

**FINANCEMENT** Les incubateurs ont vécu leur crise d'adolescence. Les grands groupes sont désormais de la partie et les critères de sélection des projets se durcissent.

PAR PHILIPPE ROSÉ

## Nounous pour start-up, acte II

### Incubateur, organisation à but lucratif

**A**u premier acte, les incubateurs de start-up, dont le rôle est d'accompagner celles-ci dans leur développement, ont planté un décor spartiate. Jusqu'à la fin de 1999, n'importe quel habile négociateur de bail d'entrepôts commerciaux pouvait proposer ses services logistiques à des hordes de fougueux porteurs de projets. Il suffisait d'installer quelques bureaux équipés de lignes téléphoniques, éventuellement reliés par un réseau local. Au second acte, les professionnels s'en sont mêlés. Après les petits indépendants (par exemple Défi start-up, devenu Tocamak, Startup Avenue, Kangaroo Village ou Republic Alley), sont arrivées les entités pilotées par des sociétés de capital-risque, puis des filiales de groupes industriels. Les annonces n'ont pas manqué durant la période estivale. Bull a créé son « Internet incubator », adossé à un fonds, en cours de montage, doté de 100 millions d'euros. Valoris et Danone ont lancé l'incubateur Chrysalead, financé à hauteur de 380 millions de francs (58 millions d'euros). De même, le fonds d'investissement Alternance Partners s'est associé à Axelboss Consultants pour créer un fonds (Alternance Ventures) afin d'investir dans des projets de start-up en qualité d'incubateur. Enfin, e-start, déjà présent dans sept pays, s'est implanté en France pour proposer ses prestations d'accompagnement de start-up. « Au total, il existe désormais une soixantaine de structures d'incubation de start-up en France, dont la moitié sont issues du secteur public, une vingtaine ont été initiées par des groupes industriels ou de services et une dizaine d'indépendants », estime Philippe Hayat, PDG de Kangaroo Village, un incubateur qui appartient à cette dernière catégorie.

Et chacun poursuit des ambitions particulières. Le cabinet de conseil Markess a dressé une typologie des incubateurs en fonction de leurs objectifs principaux. Lorsque l'incubateur est lié à une société de capital-risque,

un incubateur de start-up n'est pas une organisation caritative. En échange de prestations telles que les locaux, l'infrastructure réseau et le conseil dans différents domaines comme le marketing, la finance, le droit ou encore la fiscalité, l'incubateur prend en effet une participation variable (générale-

ment entre 15 % et 40 %) dans le capital de la start-up. L'objectif est évidemment de parvenir à une valorisation suffisante de la jeune pousse qui, à terme, peut alors être vendue ou bien introduite en Bourse. Ce qui explique une sélectivité des dossiers permettant de limiter les risques.

L'objectif est évidemment financier, avec, à terme, une cession ou une entrée en Bourse. Lorsque les opérateurs de télécoms, les constructeurs ou les éditeurs sont de la partie, leurs ambitions sont plutôt de nature commerciale, en particulier pour contrôler en amont les technologies émergentes et les intégrer ensuite dans leurs offres. Le soutien à l'innovation apparaît comme la motivation majeure des incubateurs issus du secteur public. Enfin, on trouve également des objectifs de nature politico-économique, lorsque les incubateurs ont une vocation régionale. « Nous estimons avoir un rôle positif pour l'économie locale dans la Manche », souligne Patrick le Granché, président du directoire de Premiers Pas, un incubateur installé à Cherbourg.

#### Spécialisés et... européens

Mais ce foisonnement d'offres ne va pas pour autant rendre la vie plus facile aux créateurs d'entreprises en herbe. D'une part, parce que les incubateurs ne gèrent que quelques projets à la fois, en moyenne une quinzaine (seize actuellement chez Tocamak, créé en 1998, une quinzaine par an sont prévus chez Kangaroo Village). Tant que le flux de nouveaux projets ne s'est pas tari, il n'y aura pas de place pour tout le monde. « L'objectif n'est jamais de construire une

usine à gaz », résume Patrick le Granché. D'autre part, parce que le temps où une idée nouvelle était considérée comme forcément bonne est révolu.

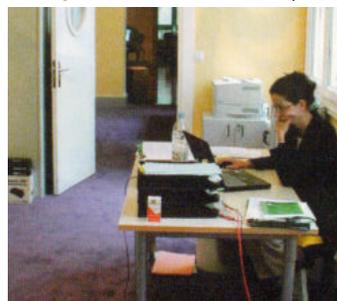
Le petit monde des incubateurs est ainsi en voie de structuration autour de deux modèles. Le premier : une spécialisation sur certains types de projets. C'est la voie choisie par Smart up, dont l'initiateur, Sébastien Lombardo, a créé un « smart building » autour des technologies mobiles. « Nous ne sommes pas un incubateur qui se contente de louer des bureaux et d'aider à démarrer des start-up, mais une plate-forme d'ingénierie ». Celle-ci héberge trois start-up (Wap Research, un intégrateur de solutions e-business mobile, Cosmobilis et VeePee, deux hébergeurs d'applications pour applications mobiles). « Les fonctions transversales telles que les directions financières, le recrutement et la communication, sont mutualisées », précise Sébastien Lombardo. De même, Intuitucapital s'est rapprochée le mois dernier de la SSII Web Valley, spécialisée dans l'image, pour incuber des start-up proches de ces métiers.

#### Pas sérieux s'abstenir

Seconde tendance de fond : l'émergence de grands réseaux d'incubateurs à vocation européenne. C'est le prolongement logique lorsque, sur un marché, les intervenants deviennent très nombreux : alliances et fusions permettent d'accélérer la sélection naturelle. Avec, à la clé, des besoins de financement à la hauteur. Ainsi, Gorilla Park, un incubateur d'une vingtaine de start-up fondé en octobre 1999 présent à Amsterdam, Paris, Munich, Londres et dans la Silicon Valley, a levé, le 7 septembre dernier, 40 millions de dollars à l'occasion de son second tour de table. Aux Etats-Unis est d'ailleurs apparue l'idée d'Econet (pour Economic Networks). « Nous fonctionnons sur le principe du point d'achat unique : une entreprise a une succession de besoins différents en matière d'applications mobiles, et, tour à tour, plusieurs start-up interviennent pour y répondre », explique Pascal Thomas, président de Cosmobilis, installé dans le « Smart Building » de Boulogne-Billancourt.

Spécialisés ou en réseaux, ou les deux, les incubateurs conservent un point commun :

une professionnalisation de leurs méthodes et une sélectivité accrue. « Ce qui fait aujourd'hui la différence ? La qualité des conseils stratégiques, financiers ou marketing et non la logistique », avance Thierry Chetrit, Président de l'incubateur Intuitucapital. Chez Chrysalead, qui se targue d'être « un incubateur d'un nouveau type », les projets retenus font ensuite l'objet d'un « coaching managérial » et technique. « Si le mot incubateur signifie louer 3 000 m<sup>2</sup> dans le Sentier et d'aider les start-up à trouver un comptable et un avocat, alors nous ne sommes pas un incubateur », souligne Daniel Pinto, président de Chrysalead. « L'Internet Incubator » de Bull prévoit une validation préalable par un « advisory board » peuplé d'experts techniques et commerciaux. Tous les incubateurs, les plus anciens comme les novices, vont en tout cas décortiquer les dossiers plutôt deux fois qu'une. « Ce n'est pas parce que l'on est sur le Net que l'on peut faire abstraction des principes fondamentaux comme la rentabilité, les réflexes d'entrepreneur doivent être liés aux réflexes



Ambiance studieuse pour les start-up (ici, les locaux de Kangaroo Village, incubateur installé à Paris).

financiers », estime Philippe Hayat, qui ne retient qu'un dossier sur 150, présentés ensuite à une vingtaine d'entrepreneurs. « Nous privilégions les projets qui sortent de l'ordinaire, avec des équipes aux réelles capacités managériales, une expérience professionnelle et une bonne connaissance du marché sur lequel ils positionnent leur projet », ajoute Bruno Marcellis, partenaire d'Alternances Ventures. Est-ce à dire que les incubateurs en ont vu de toutes les couleurs ? « Les apporteurs de projets sont devenus plus raisonnables, certains s'offusquaient quand nous leur demandions des détails sur leur business plan », se souvient Philippe Hayat, de Kangaroo Village. « Les impératifs de rentabilité de l'ancienne économie sont devenus des critères primordiaux de sélection des projets », confirme Régis Decour, consultant financier chez Alternances Next-Team, société de conseil en stratégie créée au début de l'année pour accompagner les start-up dans les domaines de la logistique, de l'intégration des technologies et du design de sites Web. ■

### Commerciaux inside

**C'**est le dilemme de la start-up, voire le cauchemar de ses dirigeants : comment générer un maximum de chiffre d'affaires en très peu de temps, avec des ressources humaines limitées ? Eraware propose l'incubation en interne. « Durant douze mois, un de nos managers, dépêché au sein de l'entreprise, se charge d'amorcer son chiffre d'affaires, de déployer les forces de ventes et de former le futur directeur commercial », précise Anne-Tania Desmettre, fondatrice d'Eraware. La société utilise son logiciel de gestion commerciale intégrant un système d'aide à la décision et procède en trois étapes. D'abord la qualification, notamment du cycle de



**Anne-Tania Desmettre,**  
fondatrice d'Eraware :  
« Nous sommes des  
défricheurs commerciaux »

vente, des modes de commercialisation et des marchés cibles. Ensuite, intervient la phase de développement, avec la constitution d'une équipe commerciale à part entière, dirigée par Eraware. Enfin, la phase de restitution, lorsque l'équipe est totalement autonome, le chiffre d'affaires amorcé et la base de données clients bâtie. Eraware est intervenue notamment chez Alphalan, un hébergeur, et Adesoft, éditeur de logiciels de planning sous contraintes. **B. C.**