	Programmes d'accélération	Oui
The Birdhouse	Ghent, Antwerp	Programmes d'accélération	Oui
BESIX Start-Ups Accelerator	Bruxelles	Programmes d'accélération	Non
Gumption Group	Konhich, Wavre, Antwerp	Bussiness accelerator	n/a
WSL	Liège	Incubateur	n/a
Startech	Mons	Incubateur	n/a
Hangar K	Kortrijk	Espace de co-création	n/a
Lifare	Antwerp	Programmes d'accélération	Oui
Faktery	Liège	Programmes d'accélération	Non
Venturelab	Liège	Incubator	n/a
Digital Attraxion	Mons	Programmes d'accélération	Oui
Reaktor	Mont-St-guibert	Programmes d'accélération	Oui
CEI	LLN	Incubator	n/a
WBC Ventures	LLN	Incubator	n/a
LME	La Louvière, Mons et Binche	Incubator	n/a
SenseCube	Bruxelles	Programmes d'accélération	Non
Greenlab	Bruxelles	Incubateur	n/a
Startlab	Bruxelles	Incubateur	n/a
IncubaThor	Genk	Incubateur	n/a
Agropolis	Limburg	Incubateur	n/a
BioVille	Diepenbeek	Incubateur	n/a
Greenbiz	Bruxelles	Incubateur	n/a
EEBIC	Bruxelles	Incubateur	n/a
ICAB	Bruxelles	Incubateur	n/a
Amplitude +	Bruxelles	Programmes d'accélération	Oui
BLSI	Bruxelles	Incubateur	n/a
W.IN.G	Liège	Fonds d'investissement	n/a
Incubaid	Lochristi	Incubateur	n/a
Cide socran	Liège, LLN	Organisme d'accompagnement	n/a
Startathlon	Flandre	Programmes d'accélération	Oui
Founder institute	Bruxelles	Programmes d'accélération	Non
Fiware	n/a	Programmes d'accélération	Non
Smartfin	Mechelen	Venture Capitalist	n/a
VAP	Flandre	Programmes d'accélération	Oui
Cap Innove	Nivelle	Organisme d'accompagnement	n/a
Incube	Bruxelles	Programmes d'accélération	Non
Incup	Liège	Incubateur	n/a
Orange Fab	Bruxelles	Programmes d'accélération	Oui
	Accélérateurs soutenant des scale-ups		
	Accélérateurs ne soutenant pas des scale-ups		
	Autres types de structures		

Annexe 11 - Questionnaire relatif à l'évaluation de la pertinence des indicateurs

Relevance of indicators to evaluate the performance of scaleups accelerator

In the context of my master thesis aiming at answering the following question : "Are there significant differences in the performance of scale-ups accelerators located in Wallonia, Flanders and Brussels?", I created a Balance Scorecard to evaluate their performance. The aim of this survey is to evaluate the relevance of the indicators used.

***Obligatoire**

1. How would you rate the relevance of the following indicators (Financial axis)? *

Une seule réponse possible par ligne.

	1 (Not relevant at all)	2 (Not relevant)	3 (Neutral)	4 (Relevant)	5 (Fully relevant)
Number of scale-ups supported	☐	☐	☐	☐	☐
Number of job created in the scale-up supported	☐	☐	☐	☐	☐
Performance of scale-ups	☐	☐	☐	☐	☐
Survival rate of scale-ups	☐	☐	☐	☐	☐
Growth speed of scale-ups	☐	☐	☐	☐	☐

2. How would you rate the relevance of the following indicators (customer axis) ? *

In our case, the customers are the supported scale-ups. The satisfaction will be evaluated using a multi-items scale including (quality of support, infrastructure, service, networking, tailored solution, ...).

Une seule réponse possible par ligne.

	1 (Not relevant at all)	2 (Not relevant)	3 (Neutral)	4 (Relevant)	5 (Fully relevant)
Scale-ups satisfaction	☐	☐	☐	☐	☐
Relationship between the scale-up and the accelerator during the program	☐	☐	☐	☐	☐
Relationship between the scale-up and the accelerator after the program	☐	☐	☐	☐	☐

3. How would you rate the relevance of the following indicators (processus axis) ? *

Une seule réponse possible par ligne.

	1 (Not relevant at all)	2 (Not relevant)	3 (Neutral)	4 (Relevant)	5 (Fully relevant)
Ability of the accelerator to provide a tailored- solution	☐	☐	☐	☐	☐
Active participation	☐	☐	☐	☐	☐
Tools offered	☐	☐	☐	☐	☐
Quality of the offered services	☐	☐	☐	☐	☐
Ability to put scale-ups in touch with appropriate experts	☐	☐	☐	☐	☐

4. How would you rate the relevance of the following indicators (Innovation and learning axis)? *

Une seule réponse possible par ligne.

	1 (Not relevant at all)	2 (Not relevant)	3 (Neutral)	4 (Relevant)	5 (Fully relevant)
Staff profile (academic and professional background)	☐	☐	☐	☐	☐
Entrepreneurial experience of the staff	☐	☐	☐	☐	☐
Training of the staff	☐	☐	☐	☐	☐
Insertion in local networks	☐	☐	☐	☐	☐
Exchange of best practices between accelerators	☐	☐	☐	☐	☐

5. Which indicator would you add and why?

6. How would you improve this Balanced Scorecard ?

7. Which scales-up did you support? *

8. Would you agree that I get in touch for a short interview (face-to-face or online at your best convenience) to discuss about it ?

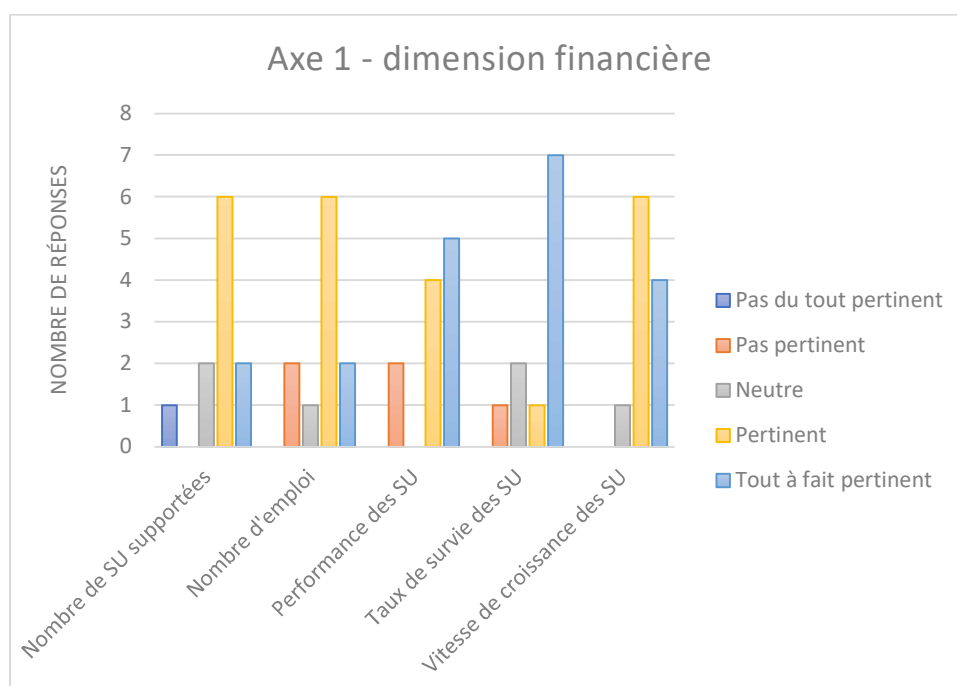
Une seule réponse possible.

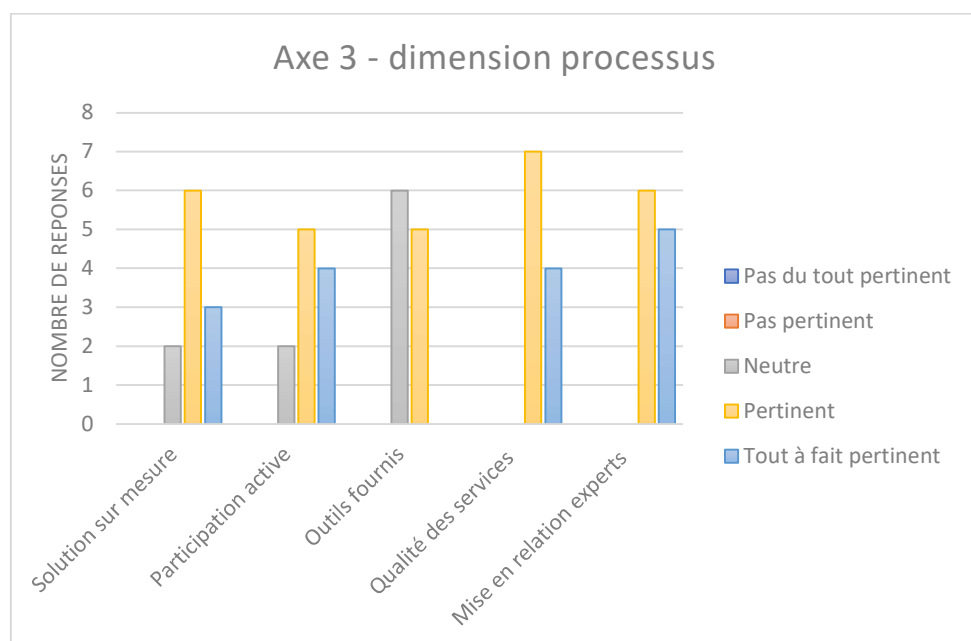
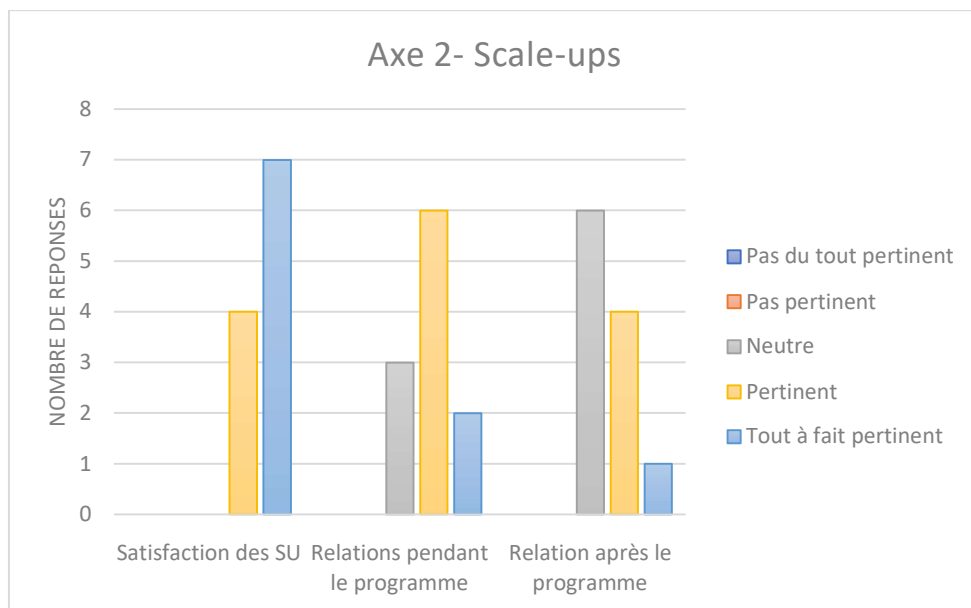
☐ Yes

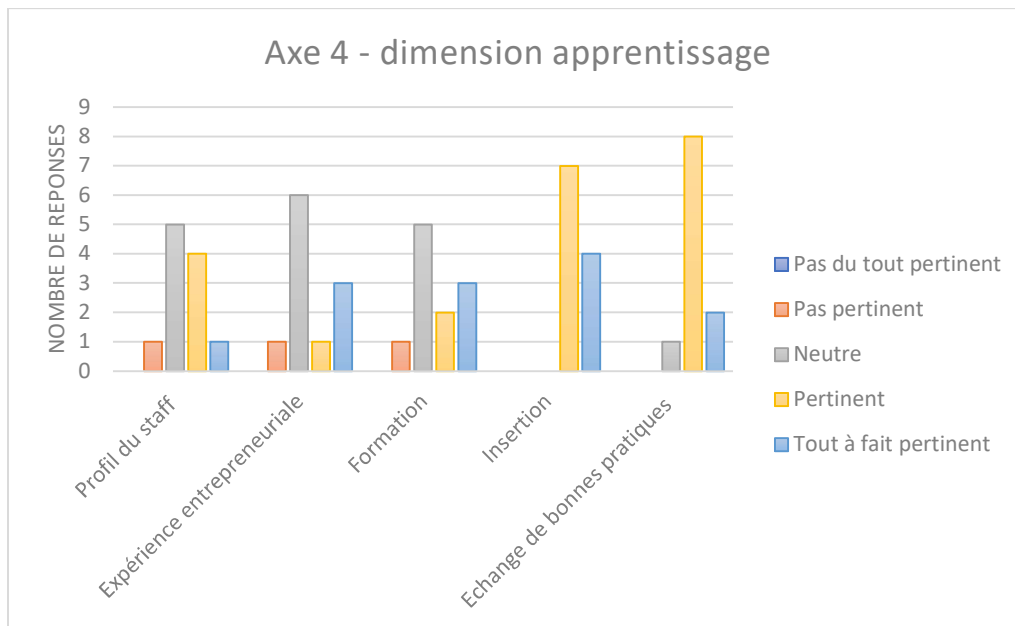
☐ No

9. Do you have any remarks?

Annexe 12 - Histogrammes illustrant la fréquence des réponses pour les indicateurs de chaque axe







Annexe 13 - Résumé des questions posées à Sven Goyvaerts (manager des programmes de l'accélérateur PortXL Antwerp)

1. Waarom vindt u het belangrijk om de prestaties van scale-ups accelerators te meten?

Metingen zijn een waardering van hetgeen wij aanbieden aan onze klanten en daarom zijn ze van belang, zowel intern binnen de organisatie als extern naar klanten toe. Deze metingen kunnen ook gebruikt om aan te tonen hoe wij ons onderscheiden van onze concurrenten.

2. Wat zijn volgens u de grootste problemen waarmee we te maken hebben als we de prestaties van accelerators willen meten?

De grootste uitdaging ligt in het kiezen van welke succescriteria het meest relevant zijn.

3. U gaf aan dat de volgende indicatoren niet relevant zijn (*Number of job created in the scale-up supported, Survival rate of scale-ups*), waarom?

De mate waarin jobs worden gecreëerd kan relevant zijn, al betwijfel ik sterk of een kwantitatieve benadering (hoeveel jobs) te verkiezen is boven een kwalitatieve meting (welk

soort van job). Een goede overlevingskans kan toegeschreven worden aan de accelerator, maar lang niet altijd. Daarom lijkt dit mij geen toepasbaar criterium.

4. Hoe zou u de volgende indicatoren *quality of storytelling*, *global reach*, *strategic partnerships* meten? Bijvoorbeeld vindt u relevant om *quality of storytelling* te meten via een lineaire schaal?

Is niet eenvoudig te realiseren, en daar heb ik ook niet meteen antwoord op.

5. Met betrekking tot *global reach*, zou u de aanwezigheid in verschillende landen gebruiken?

Inderdaad, zowel de aanwezigheid als accelerator in verschillende landen, de spreiding aan zetels van de bedrijven waarmee de accelerator partnert en de afkomst van de scale-ups die in het programma worden opgenomen.

6. Zou U *strategic partnerships* meten via drempels en welke drempels zou u gebruiken?

Opnieuw moeilijk om te kwantificeren, maar de keuze van instellingen waarmee de accelerator partnert kan een indicatie zijn in het behalen van haar doelstellingen.

Annexe 14 : Tableau synthétisant les questions pour chaque indicateur

Les cases remplies en orange représentent les questions présentes dans le questionnaire administré aux accélérateurs.

Les cases remplies en vert représentent les questions incluses dans le questionnaire administré aux scale-ups.

Axe financier	
Indicateur	Questions
Nombre de scale-ups accompagnées	Question à choix multiples : Combien de scale-ups avez-vous accompagné depuis la création de l'accélérateur ou du programme ? - moins de 10 - entre 10 et 25 - entre 26 et 35 - entre 36 et 45 - plus de 45
	Question à choix multiples : Comment a évolué le nombre de scale-ups accompagnées en comparaison avec celui de l'année passée ? - a diminué dramatiquement - a légèrement diminué - est constant - a légèrement augmenté - a fortement augmenté
Performance des scale-ups	Question à choix multiples : Quelles sont les recettes générées par les scale-ups soutenues ? - moins 1 million €

	- entre 1 et 50 millions € - entre 51 et 100 millions € - entre 101 et 200 millions € - plus de 200 millions €
	Question à choix multiples : Proportion d'entreprises qui ont augmenté leurs ventes dans les 6 mois suivants l'accélérateur : - moins de 10% - entre 10% et 30% - entre 31% et 50% - entre 51% et 70% - entre 71% et 100%
	Question à choix multiples : Proportion des scale-ups qui a augmenté son personnel dans les 6 mois suivants l'accélérateur : - moins de 10% - entre 10% et 30% - entre 31% et 50% - entre 51% et 70% - entre 71% et 100%

Taux de survie des scale-ups	Question à choix multiples : A quelle proposition correspond la majorité des scale-ups soutenues - la plupart d'entre elles survit et se développe de manière rentable - la plupart d'entre elles survit et se développe et est sur la voie de la rentabilité - la plupart d'entre elles survit mais ne se développe pas et n'est pas rentable ou marginalement - la plupart des scale-ups soutenues a arrêté son activité alors qu'elle était encore dans l'accélérateur, mais les pertes ont été minimisées - la plupart des scale-ups soutenues a arrêté son activité alors qu'elle se trouvait encore dans l'accélérateur, et les pertes ont été importantes. Question à choix multiples : Quel est le taux de survie des scale-ups après 3 ans avec les options suivantes ? - moins de 10% - entre 10% et 30% - entre 31% et 50% - entre 51% et 70% - entre 71% et 100%
------------------------------	--

Vitesse de croissance des entreprises créées	Question à choix multiples : Quelle est la vitesse de croissance moyenne des scale-ups ? - moins d'un an - entre 1 et 2 ans - plus de 2 ans et moins de 3 - plus de 3 moins de 4 - 5 ans ou plus
	Question à choix multiples : Quel est l'âge moyen des scale-ups soutenues ? - moins d'1 an - 1 an - entre 2 et 4 ans - entre 5 et 7 ans - entre 8 et 10 ans

Montant de la levée des fonds 6 mois après la participation au programme	Question à choix multiples : Quel est le montant des fonds collectés dans les 6 mois suivant l'accélérateur ? - moins 1 million € - entre 1 et 50 millions € - entre 51 et 100 millions € - entre 101 et 200 millions € - plus de 200 millions €
--	---

Axe Client	
Indicateur	Questions
Satisfaction des scale-ups par rapport à l'accompagnement	Echelles de Likert : Votre entreprise a-t-elle bénéficié de la participation au programme d'accélération ? Pas du tout (0) à tout à fait (5)
	Echelles de Likert : Quelle est la probabilité que vous recommandiez le programme accélérateur à une autre scale-up ? Pas probable (0) à très probable (5)

	Echelle multicritère : Pas du tout satisfait (0) à tout à fait satisfait (5) - les mentors - la communauté - l'infrastructure - l'expertise
Relation entre les scale-ups et l' accélérateur pendant accompagnement	Echelle sémantique différentielle : Fréquence des contacts avec le personnel pendant le programme ? Occasionnellement (0) à souvent (5)
	Question ouverte : Si vous n'étiez pas satisfait de votre relation avec l'accélérateur, que conseilleriez-vous à l'accélérateur pour l'améliorer ?

Axe Processus	
Indicateur	Questions
Capacité de l' accélérateur à apporter une réponse sur mesure	Echelle sémantique différentielle : Le programme suivi était... Pas du tout adapté à mes besoins (0) à totalement adaptés à mes besoins (5)
	Echelle sémantique différentielle : Le programme auquel j'ai participé était ... Général (0) ou sur-mesure (5)
Participation active	Echelle sémantique différentielle : Le soutien apporté par l'accélérateur était ... Faible (0) ou élevé (5)

	Echelles de Likert : L'accélérateur a-t-il dépassé vos attentes en ce qui concerne la participation du coach ? Pas du tout (0) ou totalement (5)
Qualité des services proposés	Echelle multicritère permettant d'évaluer 12 services : - l'accès aux experts - l'échange de connaissances et d'expériences entre les participants, - les coachings individuels - les formations - les conseils financiers - les conseils légaux - les conseils relatifs aux ressources humaines - les conseils management - le mentorat - le réseautage - le travail de l'équipe de l'accélérateur - l'équipe d'accompagnants

	Echelle sémantique différentielle : Les services offerts étaient de ... Qualité inférieure (0) ou de qualité supérieure (5)
Mise en relation avec des acteurs du réseau d' aide	Echelles de Likert : L'accélérateur vous a permis d'être en contact avec des experts et un réseau de soutien appropriés : Je suis totalement en désaccord (0) à je suis totalement d'accord (5)
	Echelles de Likert : Participer à ce programme d'accélération vous a offert la possibilité de rencontrer des experts que vous n'auriez pas pu rencontrer autrement : Je suis totalement en désaccord (0) à je suis totalement d'accord (5)

Axe Innovation/apprentissage	
Indicateur	Questions
Insertion dans les réseaux locaux	Echelles de Likert : Comment décririez-vous l'insertion de votre l'accélérateur dans les réseaux locaux ? Pas du tout intégré (0) à totalement intégré (5)
	Echelles de Likert : Comment décririez-vous l'insertion de l'accélérateur dans les réseaux locaux ? Pas du tout intégré (0) à totalement intégré (5)
	Question à choix multiples : Combien de partenaires stratégiques comptent l'accélérateur ? - moins de 5 - entre 5 et 10 - entre 11 et 20 - entre 21 et 30 - plus de 30

Échange de bonnes pratiques entre accélérateurs	Question ouverte : Comment l'accélérateur interagit-il avec d'autres accélérateurs pour échanger les meilleures pratiques ?
	Question à choix multiples : Combien de fois l'accélérateur a-t-il participé à des événements avec d'autres accélérateurs l'année dernière ? - moins d'une fois par an - une fois par an - chaque semestre - chaque trimestre - plus qu'une fois par trimestre

Présence dans différents pays	Question à choix multiples : Dans combien de pays l'accélérateur est-il présent ? - 1 - 2 - 3 - 4 - plus de 4
	Question à choix multiples : De combien de pays proviennent les scale-ups soutenues ? - 1 - entre 2 et 3 - entre 4 et 6 - entre 7 et 9 - plus de 9
	Question ouverte : De quel pays provient la scale-up ?

Annexe 15 - Questionnaire administré aux responsables d'accélérateur en vue de l'opérationnalisation de notre outil

Operationalization of the BSC

Following the creation of the BSC, I would like to operationalize it in order to see how it can be used to help accelerators assessing and improving their performances. The idea is to know how useful this tool would be for you and which improvements could be made. This questionnaire is related to the financial and innovation dimension. This survey is anonymous.

***Obligatoire**

1. In how many countries is the accelerator present ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Only one
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ more than 4

2. How many scale-ups did you support since the foundation of the program ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than 10
- ☐ Between 10 and 25
- ☐ Between 26 and 35
- ☐ Between 36 and 45
- ☐ More than 45

3. From how many countries comes the scale-ups supported? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Only one
- ☐ Between 2 and 3
- ☐ Between 4 and 6
- ☐ Between 7 and 9
- ☐ More than 9

4. How is the number of scale-ups supported compared to last year? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Sharply increasing
- ☐ Slightly increasing
- ☐ Constant
- ☐ Slightly decreasing
- ☐ Drastically decreasing

5. How many strategic partners count the accelerator ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than 5
- ☐ Between 5 and 10
- ☐ Between 11 and 20
- ☐ Between 21 and 30
- ☐ More than 30

6. How would you evaluate your insertion in local networks ? *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not integrated at all	☐	☐	☐	☐	☐	Fully integrated

7. What do the accelerator to interact with other accelerators to exchange best practices ? *

Ex: Convention, summit, event with others accelerators, ...

8. How often did the accelerator take part in events with other accelerators last year? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than once a year
- ☐ Once a year
- ☐ Each semester
- ☐ Each quarter
- ☐ More than each quarter

9. What is the survival rate of scale-ups after 3 years? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than 10%
- ☐ Between 10% and 30%
- ☐ Between 31% and 50%
- ☐ Between 51% and 70%
- ☐ Between 71% and 100%

10. To which statement correspond the majority of the scale-ups supported? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Most of them are surviving and growing profitably
- ☐ Most of them are surviving and growing and is on a path toward profitability
- ☐ Most of them are surviving but are not growing and are not profitable or are only marginally profitable.
- ☐ Most of supported scale-ups operations were terminated while still in the accelerator, but losses were minimized.
- ☐ Most of supported scale-ups operations were terminated while still in the incubator, and the losses were large.

11. Average growth speed of scale-ups (time elapsed between start-up and scale-up phase)? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than 1 year
- ☐ Between 1 and 2 years
- ☐ More than 2 years but less than 3
- ☐ More than 3 years but less than 4
- ☐ 5 years or more

12. Average age of the supported scale-ups *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than 1 year
- ☐ 1 year
- ☐ Between 2 and 4 years
- ☐ Between 5 and 7 years
- ☐ Between 8 and 10 years

13. Amount of fund raised in the 6 months following the accelerator *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than 1 million €
- ☐ Between 1 and 50 million €
- ☐ Between 51 and 100 million €
- ☐ Between 101 and 200 million €
- ☐ More than 200 million €

14. Proportion of scale-ups which increased its sales in the 6 months following the accelerator *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than 10%
- ☐ Between 10% and 30%
- ☐ Between 31% and 50%
- ☐ Between 51% and 70%
- ☐ Between 71% and 100%

15. Proportion of scale-ups which increased its staff in the 6 months following the accelerator *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than 10%
- ☐ Between 10% and 30%
- ☐ Between 31% and 50%
- ☐ Between 51% and 70%
- ☐ Between 71% and 100%

16. Revenue generated by supported scale-ups? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than 1 million €
- ☐ Between 1 and 50 million €
- ☐ Between 51 and 100 million €
- ☐ Between 101 and 200 million €
- ☐ More than 200 million €

17. Evaluate the relevance of the following questions *

Une seule réponse possible par ligne.

	Not relevant at all (1)	Not relevant (2)	Neutral (3)	Relevant (4)	Fully relevant (5)
In how many countries is the accelerator present ?	☐	☐	☐	☐	☐
From how many countries comes the scale-ups supported?	☐	☐	☐	☐	☐
How many scale-ups did you support since the foundation of the program ?	☐	☐	☐	☐	☐
How is the number of scale-ups supported compared to last year?	☐	☐	☐	☐	☐
What are the training accessible to the staff?	☐	☐	☐	☐	☐
How often does the staff get to take part to training?	☐	☐	☐	☐	☐
Proportion of the staff having entrepreneurial experience?	☐	☐	☐	☐	☐
How many strategic partners count the accelerator ?	☐	☐	☐	☐	☐
How would you evaluate your insertion in local networks	☐	☐	☐	☐	☐
What do the accelerator to interact with other accelerators to exchange best practices ?	☐	☐	☐	☐	☐
How often did the accelerator take part in events with other accelerators last year?	☐	☐	☐	☐	☐
What is the survival rate of	☐	☐	☐	☐	☐

scale-ups after 3 years?

To which statement
correspond the majority of
the scale-ups supported?

☐☐☐☐☐

Growth speed of scale-ups

☐☐☐☐☐

Amount of fund raised

☐☐☐☐☐

Proportion of scale-ups
which increased its staff in
the 6 months following the
accelerator

☐☐☐☐☐

Proportion of scale-ups
which increased sales in the
6 months following the
accelerator

☐☐☐☐☐

Revenue generated by
scale-ups?

☐☐☐☐☐

18. Do you have any suggestions or modifications?

Annexe 16 - Scale-ups de l'accélérateur Reaktor (15)

Nom	Moins de 10 ans d'existence
Gespodo	v
Smovin	v
Nirli	v
Sunrise	v
Cooperlink	v
Osimis	v

HQ.app	v
Opinum	v
Preesale	v
Myskillcamp	v
Digiteal*	v
Utopix	v
Commuty	v
Shippr	v
Amanote	v

Annexe 17 - Scale-ups de l'accélérateur Amplitude+ (7)

Nom	Moins de 10 ans d'existence
OUAT!	v
Ittention	v
Hozint	v
Matrix Requirement	v
Ewala	v
Treedy's	v
Vadis Technologies	x

Annexe 18 - Scale-ups de l'accélérateur Orange Fab (7)

Nom	Moins de 10 ans d'existence
CommuniThing	v
Zembro	v
Thingsplay	v
Chatlayer	v
Ovinto	v
Condugo	v
Ireachm	v

Annexe 19 - Scale-ups de l'accélérateur Port XI (12)

Nom	Moins de 10 ans d'existence
Romware	v
Peripass	x
Enervalis	v
ProcessDelight	v
Seafar	v
Mavisoft	v
SmartShip	v
Esoptra	v
Cnext	x
Evolution Energie	v
Waylay*	v
Xetal	v

Annexe 20 - Scale-ups de l'accélérateur The Birdhouse (39)

Nom	Moins de 10 ans d'existence
Hoplr	v
Afordable Furniture Collection	v
BrickBook	v
Youreka!	v
Ark Shelter	v
Cardify	v
WorldOfWaw	v
Stampix	v
Smoooved	v
Get Driven	v
Dropon	v

Hublio	v
I.Revitalize	v
PixelBrave	v
LedsReact	v
KadoNation	v
IretailCheck	v
Iflux	v
Ice Crime	v
Gingerwald	v
Human Reef	v
Hopala	v
Dorst	v
CycleValley	v
Studaro	v
Creatool	v
Mindspeller	v
Washcot	v
Tengu	v
Textgain	v
Unigift	v
BullSwap	v
TreeSpoke	v
WonkyFood	v
AreTheyHappy	v
BeerSelect	v
AcademicLabs	v
TechWolf	v
Daltix*	v

Annexe 21 - Scale-ups de l'accélérateur Start-it (21)

Nom	<10 ans	≥10 employés	SA	≥ 1 filiale à l'étranger	≥1M€ de fonds	≥1M€ CA annuel
Sitemark	v	v	v	x	v	-
CrazyGames	v	x	x	x	x (pas levé de fond)	v
Settlemint	v	v	v	x	v	-
Turbulent *	v	v	v	v	v	-
Apibase	v	v	v	x	v	-
AroundMedia	v	v	v	x	v	-
ArtiQ	v	x		x	v	-
THEOplayer	v	v	v	v	v	-
Prezly	v	v	x	x	v	-
CitizenLab*	v	v	v	x	v	-
Cumul.io*	v	v	v	v	x (500K)	v
Daltix*	v	v	v	v	v	-
Digitel*	v	v	v	x	v	-
Hoplr*	v	v	v	x	v	-
MealHero*	v	x	x	x	X (950K)	v
Pozyx	v	v	v	x	v	-
Shayp*	v	v	v	x	v	-
Taglayer*	v	v	v	x	-	v
WeGroup*	v	v	v	x	v	v
POM	v	v	v	x	v	-
Sympl*	v	v	v	x	v	-

Annexe 22 - Scale-ups de l'accélérateur Imec (31)

Nom	<10 ans	≥10 employés	SA	≥ 1 filiale à l'étranger	≥1M€ de fonds	≥1M€ CA annuel
Spott	v	v	v	x	v	-
UgenTec	v	v	v	v	v	-
Turbulent *	v	v	v	v	v	-
Twikit	v	v	v	x	v	-
miDiagnostics	v	v	v	x	v	-
WeGroup*	v	v	v	x	v	v
Lindacare	v	v	v	v	v	-
yields	v	v	v	v	v	-
Waylay*	v	v	v	x	v	-
Datacamp	v	v	x	v	v	-
Ontoforce	v	v	v	v	v	v
Cumul.io*	v	v	v	v	x (500K)	v
Taglayer*	v	v	v	x	-	v
LynxCare	v	v	v	v	v	-
CitizenLab*	v	v	v	x	v	-
Sympl*	v	v	v	x	v	-
Mealhero*	v	x	x	x	x (950K)	v
Aloxy	v	v	v	x	v	v
Deliverect	v	v	v	v	v	-
Epilog	v	v	v	v	-	v
Contento	v	v	v	v	v	v
d!NK	v	v	x	v	x (500K + Montant inconnu EIT)	v
Qompium	v	v	v	x	v	-

Sign2Pay	v	v	v	x	x (600K+Montant inconnu EIT)	v
Viloc	v	v	v	x	v	-
PieSync	v	v	v	x	v	-
Intuo	v	v	v	x	v	v
Molecubes	v	v	v	x	v	-
Sitemanager	v	v	v	x	v	-
Shayp*	v	v	v	x	v	-
Quamotion*	v	x	x	x	v	-

Annexe 23 - Questionnaire administré aux scale-ups en vue de l'opérationnalisation de notre outil

Opinion regarding the accelerator program

In the context of my master thesis aiming at answering the following question : "Are there significant differences in the performance of scale-ups accelerators located in Wallonia, Flanders and Brussels?", I created a Balance Scorecard to evaluate their performance. The aim of this survey is to evaluate your satisfaction regarding acceleration program you took part. This survey is anonymous.

***Obligatoire**

1. Which acceleration program did you take part? *

Several answers possible

Une seule réponse possible.

- ☐ Reaktor (Engine) *Passer à la question 5*
- ☐ Amplitude + *Passer à la question 5*
- ☐ Orangefab *Passer à la question 5*
- ☐ Imec scale-up *Passer à la question 5*
- ☐ Start it *Passer à la question 5*
- ☐ Port XI *Passer à la question 5*
- ☐ Birdhouse *Passer à la question 5*
- ☐ I took part in several programs *Passer à la question 5*
- ☐ I did not participate in an acceleration program *Passer à la question 2*
- ☐ Autre : _____

You did not take part to any acceleration program

2. If you did not participate in any acceleration program, do you think it would have helped if you had taken part to one ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes
- ☐ No

3. According to you, what an acceleration could have brought you ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Network
- ☐ Expertise
- ☐ Funding
- ☐ Infrastructure
- ☐ Autre : _____

4. For which reason, did you not take part to any acceleration program? *

You took part to an acceleration program

5. If you took part to several programs, choose the one you wish to evaluate

Une seule réponse possible.

- ☐ Reaktor (Engine)
- ☐ Amplitude +
- ☐ Orangefab
- ☐ Imec scale-up
- ☐ Start it
- ☐ Port XI
- ☐ Birdhouse
- ☐ Startathlon
- ☐ Scaleup Vlaanderen

6. Did your company benefit from the participation in the accelerator program? *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not at all	☐	☐	☐	☐	☐	Totally

7. The program in which I took part was *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Rather general	☐	☐	☐	☐	☐	Tailor-made

8. The offered services *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Low quality	☐	☐	☐	☐	☐	High quality

9. I would ... recommend the accelerator program to another scale-up *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Very unlikely	☐	☐	☐	☐	☐	Very likely

14. Did the accelerator exceed your expectation in terms of the participation of the coach? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Not at all ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totally

15. Did the accelerator offer you the opportunity to meet experts you could not have met otherwise ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Totally disagree ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totally agree

16. How would you describe the services offered ? *

Une seule réponse possible par ligne.

	1 (Very low quality)	2 (Low quality)	3 (Neutral)	4 (High quality)	5 (Very high quality)
Access to experts	☐	☐	☐	☐	☐
Exchange of knowledge and experience between participants	☐	☐	☐	☐	☐
Individual coaching	☐	☐	☐	☐	☐
Training	☐	☐	☐	☐	☐
Financial advices	☐	☐	☐	☐	☐
Mentoring	☐	☐	☐	☐	☐
Legal advices	☐	☐	☐	☐	☐
HR advices	☐	☐	☐	☐	☐
Management advices	☐	☐	☐	☐	☐
Networking/insertion in local networks	☐	☐	☐	☐	☐
Team's work within the accelerator	☐	☐	☐	☐	☐
Support team	☐	☐	☐	☐	☐
Access to international network	☐	☐	☐	☐	☐

17. How would you describe the insertion of the accelerator in local networks *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Not integrated at all	☐	☐	☐	☐	☐	Fully integrated

18. From which country originate the scale-up? *

19. Frequency you were in contact with staff during the program? *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Occasionally	☐	☐	☐	☐	☐	Often

20. If you were not satisfied about your relationship with the accelerator, what would you advice the accelerator to improve it?

21. What would you advice the accelerator to put more effort in ? *

22. Do you have any recommendations to give to the accelerators?

Annexe 24 – Tableaux illustrant l'évaluation de la qualité des différents services fournis par les accélérateurs

Accélérateur wallon :

Service	Fréquence (bonne et très bonne qualité)
Accès aux experts	6
Echange de savoirs entre les participants	6
Coaching individuel	4

Formations	4
Conseils financiers	1
Mentors	7
Conseils légaux	3
Conseils en ressources humaines	4
Conseils en management	5
Réseaux	3
Travail de l'équipe au sein de l'accélérateur	5
Equipe d'accompagnement	7

Accélérateur flamand :

Service	Fréquence (bonne et très bonne qualité)
Accès aux experts	3
Echange de savoirs entre les participants	5
Coaching individuel	2
Formations	4
Conseils financiers	3
Mentors	4
Conseils légaux	4
Conseils en ressources humaines	2
Conseils en management	1
Réseaux	4
Travail de l'équipe au sein de l'accélérateur	3
Equipe d'accompagnement	4