

UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

RAPPORT DE RECHERCHE PRESENTE A
UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN ECONOMIE ET EN GESTION DES SYSTEMES
DE PETITE ET MOYENNE DIMENSIONS (3484)

PAR
DANIEL TURGEON

L'INCUBATEUR D'ENTREPRISES
UN OUTIL DE DEVELOPPEMENT AU SERVICE DE LA PME NAISSANTE

AOUT 1987

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

INCUBATEUR: "Appareil destiné à assumer dans une
enceinte close, vitrée, chauffée, ventilée et sur-
oxygénée, l'élevage des enfants nés prématurément." ¹

1. Le nouveau Larousse Médical, 1981.

Nous aimerais aussi souligner l'apport des professeurs et de mes collègues de la maîtrise qui par leurs commentaires pertinents, nous ont permis d'augmenter la qualité du texte. Plus particulièrement des lecteurs Jacques E. Brisoux (directeur), André Belley, Pierre-André Julien.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	v
RESUME	viii
LISTE DES TABLEAUX	xiii
CHAPITRE 1 INTRODUCTION	1
CHAPITRE 2 LE CONCEPT D'INCUBATION	8
Définitions de la PME	8
Origines du concept	12
Caractéristiques	15
Définitions d'un incubateur	19
Typologie des centres d'incubation	22
Objectifs spécifiques	27
Typologie des incubés	28
Typologie des services offerts	29
Le cadre conceptuel	33
Résultats micro-économiques	36
Résultats macro-économiques	40
CHAPITRE 3 QUATRE ETUDES EMPIRIQUES ETATS-UNIENNES	42
L'incubateur et ses incubés	44
Les phases du cycle de vie d'un incubateur .	99

L'incubé et l'incubateur	110
CHAPITRE 4 LE ROLE DE L'ETAT	119
Les politiques canadiennes	120
L'expérience américaine	121
La politique de 14 états américains	125
CHAPITRE 5 L'EXPERIENCE QUEBECOISE	139
Le Centre entreprise jeunesse (YMCA Montréal) .	140
Inno-Centre Québec	144
Initiative Crédit d'Emploi de Montréal . .	148
Soccrent	151
CHAPITRE 6 COMMENT DEMARRER UN INCUBATEUR . .	158
Définir la mission et les objectifs	159
Identifier les intervenants	163
Préparer le financement	165
Trouver un bâtiment	169
Utiliser la communication	171
Réunir des consultants	173
Etablir une tarification	178
Penser à la sortie	180
Offrir des services	181
Trier les aspirants incubés	186
Proposer une formation	190

Demeurer ouvert	191
CONCLUSION	194
BIBLIOGRAPHIE	199
ANNEXE 1 - LE CAS DE GRAND-MERE	219
ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE	258
ANNEXE 3 - QUESTIONNAIRE	280

RESUME

L'étude a porté sur le jeune concept des centres d'incubation d'entreprises. Aucune des définitions des auteurs antérieurs contenaient toutes les dimensions du concept. Nous avons défini le concept d'incubateur d'entreprises comme suit: "Un lieu physique où sont réunis pour une période limitée, plusieurs entreprises en phase de démarrage, préalablement sélectionnées et où l'on offre une combinaison minimale de services logistiques, de bureau et de consultation souvent à coûts réduits."

Les objectifs de l'étude

Notre recherche se veut davantage une synthèse théorique du concept, à partir de l'expérience américaine, qu'une étude empirique sur le sujet.

Nous visions à présenter une analyse approfondie et critique de cet outil de développement économique, pour que les décideurs économiques et politiques québécois utilisent efficacement le concept.

Le premier objectif est de définir le concept comme il se doit pour dissiper les nombreuses confusions qui subsistent.

Le second objectif est de présenter un résumé de quatre études empiriques américaines au niveau de l'incubateur et des incubés, ce qui permet de préciser les forces et les faiblesses.

Le troisième objectif est de résumer et de critiquer le rôle de l'état dans le développement des incubateurs d'entreprises aux Etats-Unis, dans l'optique de guider les décideurs politiques au Québec.

Le quatrième objectif vise à présenter quelques exemples d'incubateurs au Québec, dont un où les incubés ont été interviewés.

Finalement le dernier objectif consiste à bâtir un guide pratique, des principaux points à considérer lors du démarrage d'un incubateur d'entreprises, que pourront utiliser les développeurs économiques.

La méthodologie

Dans un premier temps une analyse des principaux écrits sur le sujet est effectuée. Dans un second temps cinq incubateurs d'entreprises québécois sont étudiés, dont un où une partie de la prise d'échantillon portera sur les incubés.

Les principales conclusions

L'incubateur d'entreprises permet à un entrepreneur de réduire ses besoins de fonds, et de diminuer le nombre d'erreurs qu'il commettra, d'avoir des interactions (partage d'expérience, des affaires) profitables, et d'augmenter sa crédibilité vis-à-vis son environnement.

Les centres d'incubation d'entreprises aux Etats-Unis ont démontré des faiblesses au niveau des services de consultation exception faite des incubateurs publics, alors qu'ils représentent la partie clé du concept. D'ailleurs les entrepreneurs, de tous les types d'incubateurs d'entreprises, désirent une amélioration du nombre des services de consultation.

Les incubateurs d'entreprises passent par trois différentes phases (le démarrage, le développement des entreprises, la maturité). La dernière est la phase où l'incubateur joue réellement son rôle. Une meilleure capitalisation ainsi qu'un personnel interne suffisant pourraient permettre d'atteindre plus rapidement ce sommet.

Les gouvernements ont joué un rôle crucial dans le développement des centres d'incubation d'entreprises aux Etats-Unis. Au Québec, une politique complète est éminemment souhaitable. On doit se donner des objectifs à long terme, car les incubateurs produisent des résultats à long terme. Les normes de subvention doivent éviter d'accentuer les disparités régionales comme l'ont fait nos voisins du sud.

Le cas québécois semble sur la bonne voie, malgré qu'il soit très tôt pour en tirer des conclusions. Cependant l'expérience est riche, diversifiée et innovatrice à certains niveaux, notamment pour les cours de formation, la subvention conditionnelle aux résultats, les redevances sur les ventes, le fonds de capital et la politique de parrainage.

Le démarrage d'un incubateur d'entreprises exige une somme d'énergie considérable (au moins 6 mois), l'approche de consultation interne proactive apparaît supérieure à l'approche de consultation interne réactive. La stratégie de tarification progressive facilite la transition de la sortie. L'incubation doit avoir une durée limitée (3 ans), sinon les fondements du concept s'estompent.

LISTE DES TABLEAUX

CHAPITRE 3	QUATRE ETUDES EMPIRIQUES ETATS-UNIENNES	
Tableau 1	Date de création des incubateurs	45
Tableau 2	La taille des incubateurs (Allen 1984-1985)	46
Tableau 3	La taille des incubateurs (Smilor et Gill 1985)	47
Tableau 4	Surface à louer	47
Tableau 5	Le type d'espace offert	48
Tableau 6	L'âge des installations	49
Tableau 7	Le montant des rénovations initiales	50
Tableau 8	Superficie occupée par les entreprises	51
Tableau 9	Le nombre de locataires (médiane) .	52
Tableau 10	Le nombre de locataires (moyenne) .	53
Tableau 11	La composition des locataires (Allen 1984-1985)	54
Tableau 12	Le composition des locataires (Allen, Ginsberg, Meiburger 1984) .	56
Tableau 13	Les types d'entreprises préférés par les incubateurs	57
Tableau 14	Les critères d'admission (Allen 1984-1985)	58

Tableau 15	Les critères d'admission (Smilor et Gill 1985)	59
Tableau 16	Sources de financement de départ des incubateurs (Smilor et Gill 1985) . .	60
Tableau 17	Les sources initiales de financement de l'incubateur (Allen 1984-1985) . .	62
Tableau 18	Le partage des coûts de rénovation	63
Tableau 19	Les sources de fonds pour les coûts d'opérations	65
Tableau 20	La valeur au marché des équipements	67
Tableau 21	Le montant des achats annuels d'équipement	68
Tableau 22	Le taux de location au pied carré .	69
Tableau 23	Le taux de location versus celui du marché	71
Tableau 24	Composition d'un comité exécutif .	73
Tableau 25	La limite du séjour	74
Tableau 26	La durée de séjour en incubateur .	75
Tableau 27	Niveau de scolarité du directeur général de l'incubateur	76
Tableau 28	L'âge du directeur général de l'incubateur	77
Tableau 29	Données sur le personnel de l'incubateur	78
Tableau 30	Les liens avec l'université	79

Tableau 31	Distance entre l'entreprise et l'université	79
Tableau 32	Durée de la période de planification	80
Tableau 33	Zone de localisation	81
Tableau 34	Offre des services	83
Tableau 35	Demande des services	88
Tableau 36	Pourcentage des services donnés gratuitement	92
Tableau 37	L'influence de l'incubateur sur les firmes	93
Tableau 38	Ratio succès/échec	94
Tableau 39	Portrait de l'entrepreneur-locataire (Allen 1984-1985)	111
Tableau 40	Portrait de l'entrepreneur-locataire (Allen, Ginsberg, Meiburger 1984) .	112
Tableau 41	Motifs pour partir en affaires ..	113
Tableau 42	Les sources de capitalisation initiale (Allen 1984-1985)	114
Tableau 43	Les sources de capitalisation initiale (Allen, Ginsberg, Meiburger 1984) .	115
Tableau 44	Le nombre d'employés par incubé ..	116
Tableau 45	Les ventes annuelles des incubés ..	117
Tableau 46	Prévision de la croissance des ventes	118

CHAPITRE 4	LE ROLE DE L'ETAT	
Tableau 47	Les politiques des états	126
CHAPITRE 6	COMMENT DEMARRER UN INCUBATEUR	
Tableau 48	Questionnaire de sélection	189
ANNEXE 1		
Tableau 49	L'offre des services	229
Tableau 50	Les problèmes cruciaux (par ordre d'importance)	250
Tableau 51	Les priorités pour la prochaine année	252
Tableau 52	La connaissance et l'utilisation des services offerts	255
Tableau 53	L'importance du service pour le succès de la firme	257

CHAPITRE 1
INTRODUCTION

L'importance des services de création d'emplois s'est modifiée au cours des dernières années. Les PME sont devenues les grandes créatrices de nouveaux emplois.

D'après une étude classique menée par M. David Birch du Massachusetts Institute of Technology, les entreprises états-uniennes de moins de 20 employés et de moins de 100 employés auraient créé respectivement 66% et 80% de tous les nouveaux emplois dans ce pays entre 1969 et 1976. De même, les établissements de moins de 100 employés étaient à l'origine de 60% du total des nouveaux emplois recensés en 1982 lorsque comparé à ceux de 1976, selon la U.S. Small Business Administration.

Du côté canadien, M. Birch a également démontré que 65% de tous les nouveaux emplois créés entre 1974 et 1982 revenaient aux entreprises de moins de 100 employés, alors que pour la période de 1978 à 1984, les

chiffres fournis par le Projet Fédéral-Provincial de statistiques sur les PME ¹ indiquaient que 92% des emplois nets créés étaient attribuables aux entreprises de moins de 20 employés.

Cependant plusieurs PME échouent durant leurs premières années de vie, car elles éprouvent des difficultés très diversifiées qu'elles ne sont pas en mesure d'affronter. Cela est d'autant plus vrai qu'on assiste à une intensification de la concurrence due entre autre à la mondialisation de l'économie et à la baisse de la croissance de cette même économie. Dans plusieurs cas, des idées ingénieuses ont dû faire les frais de décisions administratives et stratégiques inadéquates, et/ou d'un manque de ressources financières... des situations dont un incubateur peut bien souvent réduire les risques de se réaliser.

¹ Statistiques Canada. Business microdata Integration and Analysis and Small Business Statistics. Compilation de la Direction de l'analyse des politiques et des programmes, DGRP, Mic.

Les incubateurs d'entreprises

Nous avons défini un incubateur d'entreprises comme: "Un lieu physique où sont réunis pour une période limitée, plusieurs entreprises en phase de démarrage, préalablement sélectionnées et où l'on offre une combinaison minimale de services logistiques, de bureau et de consultation souvent à coûts réduits." Son rôle consiste à aider les entrepreneurs qui dirigent une jeune entreprise pour qu'ils réussissent et augmentent les activités le plus rapidement possible s'ils le désirent.

Lancé aux Etats-Unis au cours des années 50, le concept de centre d'incubation d'entreprises n'a vraiment pris son envol qu'au début des années 80, au moment même où la situation des sans emplois devenait préoccupante autant en Europe qu'en Amérique du Nord, et que le rôle des grandes entreprises dans la création d'emploi s'amenuisait au profit des petites et moyennes entreprises.

On dénombrait au printemps 1984, plus de 400 incubateurs pour l'ensemble des pays industrialisés, dont plus de 180 aux Etats-Unis¹ seulement. Encore peu développé au Canada ce concept connaît une émergence particulièrement évidente au Québec, où quelques dizaines de projets du genre seraient étudiés.

La problématique

L'incubateur d'entreprises est un outil au service de la PME naissante. Il vise à résoudre la plupart des problèmes que vivent les nouvelles PME. Par conséquent, on doit se questionner si l'incubateur d'entreprises répond vraiment aux nombreux problèmes des PME naissantes.

Au Québec, comme dans beaucoup d'endroits le concept de centre d'incubation d'entreprises est galvaudé. On le confond surtout avec les termes condominium industriel et motel industriel. Il s'avère important de retourner aux fondements du concept pour dissiper les confusions.

1. ALLEN, D. et HENDRICKSON-SMITH J., Planning and implementing Small Business Incubators and Enterprise Support Network. Report prepared for U.S. Department of Commerce. Novembre 1986.

On peut également s'interroger sur les résultats du principal utilisateur des incubateurs d'entreprises, les Etats-Unis. Peut-on se servir de l'expérience américaine (les forces et les faiblesses), tout en y ajoutant nos propres initiatives, pour mieux utiliser cet outil de développement économique.

Que fut le rôle des divers paliers de gouvernement aux Etats-Unis et que font les dirigeants québécois?

Quelques centres d'incubation ont débuté leurs opérations au Québec. Malgré qu'il soit encore tôt pour porter un jugement définitif, une première évaluation peut nous permettre de vérifier les orientations prises, d'apporter des corrections à ces dernières et peut être d'informer les futurs décideurs pour qu'ils profitent de l'expérience acquise.

Finalement plusieurs décideurs économiques n'ont pas en main les outils nécessaires pour démarrer un incubateur, un guide pratique des principaux points à considérer leur serait des plus utiles.

L'objectif de l'étude

Notre recherche se veut davantage une synthèse théorique du concept, à partir de l'expérience américaine, qu'une étude empirique sur le sujet.

Nous visons à présenter une analyse approfondie et critique de cet outil de développement économique, pour que les décideurs économiques et politiques québécois utilisent efficacement le concept.

Le premier objectif (chapitre 2) est de définir les fondements du concept comme il se doit pour dissiper les imprécisions qui subsistent.

Le second objectif (chapitre 3) est de présenter un résumé de quatre études empiriques américaines au niveau de l'incubateur et des incubés ce qui permet de soutirer les forces et les faiblesses des expériences de nos voisins du sud.

Le troisième objectif (chapitre 4) est de résumer et de critiquer le rôle de l'état dans le développement des incubateurs d'entreprises aux Etats-Unis, dans

l'optique de guider les décideurs politiques québécois.

Le quatrième objectif (chapitre 5) vise à approfondir l'expérience québécoise avec l'aide d'une petite étude empirique.

Finalement, le dernier objectif (chapitre 6) consiste à bâtir un guide pratique des principaux points à considérer lors du démarrage d'un incubateur d'entreprises.

CHAPITRE 2

LE CONCEPT D'INCUBATION

L'objectif poursuivi dans cette section est d'expliquer les concepts qui s'y rapportent et englober le tout dans un solide cadre conceptuel. C'est ce que nous ferons dans les prochaines pages.

Définitions de la PME

L'émergence de nouvelles entreprises fait maintenant partie de notre quotidien économique. Celles-ci sont pour la plupart du genre PME soient, des petites ou moyennes entreprises. Ce phénomène répond à un certain besoin qu'ont les gens ambitieux d'être leur propre patron, de commercialiser des idées sans perdre de vue l'espoir de s'enrichir. Certaines estimations ¹ pour l'année 1982, évaluaient à plus de 300 000 le nombre d'entrepreneurs au Québec, c'est-à-dire, plus de 5% des contribuables de la province.

¹ Vallerand, André, l'Etat de la situation des PME au Québec, Ministère délégué aux PME, 1986.

Avant de décrire le concept d'incubation, il serait bon de s'entendre sur ce qu'est une PME. Il existe trois types fondamentaux de définitions de la PME: les définitions quantitatives, les définitions qualitatives et les définitions mixtes (quantitative et qualitative).

A) La définition quantitative

Cette définition est la plus connue et la plus facilement utilisable. Elle s'appuie généralement sur les critères suivants: le nombre d'employés, le chiffre d'affaires et l'actif. On définit d'abord les PME selon leur nombre d'employés. Ce critère varie selon les pays, au Canada il faut moins de 100 employés, aux Etats-Unis, moins de 500, au Japon, moins de 300 et en Irlande, moins de 50 employés pour être considéré comme une PME ¹. On différencie également les entreprises par leur chiffre d'affaires. Par exemple, selon le REAQ (régime d'épargne actions du Québec), est considérée comme une corporation en voie de développement (petite entreprise), une entreprise qui possède un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de dollars.

¹ Van Heesch, T. Structural change and small and medium sized business., Communication présentée au colloque international La PME dans un monde en mutation, Trois-Rivières, octobre, 1984.

Par contre, Statistiques Canada estime qu'une entreprise ayant des ventes de moins de deux millions de dollars est une petite entreprise alors que celle dont les ventes se chiffrent entre deux et 20 millions, est une moyenne entreprise.¹ Finalement, le troisième critère servant à classer les entreprises, est la valeur de leurs actifs. Le ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec considère à cet égard toute PME, celle ayant moins de \$6 millions d'actif total. Ces critères sont loin d'être suffisants, mais ils ont l'avantage d'être facilement opérationnels.

B) La définition qualitative

M. Pierre-André Julien de l'Université du Québec à Trois-Rivières et M. Bernard Morel ont défini la PME selon les caractéristiques suivantes: a) La personnalisation de la gestion, b) Le processus de décision simple et rapide (intention-décision-action), c) Le système d'information interne peu complexe, d) Un

1 Statistiques Canada, Statistiques des petites entreprises 1981, Division des données régionales et des petites entreprises, Ottawa, mars 1984.

système d'information externe simple (un marché relativement proche psychologiquement ou géographiquement), e) La recherche d'un environnement stable ¹.

Cette approche est très innovatrice. Néanmoins, elle nous est apparue difficilement opérationnelle compte tenu de l'absence d'outils de mesure objectifs.

C) La définition mixte

Cette définition est déjà plus raffinée que la définition quantitative. Elle exclut les filiales et les franchises et prend en compte l'importance relative de l'entreprise dans son secteur d'opération. Par contre, cette définition doit varier d'un secteur d'activité économique à un autre, d'un pays à un autre pour être pleinement utilisable.

¹ Julien, P.A., Morel, D., La belle entreprise, la revanche des PME en France et au Québec, Boréal, 1986.

Pour les fins de cette étude, nous retiendrons la définition mixte: "une entreprise qui rencontre chacune des conditions suivantes: a) Les dirigeants jouissent d'autonomie décisionnelle; filiales et franchises ne se qualifient pas, b) L'entreprise réalise moins de 20 millions de dollars de ventes annuelles et occupe moins de 500 employés, c) L'entreprise ne domine pas le secteur d'activité économique où elle opère; son chiffre d'affaires est inférieur à celui des leaders du secteur."¹

Finalement, pour des fins opérationnelles nous avons défini les entreprises en phase de démarrage comme des firmes étant âgées de moins de 6 ans.

Origines du concept

Avant de poursuivre le processus de définition, nous jugeons bon de tracer un bref historique du concept d'incubation d'entreprises.

¹ Fortin, P.A., L'entrepreneurship au Québec. 1986.

L'origine du concept d'incubation remonte au début des années cinquante, alors qu'aux Etats-Unis un groupe d'entrepreneurs du Minnesota lançait l'Engineering Research Associates. Œuvrant dans le secteur informatique alors à ses premiers balbutiements, ces entrepreneurs vaquaient d'une façon autonome à inventer, tout en partageant divers services. Deux ex-employés de cette entreprise, Loren Schuttz et William Norris sont d'ailleurs devenus des leaders dans le domaine, l'un exploitant plus d'une demi-douzaine d'incubateurs alors que l'autre est devenu président de Control Data, une société bien connue qui possède une quinzaine d'incubateurs à l'heure actuelle.

L'University City Science Center est aussi reconnu comme le plus vieil incubateur issu d'institutions éducationnelles. Depuis 1963, 28 université et collèges ont joint leurs forces pour créer un centre de 9 édifices avec 75 incubés dans la vallée du Delaware.

Du côté européen, on parle beaucoup du cas de la British Steel Corporation, une sidérurgie qui au milieu des années soixante-dix se voyait contrainte de congédier 140 000 travailleurs. Consciente du désastre socio-économique qu'une telle décision allait provoquer, sa direction mettait sur pied un programme où les travailleurs congédiés pourraient utiliser des

installations mises à leur disposition pour se lancer en affaires. Résultats, 50 entreprises et 250 emplois créés un an plus tard. Réalisant le potentiel de cette idée, le directeur du programme, Paddy Naylor, ainsi que deux de ses cadres supérieurs fondèrent peu de temps après Job Creation Ltd., une société désormais reconnue dans plusieurs pays pour sa spécialisation dans le démarrage d'incubateurs.

Les caractéristiques

Selon messieurs W.H. Plosila et D.N. Allen, ¹ le concept est dérivé de deux approches de développement d'entreprises. La première approche concerne une "entreprise-mère" qui effectue l'incubation d'une nouvelle entreprise, c'est-à-dire que la nouvelle entreprise reçoit un support de "l'entreprise-mère", au niveau financier et administratif. La seconde approche est l'utilisation de la même installation par plusieurs entreprises. Donc, selon eux, le concept d'incubation est utilisé pour assister la nouvelle entreprise inexpérimentée, et permettre la cohabitation de plusieurs entreprises dans une installation.

Pour messieurs R.W. Smilor et M.D. Gill Jr. ², le concept a pris son envergure au début des années '80. Deux stratégies de développement ont semblé ressortir. La première a été la rénovation de vieux bâtiments ou l'utilisation de ceux innoccupés.

¹ Allen, D.N., Plosila, W.H., Small business incubators and public policy: implications for state and local development strategies. Décembre 1984, p. 2.

² Gill, M.A. Jr., Smilor, R.W., The new business incubator: Linking talent, technology capital & know-how, Lexington Books, 1986.

L'accent était mis sur l'accessibilité d'espace de location aux entrepreneurs. La seconde par contre, a mis l'accent sur le développement d'une compagnie solide. Le succès étant défini par l'expansion de l'entreprise et par son habileté éventuelle à voler de ses propres ailes. Ils précisent que cette dernière stratégie est devenue prédominante.

Allen et Robertson ¹ expliquent différemment la montée en force du concept d'incubateur d'entreprises. La crise structurelle qui sévissait dans l'importante industrie manufacturière lourde (fer, machinerie, équipement électrique) affectait énormément leur état, la Pennsylvanie. Parallèlement à cette tendance irréversible, on s'apercevait que la majorité des emplois se créaient au niveau de la PME. De plus, l'Etat s'était aperçu que le recrutement fait auprès de grandes organisations pour les inviter à venir s'établir dans la région n'était pas très fructueux. Les incubateurs d'entreprises apparaissent dès lors comme un moyen de permettre aux petites et moyennes entreprises locales de naître et de survivre en plus de diversifier l'économie de l'Etat.

¹ Allen, D.N., Robertson, G.E., From kites to computers: Pennsylvania's Ben Franklin partnership., 1984.

David Birch (1979) abonde dans la même direction. Selon lui, à la fin des années '70, une transition majeure s'est opérée dans les politiques de développement économique régional. On s'est mis à miser sur les entreprises locales plutôt que de tenter d'attirer les entreprises de l'extérieur.

Depuis le début des années '80, la création de centre d'incubation connaît une importante expansion. Aux Etats-Unis par exemple, Smilor et Gill (1985) ont démontré que 89% des incubateurs ont pris naissance entre 1983 et 1985, et le National Business Incubation Association va même jusqu'à prévoir que le nombre de centre d'incubation passera de 180 à 1 000 en 1990.

À rebours sur son voisin du sud, la province de Québec n'est pas moins absente de cette émergence. Outre la dizaine d'incubateurs en opération au printemps 1987, plus de 40 projets seraient à l'étude.

Le terme incubateur est parfois galvaudé. On le confond surtout avec les termes de motel industriel et de condominium industriel.

Utilisons les définitions de Gérald d'Amboise ¹ pour dissiper les confusions.

"Le motel industriel est un édifice rénové et transformé spécialement pour accueillir de petites entreprises industrielles, commerciales et de services. Le motel offre à la PME un emplacement bien équipé à des taux de loyer acceptables."

"Le condominium industriel est assez semblable au motel industriel à l'exception de la durée du bail qui comporte habituellement une clause d'option d'achat.

Dès lors disons que la location et/ou l'acquisition de l'espace mobilier est une des conditions essentielles au concept d'incubation, mais ne suffit pas à répondre pleinement au concept étant donné que les services de consultation ne sont pas fournis et Allen (1985) pose cet aspect comme représentant le critère minimal.

¹ D'Amboise G. (1986), Les Centres d'incubation d'entreprises: leur support à la gestion des petites entreprises locataires, communication présentée au colloque Les incubateurs d'entreprises. Québec, 31 janvier.

Définitions d'un incubateur

Allen, Ginsbert, Meiburger affirment qu'il n'existe pas de définition universellement acceptée pour l'incubateur d'entreprises ¹. Allen ajoute même dans une autre étude ², qu'il n'existe pas de définition standardisée d'un incubateur d'entreprises. Cependant dans une autre étude ³, il encadre le concept à l'aide de quatre caractéristiques:

- Un réseau de support aux entreprises;
- Présence de plusieurs entreprises en phase de démarrage sur le même site;
- Services de consultation en management;
- Partage de services communs de bureau.

¹ Allen, Ginsberg, Meiburger, Home grown entrepreneurship: Pennsylvania Small business incubators, août 1984.

² Allen, D.N. (1985), An entrepreneurial Marriage: Business and Stratups

³ Allen, D.N. (1985), Small Business incubators and enterprises development, document préparé pour la US department of commerce Economic Development Administration research and Evaluation division, Septembre.

Son approche recèle deux lacunes. D'abord il ne définit pas explicitement que les entreprises sont en phase de démarrage, ensuite, il ne subdivise pas les services de bureau communs, ce qui permettrait d'obtenir une analyse plus raffinée.

Deux autres auteurs, Pickard et Thornburgh (1985), ont défini l'incubateur comme: un endroit où les petites entreprises peuvent débuter et croître. En somme on cherche d'après eux, à permettre aux nouvelles entreprises de réduire leurs coûts et d'accroître leurs profits, en leur offrant des locaux et des services à prix réduits.

Quant à Gill et Smilor (1985) (The new business incubator linking talent, technology, capital & know-how), ils ont formulé la définition d'un incubateur qui nous semble la plus complète parmi celles existantes. "Installation où l'on entretient des conditions contrôlées pour assister les nouvelles entreprises". Pour eux, les conditions contrôlées incluent le service de secrétariat, l'assistance administrative, les installations ainsi que l'expertise d'affaires (management, marketing, comptabilité, finance). Par contre, cette définition comporte deux faiblesses.

Premièrement, on ne précise pas que l'aide est pour une période limitée. Deuxièmement, on n'indique pas qu'il y a présélection des participants.

De son côté un fonctionnaire du gouvernement québécois, Hamid Baghdadi (1986), définit le concept de l'incubateur comme suit:

"Offrir aux petites entreprises, d'une part des espaces physiques à un prix abordable et, d'autre part, les services de support et de consultation dont elles ont besoin".¹

Cette définition nous semble pourtant incomplète, puisqu'elle n'inclut pas la sélection à l'entrée d'entreprises en démarrage de même que des critères de sortie.

Au terme de ces multiples définitions, nous nous offrons le privilège de proposer notre propre conception d'un incubateur qui se veut la plus complète.

¹ *Baghdadi, Hamid, L'incubateur Industriel, Gouvernement du Québec, janvier 1986.*

"Un lieu physique où sont réunies pour une période limitée, plusieurs entreprises en phase de démarrage, préalablement sélectionnées et où l'on offre une combinaison minimale de services logistiques, de bureau et de consultation souvent à coûts réduits."

Typologies des centres d'incubation d'entreprises

Nous avons recensé dans les écrits cinq typologies des centres d'incubation d'entreprises. Nous les présentons successivement.

A) Typologie basée sur le propriétaire

Allen 1985

Cette typologie est composée de quatre types d'incubateur:

- Privé;
- Public;
- Institution éducationnelle;
- Hybride des trois types.

Le plus grand avantage est que les objectifs et les critères d'admission des incubateurs d'entreprises varient énormément en fonction du propriétaire, contrairement aux autres typologies étudiées. Nous utilisons cette typologie dans notre cadre conceptuel.

Kuratko et Lafollette 1985 ¹

Cette typologie contient quatre types d'incubations:

- Public;
- OSBL (organisation sans but lucratif);
- Université;
- Privé.

Elle ressemble énormément à la précédente, exception faite de deux changements. Le terme institution éducationnelle est utilisé de façon plus restrictive, on parle d'université, alors que le terme hybride est remplacé par OSBL ce qui n'est pas équivalent.

¹ Kuratko, D.F., Lafollette, W.R., Analyzing the incubator explosion: the types, the purposes and the services. Communication présentée au 30ième colloque du Conseil international de la petite entreprise, Montréal, Juin 1986.

La faiblesse de cette typologie provient du fait que dans la réalité, les incubateurs publics et ceux d'OSBL sont forts similaires, quant aux objectifs et la mission, cette distinction n'est donc pas très pertinente, malgré que les incubateurs d'OSBL n'impliquent pas nécessairement des fonds de l'état.

B) Typologie basée sur le type d'entreprise locataire de l'incubateur

Allen 1985

Cette typologie est composée de quatre types d'incubation:

- Technologie avancée;
- Incubateur de services;
- Incubateur manufacturier;
- Une quelconque combinaison des trois.

Il est à préciser que si 80% et plus des entreprises locataires sont d'un certain type, on nomme l'incubateur d'après ce type (ex: technologie avancée). Cette typologie est plus subjective que les précédentes,

parce que les termes comme technologie avancée ne sont pas définis.

C) Typologie basée sur le cycle de vie du produit

Plosila et Allen 1984

Cette typologie comporte trois types d'incubation:

Développement du produit: Un incubateur de ce type est habituellement situé près d'une université, afin de profiter d'installations universitaires et d'un personnel techniquement très qualifié. Les locataires en sont la plupart du temps à la phase de développement du produit, phase antérieure à la commercialisation.

Manufacturier: De façon générale, ces installations sont de dimensions importantes et sont situées dans un parc industriel. On y partage les locaux. Dans plusieurs cas ils prennent place dans une bâtieuse inutilisée.

Usage mixte: Ces installations comprennent des entreprises en phase de développement de produits, des

entreprises manufacturières, et d'autres types d'organisations.

Cette typologie nous semble difficilement utilisable, car il est très difficile d'identifier le cycle de vie d'un produit et qu'une entreprise peut avoir différents produits à divers stades de leur cycle de vie. Il devient alors difficile de les classer.

D) Typologie basée sur le type d'installation d'un incubateur

Kuratko et Lafollette 1985

Cette typologie se divise en trois parties:

- Bâtiment inutilisé et désaffecté;
- Nouvelle installation construite à cette fin;
- Incubateur de haute technologie et affilié à l'université.

Cette typologie n'est pas d'une très grande utilité. Premièrement, comme nous le verrons subséquemment, la majorité des incubateurs s'installent dans des bâtiments inutilisés ou désaffectés.

Deuxièmement, les catégories ne sont pas mutuellement exclusives. Par exemple, une université pourrait créer un incubateur avec des locaux inutilisés.

Objectifs spécifiques des incubateurs

Les objectifs spécifiques des incubateurs varient selon leur propriétaire.

A) Incubateur public

Lorsque le propriétaire est un gouvernement ou un organisme de développement économique régional, les objectifs sont la création d'emplois, la diversification du tissu industriel, le contrôle local des entreprises.

Les objectifs spécifiques secondaires sont l'accroissement de l'assiette fiscale, la réutilisation et la rénovation de bâtiments (actifs) inutilisés, la création d'une image d'une région en développement, des impôts supplémentaires qui permettront de soutenir d'autres organisations.

B) Incubateur privé

Si le propriétaire de l'incubateur est une entreprise privée, les objectifs spécifiques sont les relations d'affaires possibles, les échanges de nouveaux procédés ou de produits, un investissement profitable, le développement immobilier, le transfert technologique et les nouvelles applications technologiques.

C) Incubateur d'institution éducationnelle

Finalement, si les installations appartiennent à une institution éducationnelle, les objectifs spécifiques sont les débouchés commerciaux de la recherche fondamentale et appliquée, la formation des étudiants, les débouchés en terme d'emplois pour les finissants, l'attraction de professeurs et d'étudiants de qualités.

Typologie des incubés

Il est également nécessaire d'apporter une précision en ce qui concerne les locataires d'incubateurs. Deux types d'entreprises peuvent séjourner à l'intérieur d'un incubateur. Le premier

type est celui des entreprises qui prennent naissance dans l'incubateur. Le second type est celui composé des entreprises qui ont débuté leurs opérations hors de l'incubateur. Cette distinction peut sembler sans importance, mais elle est fondamentale. Les relations entre les entreprises auront un impact direct sur tous les autres locataires au niveau du partage des expériences d'affaires. On pourrait nuancer cette distinction dans le cas d'une nouvelle création d'entreprise par un entrepreneur qui n'est pas à son premier démarrage d'entreprise.

Typologie des services offerts

Il existe à l'heure actuelle, à l'intérieur des incubateurs, trois typologies de services offerts.

A) Allen 1985 (Small business incubators and enterprises development)

Les services physiques et logistiques: équipement audio-visuel, télex, salle de conférence, cafétéria, location de véhicules, téléphone, photocopie, location d'équipement et de machinerie, bibliothèque, etc.

Le partage de services de bureau communs:
réception et expédition, courrier, sécurité,
secrétariat, comptabilité, magasinier, réception
téléphonique après les heures de travail, entretien,
traitement de texte, etc.

Les services de consultation: fiscalité,
assurances, subventions et prêts du gouvernement,
planification financière, exportation, préparation d'un
plan d'affaires, relation de travail,
marketing/publicité, réglementation gouvernementale,
rémunération/avantages sociaux, relocalisation,
entraînement du personnel, recrutement et sélection du
personnel, services juridiques, brevet, etc.

Cette typologie a l'avantage d'être progressive.
Elle exige de plus en plus une main-d'œuvre qualifiée,
ce qui permet une nette distinction dans le niveau. Par
contre, les services pourraient être plus fragmentés, ce
qui donnerait la typologie suivante.

B) Allen, Ginsberger, Meiburger 1984 (Home grown entrepreneurship: Pennsylvania Small business incubators)

La consultation financière: fiscalité, assurances, subventions et prêts gouvernementaux, planification financière.

L'assistance de management: préparation du plan d'affaires, relation de travail, publicité et marketing, réglementation gouvernementale, avantages sociaux, relocalisation, R&D.

Les services généraux d'affaires: équipement audio-visuel, réception et expédition, courrier, photocopie, service clérical, répondeur automatique, magasinier, télex, traitement de texte.

Les services professionnels d'affaires: conseiller juridique, brevet, comptabilité, informatique et service d'information, capital de risque, tenue de livre.

Les services physiques: salle de conférence, cafétéria, sécurité, location de véhicules, ameublement et location d'équipement, téléphone.

Cette typologie est plus fragmentée que la précédente mais elle couvre les mêmes services. Elle comporte en effet cinq niveaux comparativement à trois pour la précédente. Par contre le choix des éléments de chacune des catégories nous apparaît quelques fois douteux. Le capital de risque ne devrait-il pas se retrouver dans la section consultation financière? Le service de tenue de livre ne devrait-il pas se trouver dans les services généraux d'affaires plutôt que dans la section services professionnels d'affaires?

C) Kuratko, Lafollette 1985 (Analyzing the incubator explosion: the types, the purposes and the services)

Les services de bureau et de communication:
dactylographie, photocopie, courrier, réception,
comptabilité, traitement de données,
expédition/réception.

Les services d'affaires: planification d'affaires,
planification financière, marketing, système
d'information, relation publique.

Les services des installations et des équipements:
réception, salle de conférence, salle de classe, laboratoire, ameublement, équipement, salle à manger, ordinateurs.

Cette typologie de services comporte deux faiblesses principales. Premièrement, chacune des catégories comporte peu d'éléments. Deuxièmement, elle ne sont pas progressives comme dans le cas des deux premières. Par exemple, dans les services de bureau et de communication on retrouve la comptabilité et la photocopie.

Le cadre conceptuel

Le cadre conceptuel que nous utiliserons est présenté à la page suivante.

D'abord, nous avons défini les conditions nécessaires pour que nous puissions parler d'un incubateur d'entreprises. Au début du présent chapitre, nous avons présenté les différentes définitions des incubateurs d'entreprises, pour retenir celle de David Allen (1985) en y ajoutant clairement la notion de firme en phase de démarrage qui était implicite.

Nous avons aussi présenté antérieurement les différentes typologies des centres d'incubation. Nous avons choisi d'utiliser celle de David Allen car les objectifs des incubateurs varient clairement en fonction du type de propriétaires. Les objectifs des différents types d'incubateurs seront présentés lors du prochain chapitre.

Les objectifs de l'incubateur affectent directement les caractéristiques de ce dernier. Comme nous le verrons en détail dans le prochain chapitre, les caractéristiques de l'incubateur d'entreprises varieront selon le propriétaire de l'incubateur.

Il existe deux types de locataires d'un centre d'incubation d'entreprises comme nous l'avons vu dans le présent chapitre. Ces locataires ont des besoins d'aide, des problèmes, des structures internes qui méritent que l'on s'y attarde si l'on veut que l'outil incubateur d'entreprises soit vraiment à leur service.

CADRE CONCEPTUEL

Les conditions nécessaires

- Firmes en phase de démarrage
- Location d'espace
- Offrir des services physiques et logistiques
- Offrir des services communs
- Offrir des services de consultation en gestion

Typologie des incubateurs

- Privé
- Public
- Educationnel
- Hybride des trois premiers

Les objectifs de l'incubateur

Caractéristiques de l'incubateur

- Analyse des installations
- Analyse des propriétaires
- Financement du développement et des opérations
- Analyse du conseil d'administration
- Analyse des services
- Gestion opérationnelle et du staff

Locataire de l'incubateur

- Firmes naissantes dans l'incubateur
- Firmes ayant opéré à l'extérieur de l'incubateur

Analyse du point de vue l'entreprise

- Profil de l'entrepreneur
- Décrire la firme locataire
- Modes de financement de la firme
- Raisons de la venue dans un incubateur
- Interactions avec les autres locataires
- Les problèmes les plus cruciaux à résoudre dans l'entreprise
- L'utilisation quantitative des services actuels et potentiels

Résultats d'ordre micro-économique

- L'utilisation de conseils permettant d'éviter des erreurs fondamentales en affaires
- La réduction des coûts d'investissement et d'opération pour les firmes locataires
- Les interactions avec les autres locataires
- Autres bénéfices

Résultats d'ordre macro-économique

- Le pourcentage du taux de survie des entreprises
- firme qui reste dans la région
- Effet "boule de neige" sur l'entrepreneurship local

Résultats d'ordre micro-économiques du séjour en incubateur

Il existe quatre résultats micro-économiques fondamentaux qui résultent d'un séjour en incubation.

A) L'utilisation de conseil permettant d'éviter des erreurs importantes en affaires

L'incubateur d'entreprises permet à l'entrepreneur d'éviter de graves erreurs d'administration et d'acquérir l'expérience nécessaire qui la rendra autonome éventuellement. Une citation du Dr. Allen nous permettra de bien saisir cet objectif.

"L'incubateur ne vise pas seulement à créer l'entreprise, mais surtout à assurer sa survie. Le temps d'incubation permet aux entreprises d'acquérir les connaissances administratives nécessaires afin de pouvoir voler de leurs propres ailes. L'expérience et le capital acquis dans l'incubateur placera l'entreprise dans une position de choix, ce qui lui permettra d'éviter la faillite qui frappe habituellement les

*petites entreprises lors des cinq premières années d'exploitation."*¹

Les services de consultation, le partage d'expériences d'affaires avec les autres locataires et l'accès à des réseaux d'affaires sont les éléments clés pour atteindre ce résultat soit, la survie hors-incubateur.

B) Réduction des coûts d'investissement et d'opération pour les entreprises locataires

L'incubateur d'entreprises réduit les coûts d'opérations (le loyer, les services) et l'investissement initial ce qui permet d'utiliser les minces ressources financières dont l'entreprise dispose à d'autres fins. Ceci est d'autant plus important que la PME typique en phase de développement conjugue avec des mouvements de trésorerie négatifs. Le propriétaire-dirigeant dispose de fonds propres limités, les emprunts sont difficiles à obtenir à cause d'un manque de garantie et les subventions se font longuement attendre.

¹ Allen, Public and Private Approaches for developing small business incubators, Communication présentée au 30ième colloque du conseil international de la petite entreprise, Montréal, juin 1985.

Finalement, il y a déséquilibre temporel entre les comptes fournisseurs (délais de paiement courts) et les comptes clients (longs délais de réception) ce qui grève le fonds de roulement. Une meilleure planification des ressources financières, une économie de sortie de fonds (via des services et un loyer à meilleur marché), l'accès à de nouveaux réseaux de financement que peuvent permettre les incubateurs d'entreprises, aident les jeunes entreprises en phase de démarrage.

C) Les relations entre incubés

Le centre d'incubation d'entreprises réunit plusieurs jeunes entreprises sur le même site, ce qui permet à celles-ci de développer des relations entre-elles et ce principalement à deux niveaux. Les locataires peuvent créer des relations d'affaires (fournisseurs/clients), ce qui permet de trouver des nouveaux débouchés à leurs produits. Il faut évidemment que les entreprises locataires soient relativement complémentaires afin de pouvoir créer des relations d'affaires. Les membres étant physiquement près les uns des autres, ils ont l'occasion d'échanger leurs expériences et leurs connaissances respectives, et par le fait même d'éviter des erreurs. Pour maximiser

l'efficience de ce type de relations, il est préférable, selon l'hypothèse disant qu'il existe une certaine corrélation entre l'âge d'une entreprise et le niveau d'expérience de l'entrepreneur, d'avoir des entreprises d'âges variés.

D) Autres bénéfices que retire une PME dans un incubateur

La crédibilité: Plusieurs organisations hésitent à faire des affaires avec de nouvelles PME. L'incubateur en développant des entreprises à succès et en encadrant l'entrepreneur, réduit le taux d'incertitude que la nouvelle PME représente pour les autres entreprises.

La réduction de la courbe d'apprentissage: Les incubateurs accélèrent le processus d'apprentissage des PME, grâce à l'éducation entrepreneuriale, l'expertise managériale, les services de consultation.

Une résolution plus rapide des problèmes: La PME est une entité fragile, une erreur peut amener des conséquences désastreuses. L'incubateur en étant près des locataires permet d'identifier et de résoudre plus rapidement les problèmes.

Résultats d'ordre macro-économiques

L'incubateur atteint quatre résultats macro-économiques.

A) Le pourcentage du taux de survie des entreprises

Il permet d'augmenter le pourcentage du taux de survie des entreprises (petites ou moyennes) en phase de démarrage. Implicitement la croissance des jeunes entreprises est accélérée.

B) Les entreprises restent dans la région

Lorsque les entreprises sortent de l'incubateur, elles s'établissent dans la même région. Cela permet de sauvegarder et de créer des emplois.

C) Effet "boule de neige" sur l'entrepreneurship local

Les entreprises à succès qui ont séjourné dans un incubateur, créent un effet "boule de neige" sur l'entrepreneurship local. Ce processus ressemble beaucoup au cas de Cascades, qui depuis sa première

émission sur le marché boursier, a vu le cours de son action multiplié par 20. Depuis l'installation du REAQ plus de 200 entreprises ont ainsi franchi le seuil du parquet montréalais.

CHAPITRE 3
L'ANALYSE ET LA PRÉSENTATION DE QUATRE ÉTUDES
EMPIRIQUES EFFECTUÉES AUX ÉTATS-UNIS

Nous nous servirons de quatre études pour évaluer chacun des points visés. La première, réalisée en 1984 par Temali et Campbell ¹ a porté sur 31 incubateurs aux Etats-Unis soit, 13 publics, quatre OSBL (agences de développement industriel), quatre OSBL (communautés), sept universitaires et trois privés. Les principales dimensions qui ont été observées concernaient la taille de l'incubateur, le taux de location, la durée de séjour moyenne, le nombre moyen d'entreprises, la moyenne d'entreprises graduées, le type d'entreprise à l'intérieur de l'incubateur et le nombre d'emplois créés. Cette étude fut la première à grande portée, ce qui la rend évidemment incomplète par rapport à nos connaissances actuelles, car le concept était à ses premiers balbutiements. Plusieurs dimensions y ont été négligées. Elle n'a pas porté attention entre autre aux entreprises locataires.

¹ Campbell, C., Temali, M., Business incubators profiles: A national survey, Minneapolis: University of Minnesota, Hubert M. Humphrey institute of public affairs, 1984.

La seconde étude, celle d'Allen, Ginsberg, Meiburger datant du début 1984, s'est déroulée dans l'état de la Pennsylvanie, ce qui réduit sa validité externe. Huit incubateurs publics et quatre privés furent recensés. L'étude a porté sur deux niveaux. Le premier niveau, sa force principale à notre avis a porté, sur les entreprises locataires. Le deuxième quant à lui, sur l'incubateur en tant qu'entité. Cette section n'est pas tellement exhaustive.

La troisième étude fut effectuée au début de 1985 par Allen ¹ pour le compte de l'"U.S. Department of economic development administration research and evaluation division". Cette étude apporte une innovation importante en segmentant son analyse par type d'incubateur (public, privé et universitaire). Il a également divisé son analyse en deux niveaux relativement bien développés et équilibrés (incubateurs et incubés) contrairement à l'étude précédente. On a interrogé 46 incubateurs sur les 70 existants lors de l'enquête et obtenu un taux de réponse de 66%. Plus de 55 incubés ont répondu aux questionnaires pour un taux de réponse de 44%. Cette étude jouit de la plus grande validité externe parmi celles réalisées jusqu'ici.

¹ Allen, D.N. Small business incubators and enterprises development, Septembre 1985.

La dernière étude fut réalisée par Smilor et Gill à la fin de 1985. Elle s'est penchée surtout sur les incubateurs et a pratiquement délaissé l'étude des locataires. Son échantillon (plus de 50 unités) contient 54,5% d'incubateurs privés, 22% de municipalités, 9,8% d'universités, 6,5% de l'Etat, 5,7% d'OSBL et finalement 1,6 du gouvernement fédéral. Le fait qu'elle contient une majorité d'incubateurs privés permet une intéressante comparaison avec l'autre étude composée majoritairement d'incubateurs publics.

L'incubateur et ses incubés

Nous débuterons notre analyse en nous concentrant exclusivement sur l'incubateur et dans un second temps nous analyserons les 3 étapes du cycle de vie d'un incubateur. Nous terminerons en présentant les locataires de l'incubateur.

L'âge des incubateurs

Les incubateurs d'entreprises ont connu un développement tout récent, cependant certains existent depuis plus de 20 ans (Tableau 1). Presque 90% des incubateurs créés aux Etats-Unis l'ont été entre 1983 et 1985.

Tableau 1
Date de création des incubateurs

Date de création	%
Avant 1965	4%
1965 à 1982	7%
1983	26%
1984	30%
1985	33%

Smilor et Gill 1985

La taille des incubateurs

La taille d'un incubateur varie selon le type de propriétaire. Les incubateurs privés sont beaucoup plus grands que ceux des autres types (Tableau 2).

Tableau 2
La taille des incubateurs

Catégories	Médiane au pied carré
Privé	154 000 pi ²
Public	36 000 pi ²
d'université	57 500 pi ²

Allen 1984-85

Par contre, une autre étude arrivent à des résultats qui ne concordent pas tout à fait. Pour Smilor et Gill, 64% des incubateurs ont 40 000 pi² ou moins, alors que son échantillon est représenté majoritairement par des incubateurs privés (Tableau 3).

Tableau 3
La taille des incubateurs

Catégories	%
10 000 pi ² ou moins	20%
11 000 pi ² à 20 000 pi ²	22%
21 000 pi ² à 40 000 pi ²	22%
41 000 pi ² à 80 000 pi ²	16%
81 000 pi ² à 200 000 pi ²	11%
plus de 200 000 pi ²	9%

Smilor et Gill 1985

Tableau 4
Surface à louer

Catégories	%
20 000 pi ² ou moins	40%
21 000 pi ² à 50 000 pi ²	28%
51 000 pi ² à 100 000 pi ²	14%
plus de 100 000 pi ²	18%

Smilor et Gill 1985

68% des incubateurs d'entreprises ont 50 000 pi² ou moins à louer (Tableau 4).

Le type d'espace offert

La majorité des incubateurs fournissent des espaces de bureau et des espaces manufacturiers, une plus petite partie offre un laboratoire et/ou un entrepôt.

Tableau 5

Le type d'espace offert

Incubateurs fournissent	*
Des espaces de bureau	93%
Des espaces manufacturiers	91%
Un laboratoire	55%
Un entrepôt	41%

Smilor et Gill 1985

L'âge des installations

Les incubateurs sont situés très majoritairement dans de vieilles installations que l'on rénove (Tableau 6). Très peu de propriétaires érigent de nouvelles structures. Le montant des rénovations initiales demeure substantiel dans bien des cas (40% des incubateurs injectant plus de 700 000\$ dans la rénovation initiale) (Tableau 7).

Tableau 6

L'âge des installations

Age des installations	%
20 ans et moins	6%
21 ans à 50 ans	40%
plus de 50 ans	54%

Smilor et Gill 1985

Tableau 7
Le montant des rénovations initiales

Montant des rénovations initiales	%
moins de 141 400\$ CAN	22%
141 400 à 700 000\$ CAN	37%
plus de 700 000\$ CAN	41%

Smilor et Gill 1985

Note: 1,4\$ Can = 1\$ U.S.

La superficie occupée par les entreprises

Les entreprises locataires (65%) occupent surtout de petits espaces (2 000 pi² ou moins) (Tableau 8).

Tableau 8
Superficie occupée par les entreprises

Superficie occupée	%
1 000 pi ² ou moins	45,0%
1 100 pi ² à 2 000 pi ²	20,0%
2 100 pi ² à 4 000 pi ²	17,5%
Plus de 4 000 pi ²	17,5%

Smilor et Gill 1985

Le taux d'occupation

Les auteurs n'ont pas abordé la question du taux d'occupation exception faite de Allen, Ginsberg, Meiburger (1984) qui notent que le taux d'occupation des incubateurs échantillonnés varie de 25% à 100% au moment de l'échantillonnage.

Le nombre de locataires par incubateur

Les incubateurs privés ont près de trois fois plus de locataires que les publics et près de deux fois plus que les incubateurs universitaires. Un minimum

d'incubés est sûrement nécessaire pour favoriser les effets d'interaction entre ces derniers (Tableau 9 et 10).

Tableau 9

Le nombre de locataires (médiane)

Catégories	Médiane de locataires
Privé	21,0
Université	14,0
Public	7,8

Allen 1984-85

Tableau 10
Le nombre de locataires (moyenne)

Catégories	Moyenne de locataires
Public	5,80
OSBL (Agence de développement industriel)	16,25
OSBL (Communauté)	10,00
Université	18,50
Privé	29,50

Temali et Campbell 1984

Le type d'entreprises à l'intérieur de l'incubateur

A priori on admet toutes sortes d'entreprises dans un incubateur. Il est cependant à noter que les incubateurs privés comprennent surtout des entreprises de services professionnels d'affaires (24%), de détaillants et grossistes (24%), et de R&D (12%) (Tableau 11).

Tableau 11
La composition des locataires

NOMS	INCUBATEUR POSSEDDANT CE TYPE DE LOCATAIRE			POURCENTAGE QU'ILS REPRESENTENT*		
	Privé	Université	Public	Privé	Université	Public
1. Manufacturier lourd avec haute technologie	7%	22%	5%	0,4%	2,0%	0,5%
2. Manufacturier lourd avec faible technologie	13%	11%	9%	0,6%	0,5%	1,0%
3. Manufacturier léger avec haute technologie	53%	89%	46%	9%(5)	14%(3)	10%(4)
4. Manufacturier léger avec faible technologie	73%	56%	73%	11%(4)	4%(5)	31%(1)
5. Détaillant et grossiste	66%	22%	41%	24%(2)	3,0%	19%(3)
6. Service professionnel personnel	33%	22%	23%	8,0%	2,0%	3,0%
7. Service profession. d'affaires	87%	88%	50%	24%(1)	29%(2)	21%(2)
8. R & D	60%	100%	46%	12%(3)	36%(1)	10%(4)
9. Agence gouvernementale	47%	33%	32%	6,0%	10%(4)	4,0%
10. Autre	20%	0%	9%	5,0%	0,0%	2,0%
				100,0%	100,0%	100,0%

Allen 1984-85

Les pourcentages ont été arrondis, ce qui explique qui n'égale pas 100%

* Les pourcentages ont été calculés de la façon suivante:
$$\frac{\text{nombre de firmes dans la catégorie}}{\text{nombre de firmes dans l'incubateur}}$$

L'incubateur public contient quant à lui, surtout des entreprises du secteur manufacturier léger avec faible technologie (31%), de service professionnel d'affaires (21%), de détaillants et de grossistes (19%). Comme on devait s'y attendre, le groupe prédominant d'entreprises dans l'incubateur d'université est celui de R&D (36%) suivi de celui de services professionnels d'affaires (29%), puis de manufacturiers avec haute technologie (14%).

Le prochain tableau (Tableau 12) démontre que les entreprises du secteur tertiaire sont très prédominantes (69%) dans les incubateurs, tandis que le tableau (13) nous présente les types d'entreprises préférés par les incubateurs. Lorsque l'on a demandé aux dirigeants des incubateurs les trois types d'entreprises qu'ils préféraient avoir comme incubés, les entreprises de haute technologie (86%) et les entreprises de fabrication légère (80%) remportent la palme. Ceci démontre que les incubateurs ne choisissent pas le type d'entreprises qu'ils préfèrent car, ces dernières sont plus rares qu'ils le souhaiteraient.

Tableau 12
La composition des locataires

Service professionnel personnel	24%
Service professionnel d'affaires	22%
Manufacturier (haute technologie)	17%
Détailleur, grossiste, location	17%
R & D	14%
Finance et assurance	6%
<hr/>	

	100%

Allen, Ginsberg, Meiburger 1984

Tableau 13

Les types d'entreprises préférés par les incubateurs

Haute technologie	86%
Manufacturier léger	80%
Autres services	26%
Sans haute technologie	24%
Service professionnel	22%
Manufacturier lourd	12%

Smilor et Gill 1985

Les critères d'admission

Les critères d'admission des incubateurs privés (tableau 14) sont:

- L'espace requis (53%);
- Le potentiel de profit (47%);
- Les considérations environnementales (47%);
- La complémentarité avec les autres entreprises (47%).

En ce qui concerne les incubateurs d'universités, les critères d'entrée sont: l'espace requis (100%), les

considérations environnementales (89%), la création d'emploi (78%) et la complémentarité avec les autres firmes (67%).

Tableau 14

Les critères d'admission

	Privé %	Université %	Public %
Création nette d'emploi	20	78(3)	86(1)
Diversification du tissu			
industriel	27(5)	44	48
Affiliation avec l'université	20	44	10
Complémentaire aux entreprises			
existantes	47(2)	67(4)	52(5)
Considérations environ-			
nementales	47(2)	89(2)	43
Potentiel de profit	47(2)	56(5)	19
L'espace requis par l'entreprise	53(1)	100(1)	81(2)
L'âge de l'entreprise	20	44	57(4)
Entreprise en phase de démarrage	27(5)	44	62(3)
Plan d'affaires	27(5)	22	19
Entreprise de haute technologie	00	33	00
Propriété locale	20	22	48

Tableau 15
Les critères d'admission

80%	Création d'emploi
60%	En mesure de supporter les coûts d'opération
50%	Plan d'affaires écrit
35%	Opportunité unique d'affaires
35%	Nouvelles firmes seulement
24%	Haute technologie

Smilor et Gill 1985

Le dernier type d'incubateurs (public) accorde la priorité à la création d'emplois (86%), à l'espace disponible (81%), aux entreprises en phase de démarrage (62%), et à la complémentarité avec les entreprises actuelles (52%). Une autre étude (tableau 15) est arrivée à la conclusion que les principaux critères d'admission étaient: la création d'emplois (80%), la capacité de supporter les coûts d'opération (60%) et d'avoir la présence d'un plan d'affaires écrit (50%).

Les types d'entreprises le plus souvent exclus

Allen affirme que les détaillants, les grossistes, les professionnels, les OSBL, les firmes d'entreposage et les entreprises du secteur manufacturier lourd sont celles le plus régulièrement rejetées par les incubateurs.

Les sources initiales de financement de l'incubateur

Plusieurs formules de financement sont utilisées lors du lancement de l'incubateur (Tableau 16).

Tableau 16

Sources de financement de départ des incubateurs

69%	Privé
63%	Agence de l'Etat
62%	Municipalité
56%	Autres sources locales
38%	"Private industrial councils"
38%	Gouvernement de comté
33%	Chambre de commerce
7%	"Industrial revenue bonds"

Les municipalités fournissent près du tiers de la mise de fonds initiale pour tous les types d'incubateurs (tableau 17). Le financement provenant de sources privées est également présent dans tous les types d'incubateurs fournissant respectivement; 67%, 33% et 18% des besoins de l'incubateur privé, public et universitaire. Notons cependant que les institutions éducationnelles financent très peu leurs incubateurs, mais quand elles le font, c'est de façon massive.

Tableau 17

Les sources initiales de financement de l'incubateur
en \$ Can. (1 \$ US = 1,4\$ CAN)

Sources	PRIVE		UNIVERSITE		PUBLIC	
	%	Montant moyen	%	Montant moyen	%	Montant moyen
Gouvernement fédéral	00%	0,00 M\$CAN	9%	1,40 M\$CAN	21%	1,33 M\$CAN
Gouvernement Etat	00%	0,00 M\$	37%	1,96 M\$	9%	0,93 M\$
Municipalité	33%	1,16 M\$	27%	1,82 M\$	29%	0,33 M\$
Privé	67%	2,54 M\$	18%	0,95 M\$	32%	0,72 M\$
OSBL						
Université	00%	0,00 M\$	9%	2,24 M\$	6%	0,03 M\$
Autres	00%	0,00 M\$	00%	0,00 M\$	3%	0,12 M\$
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	100%		100%		100%	

M = Million

Allen 1984-85

Le partage des coûts d'améliorations locatives

On doit apporter à l'occasion, des améliorations locatives. Dans la plupart des cas, soit on partage les frais entre les propriétaires et les locataires, soit le propriétaire paie seul. Une seule exception pour les incubateurs publics où le locataire paie seulement dans un tiers des cas (Tableau 18).

Tableau 18

Le partage des coûts de rénovation

	Public %	Université %	Privé %
Pas de rénovation	00%	00,0%	7%
Locataire seul	32%	11,0%	7%
Propriétaire de l'incubateur seul	4%	44,5%	36%
Partage des coûts entre le propriétaire et le locataire	64%	44,5%	50%

Allen 1984-85

Les sources des fonds supportant les coûts d'opération

Dans l'incubateur privé, 37% des revenus proviennent de la location du lieu et des services, alors que 57% des fonds proviennent directement du propriétaire de l'incubateur. Du côté des incubateurs d'universités, les sources de revenus viennent principalement des gouvernements (27% de l'état, 27% de la municipalité), 13% de la location et des services, 13% de services publics et seulement 9% des propriétaires mêmes. Quant à l'incubateur public, il s'autofinance à 30%, 25% des fonds provenant de l'Etat, 33% d'autres sources.

Nous pouvons conclure que l'autofinancement des incubateurs indépendamment de leur nature, demeure faible, et que dans deux cas sur trois l'Etat joue un rôle important par son aide subventionnelle (tableau 19).

Tableau 19

Les sources de fonds pour les coûts d'opérations

1 \$ US = 1,4\$ CAN

	PRIVE	UNIVERSITE	PUBLIC			
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
1. Revenus de location et services	,62M\$ CAN	,56M\$ CAN	,28M\$ CAN	,36M\$ CAN	,22M\$ CAN	,14M\$ CAN
2. Gouvernement Etat	,04M\$,04M\$,64M\$,65M\$,06M\$,06M\$
3. Gouvernement Municipal	,00M\$,00M\$,56M\$,56M\$,04M\$,04M\$
4. Gouvernement fédéral	,00M\$,00M\$,00M\$,00M\$,08M\$,00M\$
5. Privé	,94M\$,96M\$,28M\$,28M\$,00M\$,00M\$
6. Université	,00M\$,00M\$,18M\$,18M\$,07M\$,07M\$
7. OSBL	,00M\$,00M\$,14M\$,14M\$,02M\$,02M\$
8. Autres	,06M\$,06M\$,00M\$,00M\$,24M\$,14M\$

M = Million

Allen 1984-85

Les incubateurs d'universités disposent du plus gros budget moyen d'opération soit, 2,08 millions de dollars, suivi des incubateurs privés 1,66 millions, et des incubateurs publics 730 000 dollars. Il est intéressant de remarquer que les incubateurs privés ont un budget inférieur aux incubateurs d'université, malgré leur plus grande dimension ce qui implique que d'autres facteurs entrent en ligne de compte.

La valeur des équipements

La valeur moyenne des équipements de l'incubateur privé est de 2,77 millions (18\$ le pi²) de dollars (canadiens), contre seulement 80 000 (1,4\$ pi²) et 120 000 (3,3\$ le pi²) dollars pour les incubateurs universitaires et publics (tableau 20). Par contre, la moyenne des incubateurs privés est trompeuse en raison de leurs dimensions. La médiane se situe à 100 000 dollars ce qui est très près de ses concurrents.

Tableau 20

La valeur au marché des équipements

1 \$ US = 1,4\$ CAN

PRIVE		UNIVERSITE		PUBLIC	
Moyenne**	Médiane***	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
2,77M\$,1M\$,08M\$	0,7M\$,12M\$,06M\$

Allen 1984-85

M = Million

* La moyenne s'obtient en additionnant le nombre total de la valeur monétaire des équipements, divisé par le nombre d'incubateurs. Elle est affectée par les extrêmes, ce qui peut à l'occasion fausser la perception de la réalité.

** La médiane c'est le milieu de toutes les valeurs au marché des équipements.

70% des incubateurs réinvestissent moins de 27 000\$ par année pour le renouvellement de l'équipement (tableau 21).

Tableau 21

Le montant des achats annuels d'équipement

1 \$ US = 1,4\$ CAN

Moins de 7 000\$	47%
7 000\$ à 26 600\$	23%
28 000\$ à 40 600\$	12%
42 000\$ à 138 600\$	12%
plus de 138 600\$	6%

Smilor et Gill 1985

Le taux de location

L'étude de Allen (1984-85) a montré que le taux de location moyen des incubateurs privés est de 12,74\$ le pi² soit 2,64 fois plus élevé que celui des incubateurs publics et 49% de plus élevé que celui des incubateurs d'universités (tableau 22). Smilor et Gill ont trouvé que 68% des incubateurs ont des taux de location inférieur à 7\$.

Tableau 22

Le taux de location au pied carré

1 \$ US = 1,4\$ CAN

PRIVE		UNIVERSITE		PUBLIC	
Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
12,74\$	13,30\$	8,58\$	9,62\$	3,50\$	2,66\$
pi ²					

1) Allen 1984-85

Catégorie	%
Moins de 2,80\$	29%
2,80\$ à 7\$	39%
7,01\$ à 14\$	27%
Plus de 14\$	5%

2) Smilor and Gill, 1985

Le taux de location comparativement avec celui du marché

Les études du Dr. Allen (1984-85) ont démontré que le taux moyen de location est inférieur de 37% à celui du marché. La majorité (60%) des incubateurs privés facturent les locataires au prix du marché. La grande majorité des incubateurs universitaires et les incubateurs publics pour la plupart, louent à un taux moindre que celui fixé par le marché, toutefois, quelques incubateurs publics et universitaires chargent le taux du marché alors que d'autres, très peu nombreux, offrent leurs locaux gratuitement.

Tableau 23

Le taux de location comparé celui du marché

	Privé %	Université %	Public %
Aucun coût	7%	11%	14%
En dessous du taux du marché	20%	56%	63%
Au taux du marché	60%	33%	23%
Au dessus du taux du marché	13%	00%	00%

1) Allen 1984-85

En dessous du taux du marché	8 incubateurs (67%)
Au prix du marché	2 incubateurs (16,5%)
Mixte des deux premiers	2 incubateurs (16,5%)

2) Allen, Ginsberg, Meiburger, 1984

Les objectifs des incubateurs

Selon une étude effectuée par Smilor et Gill (1985) auprès des dirigeants d'incubateurs, l'objectif premier d'un incubateur serait:

- 67%, la création d'emplois;
- 13%, le développement économique;
- 9%, la réalisation d'un profit.

Les mêmes auteurs ont, par la suite, posé une autre question portant cette fois sur les trois principaux objectifs d'un incubateur:

- 81%, la création d'emplois;
- 69%, le développement économique;
- 47%, le développement de l'entrepreneurship.

Le comité exécutif

Le comité exécutif d'un incubateur a pour fonction d'en établir les orientations. Le comité exécutif de l'incubateur public est plus représentatif des composantes de la communauté. Le groupe le plus présent est celui de l'entreprise privée avec 43% de

représentants siégeant aux comités exécutifs d'incubateurs publics, 70%, à ceux d'incubateurs privés et 51%, à ceux d'incubateurs universitaires (Tableau 24).

Tableau 24
Composition d'un comité exécutif

Représentant de	Public %	Privé %	Université %
Institution éducationnelle	10,0%	5%	24%
Entreprise privé	43,0%	70%	51%
Association d'affaires	8,0%	5%	0%
Officiel élu	4,0%	0%	5%
Syndicat	1,5%	0%	3%
Investisseur dans les installations	5,0%	20%	0%
Groupe de développement local	4,0%	0%	0%
Municipalité	12,0%	0%	3%
Gouvernement d'état ou fédéral	3,0%	0%	8%
Citoyen privé	8,0%	0%	3%
Autre(s)	1,5%	0%	3%
	-----	-----	-----
	100,0%	100%	100%

Les critères de sortie

Contrairement aux incubateurs publics ou universitaires, ceux du secteur privé n'ont pas de critères de sortie. En effet, la majorité ont des locataires que l'on pourrait nommer des éternels incubés, c'est-à-dire, des entreprises qui ne sortiront jamais de l'incubateur. Dans tous les cas, lorsqu'il y a une limite dans la durée de séjour, elle ne dépasse majoritairement pas trois ans, tout en étant flexible (Tableau 25).

Tableau 25
La limite du séjour

	PUBLIC		PRIVE		UNIVERSITE	
	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui
	flex.	N.flex.	Flex.	N.flex.	Flex.	N.Flex.
Possède une limite	32%	45%	23%	80%	13%	7%
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
En année(s)	2,8	2,8	2,0	2,0	2,0	2,0
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Eternel incubé	23%	77%	57%	43%	37%	63%

Allen 1984-85

Comme le démontre le tableau 26, 30,3% des entreprises demeurent dans l'incubateur pour une durée de un an ou moins, 74%, pour une durée maximale ~~de~~ deux ans.

Tableau 26

La durée de séjour en incubateur

Catégorie	%
Moins de 6 mois	17%
De 6 à 11 mois	13,3%
De 12 à 17 mois	20%
De 18 à 23 mois	23,3%
De 24 à 35 mois	3,3%
De 36 à 59 mois	10%
De 60 mois et plus	13%

Smilor et Gill

La direction et le personnel

Seulement 12% des gestionnaires possèdent des actions dans l'incubateur où ils travaillent (Smilor et Gill 1985). L'âge des gestionnaires varie énormément (Tableau 28).

Tableau 27

Niveau de scolarité du directeur général de l'incubateur

Catégorie	%
Inférieur à baccalauréat	12%
Baccalauréat	54%
Maîtrise	20%
Doctorat	14%

Smilor et Gill 1985

Tableau 28

L'âge du directeur général de l'incubateur

Âge	%
- de 30 ans	21%
31 à 40 ans	23%
41 à 50 ans	23%
51 à 60 ans	27%
+ de 60 ans	6%

Smilor et Gill 1985

Le personnel de consultation des incubateurs privés est plus nombreux que celui des autres catégories (voir tableau 29). Cependant ceux-ci gèrent plus d'entreprises ce qui fait que le nombre de consultants par entreprise reste sensiblement le même (la variation est de .12 à .13 consultants par entreprise). Ces consultants ont une vaste expérience du monde des affaires et de la consultation d'entreprises. Le niveau de scolarité des directeurs-généraux d'incubateurs est particulièrement élevée, 88% d'entre eux ont obtenu au moins un baccalauréat (Tableau 27).

Tableau 29

Données sur le personnel de l'incubateur

	PUBLIC		PRIVE		UNIVERSITE	
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
Personnel administratif	1,8/pers.	1,6	4,1	3,5	2,3	1,9
Consultant interne	2	1,4	3,7	2,1	2,3	1,9
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Expériences dans les affaires	70%	30%	92%	8%	67%	33%
Expérience dans la consultation	73%	27%	93%	7%	67%	33%

Allen 1984-85

Les liens avec les universités

Plus de 81% des incubateurs ont établi des liens avec les universités, mais seulement 25% l'ont fait formellement (tableau 30). La très grande majorité (82%) des incubateurs sont situés à moins de dix minutes de voiture ce qui facilite les relations entre ces deux institutions (tableau 31).

Tableau 30
Les liens avec l'université

Catégorie	%
Aucun lien	19%
Organisation informelle	33%
Organisation formelle	25%
Autres liens	23%

Smilor et Gill 1985

Tableau 31
Distance entre l'entreprise et l'université

Catégorie	%
5 à 10 minutes par automobile	40%
5 à 10 minutes à pied	27%
10 à 60 minutes par automobile	18%
entreprise le campus même	15%

Smilor et Gill 1985

L'implantation d'un incubateur

L'implantation d'un incubateur nécessite l'intervention de plusieurs intervenants économiques et sociaux, et beaucoup de démarches. Quelques 90% des incubateurs d'entreprises sont mis en place en moins de deux ans (Tableau 32). La majorité des projets se réalisent entre le sixième et le dix-huitième mois.

Tableau 32

Durée de la période de planification

Catégorie	%
- de 6 mois	17,5%
6 à 18 mois	57,5%
19 à 24 mois	15,0%
25 à 36 mois	7,5%
+ de 36 mois	2,5%

Smilor et Gill 1985

La localisation

Les auteurs Smilor et Gill ont observé que 45% des incubateurs d'entreprises sont implantés dans des villes de 30 000 habitants ou moins. Les petites villes mono-industrielles semblent plus propices à la mise en place d'un centre d'incubation d'entreprises, afin de diversifier leur tissu industriel en misant sur plusieurs PME. Elles ont possiblement plus besoin d'outils additionnels pour favoriser le démarrage des entreprises.

Tableau 33

Zone de localisation

Catégorie	%
Ville de 30 000 habitants ou moins	45%
Ville de 31 000 à 100 000 habitants	17%
Ville de 100 000 à 200 000 habitants	13%
Ville de 200 000 à 1 million d'habitants	17%
Ville de plus de 1 million d'habitants	8%

Smilor et Gill 1985

L'offre des services

Préoccupé par le type de services qu'offraient les incubateurs, Allen (1984-85) a fait ressortir dans un premier temps, à même un questionnaire aux dirigeants d'incubateurs, les services les plus fréquemment assurés parmi ces derniers (tableau 34). À l'étude des réponses obtenues, il s'est avéré que les incubateurs publics semblaient privilégier les services de consultation (10 des 17 services les plus offerts), les incubateurs privés, les services communs (8 des 16 services les plus offerts) alors que les incubateurs universitaires affichaient une dispersion relative des services offerts.

Mentionnons aussi que la grande majorité des services communs, physiques et logistiques se donnent sur le site même de l'incubateur (voir tableau 34, section Allen, Ginsberg, Meiburger), alors qu'une minorité significative des services de consultation se donnent à l'extérieur du site de l'incubateur.

Tableau 34
Offre des services

	ALLEN 1984-1985			ALLEN, GINSBERG, MEIBURGER, 1984				
	Public	Privé	Université	Public	Privé	à l'ext.	à l'int.	les deux
	%	%	%	%	%	%	%	%
A) SERVICES DE CONSULTATION								
Consultation financière								
1. Fiscalité	68(10)			50%	25%	17%	17%	8%
2. Assurance				37%	25%	8%	17%	8%
3. Subventions et prêts gouv.	86(1)		78(7)	63%	50%	8%	42%	8%
4. Exportation				25%	50%	8%	25%	
5. Planification financière	68(10)		78(7)	63%	50%	17%	33%	8%
Consultation professionnelle								
6. Préparation d'un plan d'affaires	77(4)	87(4)	89(4)	75%	75%	8%	58%	8%
7. Relation de travail	64(14)			37%	50%		42%	
8. Marketing-publicité	77(4)	73(13)		50%	50%	17%	33%	
9. Réglementation gouvernementales	64(14)			63%	75%	8%	50%	
10. Rémunération/avantages sociaux				25%	50%	25%	17%	
11. Relocalisation	77(4)			75%	75%	8%	50%	
12. R & D	68(10)		100(1)	50%	75%	17%	17%	

- Tableau 34 (suite)
Offre des services

Tableau 34 (suite)
Offre des services

	ALLEN 1984-1985			ALLEN, GINSBERG, MEIBURGER, 1984				
	Public %	Privé %	Université %	Public %	Privé %	à l'ext. %	à l'int. %	les deux %
B) SERVICES COMMUNS								
26. Commis comptable				37%	50%		25%	17%
27. Inventaire					50%		8%	
28. Réception, téléph. après hres de travail				12%	25%		17%	
29. Entretien	68(10)	73(13)	78(7)					
30. Agent de sécurité	77(4)	100(1)	100(1)	37%	75%		42%	
31. Traitement texte	64(14)	87(4)	78(7)	37%	100%		58%	
C) SERVICES PHYSIQUES ET LOGISTIQUES								
32. Equipement audio-visuel		67(15)	89(4)	88%	75%		33%	
33. Télex				25%	25%		25%	
34. Salle de conférence	77(4)	100(1)	78(7)	75%	100%		85%	
35. Cafétéria		87(4)		37%	50%		42%	
36. Location de véhicule				37%	50%	8%	33%	
37. Téléphone				25%	75%		25%	8%
38. Location d'équi. et machinerie		87(4)		50%	75%	8%	50%	
39. Bibliothèque		80(12)	78(7)	25%	75%	8%	33%	
40. Garderie								
41. Autres								

Services de consultation 10/17 3/16 5/15

La demande de services

Dans un deuxième temps Allen (1984-85) a démontré que la demande de services correspondait dans son ensemble à ceux offerts dans les incubateurs (Tableau 35). Exprimant leur perception du degré d'utilité des services mis à leur disposition dans les incubateurs, les entreprises incubées ont priorisé les services de consultation dans sept cas sur 11 dans les incubateurs publics, alors que dans les incubateurs privés et universitaires, les incubés privilégièrent les services communs (huit services sur 16) et mixtes respectivement.

A notre avis, il ne faut pas croire à même ces chiffres que l'offre répond nécessairement à la demande de services. En effet, lors de l'étude de Allen, Ginsberg, Meiburger 1984, (voir tableau 35) on a demandé aux entreprises incubées non seulement d'attribuer un ordre de préférence sur les services qu'elles jugeaient les plus utiles parmi ceux qu'on leur offrait, mais aussi de préciser ceux qu'elles apprécieraient le plus parmi les services non-offerts. A l'issue de la compilation des résultats, il fut démontré que les incubés favoriseraient d'une façon plus prononcée les services de consultation si elles avaient accès à de

nouveaux services (six sur 11) comparativement à leur évaluation des services qui leur sont présentement accessibles (quatre sur dix pour la consultation). Ce qui nous porte à croire que l'offre des services ne correspond pas tout à fait à ceux réclamés. Mentionnons que notre attention s'est spécifiquement portée sur les services de consultation que nous jugeons les plus importants.

Tableau 35
Demande des services

	DEGRE D'UTILITE POUR LE DEVELOPPEMENT DES FIRMES ALLEN 1984-1985								DEGRE D'UTILITE POUR DEVELOPPEMENT DES FIRMES ALLEN, GINSBERG, MEIBURGER, 1984			
	Public		Université		Privé		Serv. offert		Serv. non offert			
	Moyen-haut	Bas	Moyen-haut	Bas	Moyen-haut	Bas	Moyen-haut	Bas	Moyen-haut	Bas	Moyen-haut	Bas
A) SERVICES DE CONSULTATION												
Consultation financière												
1. Fiscalité							64%	36%	63(7)	37%		
2. Assurance							100(1)	0%	47%	53%		
3. Subventions et prêts gouvernementaux	64(4)	36%	53(7)	47%			90(4)	10%	64(6)	36%		
4. Planification financière	78(9)	22%	50(2)	50%	75(13)	25%	83(12)	17%	67(4)	33%		
5. Exportation							33%	67%	32%	68%		
Consultation professionnelle												
6. Préparation d'un plan d'affaires	61(5)	39%	64(5)	36%	52(14)	48%	66%	34%	67(4)	33%		
7. Relation de travail							63%	37%	37%	63%		
8. Marketing-publicité	47(5)	53%	58(12)	42%	58(10)	42%	88(7)	12%	61(8)	39%		
9. Réglementation gouvernementale							71%	29%	56(14)	44%		
10. Rémunération/avantages sociaux							87(9)	13%	44%	56%		
11. Relocalisation			63(8)	37%			57%	43%	36%	64%		
12. R & D							60%	40%	37%	63%		

Tableau 35 (suite)
Demande des services

	DEGRE D'UTILITE POUR LE DEVELOPPEMENT DES FIRMES ALLEN 1984-1985						DEGRE D'UTILITE POUR DEVELOPPEMENT DES FIRMES ALLEN, GINSBERG, MEIBURGER, 1984					
	Public Moyen-haut; %		Université Moyen-haut; %		Privé Moyen-haut; %		Serv. offert Moyen-haut; %		Serv. non offert Moyen-haut; %			
	Bas %	Bas %	Bas %	Bas %	Bas %	Bas %	Bas %	Bas %	Bas %	Bas %	Bas %	Bas %
A) SERVICES DE CONSULTATION												
Consultation professionnelle												
13. Entraînement du personnel												
14. Recrutement et sélection du personnel												
15. Services légaux	54(9)	46%						50%	50%	57(12)	43%	
16. Propriété intellectuelle (brevet)								58%	42%	31%	69%	
17. Comptabilité	93(5)	7%	47(12)	53%	50(14)	50%	68%	32%	53%	47%		
18. Information et service d'information	55(11)	45%	52(12)	48%			78%	22%	68(3)	32%		
19. Production												
B) SERVICES COMMUNS												
20. Réception et expédition	77(11)	23%			84(6)	16%	79(15)	21%	42%	58%		
21. Courrier							92(3)	8%	60(9)	40%		
22. Photocopie	82(1)	18%	93(1)	7%	90(1)	10%	88(7)	12%	57(12)	43%		
23. Service clérical	74(1)	26%	57(8)	43%	53(5)	47%	81(14)	19%	78(2)	22%		

Tableau 35 (suite)
Demande des services

	DEGRE D'UTILITE POUR LE DEVELOPPEMENT DES FIRMES ALLEN 1984-1985						DEGRE D'UTILITE POUR DEVELOPPEMENT DES FIRMES ALLEN, GINSBERG, MEIBURGER, 1984					
	Public		Université		Privé		Serv. offert		Serv. non offert			
	Moyen-haut %	Bas %	Moyen-haut %	Bas %	Moyen-haut %	Bas %	Moyen-haut %	Bas %	Moyen-haut %	Bas %	Moyen-haut %	Bas %
B) SERVICES COMMUNS												
24. Réceptionniste	85(1)	15%	68(3)	32%	72(3)	28%	89(5)	11%	50%	50%		
25. Commis-comptable							72%	28%	45%	55%		
26. Inventaire							89(5)	11%	42%	58%		
27. Réception, télé. après les hres trav.					53(7)	47%	75%	25%	54(15)	46%		
28. Entretien					78(11)	22%						
29. Agent de sécurité	77(5)	23%	87(5)	13%	83(8)	17%	97(2)	3%	80(1)	20%		
30. Traitement de texte	64(15)	36%			53(4)	47%	72%	28%	47%	53%		
C) SERVICES PHYSIQUES ET LOGISTIQUES												
31. Equipement audio- visuel							74%	26%	60(9)	40%		
32. Télex					49(9)	51%	83(12)	17%	26%	74%		
33. Salle de conférence	64(11)	36%	79(8)	21%	84(2)	16%	84(11)	16%	50%	50%		
34. Cafétéria					76(11)	24%	73%	27%	54(15)	46%		
35. Location de véhicule							67%	33%	52%	48%		
36. Téléphone	76(11)	24%	82(3)	8%			86(10)	14%	60(9)	40%		
37. Location d'équip. et machinerie			100(12)		59(14)	41%	65%	35%	53%	47%		
38. Bibliothèque			88(8)	12%			69%	31%	41%	59%		
39. Garderie												
40. Autres												
Services de consultation	6/10		4/10		1/10		4/10		6/11			
Variation	9,3 à 22,2%		9,3 à 31,5%		7,3 à 35,8%							
Services de consultation	7/15		7/15		4/16		5/15		8/16			

Le pourcentage de services donnés gratuitement

Le nombre de services qui sont donnés gratuitement est fort utile pour nous indiquer la priorité de chacun des types d'incubateurs. Le tableau 36 nous montre clairement que les incubateurs publics priorisent les services de consultation en offrant une bonne partie de ceux-ci gratuitement. Les incubateurs privés, eux, favorisent l'octroi de services autres que ceux de consultation.

Tableau 36

Pourcentage des services donnés gratuitement

	ALLEN 1984-1985		
	% de service donné gratuitement		
	Public %	Université %	Privé %
SERVICES DE CONSULTATION			
1. Subventions et prêts gouvernementaux	37%	43%	00%
2. Entraînement du personnel	53%	00%	00%
3. Préparation d'un plan d'affaires	30%	50%	42%
4. Marketing/publicité	53%	00%	20%
5. Relocalisation	31%	00%	00%
6. R & D	43%	12%	00%
7. Planification financière	33%	71%	00%
8. Fiscalité	36%	00%	00%
9. Réglementation gouvernementale	46%	00%	00%
10. Informatique et service d'information	00%	00%	18%
11. Propriété intellectuelle	00%	17%	00%
AUTRES SERVICES			
12. Photocopie	00%	00%	13,4%
13. Salle de conférence	27%	13%	20%
14. Agent de sécurité	6%	11%	00%
15. Service clérical (secrétaire)	00%	00%	14%
16. Courrier	15%	00%	13%
17. Traitement de texte	00%	00%	14%
18. Réception et expédition	00%	00%	15%
19. Location d'équipement et machinerie	00%	00%	14%
20. Réceptionniste	00%	00%	14%
21. Cafétéria	00%	00%	00%
22. Bibliothèque	00%	25%	23%
23. Équipement audio-visuel	00%	00%	18%

Allen 1984-85

La disponibilité de services d'affaires, l'interaction entre les entreprises, l'expertise en management sont les facteurs d'influence les plus

importants de l'incubateur sur les entreprises (tableau 37).

Tableau 37

L'influence de l'incubateur sur les firmes

Catégorie	PUBLIC		UNIVERSITE		PRIVE	
	Influence positive %	Pas d'influence %	Influence positive %	Pas d'influence %	Influence positive %	Pas d'influence %
1. Interaction avec les autres firmes	69(1)	31	67(4)	32	70(2)	30
2. Expertise du management	54(3)	46	46	52	47(3)	52
3. Disponibilité du capital	48(5)	48	29	69	25	72
4. Disponibilité de services d'affaires	67(2)	31	80(2)	20	81(1)	18
5. Développement de marché	42	56	40	56	38(4)	61
6. Interaction avec l'université	23	73	92(1)	8	20	80
7. Attraction du personnel qualifié	30	66	75(3)	23	26	72
8. Stratégie d'affaires	54(4)	42	49(5)	51	35(5)	64

Allen 1984-85

L'efficacité des incubateurs

Selon M. Allen (1984-85), la très vaste majorité (plus de 89%) des entreprises auraient démarré sans l'incubateur. De plus la plupart des organisations se relocalisent dans la même région à la sortie de l'incubateur. Ce même auteur a créé un ratio succès-échec pour démontrer l'efficacité des incubateurs d'entreprises.

Tableau 38

Ratio succès/échec

Catégories	Public		Privé		Université	
Firme qui aurait débuté sans l'incubateur	oui 89%	non 11%	oui 93%	non 7%	oui 94%	non 6%
Firme qui se relocalise dans la même région	oui 84%	peut-être 4,7%	oui 83%	peut-être 2,6%	oui 85%	peut-être 2,5%
Ratio succès/échec	2,3		2,0		1,4	

Allen 1984-85

On a défini un succès lorsque la firme sort de l'incubateur pour aller s'établir ailleurs, l'échec

quant à lui était défini par la cessation des activités d'une firme à l'intérieur de l'incubateur. Ce ratio ne peut aucunement être comparé au taux d'échec des PME au cours des cinq premières années de la vie, car 1) le ratio succès/échec ne comprend pas les échecs des firmes à l'extérieur de l'incubateur mais à l'intérieur des cinq premières années; 2) il existe des firmes à l'intérieur de l'incubateur (éternels incubés), qui ont plus de 5 ans de vie, mais qui sont exclus du ratio succès/échec. Néanmoins, les incubateurs publics ont maintenu le plus haut ratio succès/échec (2,3) en raison surtout de la priorité accordée aux services de consultation.

Les dix facteurs critiques du succès d'un incubateur

Dans leur livre (1985) Smilor et Gill ont identifié dix facteurs critiques pour le succès d'un incubateur d'entreprises.

1) L'expertise sur le site

Il est important d'avoir une expertise sur le site offrant des services de planification des stratégies

d'affaires, de marketing, de comptabilité, etc. Les PME ont besoin d'être suivies de très près.

2) L'accès aux sources de financement et à la capitalisation

Les problèmes de besoins de fonds sont omniprésents chez la PME. Il faut leur présenter les différentes options, leur donner accès au capital de risque, les aider à mieux planifier leurs besoins financiers.

3) Les autres services de support

On doit offrir une multitude de services communs, physiques et logistiques sur le même site.

4) Le support de la communauté locale

Les communautés connaissent d'importants problèmes de chômage. Pour résoudre ce problème, tous les intervenants doivent s'unir pour aider les entreprises locales.

5) La création d'un réseau

Il est crucial que le nouvel entrepreneur ait accès à un réseau d'affaires établi. Plus il sera large et diversifié, plus les solutions à ses problèmes risquent d'être riches et de nouvelles opportunités pourraient jaillir.

6) L'éducation de l'entrepreneur

L'entrepreneur à court de temps n'est pas bien servi par les réseaux scolaires existants. Cependant, ses manques de connaissances sont immenses et ils doivent être comblés pour que l'entreprise qu'il dirige soit bien gérée. La notion d'incubation implique dans un premier temps, qu'une aide sera fournie à l'incubé et que celui-ci pourra éventuellement voler de ses propres ailes, d'où l'importance de bien former les entrepreneurs.

7) La perception du succès

Plusieurs entreprises établies hésitent à octroyer un contrat à une entreprise en phase de démarrage, étant donné que la majorité fera faillite dès les premières

années. Une incertitude plane donc sur les relations d'affaires. L'incubateur permet de réduire cette incertitude, car il développe des entreprises à succès et en aidant les jeunes entreprises il réduit les risques d'échec.

8) Etablir un processus de sélection

Il est fondamental de bien établir la mission et les objectifs de l'incubateur afin que la direction de l'organisation soit claire. De cela découlera un processus de sélection où toutes les entreprises sauront à quoi s'attendre.

9) Etablir des liens avec l'université

Les liens avec l'université doivent être établis et ce, surtout dans les incubateurs disposant d'entreprises de haute technologie. Le transfert de recherche fondamentale et appliquée, la formation de chercheurs de hauts niveaux sont particulièrement recherchés.

10) Des politiques et des procédures claires

Tout comme au huitième point, plus les politiques et les procédures seront claires et définies, plus l'efficacité de l'incubateur sera grande.

Les phases du cycle de vie d'un incubateur

Comme toute autre entreprise, les centres d'incubation d'entreprises passent à travers certaines phases, acquérant au fur et à mesure une maturité. Bien qu'il s'avère impossible d'établir le cycle de vie des incubateurs d'entreprises au Québec, car ces derniers ont dans la vaste majorité des cas une expérience de vie inférieure à une année, deux auteurs américains, David Allen et Janet Hendrickson-Smith ¹ ont étudié l'évolution de 12 incubateurs aux Etats-Unis qu'ils ont choisis selon les critères suivants: 1) incubateur âgé de 3 ans ou plus, 2) des considérations de distribution géographique de l'échantillon, 3) avoir des incubateurs dans des zones urbaines et rurales,

¹ Allen, David N., Hendrickson-Smith, Janet, Planning and implementing small business incubators, Novembre 1986, Rapport effectué pour le compte du U.S. Department of commerce economic development division.

4) avoir été dans l'échantillon de l'étude d'Allen (1984-85) ce qui permet de mesurer plus facilement les changements.

Selon les deux auteurs, chacun des centres d'incubation d'entreprises passeraient par trois phases; le démarrage, le développement des entreprises, la maturité. La durée serait affectée par cinq facteurs tel que nous le verrons plus loin dans le texte. De plus, les caractéristiques qui sont associées à chacune des phases, ne s'appliqueront pas nécessairement dans chacun des incubateurs d'entreprises.

Nous allons maintenant étudier chacune des phases et des principales caractéristiques qui s'y dégagent.

La phase: démarrage de l'incubateur

Cette étape débute lorsque des personnes décident de créer un incubateur d'entreprises et elle se termine lorsque les installations sont totalement occupées par les incubés.

Sur les 12 incubateurs étudiés seulement un seul a effectué une étude de faisabilité. Par contre, la

majorité des directeurs ont avoué qu'ils auraient dû effectuer une étude de faisabilité, ce qui leur aurait permis d'éviter quelques erreurs. Les directeurs ont cependant dû soumettre un plan de développement de même qu'un plan financier.

Lors de cette étape, le directeur concentre ses énergies à la rénovation de la bâtie (relation avec les contracteurs, supervision des travaux de construction, etc.), ce qui lui laisse peu de temps pour tous les autres aspects (le marketing du centre, développement du réseau d'affaires, la consultation aux incubés).

Une fois les rénovations accomplies, le directeur s'occupe de louer le plus rapidement possible les espaces disponibles. Pour ce faire, il accepte plusieurs entreprises qui ne sont pas réellement en incubation. Le critère d'entrée devient la capacité de payer son loyer. La sélection n'existe pratiquement pas. On admet surtout des entreprises existantes! Mais, il n'a pas le choix, le comité exécutif et les gouvernements exigent des résultats rapides. Le manager aide peu les firmes qui vont permettre à la communauté de se développer et de croître.

Les managers éprouvent des difficultés avec les médias qui les accusent de ne pas atteindre tous les résultats que l'on attendait. Les gestionnaires ont avoué que cette situation était en partie due à leurs affirmations antérieures. Ils vivent les mêmes problèmes avec leur comité exécutif qui s'attendait pratiquement à des miracles en peu de temps.

La phase: développement des entreprises

Durant la phase antérieure, le directeur de l'incubateur travaillait surtout avec les incubés avant qu'ils entrent à l'intérieur de l'incubateur, et seulement à l'occasion par la suite.

Dans la phase développement des entreprises, les gestionnaires consacrent plus d'attention à leurs incubés. La plupart utilise l'approche réactive, c'est-à-dire qu'ils attendent que les entrepreneurs viennent les voir avec leurs problèmes. Malheureusement dans biens des cas, le mal est déjà fait, alors la PME fragile, vulnérable s'écroule. Certains gestionnaires utilisent l'approche proactive, où ils rencontrent régulièrement les entrepreneurs pour faire un diagnostic

(formel ou informel), et par le fait même d'aller au devant des coups.

Dans plusieurs cas, le manager dirige les incubés vers les ressources externes existantes comme par exemple le "Small Business Development Center" (Dans la plupart des universités américaines, il existe un Small Business Development Center qui aide gratuitement les PME et dont le financement est assumé par les gouvernements. Même si de tels centres n'existent pas au Québec, les quelques incubateurs de la province offrent plutôt leurs services de consultation à l'intérieur même du centre d'incubation, ce qui à notre avis permet un meilleur suivi des entreprises.), des consultants privés externes, des retraités bénévoles et autres.

En résumé, la variété et la qualité des services s'accroissent. Dans cette phase, le directeur est beaucoup plus sélectif dans le choix des nouveaux incubés. La facilité de résiliation des baux lui permet de chasser les entreprises qui ne désiraient que des locaux à bas prix, et de choisir des nouvelles PME à croissance qui débutent leurs opérations.

On tente de sélectionner des entreprises qui sont complémentaires avec les firmes déjà en incubation.

À ce stade, peu d'incubateurs possèdent des critères de sortie. On laisse le choix aux incubés. Certains incubateurs ont établi une stratégie de tarification progressive ce qui force en quelques sortes les entreprises à sortir de l'incubateur car les conditions externes deviennent avantageuses. De plus, le besoin d'expansion d'espace supplémentaire inaccessible dans l'incubateur force les entrepreneurs à déménager à l'extérieur.

La phase de maturité

Au moins deux conditions sont nécessaires pour qu'un incubateur entre dans la phase de maturité. Premièrement, la demande pour utiliser les services et les locaux des incubateurs est supérieure à l'offre. Deuxièmement, des services de consultation sophistiqués et de haut calibre sont disponibles pour combler les besoins des incubés. On inclut dans ce deuxième point la disponibilité d'un réseau d'affaires complet aux entrepreneurs. La dernière partie de cette phase est caractérisée par une expansion de l'incubateur.

Cette étape est caractérisée par une forte demande d'espace de location. Cela est causé par un besoin d'expansion de certaines entreprises en incubation et par de nouvelles firmes désirant s'établir dans l'incubateur. L'incubateur d'entreprises est fort connu dans la communauté et il devient même le point central de l'émergence de l'entrepreneurship dans la région.

Certaines entreprises qui étaient en incubation quittent l'incubateur pour s'établir à l'extérieur, ce qui crée un large espace disponible que l'on subdivise en deux ou trois unités pour accueillir de nouvelles petites entreprises.

Les directeurs font face à un dilemme pour l'attribution des espaces vacants. Des entreprises séjournant dans l'incubateur depuis quelques temps désirent plus d'espace pour leur expansion, tandis que plusieurs nouvelles firmes, qui vont permettre à l'économie locale de croître à long terme, désirent être admises dans l'incubateur. Deux solutions existent pour résoudre ce problème. 1) L'incubateur acquiert (ou loue) des espaces supplémentaires ou il aménage dans des installations plus grandes. 2) On impose des critères

de sortie plus rapides, du moins pour certaines firmes moins désirées pour l'atteinte des objectifs, tout en étant extrêmement sélectif pour les nouveaux entrants.

Lors de cette phase des critères d'entrée et de sortie sont généralement imposés. Les fonds générés à l'intérieur (autofinancement) sont supérieurs aux phases antérieures, ce qui permet une marge de manoeuvre intéressante pour le développement du centre d'incubation d'entreprises autant au niveau des services que des installations.

L'incubateur peut créer des vaches à lait s'il impose des redevances aux anciens incubés.

Les cinq facteurs affectant le cycle de vie d'un incubateur d'entreprises¹

Le premier facteur à considérer est le niveau de l'entrepreneurship local.

¹ Allen David N., Hendrickson-Smith, Janet, Planning and implementing Small business incubators, novembre 1986, rapport effectué pour le compte du U.S. Department of commerce economic development division.

Plus la région possède un niveau d'entrepreneurship élevé, plus l'incubateur atteindra son niveau de maturité rapidement toute chose étant égale par ailleurs.

Le second facteur affectant le développement d'un incubateur est les caractéristiques des installations. Moins l'incubateur dispose de surface de location, plus il devra accepter de nouvelles petites entreprises occupant moins d'espace, moins les entreprises pourront prendre de l'expansion à l'intérieur, moins les services pourront être complets. De plus, certaines installations sont inadaptées pour recevoir certains types d'entreprises, ce qui peut ralentir le développement.

Le troisième facteur affectant le développement d'un incubateur est le financement. Moins l'incubateur dispose de ressources financières, plus il acceptera n'importe quelle entreprise pour générer des résultats "positifs" rapides, en mettant de côté ses vrais objectifs, ce qui entravera son développement futur.

Le quatrième facteur est le niveau de support que la communauté locale donnera à l'incubateur

d'entreprises. Plus l'incubateur sera intégré à sa communauté, plus il atteindra sa maturité rapidement.

Cinquièmement le développement de l'incubateur dépend de son directeur. Plus celui-ci sera compétent, plus il sera en mesure de percevoir et d'adapter le concept en fonction des besoins du milieu, plus l'incubateur sera mature rapidement. Le directeur de l'incubateur est l'homme-clé dans tout le processus.

Finalement nous croyons qu'un sixième facteur s'ajoute dans le cas des incubateurs de haute technologie. Plus l'incubateur est affilié avec une université reconnue pour une expertise très spécifique ou l'incubateur est situé près de grandes entreprises de Haute Technologie, plus l'incubateur se développera rapidement.

Les leçons à tirer

La première phase (le démarrage) occasionne beaucoup d'inefficacité. Le manager (souvent seul) s'attarde à la rénovation, et par la suite, à la location d'espace en délaissant la mission et les objectifs, de même que l'aspect le plus important dans

le concept soit les services de consultation. On peut résoudre ce problème en embauchant des consultants internes qui feront de la consultation, et surtout en capitalisant mieux les incubateurs d'entreprises pour qu'ils fassent de l'incubation et non de la location d'espace.

Les directeurs des incubateurs doivent se donner des objectifs réalistes pour éviter la déception des membres du comité exécutif, et des médias surtout si des facteurs profonds (ex: le manque d'entrepreneurship dans la région) ralentissent le développement de l'incubateur. Dans le cas où le financement est conditionnel aux résultats, on doit évaluer les effets des facteurs sur le développement de l'incubateur pour tenir compte des conséquences.

Il est important de bien planifier le développement d'un incubateur grâce à une bonne étude de faisabilité, un bon plan d'affaires, et une bonne implication du milieu.

Finalement, mesurer la performance d'un incubateur par le nombre d'emplois créés incite les managers à poursuivre des objectifs à court terme, en sacrifiant à

l'occasion le long terme. On doit plutôt mesurer l'efficacité en additionnant aussi les emplois créés à l'extérieur, ce qui donnera un meilleur aperçu de l'atteinte ou non des objectifs.

L'incubé et l'incubateur

Les propriétaires-dirigeants des entreprises locataires avaient un âge moyen variant entre 41 et 43 ans, ce qui n'est pas surprenant par rapport à la théorie traditionnelle de l'entrepreneurship voulant qu'il soit nécessaire d'avoir de l'expérience de travail avant de se lancer en affaires ¹. D'ailleurs, ils ont un niveau de scolarité particulièrement élevé avec une moyenne variant entre 16,1 et 17,9 années d'études (tableau 39). Les entrepreneurs, en moyenne, restent depuis plusieurs années dans la région où ils partent leurs entreprises et ont évolué dans de très grosses organisations précédemment. Cependant la médiane nous donne un meilleur portrait de la situation où plus de la moitié des entrepreneurs ont évolué auprès de PME lors de leurs emplois précédents.

1. Liles P.R., Who are the entrepreneurs? p. 5-14,
MSU Business Topics. Hiver 1974.

La vaste majorité des entrepreneurs demeuraient dans la région depuis plusieurs années (Tableau 40).

Tableau 39

Portrait de l'entrepreneur-locataire

Catégories	PUBLIC		PRIVE		UNIVERSITE	
	moyenne	médiane	moyenne	médiane	moyenne	médiane
Age	41,2 ans	39,2	41,1	39,2	42,3	41,9
Scolarité	16,1 ann.	16,3	16,9	17,2	17,9	17,8
Durée du séjour dans la région	19,4 ann.	12,4	19,5	15,4	12,4	8,1
Taille de l'employeur précédent	2 245 emp.	99,7	2 603	70	30 813	300

Allen 1984-1985

Tableau 40
Portrait de l'entrepreneur-locataire

	23-29 ans	30-39 ans	40-49 ans	50-63 ans
Age	21%	34%	29%	16%
	Sec. et pas fini université	Université	Maîtrise	Doctorat
Niveau d'instruction	23%	29%	27%	21%
	Science	Liberal/arts	adm./écono.	technique
Type d'instruction	30%	24%	24%	12%
	1-5 ans	6-12 ans	13-25 ans	26-50 ans
Durée du séjour dans la région	27%	23%	23%	27%

Allen, Ginsberg, Meiburger 1984

Les principales raisons pour se lancer en affaires, par ordre d'importance, sont une opportunité de marché, la chance de poursuivre une idée, la possibilité de créer son propre emploi et la récompense économique (tableau 41).

Tableau 41
Motifs pour partir en affaires

Catégories	Public	Privé	Université
Créer son propre emploi	73%(1)	67%(3)	52%(4)
Chance de poursuivre une idée	71%(2)	69%(2)	69%(2)
Opportunité de marché	69%(3)	70%(1)	80%(1)
Récompense économique (profit)	54%(4)	63%(4)	52%(5)
Subvention de son employeur précédent			56%(3)

Allen 1984-85

Capitalisation des entreprises

Les PME en phase d'incubation se financent surtout par les ressources personnelles de l'entrepreneur, suivies de celles de sa famille, ses associés, ses ami(es) (tableaux 42 et 43).

Tableau 42

Les sources de capitalisation initiale

Catégories	% du montant total		
	Public	Privé	Université
Les ressources personnelles	57%(1)	68%(1)	64%(1)
Associé(s), famille, ami(es)	10%(3)	9%(2)	14%(2)
Banque	13%(2)	8%(3)	4%(4)
Compagnie de finance	7%(5)	0%	0%
Capital de risque	3%	7%(4)	13%(3)
Gouvernement	8%(4)	4%	3%(5)
Autres sources	2%	5%	2%
	----	----	----
	100%	100%	100%

Allen 1984-85

Tableau 43
Les sources de capitalisation initiale

Catégorie	Moyenne %
Ressources personnelles	51%
Banques	27%
Famille et amis	14%
Capital de risque	5%
Gouvernement	3%

	100%

Allen, Ginsberg, Meiburger 1984

Conformément à leur mission, les banques fournissent peu de fonds au PME débutantes celles-ci disposant de faibles garanties. Cependant les PME évoluant dans des centres d'incubation d'entreprises ont peu accès au capital de risque, exception faite de celles évoluant dans des incubateurs d'universités. Nous expliquons partiellement cet état de fait, par les exigences élevées de croissance de profits, de chiffres d'affaires nécessaires aux firmes de capital de risque pour rentabiliser leurs opérations, qui se retrouvent surtout au niveau de firmes de haute technologie. Une

autre explication pourrait être la localisation des incubateurs d'entreprises dans de petites villes où les firmes de capital de risque sont absentes. Finalement, les divers gouvernements offrent peu de capitaux initiaux aux jeunes firmes.

La croissance des entreprises

Les incubateurs d'entreprises accueillent de très petites entreprises. Les deux-tiers des entreprises locataires emploient 5 employés ou moins (tableau 44).

Tableau 44

Le nombre d'employés par incubé

Catégories	%
1 à 2 employés	42,2%
3 à 5 employés	22,3%
6 à 10 employés	15,6%
11 à 20 employés	8,1%
21 à 30 employés	5,2%
31 à 40 employés	3,3%
41 à 50 employés	1,9%
51 employés ou plus	1,4%

Les ventes des entreprises locataires sont peu élevées en valeur absolue près de 54% (tableau 45) des firmes ont des ventes annuelles de 280 000\$ ou moins. 22% des organisations réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 1,4 million de dollars. Elles ont des prévisions de ventes des plus optimistes (croissance de 153% à 496%). Cela constitue une preuve convaincante de l'optimisme débordant des entrepreneurs malgré qu'en valeur absolue la croissance anticipée n'est pas très élevée (tableau 46).

Tableau 45

Les ventes annuelles des incubés

1,4 \$ Can = 1 \$ US

Catégories	%
moins de 1 400\$ Can	7,3%
1 400\$ à 140 000\$	29,3%
141 400 à 280 000\$	17,1%
281 400 à 560 000\$	14,6%
561 400 à 1 398 600\$	9,8%
1 400 000\$ et plus	22,0%

Tableau 46

Prévision de la croissance des ventes

	PUBLIC moyenne médiane	PRIVE moyenne médiane	UNIVERSITE moyenne médiane
Prévision de la croissance des ventes pour la prochaine année	153%	50%	172%

Allen 1984-85

CHAPITRE 4
LE ROLE DE L'ETAT DANS LE DEVELOPPEMENT
DES INCUBATEURS D'ENTREPRISES

Depuis le début des années 80, les responsables du développement économique ont changé leurs stratégies. Ils ont cessé d'axer le développement économique exclusivement sur la grande entreprise. D'ailleurs plusieurs études ont clairement démontré que les efforts pour attirer de grandes organisations dans leur bassin géographique se sont révélés inefficaces et coûteux dans plusieurs cas.¹

Aussi les gains d'une région se font nécessairement aux dépens d'une autre comme l'a constaté Kreschnick.²

¹ Ledebur, L. et D. Rasmussen (1984) "Economic Development in the post-Federal Era: State Industrial Incentives." Présentation au colloque de l'"American Society for public administration" à Denver.

² Kreschnick, M. (1981) Taxes and growth: Business incentives and Economic Development. Washington, DC: The council of State Planning Agencies.

De l'autre côté les PME se sont révélées plus innovatrices par dollars investis en recherche et développement (près de 21 fois plus) que les grandes organisations ¹. Les études de David Birch ont démontré que les PME furent les grandes créatrices d'emplois durant les 10 dernières années.

Les politiques canadiennes

Au Québec, le gouvernement provincial a manifesté son intention d'élaborer une politique sur les incubateurs dans son document d'orientation ².

¹ Julien P.A., Chicha J., Joyal A., La PME dans un monde en mutation, Les Presses de l'université du Québec, 1986.

² Vallerand, André, Ministre délégué aux PME, Vers une politique de soutien et de promotion des PME, Conférence PME 28 mai 1987, p. 34

Entre temps, on a subventionné quelques incubateurs via les programmes existants du Ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Office de planification et développement économique du Québec. Du côté du gouvernement fédéral, un groupe de travail a été créé pour recommander une orientation à cet égard. Quelques expériences sont tentées via les programmes généraux du Ministère de l'expansion industrielle régionale et du ministère de l'Emploi et de l'Immigration.

Finalement, aucune municipalité n'a établi une politique à cet égard. Exception faite de la ville de Montréal et d'autres villes d'importance qui peut espérer accueillir plusieurs incubateurs, la nécessité de mettre en place une politique nous apparaît peu opportune. La règle du cas par cas est de mise.

L'expérience américaine

Lors de notre visite¹ dans des incubateurs et auprès d'experts dans le domaine aux Etats-Unis, nous

¹ Lors du mois de juin 1987, nous avons visité 5 incubateurs en Pennsylvanie, rencontré le Dr. Allen ainsi que les décideurs du Ben Franklin partnership.

avons constaté l'importance de l'intervention étatique dans le développement des incubateurs d'entreprises. La majorité ont avoué que sans la présence de l'Etat il existerait très peu d'incubateurs d'entreprises aux Etats-Unis. Tous ont par contre confirmé que l'investissement de l'Etat fut extrêmement profitable en terme de retombées économiques.

Le gouvernement fédéral américain n'a établi aucun programme spécifique pour favoriser la mise en place de centre d'incubation d'entreprises. Par contre, il a participé à plusieurs projets via ses programmes existants. Par exemple un incubateur à Chicago a reçu 1,7 million de dollars américains en subvention pour acheter et rénover ses installations, en puisant dans un programme de l'EDA (U.S. Department of Commerce, Economic Development Administration). Autre cas, le gouvernement fédéral subventionne en partie les "Small Business Development Center" qui offrent des services de consultation gratuits aux PME, auxquels plusieurs directeurs d'incubateurs réfèrent les incubés pour les aider.

Aux Etats-Unis quelques 14 états ont mis en place différents programmes spécifiques pour soutenir la création et le développement des incubateurs d'entreprises¹. D'autres états favorisent la mise en place et la croissance des centres d'incubation d'entreprises, via les programmes généraux existants. Les interventions ont porté sur les études de faisabilité, l'achat de terrains et d'installations, l'achat des équipements, la rénovation, le financement des incubés, le partage des services, les coûts d'opérations, l'assistance managériale, et des fonds de capital de risque.

Dans certains cas, l'aide étatique est conditionnelle à l'obtention d'un certain montant de sources locales (fondation, municipalité, etc.). Lorsque ce mécanisme est inclu dans le programme, l'état met de 1\$ de subvention pour de 1\$ à 3\$ trouvé d'autres sources.

¹ Allen D.N., Weinberg M.L., State investment in Business incubators, Public administration quarterly, Winter 1987.

Lors de notre séjour aux Etats-Unis plusieurs leaders dans le domaine ont exprimé leur approbation du principe de l'aide conditionnelle. Ils souhaitent cependant intégrer à ce mécanisme une flexibilité qui permettrait de prendre en compte les disparités régionales, sans quoi on favorisera les régions déjà bien pourvues...

Les Etats exigent généralement des rapports périodiques, surtout lorsqu'ils financent une partie des coûts d'opération. Les rapports sont soit trimestriels, soit semestriels.

Les subventions ne sont pas conditionnelles à l'atteinte d'une certaine performance. Par contre, de faibles résultats en terme de création d'emplois peuvent engendrer la perte de subvention pour la prochaine année. Cet état de fait pousse les incubateurs comme nous l'avons vu précédemment, (le cycle de vie des incubateurs) à accepter n'importe quelle firme en autant qu'elle requière des locaux. L'incubateur dévie alors de sa mission pour devenir essentiellement un locateur d'immeuble.

A notre avis, il serait important d'implanter un mécanisme de contrôle qui incite les dirigeants d'un incubateur d'entreprises à performer à long terme plutôt qu'à court terme en hypothéquant son développement futur. Cela est d'autant plus vrai qu'un incubateur n'atteint sa maturité qu'après cinq ou six années; et que les entreprises incubées ne créent vraiment des emplois qu'à leur sortie de l'incubateur. Le piège de favoriser les résultats à court terme plutôt qu'à long terme est d'autant plus grand, que notre système politique (comme celui américain) oblige les décideurs politiques à obtenir des résultats rapides au risque de perdre le pouvoir...

La politique de 14 Etats américains

Le tableau 47 contient un résumé des politiques des états. Les politiques des états ont été tirées essentiellement de trois études, dont une (Allen, Weinberg, 1987) que nous avons présentée au début de ce chapitre ^{1 2}.

¹ Bettger, G.R., Legislative Management Program. State Legislative Report. Mars 1987. Overview of State-supported incubator programs.

² Auburn, Mt.A. Designing a State Small Business incubator Policy. The entrepreneurial economy. Novembre 1986.

Tableau 47 (suite)

Les politiques des Etats

	OHIO	CAROLINE DU NORD	MISSOURI	PENNSYLVANIE	ILLINOIS	INDIANA	ARKANSAS
) Les coûts d'opération	Idem B	Subvention jusqu'à 350 000\$ US pour la première année	---	Subvention pour les services de consultation aux incubés	Subvention pour les coûts d'opération	---	Idem B
) Le financement des incubés	Somme disponible pour le capital de risque	---	2 millions \$US disponible pour chacun des incubateurs de haute technologie	Fond de capital de risque dans 4 régions à 1\$ pour 3\$	---	---	Dispose des fonds pour le capital de risque

Tableau 47

Les politiques des Etats

	OHIO	CAROLINE DU NORD	MISSOURI	PENNSYLVANIE	ILLINOIS	INDIANA	ARKANSAS
) Etude de faisabilité	---	---	---	Subventionne une étude de faisabilité "Challenge grant fund"	---	Subventionne les études de pré-faisabilité et faisabilité	
) Achat du terrain et de la bâtie	Subvention jusqu'à 283 000\$ US par incubateur de haute technologie	Subvention jusqu'à 200 000\$ US pour la création de 10 incubateurs 1\$ pour 1\$	- Prêt ou prêt garanti atteignant au maximum 50% du coût du projet - 3,8 m\$ US pour ceux de haute technologie	- Subvention ou prêt au maximum 650 000\$ US ou 50% du projet total	Subvention ou prêt de 650 000\$ au maximum	---	Subvention 550 000\$ US pour les incubateurs de haute technologie
) Rénovation	Idem B	Idem B	Idem B	Idem B - Subvention supérieure pour les régions défavorisées	---	---	Idem B
) L'achat d'équipement	Idem B	Idem B	Idem B	Idem B	---	---	Idem B

Tableau 47 (suite)

Les politiques des Etats

	IOWA	KANSAS	LOUISIANNE	MICHIGAN	MISSISSIPPI	CAROLINE DU SUD	NEW JERSEY
A) Etude de faisabilité	---	---	---	---	---	---	-Subvention de 10 à 35 000\$ US 1\$ pour 1\$
B) Achat du terrain et de la bâtisse	Subvention pour au maximum 3 années	Subvention d'au maximum 50 000\$ US au corpora- Budget total 1987: 500 000\$ US	Prêt ou garantie de prêt pour un montant 500 000\$ US ou 50% du but lucratif	---	Prêt de 1 million de dollars US	---	Prêt garanti au taux des bonds de développement industriel
C) Rénovation	Idem B	Idem B	Idem B	Subvention de 50 000\$ US au maxi.	Idem B	---	Idem B
D) L'achat d'équipement	Idem B	Idem B	Idem B	---	Idem B	---	Idem B

Tableau 47 (suite)

Les politiques des Etats

	IOWA	KANSAS	LOUISIANNE	MICHIGAN	MISSISSIPPI	CAROLINE DU SUD	NEW JERSEY
) Les coûts d'opération	---	---	---	Idem C Salaire du manager	---	- 50 000\$ pour les services - Paie Control Data pour faire le démarrage	Incubateur haute tech- nologie jusqu'à 100 000\$ de subvention par année
') Le financement	---	---	---	Idem C un fonds pour prêter aux incubés	---	---	---

L'Etat de la Pennsylvanie et celui du New Jersey sont les cas les plus complets de politiques établiques.

L'Ohio

Cet Etat favorise l'émergence des incubateurs d'entreprises (surtout ceux de haute technologie), via le programme Thomas Edison (60 millions de dollars US). L'Etat a mis à la disposition des promoteurs d'incubateurs plus de 1,6 million de dollars US pour créer six incubateurs.

On songe à étendre le programme pour créer 2 incubateurs supplémentaires. Présentement 3 centres d'incubation d'entreprises ont bénéficié de ce programme. Les fonds peuvent être utilisés pour assumer les coûts d'opération. Les subventions accordées atteindront un montant maximum de 283 000\$ US.

Finalement l'Etat d'Ohio a mis une somme d'argent qui est disponible pour la création du capital de risque de démarrage (seed capital).

La Caroline du Nord

Cet Etat a mis sur pied un programme nommé "Incubator Facilities Program" qui est administré par le comité du développement technologique de la Caroline du Nord. Le programme octroie une subvention atteignant jusqu'à 200 000\$ US par incubateur pour la création de 10 incubateurs. Les fonds doivent être utilisés pour la rénovation des installations, la création de nouvelles installations, l'achat d'équipement, ou autres achats nécessaires au démarrage d'un incubateur. Les entreprises privées à but lucratifs qui désirent bâtir un incubateur sont exclues. L'Etat fournit un montant additionnel de 350 000\$ US pour couvrir les coûts d'opération de la première année. L'Etat donne un dollar de subvention initiale pour chacun des dollars provenant des autres sources. Jusqu'à présent quatre incubateurs ont été subventionnés.

Le Missouri

L'Etat du Missouri a créé deux programmes qui s'adressent spécifiquement aux incubateurs d'entreprises. Le premier programme offre un prêt ou un prêt garanti pour l'achat d'un terrain, des

installations et des équipements. Les prêts atteignent au maximum 50% du coût des projets. Les intervenants locaux doivent démontrer qu'ils sont en mesure d'offrir des services de consultation en financement et en marketing pour être éligibles.

Un autre programme vise spécifiquement les incubateurs de haute technologie. Les dirigeants de l'Etat ont mis en disponibilité une somme de 3,8 millions pour le démarrage de ces incubateurs. Quatre centres ont été admis dans ce programme. Finalement près de 2 millions de dollars sont disponibles en fonds de capital de risque pour chacun des incubateurs de haute technologie.

La Pennsylvanie

Cet Etat administre plusieurs programmes qui s'adressent spécifiquement aux centres d'incubation d'entreprises via le "Ben Franklin Partnership". C'est sûrement l'Etat qui a développé les programmes les plus complets pour favoriser le développement des incubateurs. Il compte d'ailleurs à lui seul près de 35 incubateurs.

En premier lieu, il subventionne les études de faisabilité via le programme "Challenge grant fund". À même ce programme, les incubateurs peuvent bénéficier d'une subvention pour offrir les services de consultation aux incubés. Le Ben Franklin partnership offre également une subvention ou prêt qui atteint au maximum 650 000\$ US ou 50% du montant total du projet (acquisition d'un terrain et d'un immeuble, rénovation, achat d'équipement). De plus, pour les régions défavorisées une subvention de 240 000\$ US est accessible aux promoteurs d'incubateurs.

Finalement, l'Etat a créé 4 fonds de capital de risque de démarrage régionaux où il donne 1\$ pour chaque trois dollars trouvés de d'autres sources.

L'Illinois

L'Etat d'Illinois offre une subvention ou un prêt atteignant au maximum 650 000\$ US pour la mise en place d'un incubateur. Il fournit également une subvention pour assumer les coûts d'opération. Jusqu'à présent quatre projets ont été subventionnés alors que cinq autres se sont financés par d'autres sources que l'Etat. Les incubateurs privés ne sont pas éligibles dans ce

programme. Le budget disponible pour l'année fiscale 1986 a été de 1 million de dollars US.

L'Indiana

Jusqu'ici l'Etat ne subventionne que les études de pré-faisabilité et de faisabilité faites pour des municipalités qui songent à planter un ou des incubateur(s) d'entreprises. On songe à accroître le niveau d'intervention.

L'Arkansas

Cet Etat essaie de favoriser l'émergence d'incubateurs de haute technologie dans les universités. Près de 2 millions de dollars US sont disponibles à cette fin. On songe à y ajouter des fonds. Le programme procure aux projets acceptés une subvention d'environ 550 000\$ US. Cette aide est répartie sur deux ans et elle peut servir autant pour l'investissement initial que pour les coûts d'opération. L'Etat dispose également de fonds de capital de risque de démarrage.

L'Iowa

L'Etat a autorisé sa commission de développement économique à subventionner pour au maximum 3 années le démarrage d'un incubateur d'entreprises. Pour l'année 1987, 500 000\$ US sont disponibles. Jusqu'à présent aucun incubateur n'a bénéficié d'une subvention.

Le Kansas

Le département du développement économique du Kansas a développé un programme octroyant une aide sous forme de subvention atteignant jusqu'à 50 000\$ aux corporations sans but lucratif qui désirent lancer un incubateur d'entreprises. Malheureusement, le programme ne dispose d'aucun fonds actuellement. Le conflit devrait se résoudre prochainement, ce qui permettra l'application du programme.

La Louisiane

L'Etat de la Louisiane a mis sur pied un programme ayant pour objectif de prêter ou de garantir un prêt pour un montant de 500 000\$ US ou 50% des coûts du projet. Les incubateurs privés à but lucratif sont

aussi admissibles à ce programme. Les frais d'intérêt chargés à l'incubateur ne peuvent être inférieurs au taux d'intérêt payé par l'Etat pour les bons qu'il émet ou excéder ces taux d'intérêt de plus de 2%. Jusqu'à présent aucun prêt n'a été accordé.

Le Michigan

Le département du commerce de l'Etat donne une subvention d'une seule année qui peut atteindre au maximum 50 000\$. Elle peut être utilisée pour assumer le salaire du manager, un fonds pour prêter aux incubés, la rénovation de la bâtie, le plan architectural.

En 1986, 4 incubateurs ont bénéficié d'une subvention. Le département du commerce de l'Etat effectue la publicité pour les incubateurs à même ses budgets.

Le Mississippi

Cet Etat n'a créé qu'un seul incubateur qui s'adresse exclusivement aux entreprises de services, d'assemblage et de fabrication légère. L'Etat du Mississippi a utilisé un programme existant pour prêter

1 million de dollars US. Ce prêt sera remboursé par le propriétaire du bâtiment sur une période de dix ans.

La Caroline du sud

L'Etat offre une subvention de 50 000\$ US pour l'établissement d'un nouvel incubateur, en plus de payer la firme Control Data pour mettre en place l'incubateur. L'argent peut être utilisé à la discrétion du directeur. Cependant, l'Etat encourage les directeurs à utiliser le 50 000\$ pour développer les services aux entreprises.

Le New Jersey

L'Etat du New Jersey s'apprête à voter une politique de développement des incubateurs d'entreprises qui comportera 3 niveaux.

A) L'Etat offrira une subvention variant entre 10 000\$ US à 35 000\$ US, pour effectuer une étude de faisabilité qui comprendra au moins les points suivants: 1) déterminer la viabilité financière du projet, 2) établir le plan d'opération, 3) examiner les infrastructures et le support local, 4) établir les possibilités d'expansion pour les incubés. On estime

que 200 000\$ US seront votés pour l'année fiscale 1987. L'Etat fournit un dollar pour un dollar d'autres sources.

B) Un prêt ou une garantie de prêt sera disponible pour l'acquisition et la rénovation des installations de même que pour les achats d'équipements. Les prêts seront faits à un taux égal au taux des bons de développement industriels (industrial development bonds). Il pourra y avoir une provision servant aux remboursements de capital et d'intérêts différés.

C) Les incubateurs de haute technologie pourront obtenir une subvention jusqu'à 100 000\$ US pour supporter les coûts des services qu'elles offrent. Un budget de 300 000\$ US a été prévu à cette fin.

CHAPITRE 5

L'EXPERIENCE QUEBECOISE

Quatre cas d'incubateurs au Québec

Il existe présentement au Québec quelques incubateurs en opération et on connaît plusieurs projets de centres d'incubation d'entreprises.

Nous présenterons cinq types d'incubateurs d'entreprises. Seul l'incubateur de Grand-Mère a permis une prise d'échantillon au niveau des incubés. Dans les autres incubateurs, les entreprises incubées étaient âgées de moins d'un mois, ce qui rendaient la prise de données inutiles. Ils ont été sélectionnés en raison de la particularité d'une partie de leur concept respectif. Nous ferons spécifiquement état de l'expérience du Centre Entreprise Jeunesse (incubateur public), de l'Initiative de création d'Emploi de Montréal d'IMASCO (incubateur privé), d'Inno-Centre Québec (consultation externe) et de Socrent (financement des incubés). Nous avons discuté avec les directeurs de centre soit par téléphone soit dans leur propre incubateur. Les entrevues d'environ une heure étaient non structurées.

Le Centre Entreprise Jeunesse (YMCA Montréal)

Le YMCA de Montréal a mis sur pied il y a quelques années, un programme nommé Génération au travail visant à aider les jeunes à se trouver un emploi. Les dirigeants du YMCA en sont rapidement venus à l'évidence que pour beaucoup de jeunes les emplois étaient inexistant. La seule solution à ce problème semblait être que les jeunes créent leurs propres emplois. En outre, certains jeunes désiraient se lancer en affaires, mais les permanents ne disposaient pas des ressources et de l'expertise nécessaires pour leur venir en aide, ce qui donna naissance, en janvier 1987 au Centre Entreprise Jeunesse.

La mission de cet incubateur d'entreprises est d'entourer les jeunes entrepreneurs (30 ans ou moins) pour qu'ils évitent l'échec précoce et augmentent rapidement leur rythme d'activité. Le YMCA possède huit autres incubateurs d'entreprises dans les autres provinces canadiennes.

La principale source de fonds provient du ministère de l'Emploi et de l'Immigration, soit dix millions de

dollars pour les neuf centres au pays pour les trois prochaines années, dont 1,25 millions ira au Centre Entreprise Jeunesse de Montréal. L'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ) a versé une subvention de 160 000 dollars pour la rénovation du bâtiment. IBM a gracieusement équipé le centre de micro-ordinateurs et de logiciels et la firme Power Corp. a fait don de quelques milliers de dollars. Les dirigeants du centre négocient avec la ville de Montréal pour obtenir un prêt de personnel de bureau.

La rénovation du bâtiment a coûté plus de 260 000 dollars. Les dépenses d'achats d'équipement ont atteint près de 40 000 dollars. Le budget annuel d'opération atteint approximativement 250 000 dollars.

L'objectif du centre d'incubation d'entreprises est de créer 300 emplois d'ici les trois prochaines années. Le centre recevra 11 000 dollars du gouvernement fédéral pour les 113 premiers emplois créés. C'est la première fois que le fédéral octroie une subvention conditionnelle au résultat: 30% du montant sera versé après le dépôt du plan d'affaires, 35% lors du démarrage de l'entreprise et le dernier 35% un an après la mise en opération de l'entreprise.

Le Centre Entreprise Jeunesse a mis sur pied un programme de formation pratique et adapté au démarrage d'une entreprise qui s'échelonne sur deux mois à raison de deux jours par semaine. L'objectif du cours est de bâtir un plan d'affaires et d'être mis au courant de tous les aspects de la gestion d'une entreprise. C'est présentement un des seuls incubateurs offrant une telle formation.

Les dirigeants ont établi une stratégie de tarification de la location d'espace et de services qui est progressive. Les prix varient au cours des deux années d'incubation. Cette stratégie permet aux jeunes entreprises de réduire les sorties de fonds, et de s'adapter au fur et à mesure aux conditions du marché. De cette façon le choc de sortie est moindre. La location des locaux est faite à très bas prix (3,67\$ au p² en moyenne pour la première année), soit environ 50% du prix du marché pour le même type d'espace comportant la même infrastructure.

Le centre est accessible à tous les types d'entreprises. Etant donné la nature de sa mission, il est aisé de bénéficier de la publicité gratuite et du

support de la communauté. Plusieurs bénévoles du milieu des affaires offrent leurs services ou parrainent une entreprise. Finalement le centre aide les jeunes entrepreneurs qui ne séjournent pas à l'intérieur de ses murs.

Le 30 juin 1987 une vingtaine d'entreprises avaient démarré et une vingtaine d'autres allaient le faire d'ici la fin de septembre. Cela représente une centaine d'emplois.

Exemples:

- Store Net (nettoyage de stores verticaux et horizontaux)
- Firenze Design (vêtements de mode pour les femmes d'affaires)
- Un groupe de diététistes (Nutriflex)
- Xnoty Sutton (produits électroniques)
- Avec sans associés (visualisation scénique)
- Gam Conseil (consultation marketing)
- Polymage

M. Paul Krivicky directeur du centre pense que le centre devra s'auto-financer le plus tôt possible après trois ans. Le reste du budget d'opération viendra

de fonds du secteur privé. Un comité a été formé dans le but de créer un fonds de 200 000 dollars, garantissant les prêts des jeunes entrepreneurs. Ces fonds ne seraient utilisés qu'en dernier recours. Une limite maximum de 10% du total de ce fonds peut être investie par entreprise. Le jeune entrepreneur négociera lui-même son prêt.

Le centre est bien financé. Le directeur ne s'occupe pas beaucoup de la consultation car il bénéficie de l'aide de deux consultants. Les incubés bénéficient de conseils à l'interne. Le nombre de demandes d'admission (près de 160) indique la présence d'un important niveau d'entrepreneurship jeunesse. Le centre joue vraiment son rôle dès le début contrairement à l'expérience américaine.

Inno-Centre Québec

Lancé officiellement en novembre 1986, Inno-Centre Québec est un incubateur public dont l'initiative revient à M. Yves Mauvrais, commissaire industriel pour la région de Boucherville. Ce dernier prétend que la présence de l'incubateur dans le parc industriel de Boucherville se veut un outil de développement

économique, qui contribuera à l'essor de la ville. Des investissements industriels records devraient y être enregistrés en 1987 et ce, pour une deuxième année consécutive.

Inno-Centre Québec offre 3 600 pi² d'espace louables de même que des services partagés, mais c'est surtout par ses services de consultation assistant l'entrepreneur en phases pré-incubatoire et incubatoire qu'il se distingue. Une douzaine de partenaires y offrent des services comptables, juridiques, financiers, de génie, de psychologie industrielle à des taux réduits. Un bureau de comptables et d'avocats offrent chacun 500 heures annuelles de consultation gratuite.

Disposant d'un budget ressources de plus de 800 000 dollars d'ici la fin de 1988, Inno-Centre a su tirer ses fonds de plusieurs partenaires. Il exige déjà une contribution de 10 000 dollars annuellement par partenaire privé et espère avoir sous son toit plus d'une quinzaine d'incubés à la fin de 1988. Même si ces derniers pourront jouir d'une tarification graduelle pour les services d'avocats et de comptables, ils devront payer le plein montant de la location d'espace et des services partagés qui leur sera facturé. Fait à

retenir, une formule de redevance sera instituée pour les incubés qui sortiront de l'incubateur. Inno-Centre compte afficher une autonomie financière au terme de ses deux premières années de vie et ce même s'il a reçu 240 000 dollars en subventions fédérales et les services de Claude Raynault, fonctionnaire au gouvernement québécois et actuel directeur-général du centre.

Même si elle se dit ouverte à l'ensemble des entreprises ou projets d'entreprises, la Corporation du Centre d'incubation d'entreprises du Québec, organisme créé pour administrer Inno-Centre, privilégie les entreprises aux idées innovatrices (surtout en haute technologie) avec un potentiel d'exportation. Le premier incubé du centre ayant répondu à ces exigences est Image Récréation, fabriquant du jeu de société "carte d'identité" commercialisé depuis Noël 1986 et objet d'une émission quotidienne sur les ondes de Radio-Canada. Oeuvrant dans un autre secteur, l'incubé Sonitec commercialise au pays une technologie européenne visant à faire économiser l'énergie hydraulique aux grands utilisateurs que sont les arénas et les compagnies avec bouilloires industrielles, en déminéralisant l'eau par des traitements utilisant la céramique poreuse. De son côté, Agromic s'attaque à la

gestion biologique en offrant ses services aux éleveurs d'animaux, notamment à ceux élevant des porcs.

Encore à ses premiers pas Inno-Centre Québec vise aussi à se doter d'un service d'accès d'environ 1 million de dollars en prêt de risque (maximum de 100 000 dollars par incubé) qui serait offert par les Caisse Populaires de la Rive-sud de Montréal.

Inno-Centre tarde à prendre son envolée. Elle vise la haute technologie, alors qu'elle est loin physiquement et psychologiquement de l'université, malgré que les Hautes Etudes Commerciales et la Polytechnique soient impliquées dans le projet. De plus la zone de haute technologie se situe plus à Ville St-Laurent où est située la majorité des entreprises de haute technologie. Cet état de fait ralentit son développement.

Initiative Crédation d'Emploi de Montréal

L'actuel président du conseil d'administration d'IMASCO, M. Paul Paré était impliqué dans plusieurs projets visant à aider les jeunes. Le désespoir de ces jeunes en manque d'emploi l'inquiétait.

La multinationale IMASCO est implantée dans plusieurs pays européens. Elle avait entre autres des liens avec des entreprises situées en Angleterre où le concept d'incubateur est très présent. Mise en contact avec la firme Job Creation, fondatrice de quelques incubateurs, elle décide de créer le projet Initiative Crédation d'Emploi de Montréal.

Le projet fut établi à Montréal parce que le taux de chômage y était relativement plus élevé que dans les autres grandes villes canadiennes et que son siège social y est situé. Si l'expérience s'avère un succès, IMASCO pourrait étendre le concept aux autres provinces.

IMASCO voulait ainsi démontrer que le secteur privé peut s'impliquer dans l'amélioration du bien-être communautaire sans aucune aide gouvernementale. Théoriquement, elle s'attend par cette initiative et par

d'autres du genre à augmenter le rythme de l'activité économique et à bénéficier de retombées positives sur ses propres activités.

Initiative Crédit d'Emploi de Montréal aide les entrepreneurs à se lancer en affaires, procure une aide aux entreprises en expansion et offre des espaces physiques à des prix variant de 10 à 20 dollars le pi². Les espaces physiques disponibles sont la propriété de la firme Berma Code Ltée, qui s'occupe elle-même de la rénovation et de la location. Cette façon de procéder réduit l'ampleur des investissements du projet. Après son mandat, IMASCO n'a pas à s'occuper des locaux car elle n'en est pas propriétaire. Finalement cela permet de partager les risques du projet.

Le centre d'incubation apporte un support de gestion aux entreprises pendant deux ans. Si on ne peut répondre aux besoins des incubés, IMASCO paiera jusqu'à 50% des frais de consultation externe. Les incubés peuvent cependant demeurer à vie dans les locaux disponibles s'ils le désirent. Au cours des cinq prochaines années, la Fondation d'entreprises IMASCO fera une contribution de sept millions de dollars. Les revenus du centre seront appelés à varier en fonction

des résultats. La fondation versera 7 000 dollars pour chaque emploi créé. Ce montant sera versé en trois paiements (au pré-démarrage, au milieu et à la fin). L'entreprise Berma Code Ltée négocie présentement avec la ville de Montréal pour obtenir une subvention de 500 000 dollars qui servira à la rénovation de ses deux bâtiments.

Le projet doit créer 1 000 emplois au cours des trois prochaines années. En avril 1987, déjà près de 183 entrepreneurs s'étaient montrés intéressés; 58% dirigeaient des entreprises existantes et 42% étaient de nouvelles créations d'entreprises. La majorité des projets (79%) étaient dans le secteur des services et 19% dans le secteur des hautes technologies. Tous les types d'entreprises sont admis sauf celles opérant dans le détail, la restauration et l'hôtellerie. Environ 30 projets d'entreprises ont fait l'objet d'une plus grande analyse. La personne rencontrée n'a pas voulu nous fournir des renseignements sur les incubés.

IMASCO songe à étendre le concept si les résultats sont probants. Elle tente également de convaincre les autres entreprises privées de faire leur part pour

améliorer la situation économique et réduire l'influence des gouvernements.

Soccrent

SOCCRENT (Société de création d'entreprises) effectue deux types d'actions. Premièrement, elle inventorie les opportunités du marché, en inventariant systématiquement les achats des grandes entreprises. Deuxièmement, elle offre un support à la gestion (étude de marché, techniques d'exportation, élaboration d'un plan d'affaires, états financiers Pro-forma, etc.) aux projets d'entreprises issus dans la région. Cette deuxième partie s'avère un échec jusqu'à présent, puisqu'aucune action n'a été porté à cet égard. SOCCRENT n'est pas un incubateur mais offre des services de support à la gestion, aux entreprises manufacturières de la région en phase de démarrage ou d'expansion, ainsi qu'aux incubateurs d'entreprises respectant ces mêmes critères.

Au cours de la prochaine décennie, Alcan (employeur de 8 400 personnes) et les papeteries Abitibi-Price, Consolidated Bathurst et d'autres (main-d'œuvre dépassant les 10 000 employés) prévoient éliminer plus

de 4 000 postes (22% du nombre total), tout en investissant des milliards de dollars. Cette modernisation de la production est nécessaire pour résister à la mondialisation de l'économie.

La région du Saguenay-Lac St-Jean a toujours été très dépendante des emplois de l'Alcan. Selon Alphonse Riverin, le penseur du projet, cet état de fait a diminué l'entrepreneurship chez les personnes actives. Il fallait créer un organisme qui susciterait l'entrepreneurship et aiderait les entrepreneurs à démarrer de façon solide, d'où la nécessité de SOCCRENT. SOCCRENT existe réellement depuis l'automne 1986 malgré l'amorce du projet au printemps de cette même année. Cet état de fait explique en grosse partie le lent démarrage du projet (une seule entreprise est en incubation). Ce qui correspond bien à ce que nous avons vu lors de la section cycle de vie des incubateurs.

La société a reçu une subvention de 1,5 millions de dollars du ministère de l'expansion industrielle régionale (fédéral) qui sera répartie sur deux ans. Une autre subvention de 900 000 dollars, sur deux ans lui a été accordée par le ministère de l'industrie et du commerce (provincial).

SOCCRET vise à créer directement 300 emplois dans les prochains deux ans. Elle agit pour diversifier le tissu industriel régional et indirectement pour ranimer, par l'effet de "boule de neige", l'esprit d'entrepreneurship dans la région. Finalement, elle veut créer des entreprises qui vont transformer les matières brutes fabriquées par les grandes entreprises.

La plus grande particularité de SOCCRENT est sûrement le fonds de capital de risque de 10 millions de dollars qui a été créé via une société en commandite. Les entreprises Abitibi-Price, Alcan, Cascades, Consolidated Bathurst et Gaz Métropolitain ont mis huit millions de dollars dans cette société. On a créé une corporation, Amisk, qui donne droit à une déduction fiscale de 125% aux investisseurs. Cette corporation a récolté près de deux millions de dollars auprès du grand public, des corporations, des gens d'affaires de la région et du Mouvement Desjardins. Pour être éligible aux abris fiscaux, la Société en commandite doit être d'un minimum de cinq millions de dollars.

Les entreprises incubées peuvent bénéficier des services de SOCCRENT pour une durée de cinq ans au

maximum au tarif approximatif de 150 le pi². En plus, le taux de location atteint cinq à huit dollars le pi² dans les incubateurs de la région. Le taux de location est similaire à celui offert ailleurs dans la région.

Les services de support à la gestion comprennent cinq conseillers qui ont tous un minimum de dix ans d'expériences, tandis que le fonds d'investissement comprend quatre personnes, dont trois comptables agréés.

Une seule entreprise est présentement en incubation. Il s'agit de Micro-Spray International, une entreprise fabriquant des épandeurs d'insecticide.

L'incubateur de Grand-Mère

Cet incubateur d'entreprises existe depuis un peu moins de deux ans lors de l'enquête. Nous avons interviewé le directeur à l'automne 86 ¹. La bâtie et le terrain furent vendus à un prix dérisoire (175 000\$) par une multinationale opérant dans le textile qui a fermé ses portes.

¹ Vous retrouverez les résultats détaillés à l'annexe 1, ainsi qu'une copie du questionnaire à l'annexe no 2.

L'incubateur appartient à 100% à un organisme de développement économique régional que l'on nomme le comité industriel de Grand-Mère.

Le propriétaire de l'incubateur investit dans les entreprises locataires via SOFICAR (la société de financement en capital de risque). Les locataires peuvent séjourner durant 5 années au maximum. Le budget annuel d'opération atteint 250 000 \$, dont une large partie (plus de 80%) provient de l'autofinancement (loyer et services). Selon le directeur, les taux de location au pied carré se situeraient de 15 à 20% en dessous de ceux du marché de la région.

Lorsque l'on analyse les services de consultation que le directeur dit offrir, on se rend vite compte que dans la majorité des cas on parle plutôt de services communs. Le personnel aviseur est spécialisé en finance/comptabilité, ce qui hypothèque la qualité des services de consultation des autres fonctions de l'entreprise.

Les membres du conseil d'administration sont très scolarisés et expérimentés. Cependant, ils ne conseillent pas les entrepreneurs.

Ils pourraient compenser la sur-spécialisation en finance/comptabilité des aviseurs, en intervenant auprès des entrepreneurs.

Le directeur de l'incubateur d'entreprises songe à améliorer surtout les services logistiques et physiques. Pourtant bien capitalisé, cet incubateur ne semble pas jouer pleinement son rôle, la clé réside en partie dans l'amélioration des services de consultation.

Les incubés ¹

Notre enquête a révélé un portrait d'entrepreneur, comme suit: entrepreneur technicien, non scolarisé, et expérimenté, insatisfait des services de consultation qui sont offerts, certains recherchent même à l'extérieur (sans l'intervention des aviseurs) des services de consultation qui devraient s'offrir à l'intérieur!

¹ Le questionnaire utilisé au cours de l'enquête est présenté à l'annexe 3.

Il existe un manque de communication entre les incubés et le personnel. Les entrepreneurs méconnaissent les services offerts, alors comment peuvent-ils les utiliser?

Les effets d'interaction entre les entrepreneurs, surtout du côté de l'échange d'expérience, sont très présents dans l'incubateur. Les entrepreneurs ont décidé d'organiser par eux-mêmes un service de déneigement, un organisme de regroupement d'achat.

Finalement, il existe une incohérence entre les priorités de l'entrepreneur et les problèmes cruciaux qu'il a identifiés! Le personnel aviseur devrait résoudre cette incohérence.

CHAPITRE 6

LES PRINCIPAUX POINTS À CONSIDÉRER LORSQUE L'ON VEUT DEMARRER UN INCUBATEUR D'ENTREPRISES ET LES AVENUES DE RECHERCHE

Cette partie s'appuie sur la théorie étudiée lors des chapitres précédents. Cette section se veut davantage pratique que les précédentes. La mise en place d'un centre d'incubation d'entreprises est beaucoup plus complexe que ce que l'on peut penser à première vue. Le processus exige un minimum de 6 mois de préparation, mais dans la majorité des cas il faut s'attendre à ce qu'il dure plus d'un an. Il est préférable de bien planifier le démarrage de l'incubateur, plutôt que de sauter les étapes essentielles à son succès.

Cette section a pour objectif d'aider les responsables du développement économique à démarrer leur propre incubateur sans aucune aide.

Le concept permet beaucoup de flexibilité d'un incubateur à un autre (c'est-à-dire, même si les conditions de base doivent être respectées), ce qui le

rend parfaitement adaptable aux priorités établies. Cette indéniable caractéristique, ainsi que les résultats forts probants des entreprises incubées ont vraiment popularisé le concept chez nos voisins du sud.

Définition de la mission et des objectifs

Comme pour tout autre type d'entreprise, les dirigeants d'un centre d'incubation d'entreprises doivent, en premier lieu, définir sa mission ce qu'ils désirent que l'incubateur soit précisément (voir dans le cadre conceptuel la typologie des incubateurs et les objectifs de l'incubateur). Cette partie est cruciale pour la réussite du projet. La mission doit être assez large pour que les dirigeants disposent d'une marge de manœuvre suffisante, mais également assez précise pour que tous suivent la même direction. Voici quelques exemples de missions:

- Nous aidons au développement de firmes naissantes évoluant dans le secteur manufacturier de la région FAB, ayant des projets viables. L'aide portera sur les niveaux suivants: des espaces à louer, des services de consultation en management, du

financement en capital de risque, des services communs, des services physiques.

- Nous aidons le démarrage d'entreprises, évoluant dans des secteurs non saturés, situées dans la municipalité XYZ. L'aide portera sur les niveaux suivants: des espaces à louer, des services de consultation en management, du financement en capital de risque, des services communs, des services physiques.
- Nous visons à aider les jeunes (30 ans ou moins) entrepreneurs à se lancer en affaires avec succès, dans la région DEF. L'aide portera sur les niveaux suivants: des espaces à louer, des services de consultation en management, du financement en capital de risque, des services communs, des services physiques.
- Nous incubons les firmes qui permettent à l'économie globale de se diversifier. L'aide portera sur les niveaux suivants: des espaces à louer, des services de consultation en management, du financement en capital de risque, des services communs, des services physiques.

Les objectifs spécifiques de l'incubateur d'entreprises découlent directement de la mission définie. Dans les prochaines lignes, nous suggérerons quelques exemples d'objectifs pour chacun des différents types d'incubateurs. Ces exemples sont non exhaustifs, par conséquent chacun peut y ajouter ses propres objectifs. Il est souhaitable de mettre ses objectifs par ordre de priorité. Ces objectifs ont été étudiés dans le chapitre trois sur les études empiriques américaines.

Incubateur public

- La création d'emplois;
- la diversification du tissu industriel;
- le contrôle local des entreprises;
- l'accroissement de l'assiette fiscale;
- la réutilisation et la rénovation de bâtiments inutilisés;
- la création de l'image d'une région en développement.

Incubateur privé

- Les relations d'affaires possibles;
- les échanges de nouveaux procédés ou produits;
- un investissement profitable;
- le développement immobilier;
- le transfert technologique et les nouvelles applications technologiques.

Incubateur d'institution éducationnelle

- Les débouchés commerciaux de la recherche fondamentale et appliquée;
- la formation des étudiants;
- les débouchés en terme d'emplois pour les finissants;
- l'attraction des professeurs et d'étudiants de haut calibre.

Les acteurs

Dans la majorité des centres d'incubation d'entreprises, les intervenants du milieu (maire, commissaire industriel, député, organisateurs socio-économique, etc.) sont impliqués dans le projet. Sans aucun doute le degré de participation des agents du milieu affecte le taux de réussite des entreprises incubées. Plus les intervenants sont intégrés dans le projet, plus les chances de succès sont élevées. La démarche à ce niveau comporte trois étapes.

1) Il faut identifier les acteurs potentiels

- La municipalité;
- la chambre de commerce;
- le commissariat industriel;
- le gouvernement provincial;
- le gouvernement fédéral;
- les entreprises privées (surtout PME);
- les bureaux de comptables ou d'avocats;
- les banques;
- les caisses populaires;
- les institutions d'enseignement;
- les firmes de capital de risque;

- les gens d'affaires;
- les courtiers en valeurs mobilières;
- les médias;
- autres.

2) Il faut identifier les niveaux d'intervention désirés

- Le financement de l'incubateur;
- les ressources humaines;
- le recrutement des futurs incubés;
- le financement des incubés;
- la consultation externe à taux réduit (principe de groupement d'achat);
- la formation;
- l'encadrement des entreprises (parrains);
- l'achat ou la location du bâtiment et du terrain;
- recrutement des membres du conseil d'administration;
- la promotion de l'incubateur et des entreprises incubées;
- autres.

3) La dernière étape consiste à établir une stratégie pour impliquer les acteurs potentiels. Il est crucial

de bien préparer les arguments qui convaincront les acteurs. C'est pourquoi la stratégie variera d'un acteur à un autre pour tenir compte des particularités de chacun des intervenants. On termine cette étape par la négociation avec ces derniers. Exemple, si l'intervenant est l'OPDQ (Office de la planification et des développements du Québec), on insistera sur la diversification du tissu industriel, sur la création d'emploi.

Si l'intervenant est une entreprise privée, on insistera sur l'image corporative de l'entreprise, de même que sur la création d'emplois qui augmentera la consommation des citoyens, ce qui résultera par des ventes supplémentaires pour l'entreprise.

Une avenue de recherche intéressante au Québec serait de mesurer qui sont les intervenants dans les incubateurs d'entreprises?, que font-ils?, quand interviennent-ils, quels sont leurs motivations?.

Le financement du démarrage d'un incubateur

Le démarrage d'un incubateur exige des sommes relativement élevées (voir les caractéristiques de

l'incubateur dans le cadre conceptuel). Ceci pour assurer :

- l'achat du bâtiment et du terrain;
- les améliorations locatives;
- l'achat d'équipement;
- le fonds de roulement.

Il est assez exceptionnel qu'un incubateur d'entreprises soit financé par une seule source de fonds. C'est pourquoi, nous allons voir chacun des principaux moyens de financement.

1) Les entreprises privées

Les promoteurs des centres d'incubation d'entreprises ne doivent pas hésiter à effectuer une collecte de fonds auprès des entreprises privées. Les moyennes et les grandes entreprises sont prêtes à assumer leurs responsabilités sociales. Le haut taux de chômage nuit (directement ou indirectement) à leurs propres ventes, ils ont donc intérêt à accélérer la croissance du produit national brut (PNB). Aux Etats-Unis, les entreprises privées ont injecté 33% des fonds de démarrage pour les incubateurs publics, 67% pour les

incubateurs privés et 18% pour les incubateurs universitaires.

2) Les gouvernements

Au Québec, nous sommes malheureusement portés à quémander les gouvernements supérieurs (fédéral et provincial), plutôt que de commencer la collecte de fonds auprès du gouvernement le plus près de nous, la municipalité.¹ Comme nous l'avons vu précédemment, les incubateurs se situent surtout dans les petites villes. En outre, certaines de celles-ci sont aux prises avec un taux de chômage élevé, ce qui n'est pas sans conséquences, comme par exemple, l'exode de la population, la baisse de la taxe d'affaires et l'arrêt de nouveaux investissements.

Finalement, les municipalités sont plus sensibles aux problèmes locaux et, surtout, elles sont plus flexibles que les gouvernements supérieurs.

¹ Une nouvelle loi provinciale permet désormais à une municipalité de financer directement un incubateur d'entreprises.

Aux Etats-Unis, 33% des fonds de démarrage proviennent des municipalités. La situation fiscale des villes américaines est peut-être différente, mais les villes québécoises devraient participer au financement de démarrage d'incubateurs d'entreprises. Pour éviter les éléphants blancs, comme le sont certains parcs industriels, les municipalités pourraient se regrouper via les MRC (municipalités régionales de comté), pour créer un ou deux incubateurs de qualité dans une MRC, plutôt que d'en planter un mauvais dans chaque ville.

Du côté du gouvernement provincial, après une froide réception du concept lors du colloque sur les incubateurs, au mois de janvier 1986, on est maintenant beaucoup plus ouvert à l'idée. On tente actuellement des expériences pilotes. Les ministères suivants sont les plus susceptibles d'apporter leur aide:

- Le ministère de l'Industrie et du Commerce;
- l'Office de la planification et du développement du Québec;
- Le ministère de la Sécurité et du Revenu.

Le gouvernement fédéral s'est montré plus enclin que le provincial à participer à la mise en place

d'incubateurs d'entreprises. Le ministère de l'Emploi et de l'Immigration participe au programme d'incubateurs du YMCA (neuf centres au Canada), quant au ministère de l'Expansion Industrielle Régionale, il a injecté des fonds dans TIEM Canada et dans quelques autres projets dont SOCCRENT. Les régions et les groupes défavorisés sont plus particulièrement privilégiés par ce niveau du gouvernement.

Les autres sources de fonds sont les emprunts, les fonds propres, les obligations, les débentures, etc. Il nous apparaît inopportun de commenter chacune de ces formes dans le cadre de ce travail de recherche. Les différents paliers de gouvernement ont tout intérêt à réfléchir s'ils doivent ou non intervenir et si oui sous quelles formes. Le chapitre traitant sur le rôle des gouvernements américains pourra sûrement les inspirer.

Le bâtiment

On doit créer les incubateurs dans de vieilles installations (voir les caractéristiques de l'incubateur dans le cadre conceptuel). Il est absurde de dilapider les fonds dans l'érection de nouveaux batiments (s'ils sont disponibles évidemment), alors qu'il y en a tant

d'autres qui sont inutilisés dans la majorité des villes (achat, location, association avec un promoteur immobilier). On doit prospecter les sites inutilisés ou désaffectés dans la région. Les fermetures d'usines ou d'écoles sont particulièrement à rechercher. L'entreprise qui ferme ses portes est souvent prête à céder ses installations pour une modique somme, aidant ainsi ses anciens employés à peut-être se relocaliser dans les nouvelles entreprises.

Il demeure souhaitable que l'espace disponible à des fins d'incubation atteigne entre 20 000 et 40 000 pi². Il est important de mesurer l'ampleur des rénovations avant d'acheter ou de louer un bâtiment ayant déjà servi à d'autres fins. Les installations doivent être flexibles car les incubés prendront de l'expansion et ils exigeront d'autre espace. Tout comme lorsqu'une entreprise quittera le centre d'incubation, elle sera remplacée par une ou plusieurs entreprises qui n'auront pas nécessairement les mêmes besoins d'espace. Les espaces devront constamment être réaménagés, d'où la nécessité d'une grande flexibilité. Pour les rénovations subséquentes, il est préférable de partager les coûts entre le propriétaire et la PME locataire,

comme le fait la très grande majorité des incubateurs d'entreprises.

Le pourcentage de partage entre les deux parties variera selon l'unicité des changements. La règle étant que plus les modifications apportées se rapportent directement à l'entreprise et qu'il existe peu de chances que les prochains locataires puisse l'utiliser, plus la part de l'entreprise locataire sera importante.

Aux Etats-Unis, la majorité des centres d'incubation d'entreprises possède un équipement d'une valeur inférieure à 100 000 dollars canadiens. On doit sélectionner les équipements dont le centre aura besoin en fonction du type d'entreprises qui y sera admis. Le renouvellement annuel de l'équipement atteint moins de 27 000 dollars dans la majorité des centres d'incubation. Il faut donc y prévoir des déboursés de cet ordre.

La stratégie de communication

Comme tout autre organisation, l'incubateur doit se positionner dans le marché.

Selon une récente étude américaine ¹, un dirigeant d'incubateur d'entreprises utiliserait près de 25% de son temps à faire la promotion de son centre. Pour ce faire, il faut élaborer une stratégie de communication qui tiendra compte de la mission, des objectifs et du budget disponible à cette fin. De plus on doit déterminer la cible du message. On devra alors varier le message tout en gardant la même toile de fond.

Plus les objectifs seront sociaux, plus la publicité gratuite dans les différents médias sera accessible. Ces organismes d'informations sont très ouverts à accorder de l'espace pour les bonnes causes. Le tout se joue au niveau de la présentation.

On doit insister sur les heureuses conséquences pour la société dans son ensemble. Dans la majorité des cas, on doit concentrer l'attention sur les médias locaux, à moins d'avoir des retombées importantes sur le plan national. L'inauguration du centre constitue une excellente occasion de propulser l'incubateur à l'avant-scène. Toutefois la promotion doit être régulière.

¹ Allen D.N., Dougherty M.A. The Business incubator industry in 1987, un rapport préparé pour la National Business incubation Association.

Les entreprises à succès, que le centre d'incubation développera doivent servir de véhicules promotionnels. Ces entreprises feront beaucoup plus qu'amener de futurs incubés, elles réduiront l'incertitude qu'ont les clients et les fournisseurs face aux incubés.

On utilisera les moyens publicitaires onéreux qu'en dernier recours. Il faut être astucieux et bien connaître les médias. La mission et les objectifs doivent être bien tracés, ce qui est la base du succès, nous ne le répéterons jamais assez souvent. Sans une définition claire de ces dernières, les meilleures stratégies de réalisation ne sont d'aucunes utilités.

L'aspect consultatif en affaires

La grande majorité des incubateurs d'entreprises actuellement sont réactifs, c'est-à-dire qu'ils attendent que les entrepreneurs aient identifié un problème et qu'ils viennent les voir pour trouver une solution (voir les caractéristiques de l'incubateur dans le cadre conceptuel). Cette approche comporte deux carences, ce qui nous empêche de la recommander. Premièrement, l'incubateur a beau offrir tous les services, si l'entrepreneur n'identifie pas ses

problèmes, il manque le bateau. Ce problème est d'autant plus aigu que plusieurs entrepreneurs proviennent de la fonction de la production (des techniciens), et qu'ils s'avèrent incapables d'assumer correctement les problèmes de gestion et de management. Deuxièmement, notre maigre prise de données empiriques, a démontré qu'il existait un manque de communication entre les incubés et les incubateurs. De plus, un jeune incubateur, le Centre Entreprise Jeunesse a créé un journal interne pour mieux diffuser l'information à tous les incubés. En d'autres mots, comment l'entrepreneur peut-il utiliser un service dont il méconnaît l'existence? Poser la question c'est déjà y répondre. Ces deux principales raisons nous incitent à favoriser l'approche proactive. Celle-ci signifie que les conseillers internes de gestion suivent de très près les entreprises, en allant au devant des coups. Le diagnostic formel ou informel doit être établi conjointement par le consultant et le propriétaire-dirigeant de la PME. Ce qui réduit considérablement les risques d'erreurs, qui pourraient être fataux aux entreprises de petite et moyenne envergure, qui à la naissance sont fragiles et vulnérables. De plus, le manque de communication entre les incubés et le personnel de l'incubateur est minimisé, car le

consultant interne peut proposer ses services immédiatement pour résoudre le problème.

Les services de consultation ont été négligés aux Etats-Unis, et ce, plus particulièrement au niveau de l'incubateur privé. Les services conseils constituent la partie clé du concept d'incubateur d'entreprises. Il faut y porter la plus grande attention et y consacrer une bonne partie des ressources.

Les services de consultation doivent s'offrir le plus possible à l'intérieur de l'incubateur, car la notion d'incubation implique une approche d'aide continue plutôt que ponctuelle, comme les consultants externes offrent. On peut donc conclure des ententes avec des agents externes (sous-contrat) pour des problèmes très spécialisés (brevet, exportation), en utilisant le principe de groupement d'achats et du bénévolat. Une autre avenue de recherche serait de comparer l'approche, équipe interne avec celle équipe externe pour vérifier l'efficacité des deux manières de concevoir les services de consultation.

Les problèmes des PME en phase de démarrage sont diversifiés et complexes. De plus, les entreprises

incubées évoluent dans des secteurs très différents les uns des autres. Les fonds disponibles à l'embauche sont forts limités. Les incubateurs d'entreprises doivent miser sur du personnel "polyvalent et spécialisé". En d'autres termes, les consultants doivent être assez spécialisés pour être en mesure d'affronter et de résoudre les multiples problèmes que vivent les incubés et dans tous les domaines (marketing, finance, juridique, etc.). Ils doivent s'adapter facilement aux nouvelles situations et être très informés sur l'évolution de l'environnement. Il est préférable que les consultants internes aient des expériences de travail au niveau de la PME et en consultation d'affaires. Idéalement, leur formation scolaire portera sur la PME. Depuis quelques années, deux universités offrent des programmes de maîtrise spécialisés au niveau de la PME (l'UQTR, maîtrise en gestion des PME, l'UQAC, maîtrise en gestion en PMO), ce qui contribuera à rehausser le calibre des consultants au niveau des PME.

On peut financer partiellement les services offerts, en les rendant accessibles à de jeunes entreprises non locataires de l'incubateur, ce qui permet d'embaucher un personnel plus important, d'offrir plus de services tout en répartissant les coûts fixes

sur un plus grand nombre d'entreprises. Cette stratégie est à privilégier pour les incubateurs jouissant de peu de ressources financières et humaines et qui veulent offrir des services de qualité.

Le directeur-général devrait posséder les qualités suivantes: être créatif, bien connaître sa communauté, être à l'affût des nouvelles idées, être bien formé, être bon pédagogue, avoir de l'expérience dans la PME, être un bon communicateur¹. M. Allen est arrivé à d'intéressants résultats en divisant son analyse par type d'incubateur (privé, public, université). Il serait pertinent de comparer les incubateurs de services, les incubateurs manufacturiers, et ceux de Haute Technologie, hypothèse selon laquelle les besoins des firmes locataires en service seraient différents.

¹ Garcia R.M. The role of the Manager in incubator development and operation, un rapport préparé pour la National Business incubation Association.

La stratégie de tarification

Les dirigeants de l'incubateur doivent établir une stratégie de tarification pour le loyer et les différents services qui sont disponibles (voir les caractéristiques de l'incubateur dans le cadre conceptuel).

Aux Etats-Unis, les incubés ont bénéficié d'une réduction des couts de location de 37% inférieures à ceux qu'ils auraient payés à l'extérieur. L'étude que nous avons effectuée a démontré que les économies de flux financiers dans l'incubateur de Grand-Mère, au niveau du loyer sont estimées d'environ 15 à 20%, alors que les services coûtaient 45% de moins lorsque l'entreprise séjournait dans l'incubateur.

Exception faite des incubateurs privés, la majorité des centres d'incubation offrent des services et de la location d'espace à des taux inférieurs à ceux du marché.

Diverses stratégies de tarification existent. Nous préférons, et de loin, une tarification progressive, c'est-à-dire, un taux variant au cours du temps

d'incubation, minime au début pour atteindre le taux du marché juste avant la sortie. Cette façon de procéder comporte deux avantages principaux. D'abord, les entreprises incubées s'habituent graduellement au taux du marché, ce qui atténue le choc de sortie. Deuxièmement ce processus permet une certaine redistribution entre les entreprises plus jeunes payant en dessous du taux du marché, et les plus anciennes déboursant un taux supérieur aux coûts réels mais inférieur au taux du marché. La jeune entreprise peut ainsi utiliser ses fonds à d'autres fins.

Il nous paraît inopportun de donner gratuitement quelques mois de loyer. On doit charger un coût pour éduquer l'entrepreneur à assumer ses diverses obligations.

Il est préférable de réduire les taux de services et de loyer plutôt que de donner gratuitement ceux-ci. Le tarif fixé comprend le loyer exclusivement. Les services doivent être tarifiés à l'utilisation, mais de façon progressive, comme nous l'avons expliqué auparavant.

Etant donné la situation financière de nos gouvernements, il est souhaitable de viser un équilibre entre les revenus et les dépenses à moyen terme. Les baux sont habituellement de courte durée (de un à trois mois) et ils peuvent se résilier sur demande. La flexibilité est de mise à ce niveau.

Les critères de sortie

L'incubation exige probablement une période minimale et maximale (voir les caractéristiques de l'incubateur dans le cadre conceptuel). Il semble qu'une période d'incubation inférieure à six mois est insuffisante pour inculquer toutes les notions essentielles à la gestion d'une entreprise, ceci devrait être vérifié par des recherches ultérieures. D'un autre côté la période d'aide ne peut pas s'éterniser. On ne peut pas aider une entreprise toute sa vie. C'est pourquoi, à la lumière des études américaines recensées après trois années environ, on doit retirer l'entreprise de l'incubateur pour laisser la chance à d'autres coureurs. Trois ans semblent amplement suffisants pour que l'entrepreneur fasse l'acquisition des connaissances et des outils dont il aura besoin pour assumer complètement la destinée de son entreprise. Personne ne

pourra le faire à sa place. C'est la loi de la jungle. Les meilleurs restent, les moins bons disparaissent. On ne peut tolérer les éternels incubés, sinon la notion d'incubation s'estompe à la longue.

Nous avons fixé des limites quantitatives. Elles peuvent être raffinées par l'addition de critères d'ordre qualitatifs. Finalement, nous aimerais ajouter que ces critères de sortie devraient être flexibles, si des raisons sérieuses exigent une prolongation de la durée d'incubation. Néanmoins, la tendance à la limitation de la période d'aide doit être respectée.

La sélection des services à offrir

Un centre d'incubation d'entreprises ne peut offrir tous les services, car les ressources sont malheureusement limitées. La nécessité de choisir s'impose donc. Le choix s'effectue à partir de la réponse aux questions suivantes: Quelle sorte d'incubateur voulons-nous être? Quel genre d'entreprises visons-nous? (Voir les caractéristiques de l'incubateur et l'analyse du point de vue de l'entreprise dans le cadre conceptuel.)

Il ne faut pas oublier que les services peuvent être offerts à l'intérieur comme à l'extérieur de l'incubateur malgré que nous favorisons les services offerts à l'incubateur. Ils ne sont pas nécessairement offerts au tout début, mais on peut en ajouter au fur et à mesure que les ressources rentrent. Nous vous proposons une liste des services que peuvent offrir les incubateurs. C'est à vous de choisir et d'y ajouter ceux que vous voudrez. Les services sont présentés en trois catégories. Les catégories de services sont progressives dans le sens qu'elles exigent une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée.

Les services de consultation	Offert		Endroit		Prix de revient	Prix moyen de vente
	Oui	Non	Interne	Externe		
Fiscalité						
Assurance						
Subventions et prêts gouvernementaux						
Planification financière						
Gestion financière						
Les moyens de financement						
L'exportation						
La préparation du plan d'affaires						
Gestion des ressources humaines						
Marketing/publicité						
Réglementation gouvernementale						
Recherche et développement						
Relocalisation						
Services juridiques						
Brevet						
Production						
Comptabilité						

<u>Les services physiques et logistiques</u>	Offert		Endroit		Prix de revient	Prix moyen de vente
	Oui	Non	Interne	Externe		
Equipement audio-visuel						
Télex						
Ordinateur						
Salle de conférence						
Cafétéria						
Téléphone						
Bibliothèque						
Photocopie						
Location de véhicules						
Location d'équipement & machinerie						

<u>Les services de bureau communs</u>	Offert		Endroit		Prix de revient	Prix moyen de vente
	Oui	Non	Interne	Externe		
Garderie						
Réception						
Courrier						
Prise d'inventaire						
Réceptionniste						
Secrétariat						
Commis comptable						
Entretien						
Déneigement						
Répondeur téléphonique						
Sécurité						
Traitemennt de texte						

La sélection des participants

Les incubateurs n'acceptent pas tous les entrepreneurs qui se présentent à leur porte. Il n'y a aucun doute que les centres d'incubation font une sélection, ce qui explique, nous devons l'admettre une partie de leur succès en terme de survie chez la jeune entreprise (voir l'analyse de l'incubateur dans le cadre conceptuel).

Comment alors choisir une entreprise à succès? Y a-t-il des moyens de prévoir quelles entreprises réussiront? Depuis des années, certains chercheurs ont élaboré des tests d'aptitudes qui tentent de prévoir parmi les candidats à l'entrepreneurship lesquels réussiront. Malheureusement, nombreuses études ont démontré que ces tests n'ont aucune valeur prédictive sur les chances de réussite en affaires. Il ne nous reste qu'un seul moyen, le gros bon sens.

Il est évident que l'analyse de sélection d'un entrepreneur potentiel et celle d'un entrepreneur déjà en affaires est très différente. Nous étudierons le cas le plus complexe, celui du futur entrepreneur. La majorité des incubateurs demandent un plan d'affaires

qui sert durant le processus de sélection. Nous trouvons un peu paradoxal le fait d'exiger un plan d'affaires avant l'entrée alors que la plupart des entrepreneurs sont incapables d'en élaborer un seul. On peut également interviewer le candidat pour en connaître davantage sur son projet. De plus l'aspirant incubé peut répondre à un bref questionnaire qui lui permet de mettre par écrit ce qu'il connaît sur chacune des questions. Ce qui permet de mieux situer les forces et faiblesses du projet de l'entrepreneur donc de mesurer les efforts à effectuer. Vous trouverez un exemple de questions au tableau 47.

En premier lieu on doit évaluer la viabilité de l'idée à partir de l'information recueillie avec l'aide du questionnaire. Ce qui permet d'éliminer les projets dont la rentabilité n'est pas possible. Néanmoins, il subsistera des projets dont la viabilité n'est pas assurée, mais pour lesquels il faut aller plus loin dans l'étude avant de les rejeter. En second lieu, on portera l'analyse sur l'entrepreneur. Nous vous suggérons de porter attention sur les points de référence suivants:

- ses connaissances techniques et professionnelles sur le domaine;
- ses attitudes vis-à-vis du travail;
- ses capacités de vivre dans l'incertitude;
- ses capacités d'innovation;
- son désir de réussir;
- son expertise en affaires;
- sa capacité d'accepter des sacrifices;
- son sens de l'organisation.

On doit aussi porter une attention spéciale aux combinaisons d'entreprises à l'intérieur du centre. On doit choisir des entreprises d'âge différent, pour minimiser les effets d'interaction d'expérience. On doit viser le plus possible des firmes complémentaires pour qu'elles puissent faire des affaires ensemble. Cette base d'affaires permettra de supporter une partie des coûts fixes, ce qui donnera plus de flexibilité. Finalement, il peut s'établir des interactions intéressantes entre deux entreprises fabriquant les mêmes genres de produits, mais visant des segments de marchés différents.

Tableau 48
Questionnaire de sélection

- 1) a) Voudriez-vous nous expliquer votre projet?
b) Pourquoi voulez-vous partir en affaires?
c) Quelles sont les démarches que vous avez déjà effectuées?
d) Quels sont vos objectifs personnels?
- 2) Quelles sont vos expériences qui sont pertinentes pour la réalisation de votre projet?
- 3) Comment votre projet est-il différent de ce qui existe déjà, cette différence est-elle assez importante pour inciter le client à venir à votre entreprise?
- 4) Quelles sont les forces et les faiblesses de votre projet?
- 5) Qui sont vos concurrents?
- 6) Quels sont les moyens promotionnels que vous comptez utiliser?
- 7) Comment prévoyez-vous financer votre projet?
- 8) Quelle somme d'argent et matériel disposez-vous?
- 9) Y a-t-il des personnes qui sont disposées à vous endosser?
- 10) Quel chiffre d'affaires visez-vous?
- 11) Combien d'employés comptez-vous avoir la première année?
- 12) Y a-t-il des gens d'affaires expérimentés qui sont prêts à vous offrir leur aide?
- 13) Quelles sont les démarches qui restent à faire?
- 14) Qu'attendez-vous d'un organisme comme le notre?

La formation des entrepreneurs

Peu d'incubateurs ont insisté, jusqu'ici, sur la formation des entrepreneurs (voir les caractéristiques de l'incubateur dans le cadre conceptuel). Selon nous, tous les centres d'incubation devraient offrir un programme de formation, qui permet à l'entrepreneur d'acquérir de l'expérience de gestion et de management. Les grandes orientations du cours devraient comporter les dimensions suivantes:

- être axées sur des aspects qu'il pourra immédiatement mettre en application dans son entreprise;
- comporter toutes les dimensions du démarrage;
- le professeur devra être animateur de groupe, car les entrepreneurs aiment parler et agir;
- la formation de départ intensive et de courte durée. On réunira les entrepreneurs à l'occasion pour compléter leur formation;

- il existe plusieurs vidéos, films, diapo-cassettes qui rendent l'animation du cours plus agréable;
- on doit inviter plusieurs entrepreneurs à succès à venir parler aux nouveaux afin de les motiver.

L'entrepreneur pourra ne suivre que les parties pour lesquelles il éprouve des difficultés. Il y a plusieurs cours qui sont adaptés au démarrage d'une entreprise (YMCA, Banque Royale, BFD et autres). Il ne reste plus qu'à choisir celui qui vous convient le mieux, et peut-être à l'adapter à vos besoins.

Les autres éléments

Il est souhaitable d'établir une politique de parrainage. Les gens d'affaires d'expérience aideront les entrepreneurs à éviter de coûteuses erreurs, cela permet de sauver du temps au consultant interne, tout en augmentant la variété des expériences au niveau de l'incubation. Les parrains peuvent être recrutés dans les chambres de commerce locales, dans les journaux de diplômés en gestion, la fédération de l'entreprise indépendante, par contact personnels des dirigeants, etc.

Il est primordial de créer un bulletin interne qui aura essentiellement deux fonctions: communiquer de nouvelles informations, susciter la réussite des entreprises.

Le centre d'incubation d'entreprises peut organiser un regroupement d'achat. Ce qui permettra aux entreprises de bénéficier d'escomptes de quantité auxquels elles n'auraient pas droit individuellement.

Les résultats d'ordre micro-économiques et macro-économiques

Plusieurs études sont nécessaires pour mieux connaître les retombées des centres d'incubation d'entreprises. Il serait très intéressant d'étudier le comportement des firmes ayant séjourné dans un incubateur lorsqu'elles évoluent à l'extérieur par la suite. Sont-elles plus performantes? Sont-elles mieux gérées. Une autre avenue de recherche serait de comparer le taux de survie après 5 ans des entreprises ayant été en incubation versus des entreprises non incubées.

Il serait intéressant de mesurer la création d'emploi à long terme (10 ans) des entreprises incubées pour mesurer l'effet à long terme de cet outil de développement économique.

Finalement, il serait pertinent de quantifier les retombées indirectes des incubateurs d'entreprises (l'effet boule de neige, l'augmentation de l'esprit d'entrepreneurship).

CONCLUSION

Bien que le concept n'est pas nouveau, l'incubation d'entreprises n'a pris un essor important dans les pays industrialisés que depuis le début des années 80. Encore peu développé au Québec, il connaît néanmoins un intérêt certain qu'on en juge par la couverture que lui accordent les médias et le nombre de projets soumis aux gouvernements.

Considéré comme un outil pour assurer la survie des jeunes entreprises huit sur dix qui cessent d'exister avant leur cinquième anniversaire, l'incubateur n'en est pas moins destiné à créer de l'emploi. Son mandat consiste à assister la personne motivée à se lancer en affaires, en lui offrant, des services physiques, logistiques et de consultation (vision apprentissage).

Même si plusieurs indices laissent fortement croire qu'un séjour en incubateur offrira plus de chances à une entreprise de franchir le cap des cinq ans, des travaux de recherche supplémentaires demeureraient nécessaires pour venir appuyer clairement cette réduction du taux d'échec.

Avec une longueur d'avance dans ce domaine, l'expérience des Etats-Unis a clairement montré que chaque type d'incubateur possède des caractéristiques qui lui sont propres. Nous avons entre autre observé qu'une préoccupation élevée est généralement accordée à la gestion immobilière au début de l'existence d'un centre d'incubation, au détriment des services de consultation. Toutefois, après 5 ou 6 années d'opération, l'incubateur vit la période la plus intéressante, celle de la maturité.

Les centres d'incubation d'entreprises aux Etats-Unis ont démontré des faiblesses au niveau des services de consultation, exception faite des incubateurs publics, alors qu'ils représentent la partie clé du concept. D'ailleurs les entrepreneurs, de tous les types d'incubateurs d'entreprises, désirent une amélioration du nombre des services de consultation.

Du côté du Québec, la majorité des incubateurs affichent moins d'une année. Toute évaluation à ce stade serait précoce. Néanmoins, retenons qu'une attention supérieure aux incubateurs des Etats-Unis a jusqu'ici été accordée aux services de consultation,

sans compter l'effort intéressant orienté vers l'obtention de capital de risque pour les incubés (ex: société en commandite avec Soccrent).

Les quelques incubateurs relevés au printemps 1987 au Québec étaient surtout situés en métropole. À notre avis, les régions éloignées possèdent un profil fort intéressant (Smilor, 1985) pour un incubateur de même que les universités, toutes deux en proie cependant avec des contraintes financières dont il faudrait que les gouvernements tiennent compte lorsqu'ils participent à un tel projet. Les expériences étaient diversifiées et innovatrices notamment pour les cours de formation, la subvention conditionnelle aux résultats, les redevances sur les ventes, les fonds de capital de risque, et la politique de parrainage.

À cet égard, les Etats-Unis offrent non seulement une aide pour le lancement et l'exploitation d'un centre, mais aussi financent-ils les études de faisabilité des projets d'incubation. Même si une volonté a jusqu'ici été exprimée par les différents paliers de gouvernements au Canada sur le développement des centres d'incubation d'entreprises, rien ne saurait remplacer une politique définie sur ce sujet.

A cet égard, il est intéressant de constater que les incubateurs d'entreprises situés au Québec ont été financés surtout par des ministères (OPDQ, Emploi et Immigration) qui n'ont élaboré aucune politique de développement des incubateurs. Les politiques de jumelage de fonds par exemple un dollar provenant du gouvernement provincial pour un dollar trouvé de d'autres sources, s'il y a lieu doivent tenir compte des disparités régionales.

Démarrer un incubateur prend généralement plus d'une année. Hâter les choses ne saurait être bénéfique puisqu'il est extrêmement important de bien cerner la mission que l'on désire donner au centre ainsi que de cibler les objectifs qui en découlent. Impliquer les partenaires du milieu local s'avère aussi une étape à ne pas négliger, d'autant plus qu'il sera souvent nécessaire de leur expliquer le concept qui fait trop souvent l'objet de galvaudage.

L'approche de consultation interne proactive apparaît supérieure à celle de consultation externe. La stratégie de tarification progressive amoindrit le choc

de sortie. L'incubation doit avoir une durée limitée de 3 ans, sinon les fondements du concept s'estompent.

Utilisé à bon escient, l'incubateur d'entreprises peut devenir un outil de développement économique des plus pertinents pour une région.

BIBLIOGRAPHIE

ADVISORY COMMISSION ON INTERGOVERNMENTAL RELATIONS
(1984), "Incubators Hatch More Than Chickens",
Perspectives. Washington, D.C., septembre.

ALLEN, D.N. (1985), *An entrepreneurial Marriage: Business and Startups.*

ALLEN, D.N., *Small Business Incubators and Enterprises Development*, document préparé pour la US Department of Commerce Economic Development Administration Research and Evaluation Division, septembre.

ALLEN, D.N., E. BAZAN et J. HENDRICKSON-SMITH (1986), *Gritty and Flashy Entrepreneurship in the Atlanta Metropolitan Area, Frontiers of Entrepreneurship Research 1986*, *Proceedings of the Babson Entrepreneurship Research Conference*, HORNADAY, J.A., R. PETERSON, R. RONSTADT et K. VESPER, eds, Wellesley, MA; Babson College, Center for Entrepreneurial Studies: p. 303-312.

ALLEN, D.N., DOUGHART, M.A. (1987), **The Business incubator Industry in 1987**, un rapport préparé pour la National Business Incubator Association.

ALLEN, D.N., G.F. ECONOMIS et U.J.M. KING, **Public and Private Approches for Developping Small Business Incubators**, communication présentée au 30^e Colloque du Conseil international de la petite entreprise, Montréal, juin.

ALLEN, D.N., J.E. GINSBERG et S.A. MEIBURGER, **Home Grown Entrepreneurship: Pennsylvania Small Business Incubators**, août.

ALLEN, D.N. et J. HENDRICKSON-SMITH (1986), **Planning and Implementing Small Business Incubators**, rapport effectué pour la US Department of Commerce Economic Development Division, novembre.

ALLEN, D.N. et V. LEVINE (1986), **Nurturing Advanced-Technology Enterprises: Emerging Issues in State and Local Economic Development Policy**, New York, N.Y., Praeger Press.

ALLEN D.N., K.A. NYROP, *An Examination of States's Small Business Incubator Initiatives*, communication présentée au 30^e colloque du Conseil international de la petite entreprise, Montréal, Juin.

ALLEN, D.N. et W.H. PLOSILA (1985), *Turnaround Strategies for Economic Development: Pennsylvania's Technological and Entrepreneurial Development Programs*, article préparé pour la conférence Annual Meeting of Academy of Management, San Diego, 11 au 14 août.

ALLEN, D.N. et W.H. PLOSILA (1984), *Small Business Incubators and Public Policy: Implications for State and Local Development Strategies*, décembre.

ALLEN, D.N. et S. RAHMAN (1985), "Business Incubators: Positive Environment for Entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, juillet.

ALLEN, D.N. et G.E. ROBERTSON (1984), *From Kites to Computers: Pennsylvania's Ben Franklin Partnership*.

ALLEN, D.N. et M.L. WEINBERG. (1984), "State Investment in Business Incubators", *Public Administration Quarterly*, hiver 1987.

ARMSTRONG J.H. et J.R. MULLIN (1984), "The Role of Incubator Industries in the Local Economy", *Northeast Journal of Business & Economics*, Printemps-hiver.

AUBURN, Mt. A. (1986), "Designing a State Small Business Incubator Policy", *The Entrepreneurial Economy*, novembre.

BAGHDADI, H. (1986), *L'incubateur Industriel*, gouvernement du Québec, ministère des Communications, Direction générale du développement, janvier.

BERGER, M. (1983), "High Technology Research Parks", *The Entrepreneurial Economy*, août.

BETTGER, G.R. (1987), *Legislative Management Program, State Legislative Report, Overview of State-Supported Incubator Programs*, mars.

BIRCH, D. (1984), *The job Generation Process and Small Business*, communication présentée au colloque international La PME dans un monde en mutation, Trois-Rivières, octobre.

BIRCH, D. (1979), "Generating New Jobs: Are Government Incentives Effective? Economic Development Commentary 3, Washington, D.C., National Council for Urban Economic Development, juillet, p. 3-6.

BIRLEY, S. (1985), *The Role of Networks in the Entrepreneurial Process*, Article préparé pour The 1985 Babson Entrepreneurial, Research Conference, Wharton School, Philadelphia, Pa.

BUCK, A. D.J. HOBBS et D.D. MYERS (1984), *Feasibility of High-Tech Company Incubation in Rural University Settings*, Missouri, Missouri IncuTech, Inc., avril.

BURNIER, F.A. et D. BURNIER (1985), *Fulfilling the Promise of Community Business Incubators: Guidelines for Community and State Action*, Department of Political Science, Ohio University, février.

BUSSEY, J. (1984), "Start-up Costs and Problems Spur Growth of Incubators", *The Wall Street Journal*, 2 avril.

CAMPBELL, C. (1984) *Business Incubators: Mixing People and Development in Nurturing Businesses and Jobs, Resources For Community-Based Economic Development*, mai.

CAMPBELL, C. et M. TEMALI (1984), *Business Incubator Profiles: A National Survey*. Minneapolis: University of Minnesota, H.H. Humphrey Institute of Public Affairs.

CAMPBELL, C., R.C. KENDRICK et D.S. SAMUELSON (1985), "Stalking the Latent Entrepreneur: Business Incubators and Economic Development", *Economic Development Review*, été.

CHILTON, K.W. (1984) "What Should Government Do for Small Business?", *Journal of Small Business Management*, octobre, p. 53-61.

CLOUTIER, L.(1985), "Bécancour crée le premier incubateur de PME au Québec", *La Presse*, 10 juillet.

COHEN, D. (1983), "Businesses Share Office Systems", *Venture*, mars.

Communities Improve Small Business Success Rate through Incubator Facilities (1984), Local Economic Growth and Neighborhood Reinvestment Report, 19 janvier.

COOPER A.C., W.C. DUNKELBERG et R. FURUTAS (1985), *Incubator organization Background and Founding Characteristics, Frontiers of entrepreneurship Research*, Babson College, vol 1-2.

Cultivating New Business (1983), Inc., novembre, p. 134.

CURRAN, M., J. HIRSCH, E. LANZA, C. MATHIS et D. MCDONALD (1986), *Proposal for the Development of a Small Business Incubator*, 9 mai.

CURRAN, M. et D. MCDONALD (1983), "Small Business Incubators: A Tool for Local Economic Development", *Entrepreneurial Economy*, juillet, p. 9-10.

D'AMBOISE, G. (1986), Les centres d'incubation d'entreprises: Leur support à la gestion des petites entreprises locataires, communication présentée au colloque Les incubateurs d'entreprises, Québec, 31 janvier.

DAS, D.K. (1985), *Incubator Facilities for Entrepreneurial Development*, Seattle, Wash., Veritas Services, mars.

DAS, D.K. et B.J. FERRILL (1985), *Entrepreneurs and Incubators: An Analysis of Puget Sound Data*, Seattle, Wash., Veritas Services, mars.

DAS, D.K. et B.J. FERRILL (1985), *Helping to Succeed: Support Services Planning for Incubator Facilities*, Seattle, Wash., Veritas Services, mars.

DEMUTH, J., (1984), "What can incubators offer?" *Venture*, novembre.

ERDY, L.J. (1985), *A Profile Analysis of Small Business Incubators in the State of Ohio*, Institute for Local Government and Rural Development, Ohio University, mars.

EVANS, E., R. ATKINSON et L. HOLMSTROM (1985), *Small Business Incubators: A Tool for Local Economic Development*, The Community Workshop Department of Planning, Public Policy and Management, University of Oregon, janvier.

FORTIN, P.A. (Sous la direction de) (1986), *Devenez entrepreneur pour un Québec plus entrepreneurial*, préparé par la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Québec.

GARCIA, P.M., *The Role of the Manager in Incubator Development and Operation*, un rapport préparé pour la National Business Incubation Association.

GASSE, Y. (1985), "Les centres d'incubation d'entreprises: concept révolutionnaire ou mode passagère?" *Le Devoir*, 25 octobre, cahier spécial.

GATEWOOD B., HOY F. et L. OGDEN, (1985), *Incubator Centers - Where They Are and Where They Are Going, Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, vol 1-2.

GERL, E., D. ADKINS et L. ERDY (1985), *Public-Private Partnerships: Small Business Incubator Development*, Institute for Local Government Administration and Rural Development, Ohio University, février.

GILL, M.A. Jr et R.W. SMILOR (1985), *The New Business Incubator Linking Talent, Technology, Capital and Know-How*, Lexington Books.

GILL, M.A. Jr. et R.W. SMILOR (1984), *The Business Incubator: Linking Talent, Technology, Capital and Know-How*, Innovation Creativity Capital Institute, The University of Texas, novembre.

GISSY, F. (1984), "Incubator Industrial Building: a Case Study", *Economic Development Review*, été.

GOVERNOR'S OFFICE OF POLICY AND PLANNING (1982),
Advanced Technology Development: A Review of Small
Business Incubator Initiatives, Harrisburg, Pa,
novembre.

GUMPERT D.E. (1985), "New Help for Start-ups", Working
woman, juillet.

HARDISON, D. (1982), "A Business Incubator for New York
City: A Feasibility Study", Interface, New York,
N.Y.

HOLOVIAK, S.J. et R. ACKELSBERG (1983), "Small Business
Management Assistance: A University Experience in
a Rural Environment", American Journal of Small
Business, octobre-décembre.

HOUSING AND REDEVELOPMENT AUTHORITY OF THE CITY OF
ST.PAUL (1983), Staff Report to the Commissioners
Regarding Small Business Incubator, St-Paul, Minn.,
12 août.

IBATA, D. (1983), "Incubator Profitable After Third
Year", Chicago Industrial Bulletin,
novembre/décembre.

"Incubator Nurtures New Firms in Akron" (1983), Akron
Beacon-Journal, 3 juillet.

"Business Services for an East Brooklyn Industrial
Incubator Facility: A Job Creation Strategy",
Interface, New York, N.Y.

JULIEN, P.A., J. CHICHA et A. JOYAL (sous la direction
de) (1986), La PME dans un monde en mutation, Les
Presses de l'Université du Québec.

JULIEN, P.A. et D. MOREL (1986), La belle entreprise, la
revanche des PME en France et au Québec, Boréal.

KIRCHNER, C. (1983), A Review of Selected Incubator
Facilities in the U.S., Illinois Department of
Commerce and Community Affairs, juillet.

KNIGHT, D. et H. MAIRS (1982), Innovation Centers: A
Selective Guide to Innovation Centers in the United
States, Canada, Great Britain and Ireland,
Minnesota Wellspring, St.Paul, Minnesota.

KRESCHNICK, M. (1981), *Taxes and Growth: Business Incentives and Economic Development*, Washington, D.C., The Council of State Planning Agencies.

KURATKO, D.F. et W.R. LAFOLLETTE (1985), *Analyzing the Incubator Explosion: the Types, the Purposes and the Services*, communication présentée au 30^e colloque du Conseil international de la petite entreprise, Montréal, juin.

LEDEBUR, L. et D. RASMUSSEN (1984), *Economic Development in the Post-Federal Era: State Industrial Incentives*, présentation au colloque de l'American Society for Public Administration, Denver.

MACDONALD, D. (1985), "Incubator Fever", *New England Business*, n° 7, vol 14, septembre, p. 7.

MADERICH, D.C. (1984), "New Tenants Settling in at Old Marshall-U School", *Minnesota Daily*, avril.

MULLIN, J.R. et J.S. KAVANAUGH (1983), *From Mill Town to Mill Town: A Study of the Transition of a New England Town from a Textile to High Technology Economy*, University of Massachusetts at Amherst, Amherst, Mass.

MULKEY, D. et B.L. DILLMAN (1976), "Location and the Effects of State and Local Development Subsidies", *Growth and Change*, vol. 7, p. 71-80.

NATIONAL COUNCIL FOR URBAN ECONOMIC DEVELOPMENT (1984), *Incubator Resource Kit*, Washington, D.C.

NATIONAL COUNCIL FOR URBAN ECONOMIC DEVELOPMENT (1984), "The Industrial Incubator", *Information Service*, n° 27, février, National Council for Urban Economic Development, Washington, D.C.

NORTHWEST STRATEGIES (1982), *Small Business Incubator Feasibility Analysis*, Submitted to the City of Portland, Training and Employment Division. City of Portland, Portland, Oreg., mai.

OMAHA SMALL BUSINESS, INC., Financing Small Business
Incubators: The Omaha Small Business Network - A
Public-Private Partnership, J.R. THELE, directeur
exécutif.

PHALON, R. (1983), "University as Venture Capitalist",
Forbes, 19 décembre.

PICKARD O.J. et D. THORNBURGH (1985), Pennsylvania Small
Business Incubator Program: Small Business Has a
Friend in Pennsylvania, décembre.

PURCELL, M. (1984), "The Industrial incubator",
Information Service Report, n° 27, Washington,
D.C., National Council for Urban Economic
Development, février.

REINSHUTTLE, R.J. (1983), Economic Development. A
Survey of State Activities, The council of State
Governments.

ROBERTS, J.S. et P.H. VERDUIN (1985), Small Business
incubation Successful Models from Pabroad, US Small
Business Administration Washington

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION OFFICE OF PRIVATE SECTOR
INITIATIVES (1985), Incubators for Small Business
and Small Business Incubator Sample Information
Package, octobre.

"Special Report: Growth In Business Incubators Seen
Helping Some Areas Create Jobs; Here's How, (1983),
Economic & Industrial Development News, 19
décembre, Washington, D.C.

THE SPRINGFIELD ECONOMIC DEVELOPMENT CORPORATION (1985),
The Small Business Incubator Facility: A Handbook,
août.

STATISTIQUES CANADA (1984), Statistiques des petites
entreprises 1981, Division des données régionales
et des petites entreprises, Ottawa, mars.

STEINBACH, C. (1983), "Incubators for Women's Business
Enterprise", Entrepreneurial Economy, septembre.

"Tax Credits, Innovative Leasing Help Nonprofit Group
Transform Abandoned Mill" (1983), Local Economic
Growth and Neighborhood Reinvestment Report, 9
septembre, p. 6.

TEMALI, M. (1984), "Begin at Home: Community Initiated Business Incubators", *Planning*, mai.

TEMALI, M. (1984), "Business Incubators: A New Opportunity for Tested Skills in Community-Based Development", *Resources for Community-Based Economic Development*, juin.

TEMALI, M. (1984), "Incubating Business Good CED Strategy", *Economic Development and Law Center Report*, Berkeley, Cal., National Economic Development and Law Center, mai-août, p. 51-55.

TOULOUSE, J.-M. (1985), "Un projet concret: implanter deux incubateurs d'entreprises dans le vieux-port de Montréal pour une politique de l'entrepreneurship", *Le Devoir*, 16 juillet.

TREICHLER, D.H. et K.L. TREICHLER (1980), "Institutionalizing Entrepreneurship: Broome County's Industrial Incubator", *Commentary*, janvier.

TURGEON, D. (1986), "Les incubateurs d'entreprises c'est quoi?", *Revue image économique*, janvier.

U.S. GOVERNEMENT SMALL BUSINESS ADMINISTRATION, REGION V. (1983), *Public Sector Role in Developing Incubator Buildings for Small Business*, Chicago, Ill., juin.

U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION (1984), *State Activities in Venture Capital, Early-Stage Financing, and Secondary Markets*, Washington, D.C., SBA Office of Advocacy, mai.

U.S. CONGRESS, OFFICE OF TECHNOLOGY ASSESSMENT (1984), *Technology, Innovation, and Regional Economic Development: Encouraging High-Technology Development - Background*, Paper n° 2, février, Washington, 98 p.

VALLERAND, A. (1986), *La PME au Québec: état de la situation*, rapport du ministre délégué aux PME.

VAN HEESCH, T. (1984), *Structural Change and Small and Medium Sized Business*, communication présentée au colloque international La PME dans un monde en mutation, Trois-Rivières, octobre.

VAUGHAN, R., R. POLLARD et B. DYER (1985), *The Political Economy of State Development*, Council of State Planning Agencies, Washington, D.C.

VERDUIN, P.H. et J.S. ROBERTS (1984), *Small Business Incubators: Successful Models from Abroad*, Council for International Urban Liaison, Washington, D.C.

VERMEULEN, M. (1983), "Why Some Succeed: A Small Business Formula That Works", *Parade Magazine*, décembre, p. 10.

WEINBERG, M. (1984), *The Role of the University in Local Economic Development: A Case Study of University Participation in a Business Incubation Center*, Institute for Local Government Administration, Ohio University, Athens, article présenté à la conférence annuelle de l'American Society for Public Administration, Denver, Colo., 8 avril.

WEINBERG, M. et G. BALBIERZ (1984), Government
Participation in Incubator Financing, article
présenté à la conférence Advanced Technology and
the Urban Environment, Wright State University,
Dayton, Ohio, octobre.

ANNEXE 1

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Nous présentons maintenant les résultats de l'enquête sur le terrain. Cette section comportera deux parties: la première au niveau de l'incubateur et la seconde au niveau du locataire.

Partie A) Les résultats de l'étude relatifs à l'incubateur

Le seul incubateur inclus dans l'échantillon est celui de Grand-Mère. Il est le seul qui possède des incubés de longue date (plus de six mois). Nous avons interviewé le Directeur général du Centre de création d'entreprises du Centre Mauricie Inc. L'entrevue a duré environ 3 heures. Elle s'est déroulée à Shawinigan, au début du mois de novembre 1986. Nous présenterons les résultats objectif par objectif. Vous retrouverez le questionnaire à l'annexe no 2.

Objectif: La description de l'incubateur

Le jeune incubateur fut créé à la fin du printemps 1985. L'âge de celui-ci était d'environ 1 an et demi lors de l'enquête. Cette jeunesse peut expliquer, en

partie, du moins, la faible maturité de l'organisation. En effet, il nous paraît logique de supposer que la maturité d'un incubateur variera en fonction du temps. Cela est d'autant plus vrai que l'incubateur est jeune et même que le concept est à ses premiers balbutiements. Environ 160 000 pieds carrés sont disponibles à des fins de location. Il peut être considéré comme un gros incubateur (i.e. en comparaison avec ceux des Etats-Unis). Le taux actuel d'occupation des installations atteint 56% en terme de pieds carrés. Le nombre maximum de locataires que l'incubateur peut accueillir se situe à 32.

Les installations sont âgées de 36 ans. Elles appartenaient auparavant à une multinationale opérant dans le textile. Les installations furent innoccupées durant 2 années entre la dernière utilisation et leurs prises de contrôle. La bâtie ne fut pas construite expressément pour la création d'un incubateur. Ce qui correspond au profil des incubateurs tracé aux Etats-Unis. La valeur comptable de la bâtie (y inclut le terrain) se situe à 175 000\$. Selon le directeur, la valeur sur le marché de cet actif est estimée entre 13 à 15 millions de dollars. Dans contexte local, nous devons ajouter qu'il serait difficile de vendre cet

actif à ce prix. L'incubateur possède de l'équipement et de la machinerie pour un montant très marginal (moins de 1 000\$). La direction envisage de nouveaux investissements (bâtisse, terrain, équipements, machineries) dont l'ampleur atteint 3,5 millions de dollars échelonnés sur les deux prochaines années. Cela constitue un très gros investissement pour un incubateur. Les installations sont extrêmement flexibles. On peut aisément augmenter la superficie allouée à un locataire, car les divisions sont fabriquées de bois que l'on peut défaire et refaire à volonté.

L'objectif second: Analyse des propriétaires de l'incubateur

L'incubateur de Grand-Mère appartient à 100% à un organisme de développement économique régional que l'on nomme le comité industriel de Grand-Mère.

Les objectifs, par ordre d'importance, du propriétaire de l'incubateur sont: la diversification du tissu industriel, la création d'un climat d'entrepreneurship, et l'augmentation de la longévité des entreprises incubées. Lorsque nous lui avons fait

des suggestions d'objectifs, la création d'emploi, qui pour eux était implicite à la longévité des entreprises, et le contrôle local des entreprises opérant sur le territoire se sont additionnés aux autres objectifs. À part le troisième objectif (la longévité), les objectifs de cet incubateur sont tout à fait similaires à ceux observés aux Etats-Unis pour les incubateurs de même type. Le propriétaire de l'incubateur investit dans les entreprises locataires via SOFICAR (la Société de financement en capital de risque). Les formes sous lesquelles l'argent est investi varie (prêt, capital-action ou mixte des deux). Dans la majorité des cas, l'investissement s'effectue sous la forme de capital-action, étant donné la faible capitalisation des firmes. Les critères d'entrée sont: détenir un projet qui soit rentable (le premier critère), la diversification du tissu industriel pour éviter un "cannibalisme régional". Pour eux, la création d'emploi découle directement de ces deux critères d'entrée. Ils ont exclus le critère d'entrée complémentarité aux firmes actuelles, car ce critère leur apparaît difficile d'application étant donné la faible création d'entreprise dans la région et le peu de diversité. Les locataires peuvent séjourner durant 5 années au maximum. Pour la sortie, on se sert de données quantitatives (ratio financiers). Cette

durée de séjour est beaucoup plus longue qu'aux Etats-Unis (5 ans contre 2,8 années). L'incubateur n'accepte que les entreprises du secteur manufacturier (lourd ou léger). Quelques 5 firmes sont présentement sur une liste d'attente, et ce malgré une utilisation de seulement 56% des installations!

Le troisième objectif: Mesurer les sources de financement au niveau du développement et celui des opérations

La multinationale de textile, ancienne propriétaire de la bâtie, a pratiquement donné ses installations en les vendant pour une somme inférieure à 200 000\$. Le gouvernement municipal et l'organisme de développement économique régional ont injecté les fonds exigés. Nous n'avons malheureusement pas pu obtenir les proportions dans lesquelles ils ont financé l'investissement initial. Le budget annuel des opérations atteint approximativement les 250 000 dollars 49,2% des fonds proviennent du loyer, 30,5% des services (logistiques et physiques, communs, consultation), les 20,3% restant de subventions de la municipalité et des propriétaires. L'incubateur s'autofinance largement contrairement à ceux des Etats-Unis comme nous l'avons vu

antérieurement. Les propriétaires s'attendent à l'autofinancement au complet d'ici quelques années. Cela grâce à une tarification aux entreprises qui variera dans le temps, les entreprises plus vieilles subventionnant les coûts des plus jeunes. Il n'existe aucune règle commune concernant le partage des coûts des investissements et des agrandissements éventuels. Cependant, on s'attend à ce que les locataires en assument une large proportion. Selon le Directeur de l'incubateur, les taux de location au pied carré se situeraient de 15 à 20% en dessous de ceux du marché (Shawinigan, Grand-Mère). Présentement, les taux de location au pied carré ne varient pas en fonction du locataire. Les baux de location peuvent prendre une durée minimale d'une année et une durée maximale de 5 ans. On peut résilier un bail avec 2 mois d'avis, ce qui est un avantage indéniable pour les locataires, les baux commerciaux sont habituellement non résiliables. Le nouveau système, pour établir le coût des services, vise l'autofinancement. On facture ce que coûte le service, que l'on pondère en fonction de l'âge (durée de séjour) de la firme dans l'incubateur. Ce mécanisme vise une redistribution des coûts entre les firmes, les plus jeunes étant subventionnées. Cependant même les

plus vieilles firmes paient moins cher les services que si elles opéraient à l'extérieur.

Le quatrième objectif: Analyser le conseil d'administration au niveau des membres et des rôles à jouer

Le centre d'incubation d'entreprises de Grand-Mère possède un conseil d'administration (C.A.). Le C.A. en régit le nombre et la provenance. Les 3 municipalités (Shawinigan, Shawinigan-Sud, Grand-Mère), de la région, la Caisse Populaire, Codicem, Soficar, le comité industriel, les entreprises de la région, les organismes consultatifs désignent chacun un membre au conseil d'administration. Les membres du C.A. actuel sont très scolarisés (5 baccalauréats en administration, 1 baccalauréat en ingénierie, 2 diplômés d'études collégiales, un diplômé du secondaire). Ils ont une expérience en affaires fort développée (5 sont ou ont été en affaires, 1 est directeur d'une Caisse populaire, un autre est cadre intermédiaire chez Bell Canada, un autre dirige une firme de capital de risque, un dernier s'occupe du développement industriel). Pourtant les membres du conseil d'administration ne conseillent pas les entreprises locataires de l'incubateur, ce qui à

notre avis constitue une sous-utilisation des ressources existantes. Leur scolarité élevés et leurs expériences d'affaires développées pourraient être si utiles aux jeunes PME inexpérimentées. Les membres du C.A. se réunissent de 4 à 5 fois par année et ils ne sont pas rémunérés.

Le cinquième objectif: Etablir les services qui sont offerts

Les résultats bruts nous donnent une drôle de situation, cet incubateur insiste surtout sur les services de consultation (11 services sur les 13 offerts), en délaissant totalement les services physiques et logistiques, en abandonnant pratiquement les services communs (2 services sur les 13 offerts). Ce qui est contraire aux prémisses de l'étude. Cependant, lorsque l'on s'entend sur la signification des mots, les services de consultation deviennent vite des services communs. Par exemple, le Directeur de l'incubateur offre des services de comptabilité. Pour lui la comptabilité se limite aux écritures comptables, les états financiers, le paiement des comptes à payer, une liste des comptes fournisseurs, une liste des comptes-clients. Pour nous, cela n'est que les actes du

commis-comptable (services communs). La comptabilité va beaucoup plus loin, incluant les notion de prix de revient, analyse des écarts financiers, analyse de crédit, etc. De même, il prétend offrir un service de marketing/publicité à l'intérieur alors qu'aucun membre de l'équipe du personnel n'a la formation et l'expérience pertinente sur le sujet.

Il en est de même pour le service rémunération/avantages sociaux où l'on se contente de donner les normes gouvernementales (taux assurance-chômage, Régime des rentes du Québec, Assurance-maladie, etc.) ce qui est bien insuffisant pour l'inclure dans un service de consultation Rémunération/avantages sociaux. Un dernier exemple, le Directeur de l'incubateur nous a répondu qu'il offrait un service d'informatique, car il produit les états-financiers, les listes de clients et de fournisseurs sur informatique. Ce qui est nettement trop restrictif pour qu'on puisse parler de services d'information qui comprend la conception d'un système d'information avec tout ce que cela implique. Les services financiers sont privilégiés ce qui correspond bien à la formation du personnel.

Une bonne partie (5 services sur les 12 services, dont 3 exclusivement) des services de consultation s'offrent à l'extérieur sous forme de sous-contrat avec des entreprises de services. Selon la perception du directeur de l'incubateur, les firmes paient en moyenne 45% de moins pour les services étudiés. Nous sommes conscients que ces données sont très approximatives et qu'elles ne constituent qu'une seule perception.

Tableau 49
L'offre des services

Catégorie	Sans aide	Avec aide	A l'extérieur du site	A l'intérieur du site	Coûts comparatifs
CONSULTATION					
1. Fiscalité		x	x	x	80%
2. Assurance	x			x	85%
3. Subventions et prêts gouvernementaux	x			x	50%
4. Planification financière		x		x	10%
5. Exportation		x	x		55%
6. Préparation d'un plan d'affaires	x			x	25%
7. Marketing/publicité	x		x	x	70%
8. Rémunération/avantages sociaux		x		x	30%
9. Services légaux		x	x		60%
10. Comptabilité	x		x	x	100%
11. Informatique et service d'information	x			x	30%
SERVICES COMMUNS					
12. Secrétaire	x			x	20%
13. Commis comptable		x		x	100%

Note: Les résultats ci-haut sont bruts (i.e. sans les nuances que nous avons apportées dans le texte).

La direction veut axer ses efforts pour développer surtout les services physiques et logistiques, alors que ses services de consultation sont peu développés lorsque l'on les regarde plus à fond et que ceux-ci sont plus essentiels pour les PME. En janvier 1987, on veut implanter un local publicitaire, un chariot élévateur commun, une salle de conférence, une salle de cours. Les services sont déterminés par les entreprises locataires, ce qui constitue une faiblesse à notre avis. Les jeunes entreprises vont évidemment s'attarder à des problèmes très concrets (par exemple le chariot élévateur), pas nécessairement à leurs problèmes de fond. C'est justement le principal rôle des incubateurs de suppléer les faiblesses des PME et non pas d'aller dans la même direction.

Finalement, l'incubateur de Grand-Mère accepterait d'offrir un service à une entreprise qui n'est pas locataire dans l'incubateur.

Le sixième objectif: Analyser la gestion "opérationnelle" de l'incubateur et le personnel

Le directeur général de l'incubateur possède un baccalauréat en finance et un autre en recherche

opérationnelle. Quant à son employé conseillant les jeunes firmes, il détient un diplôme de premier cycle universitaire en comptabilité. L'axe finance/comptabilité est nettement prédominant. Le personnel n'est pas polyvalent ce qui constitue une faiblesse, car les entreprises, comme nous le verrons subséquemment, ont des problèmes diversifiés. Le directeur général a travaillé un an et demi chez Soficar, 4 mois au département d'ingénierie de l'UQTR et il est propriétaire d'une petite librairie depuis peu. En pratique, sa tâche consiste à donner des cours (30% de son temps), à analyser les états financiers et discuter de gestion (20%), le travail clérical occupent 20% de son temps contre 20% pour administrer le centre de création d'entreprises, et finalement 10% du temps est octroyé à la recherche de nouveaux candidats. Sa rémunération provient du gouvernement fédéral (programme de formation). Ses priorités (vision de l'avenir) sont: s'autofinancer le plus possible, regrouper les firmes pour les achats (concept du groupement d'achat), chaque firme devra passer par le centre de formation avant de se faire incuber.

Partie B) Les résultats de l'étude au niveau de l'entrepreneur

L'échantillon contient 5 entreprises qui sont en phase d'incubation. Une entreprise a refusé de répondre à notre questionnaire (le propriétaire-dirigeant de la firme est très réticent à divulguer de l'information, et ce malgré nos efforts pour le convaincre que les réponses seront traitées confidentiellement). Une autre organisation s'est dissoute quelques temps avant l'enquête, lorsque le propriétaire-dirigeant est décédé. Nous avons donc interviewé 5 des 6 firmes en phase d'incubation restantes. Il est à noter que jusqu'à ce jour aucune firme n'est sortie de l'incubateur, une a failli à l'intérieur, une autre s'est dissoute à la suite de la mortalité de l'entrepreneur. Nous présenterons et analyserons les résultats objectif par objectif. Les entrevues ont eu lieu à l'intérieur de l'incubateur même, avec le propriétaire-dirigeant des firmes respectives. Les interviews ont duré en moyenne deux heures et elles furent très enrichissantes pour les deux parties.

Le premier objectif: Tracer un profil de l'entrepreneur

Les entreprises locataires sont très jeunes. La plus vieille étant âgée d'un peu moins de trois ans, la plus jeune n'ayant que 5 mois de vie. La médiane étant d'un peu moins d'un an (11 mois). Les organisations furent créées respectivement au mois de juillet 1986, avril 1986, décembre 1985, octobre 1985, janvier 1984. La majorité des entrepreneurs (3 sur 5) n'en sont pas à leur première création d'entreprise. Un entrepreneur a exploité durant 4 ans et demi une firme de fibre de verre, un autre a possédé une entreprise artisanale de meubles, et finalement un dernier a dirigé une manufacture de produit de cuivre. Nous pourrions ajouter à ce premier groupe un autre entrepreneur qui exploitait à ses heures perdues une petite firme au fond de sa cave.

La principale raison évoquée pour se lancer en affaires, fut le goût de se réaliser (5 sur 5). La seconde motivation (2 sur 5) retrouvée, est l'impossibilité d'accéder à un meilleur poste dans l'entreprise précédente (manque d'éducation, promotion par l'ancienneté plutôt que sur le mérite). Un entrepreneur a perçu une opportunité unique d'affaires,

un autre était sans emploi (chômage) et il trouvait monotone son emploi précédent , un propriétaire-dirigeant a perçu le fait de se lancer en affaires comme une suite logique à sa carrière (cheminement logique), un dernier a évoqué la possibilité d'une importante récompense monétaire. Le goût de se réaliser semble prédominant sur les aspects monétaires.

Les entrepreneurs interrogés un faible niveau d'éducation. Quelques 4 membres sur les 5 que contient le groupe n'ont pas atteint les études post-secondaires (secondaire 3, 7ième année, secondaire 5, secondaire 5). Deux des quatre membres de ce groupe ont une formation technique (textile et soudure) qui leur sert directement dans leur propre entreprise. Un entrepreneur possède un diplôme d'étude collégiale en Technique du meuble et un certificat de premier cycle universitaire en administration. Nous pouvons donc conclure que 3 entrepreneurs sur les 5 sondés ont une formation technique qui s'applique directement dans leur entreprise. Ce sont des hommes de production concentrant leur attention sur les aspects techniques plutôt que sur ceux de gestion. Ils sont relativement bien expérimentés. Pour la plupart leurs expériences de travail ont été acquises dans le même domaine que celui

dans lequel ils se sont lancés en affaires. L'entrepreneur (A) a été cadre (contremaître) dans plusieurs firmes de Textile, avant de partir sa propre entreprise. Le propriétaire-dirigeant de l'entreprise B a travaillé 3 ans dans le fibre de verre avant de devenir contremaître durant 5 ans dans ce même domaine. Il a, par la suite, été vendeur durant 10 autres années. Le propriétaire de l'entreprise C (fabrique de boîte à maison pour les camionneurs) a été vendeur durant 1 an et demi avant de devenir camionneur durant 13 années. Plus tard, il occupa la fonction de répartiteur d'appels (1 an et demi) et de mécanicien (2 ans). Un autre entrepreneur (D) a travaillé durant 2 années comme ébéniste dans un hôpital. Quant au propriétaire-dirigeant de l'entreprise (e), il n'avait jamais travaillé.

Quatre des cinq entrepreneurs interviewés ont un père qui a au moins déjà été un professionnel ou en affaires. Quant à l'autre entrepreneur ses parents n'ont jamais été en affaires, mais deux de ses soeurs le sont.

L'entrepreneurship a des racines familiales chez les sondés, ce qui est conforme aux études sur le sujet.

^{1 2} Les entrepreneurs étudiés sont tous des hommes. Exception d'un entrepreneur (26 ans), ils sont tous dans la trentaine (38 ans, 36 ans, 32 ans, 30 ans). Les entrepreneurs demeurent depuis plusieurs années dans la région. Quelques 3 des 5 entrepreneurs y sont nés, alors que les deux autres y vivent depuis 4 et 10 années.

Pour tracer un portrait robot des entrepreneurs étudiés disons: qu'ils ont une formation technique appropriée, des expériences de travail appropriées, qu'ils créent leurs entreprises dans la trentaine (suite logique de leur carrière) pour se réaliser essentiellement et que l'entrepreneurship a des racines familiales. Il s'attarde surtout à la production.

- ¹ KENT, C. Business Education For women entrepreneur - Journal of Business education 59,1 1983 p. 28-33.
- ² LITVAK, I., MAULE, C. Comparative Technical Entrepreneurship: Some perspectives. Journal of international business studies 7.1 1976, p. 31-38.

Le deuxième objectif: Décrire la firme locataire

Une entreprise a pour forme légale la propriété unique alors que les autres firmes sont des compagnies avec actionnaires.

Aucune entreprise ne détient un employé possédant un diplôme universitaire. Ce qui n'est pas sans conséquence pour les petites entreprises qui manquent d'expertise à plusieurs niveaux (voir plus loin dans le texte), l'incubateur se doit de combler ces lacunes par son personnel qualifié (ou des sous-contractants) et des cours de formation. Les entreprises sont petites en terme de nombre d'employés, mais elles prévoient une importante croissance pour la prochaine année. L'an dernier elles employaient à temps plein régulier respectivement 2, 0, 7, 3, 6 employés contre 10 (hausse 400%), 6, 11 (hausse 57%), 6 (hausse 100%), 8 (hausse 33%) employés pour cette année. De plus les firmes 1 et 2 ont engagé 3 et 1 employés à temps partiel occasionnel pour cette année. Ils anticipent embaucher l'an prochain respectivement 15 (hausse 25%), 20 (hausse 233%), 20 (hausse 82%) 10 (hausse 67%), 10 (hausse 25%) personnes. En plus la firme 1 prévoit occuper 5 (hausse 67%) personnes à temps partiel occasionnel.

Les firmes sont habituellement très dépendantes d'un seul produit (comme beaucoup de jeunes firmes), et elles ne détiennent qu'une très faible part de marché. Un seul produit représente respectivement 90%, 60%, 95%, 70%, 70% des ventes totales de chacune des firmes. Deux seuls produits équivalent à 100% des ventes pour quatre des cinq firmes. Les jeunes firmes sont particulièrement vulnérables de ce fait. Elles détiennent une très faible part de marché du marché régional. Trois firmes ont une part de marché qu'elles évaluent minimes, une autre croit détenir 35% du marché local, et la dernière 10% de ce même marché. Les entrepreneurs ont démontré une certaine méconnaissance du marché. Le Président de la firme qui fabrique du fil à tricot a prétendu que son secteur était en croissance rapide (50%), alors que plusieurs firmes du secteur ferment leurs portes sous l'envahissement des Exportations des pays en voie de développement à faible salaire. Un autre entrepreneur a prétendu que le marché des chaises en métal serait en croissance de 60%! Ce qui n'est peut-être pas le cas du moins il n'avait rien pour appuyer ses dires. La très grande partie des marchés ne sont pas en phase de pénétration ou croissance. Un autre Propriétaire-dirigeant s'est avoué

incapable d'estimer l'évolution de son marché, tandis que les deux autres ont parlé de marché en croissance sans être en mesure de nous en préciser l'ampleur. Leurs sources d'informations sont déficientes, l'intuition semble être la règle de base. Un seul utilise des informations écrites (Revues spécialisées).

Trois des cinq firmes rencontrées exportent à l'extérieur du Québec. Les exportations représentent respectivement 10%, 95%, 5% de leurs ventes totales. Le deuxième cas s'explique par le marché de boîte de maison pour camion qui est concentré en Ontario. Les firmes évoluent toutes dans le secteur manufacturier. La valeur comptable moyenne des actifs à long terme se situe à près de 80 000\$ (29 200\$, 180 000\$, 50 000\$, 110 000\$, 30 000\$). Quant à la valeur comptable médiane, elle se chiffre à 50 000\$. Les résultats sont faussés par une firme qui utilise la location plutôt que l'achat (i.e. celle possédant des actifs de 29 200\$).

Les jeunes firmes sondées estiment leurs ventes moyennes de cette année à 240 000\$ (150 000\$, 350 000\$, 200 000\$, 200 000\$, 300 000\$).

L'an dernier, les deux firmes en opération avaient vendu pour 116 000\$ et 165 000\$. Les augmentations des ventes ont été de 72% et 82% respectivement.

Les firmes anticipent des hausses moyennes fulgurantes de 110% des ventes. Les prévisions de ventes sont de 170 000\$ (hausse 13%), 1 million de dollars (hausse 185%), 500 000\$ (hausse 150%), 400 000\$ (hausse 100%), 450 000\$ (hausse 50%).

Trois firmes sur cinq affirment effectuer de la recherche et du développement. Le développement de produit est leur seule activité à ce niveau pour des montants de 6 000\$, 60 000\$, 15 000\$. Les raisons évoquées sont: se différencier de la concurrence débute les opérations, introduire de nouveaux produits. Le développement de produit devrait permettre de réduire la dépendance de la firme vis-à-vis un ou deux produits. Les firmes sondées occupent de grandes superficies si on les compare avec les résultats américains. Elles disposent en moyenne de 7 440 pieds carrés (médiane de 6 200 pi²). Les 37 200 pieds carrés qu'elles occupent ne représentent que 42% de 89 600 pi² que la direction affirme avoir loué aux entreprises en phase d'incubation... Une incohérence est à noter.

Le troisième objectif: Décrire les modes de financement utilisés par l'entrepreneur

L'entrepreneur et sa famille immédiate sont la principale source de financement (40% du total) des sondés. Ce qui est conforme aux études américaines sur le sujet quoique l'ampleur soit d'au moins le tiers moindre. Les Banques ou les autres institutions prêteuses fournissent 28% des capitaux, la société de capital de risque (SOFICAR) qui investit dans chacune des entreprises incubées gonfle l'apport de ce type de société dans la capitalisation des entreprises (voir les résultats américains étudiés précédemment). Cela est d'autant plus vrai (le poid démesuré) que parmi les sondés il n'existe aucune firme de Haute Technologie qui sont les principales bénéficiaires du capital de risque, la capitalisation des firmes semblent excellentes pour des PME... Les propriétaires-dirigeants sont unanimes à dire que l'incubateur ne leur a pas permis de trouver des sources de financement qui étaient inconnues ou inaccessibles, exception faite de SOFICAR.

Les principales utilisations des fonds obtenus ont varié d'une organisation à l'autre. Les dépenses opérationnelles ont cependant prédominé (près de 50% des

utilisations de fonds en moyenne). La firme no 1 a utilisé ses fonds pour l'achat équipements/machineries (66%), le fonds de roulement (34%). La firme no 2 a utilisé ses fonds pour ses dépenses opérationnelles (100%). La firme no 3 a dépensé 70% de ses fonds pour le développement de produit, 20% pour les dépenses opérationnelles, et les 30% restant à son fonds de roulement et à l'achat de machineries. La dernière firme a distribué 50% des fonds pour les dépenses opérationnelles, 20% à l'achat d'équipements et de machineries et 30% à son fonds de roulement.

Le quatrième objectif: Découvrir les raisons de la venue des locataires dans un incubateur

Le Bouche à Oreille et le commissaire industriel, avec 2 cas chacun, ont permis le plus souvent aux entrepreneurs de découvrir l'incubateur d'entreprises. L'autre entrepreneur a pris connaissance de l'existence de l'incubateur via un article de journal.

Les principaux avantages perçus par les entrepreneurs avant leur entrée dans l'incubateur sont:

- 1) offre de services conseils permettant de compenser mon inexpérience dans les affaires (4 cas), la

flexibilité des installations s'il y a expansion (3 cas), le coût de location inférieur (3 cas), profiter de l'expérience des autres (2 cas), le coût des services moins dispendieux (2 cas), possibilité de faire affaires avec les autres locataires de l'incubateur (2 cas), une plus grande visibilité locale (publicité gratuite) (un cas).

Il faut apporter une nuance à ces résultats. Le premier avantage, doit sa position à l'aide que nous avons apportée aux entrepreneurs dans 3 cas sur 4, alors que la vaste majorité des autres avantages ont été obtenus sans aide.

Les propriétaires-dirigeants ne percevaient aucun désavantage à être membre de l'incubateur avant d'y entrer.

Maintenant que les entrepreneurs ont évolué dans un incubateur, ils perçoivent les mêmes avantages d'être locataires d'un incubateur plus deux autres. Un entrepreneur voit l'incubateur comme un groupement d'achat, ce qui permet l'obtention d'escompte à l'achat. Un autre perçoit l'incubateur dans un rôle d'effet d'entraînement, un entrepreneur qui réussit stimule un

autre chef d'entreprise qui se dit que lui aussi est capable de faire de même. Selon notre perception, les entrepreneurs sondés ont répondu majoritairement à la question, les avantages que vous perceviez avant avec leurs perceptions actuelles ce qui biaise les résultats obtenus. Cependant, les entrepreneurs perçoivent maintenant trois désavantages. Premièrement les primes d'assurance sont indûment élevées car les risques de feu sont multipliés étant donné que les firmes sont collées l'une sur l'autre. Deuxièmement, un autre désavantage se situe dans la perte des améliorations locatives que l'on a fait. Etant donné que la durée de séjour est limitée, certaines firmes s'estiment lésées. Il faut envisager un partage des coûts des améliorations locatives entre le propriétaire de l'incubateur et la jeune firme, qui tienne compte de cet état de fait. Troisièmement, un Président de firme nous a expliqué qu'il n'est pas avantageux que deux firmes aux prises avec une situation financière précaire fassent des affaires entre elles, car les deux firmes risquent de crever.

Les firmes sont en incubation depuis un peu plus d'un an en moyenne (médiane 14 mois). Contrairement aux firmes américaines qui restent peu longtemps dans un

incubateur, les firmes sondées désirent y demeurer le plus longtemps possible. 3 entreprises prévoient y séjourner durant 5 ans (limite permise), une autre 3 ans, la dernière durant 2 ans.

Les firmes songent à se relocaliser dans la même région (résultat identique aux Etats-Unis). Quelques 4 des 5 sondés anticipent de garder leurs entreprises dans la même ville à la sortie, et l'autre interviewé songe plutôt aux mêmes MRC (municipalité régionale de comté). Tous (5 sur 5) sont unanimes à affirmer que sans l'incubateur ils auraient démarré leurs entreprises. Cela signifie que la disponibilité d'entrepreneur est un pré-requis à la mise en place d'un incubateur. Car les incubateurs créent de l'entrepreneurship que lorsqu'ils développent des entreprises à succès et qui servent d'imitation (je suis moi aussi capable de réussir si eux l'on fait). Le rôle initial des incubateurs n'est pas de susciter l'entrepreneurship, mais d'aider les entrepreneurs qui désirent partir (ou qui sont partis depuis peu) à se maintenir en vie, à croître de meilleure façon. C'est donc indirectement via les succès qu'il va développer qu'il est susceptible d'aller cueillir les entrepreneurs potentiels.

Le cinquième objectif: Mesurer les interactions avec les autres locataires

Les locataires sondés font affaires entre eux pour une infime partie de leur chiffre d'affaires. Certains anticipent un accroissement à cet égard, mais le principal obstacle réside dans le manque de complémentarité des firmes existantes. 3 des sondés possèdent comme client des locataires du même incubateur dans lequel ils habitent. Ce qui représente respectivement 2%, 3%, 1% de leurs ventes totales. Ils prévoient (sans justification) augmenter ou maintenir cette proportion à 10%, 20%, 1% de leurs ventes totales respectivement. Ces prévisions nous apparaissent aberrantes et injustifiables. Seulement une firme estime avoir un fournisseur dans l'incubateur et ce pour 1% de ses achats totaux. Ce qui est impossible, car si une firme a un client dans le même incubateur qu'elle, son client a nécessairement un fournisseur dans l'incubateur. De plus, le pourcentage des achats totaux doit nécessairement être plus élevé que ceux des ventes totales, car les premiers sont inclus dans les seconds et ils sont (les premiers) pratiquement toujours plus petit que les seconds, à moins qu'une firme décide de stocker énormément (plus que ses ventes annuelles) ce

qui est impossible sans courir à sa perte... Cette petite démonstration dénote le manque de connaissance en gestion des propriétaires-dirigeants qui ne maîtrisent pas la logique financière. D'où la nécessité de les former, d'insister pour avoir un personnel compétent et diversifié dans l'incubateur.

La partie interaction au niveau du partage des expériences entre les locataires fut extrêmement féconde. Nous avons été agréablement surpris de l'intensité des échanges. Quelques 4 des 5 sondés discutent amplement entre eux. Le cinquième prétend n'avoir aucun temps disponible à cette fin. Les interviewés échangent sur le management, la vente, les produits, la production, etc. Ils discutent des problèmes qu'ils vivent. Quelques 4 des 5 échantillonnés jugent vraiment utile pour eux, les contacts informels qu'ils entretiennent avec leurs homologues. Le principal argument qu'ils évoquent, est la similitude des problèmes de base que vivent les petites entreprises. Par exemple, une des firmes incubées fabrique des chaises en métal. Elle a pénétré chez le détaillant IKEA. Une autre firme locataire de l'incubateur fabrique des meubles en mélamine. Elle cherchait à s'infilttrer chez le marchand IKEA également.

Elle a consulté l'autre firme sur la façon de procéder. Les deux firmes vendent maintenant chez IKEA, la pénétration de marché fut facilitée, et très efficace. Les firmes qui exploitent les mêmes marchés mais dans des segments différents peuvent s'entraider mais pour cela les firmes doivent être à des niveaux de développement différents. Il est important d'avoir un mix de firmes dont l'âge varie pour favoriser les interactions. Deux firmes aussi inexpérimentées l'une que l'autre, n'ont rien à échanger. Deux firmes exploitantes des marchés totalement différents, ont échangé du côté de la production. Les deux travaillaient le métal et ils ont pu mettre en contribution leurs techniques respectives. Trois propriétaires-dirigeants nous ont affirmé avoir éviter des erreurs à la suite de discussions avec d'autres propriétaires-dirigeants ayant passé par des problèmes semblables. Un entrepreneur nous a avoué qu'il retirait un enrichissement personnel des discussions avec ses pairs.

Les interviewés attribuent ces échanges n'ont pas à l'incubateur comme tel, mais à la proximité géographique qui favorise les interactions. Une certaine complicité s'instaure entre les entrepreneurs se battant tous pour

réussir, en autant que chacun en tire profit et qu'ils ne soient pas des concurrents directs.

Les entrepreneurs sont même allés plus loin, en créant un "comité pour améliorer notre sort" qui s'occupe de développer les points suivants: la sécurité, la formation du groupement d'achat, jumeler les transports, ramasser et distribuer le courrier, le déneigement, l'assurance-salaire.

Le sixième objectif: Mesurer la perception par l'entrepreneur, des problèmes les plus cruciaux à résoudre de sa firme

Les entrepreneurs sondés perçoivent une variété de problèmes cruciaux. Cependant, le problème financier est prédominant, il apparaît dans 80% des cas. Les seconds problèmes en importance sont celui de production (40%) et celui du manque de main-d'œuvre qualifiée. Viennent par la suite, les problèmes d'expédition (20%) d'approvisionnement (20%) et de développement de marché (20%).

Tableau 50

Les problèmes cruciaux (par ordre d'importance)

Entrepreneurs	Problème 1	Problème 2	Problème 3
1	Production	Expédition	
2	Financier	Main-d'oeuvre	
3	Financier	Production	
4	Développement de marché	Financier	
5	Main-d'oeuvre	Financier	Approvisionnement

Lorsque nous demandons aux entrepreneurs comment l'incubateur peut les aider à résoudre ses problèmes fondamentaux, ils semblent rechercher la solution de leurs maux à l'extérieur de l'incubateur, comme si ce dernier les avait déçus. Comme nous l'avons vu antérieurement, grâce aux études américaines, l'offre conditionne la demande. L'incubateur de Grand-Mère offrant peu de réels services de consultation en gestion, les entrepreneurs se rabattent à l'extérieur pour solutionner leurs problèmes ou ils consultent leurs pairs pour profiter de leurs expériences (voir l'analyse de l'objectif précédent). Pourtant, l'incubateur pourrait les aider dans la résolution de chacun de ces

problèmes s'il possédait une expertise diversifiée, et s'il insistait pour offrir des services de consultation qui sont les plus importants pour combler le manque d'expérience et de qualification des entrepreneurs, techniciens essentiellement. L'outil incubateur est mal utilisé dans le cas présent. Par exemple, nous consultons actuellement en marketing, une des firmes qui séjourne dans l'incubateur, car elle éprouve de sérieuses difficultés à pénétrer le marché, expertise que l'entreprise n'a pu retrouver dans l'incubateur étant donné l'orientation du personnel. Un autre entrepreneur s'avère incapable d'ordonner efficacement sa ligne de production. Personne au niveau de l'incubateur n'a les capacités pour l'aider. Pendant ce temps, l'entrepreneur ronge ses liquidités et il perd de nombreux contrats pour manque de respect dans les délais de livraison. Pourtant, avec quelques techniques connues de production, ce problème serait rapidement enrayé.

Les priorités des entrepreneurs pour la prochaine année, ne sont pas toujours en rapport avec les problèmes cruciaux qu'ils ont identifiés précédemment. De plus, ils ne tiennent pas compte des contraintes que leur imposent ces derniers.

Tableau 51

Les priorités pour la prochaine année

Entrepreneurs	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3
1	Augmenter les ventes	Ouvrir une boutique	
2	Implanter 2 autres quartiers de production	Augmenter les ventes	
3	Augmenter les ventes	Réduire les coûts de production	
4	Développer le marché	Réduire la R & D	
5	Augmenter les ventes	Augmenter la production	Augmenter les profits

Comment expliquer que les priorités de l'entrepreneur no 1 soient d'augmenter les ventes et la création d'une boutique alors qu'il éprouve des problèmes de production et d'expédition? Du côté de l'entrepreneur no 3, il perd des contrats ne pouvant pas respecter ses délais de livraison car la chaîne de production est mal aménagée, alors que sa première priorité est d'augmenter ses ventes. Ces deux exemples montrent admirablement bien, la nécessité que les entrepreneurs soient suivis de près par le personnel de

l'incubateur (démarche pro-active) pour éviter que les firmes fassent des erreurs fondamentales de gestion et de planification. Cela démontre également la nécessité de posséder un personnel interne qui suit quotidiennement les entreprises, plutôt que de sous-contracter à l'externe dont l'approche est ponctuelle plutôt que continue.

Le septième objectif: L'utilisation quantitative des services actuels

Il faut, en premier lieu, affirmer que dans 73% des cas où l'on a identifié qu'un service était offert, il a fallu l'aide de l'interviewer. Cela signifie que les services ne sont pas frais dans leurs mémoires et que par conséquent, ils risquent de ne pas les utiliser s'ils en ont besoin.

Il existe un profond problème de communication entre la direction de l'incubateur et les entrepreneurs. Par exemple, le directeur de l'incubateur affirme offrir un service de consultation en assurance, alors qu'aucun des entrepreneurs ne sait que le service est offert, et ce même avec l'aide du sondeur! Autre exemple, seulement un entrepreneur est au courant de l'existence

d'un service de consultation à l'exportation. Les entrepreneurs croient même offerts des services qui ne le sont pas (photocopie, réceptionniste, inventaire, entretien, etc.). Nous attribuons cette confusion à un service qui s'est offert informellement pour dépanner l'entreprise une seule journée et dont l'entrepreneur est convaincu de l'existence formelle.

Les entreprises utilisent beaucoup les services de consultation lorsqu'ils sont offerts et qu'ils en connaissent l'existence.

Tableau 52

La connaissance et l'utilisation des services offerts

Nom du service	Services offerts		Utilisation du service	
	Oui	Non	Oui	Non
A) SERVICE DE CONSULTATION				
Fiscalité	3	2	2	1
Assurance	0	5	0	0
Subventions et prêts				
gouvernementaux	4	1	3	1
Planification financière	2	3	2	0
Exportation	1	4	0	1
Préparation d'un plan d'affaires	4	1	4	0
Relation de travail	1	4	1	0
Marketing/publicité	0	5	0	0
Réglementation gouvernementale	2	3	1	1
Relocalisation	0	5	0	0
R & D	0	5	0	0
Entraînement du personnel	0	5	0	0
Recrutement et sélection				
du personnel	0	5	0	0
Services légaux	1	4	1	0
Brevet	0	5	0	0
Comptabilité	3	2	2	1
Service d'information	2	3	1	1
Production	0	5	0	0
B) SERVICES COMMUNS				
Réception et expédition	0	5	0	0
Courrier	0	5	0	0
Photocopie	1	4	1	0
Réceptionniste	1	4	1	0
Secrétaire	2	3	2	0
Commis comptable	3	2	2	1
Inventaire	2	3	1	1
Réception téléphonique après				
les heures de travail	0	5	0	0
Entretien	2	3	2	0
Agent de sécurité	0	5	0	0
Traitemen t de texte	0	5	0	0

Tableau 52 (suite)

La connaissance et l'utilisation des services offerts

Nom du service	Services offerts		Utilisation du service	
	Oui	Non	Oui	Non
C) SERVICES PHYSIQUES ET LOGISTIQUES				
Equipement audio-visuel	0	5	0	0
Télex	0	5	0	0
Salle de conférence	4	1	3	1
Cafétéria	0	5	0	0
Location de véhicules	0	5	0	0
Téléphone	0	5	0	0
Location d'équipement et machinerie	1	4	1	0
Bibliothèque	0	5	0	0
Garderie	0	5	0	0

Les firmes interviewées identifient surtout des services de consultation comme étant plus importants pour le succès de la firme. Comme nous l'avons vu, les études américaines sont arrivées aux mêmes résultats.

Tableau 53

Importance du service pour le succès de la firme

Entrepreneur 1	Entrepreneur 2	Entrepreneur 3	Entrepreneur 4	Entrepreneur 5
1. Comptabilité	Ingénierie	Production	Marketing	Financement
2. Fiscalité	Téléphoniste		Prix de revient	Prix de revient
3. Production	Cafétériat		Planification	Recrutement
4.	Messager		d'achat	
			Service clérical	

Cependant, lorsque l'on les questionne sur les nouveaux services qu'ils souhaiteraient se voir offrir, ils demeurent silicieux, évasifs. Ils ont perdu leurs illusions sur les services qui sont offerts. L'offre n'a pas répondu à la demande...

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE: AU NIVEAU DE L'INCUBATEUR

Introduction

L'interview qui suit s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur le nouveau concept d'incubateur d'entreprises. La recherche s'effectue à deux niveaux 1) au niveau du directeur général de l'incubateur (locateur), 2) au niveau des entreprises séjournant dans un incubateur (locataire). Cette étude est la première du genre au Québec. L'objectif général de l'étude est d'évaluer ce qui se fait présentement dans les incubateurs, et cela, dans l'optique d'en trouver les forces et les faiblesses.

Nous suggérons aux parties concernées nos principales conclusions et recommandations.

Vous pouvez être assuré que vos réponses seront traitées confidentiellement. Vous pouvez donc répondre en toute confiance et en toute sincérité. Nous aimerions connaître ce que vous pensez réellement et non pas ce que vous croyez être la bonne réponse.

Merci de votre précieuse collaboration.

Jacques E. Brisoux, Ph.D.
Directeur du mémoire

Daniel Turgeon,
Etudiant
Maîtrise en PMD

OBJECTIF 1: DESCRIPTION DE L'INCUBATEUR

1. Quelle est la date où l'incubateur que vous dirigez a accueilli la première entreprise?

____ / ____ / 19
Jr Ms Année

2. Combien disposez-vous de pieds carrés à des fins de location?

_____ pi²

3. Quel est le nombre maximal de locataires que l'incubateur peut accueillir?

4. Quel est le taux actuel d'occupation des installations?

En pieds carrés _____ + _____ = ____ %
réponse 2

En nombre de locataires _____ + _____ = ____ %
réponse 3

5. Les installations que vous utilisez ont-elles été construites expressément pour la création d'un incubateur?

OUI _____ Passez à la question 8.

NON _____

6. A) Quel est l'âge de ces installations?

_____ ans

B) Combien d'année(s) les installations furent-elles inoccupées entre la dernière utilisation et votre prise de contrôle?

_____ ans

7. Quelle fut la dernière utilisation des installations?

8. Quelle est la valeur comptable (valeur historique d'achat moins les amortissements comptables) de:

La bâtisse (y inclut le terrain)	_____ ,00	\$
L'équipement et la machinerie	_____ ,00	\$
TOTAL	_____ ,00	\$

9. Envisagez-vous de nouveaux investissements (bâtisse, terrain, équipements, machineries)?

OUI _____ Veuillez en préciser l'ampleur _____ ,00 \$
montant

NON _____ _____ ans
période

10. Vos installations sont-elles flexibles (par exemple, on peut augmenter l'espace d'un locataire aisément si celui-ci connaît une expansion rapide)?

OUI _____ Précisez _____

NON _____

OBJECTIF 2: ANALYSE DES PROPRIETAIRES DE L'INCUBATEUR

1. Qui sont les propriétaires de l'incubateur?

	<u>COCHEZ</u>	<u>% DE PROPRIETE</u>
1. Entrepreneur privé	_____	_____
2. Organisme de développement économique régional	_____	_____
3. Un gouvernement	_____	_____
4. Des actionnaires publics	_____	_____
5. Université	_____	_____
6. Autres (précisez) _____	_____	_____

2. Quels sont les objectifs du(des) propriétaire(s)? (Par ordre d'importance, 1 étant le plus important).

	<u>SANS AIDE</u>	<u>AVEC AIDE</u>
1. Création d'emploi	_____	_____
2. Diversification du tissu industriel	_____	_____
3. Contrôle local des entreprises	_____	_____
4. Accroissement de l'assiette fiscale	_____	_____
5. Réutilisation de bâtisses inutilisées	_____	_____
6. Création d'un climat d'entrepreneurship	_____	_____
7. Relation d'affaires possible	_____	_____
8. Transfert technologique	_____	_____

2. Quels sont les objectifs du(des) propriétaire(s)? (Par ordre d'importance, 1 étant le plus important).

	<u>SANS AIDE</u>	<u>AVEC AIDE</u>
9. Développement immobilier	_____	_____
10. Formation des étudiants	_____	_____
11. Des débouchés pour les finissants	_____	_____
12. Les débouchés commerciaux de la recherche fondamentale et appliquée	_____	_____

3. A) Le propriétaire investit-il dans les entreprises locataires de l'incubateur?

OUI _____

NON _____ Passez à la question 4

B) Sous quelles formes?

COCHEZ

Capital-action _____

Prêt _____

Mixte capital-action/prêt _____

Autres (précisez) _____

4. A) Existe-t-il des critères d'entrée pour sélectionner les locataires?

OUI _____

NON _____ Passez à la question 5

4. B) Lesquels?

	<u>SANS AIDE</u>	<u>AVEC AIDE</u>
1. Création nette d'emploi	_____	_____
2. Diversification du tissu industriel	_____	_____
3. Complémentaire aux firmes actuelles	_____	_____
4. Les profits potentiels	_____	_____
5. L'espace désiré	_____	_____
6. Âge de la firme	_____	_____
7. Respect de normes environnementales	_____	_____
8. Possession de technologie avancée	_____	_____
9. Autres (précisez)	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

5. A) Limitez-vous la durée maximale de séjour d'un locataire?

OUI _____

NON _____ Passez à la question 6.

B) Sous quelles formes?

COCHEZ

Qualitative (maturité organisationnelle, etc.) _____

Quantitative (chiffre d'affaires, durée de séjour, nombre d'employés, etc.) _____

Commentaires _____

6. Quels types d'entreprises sont explicitement exclus de l'incubateur?

	<u>SANS AIDE</u>	<u>AVEC AIDE</u>	<u>OBJECTIFS</u>
1. Détailleur	_____	_____	_____
2. Grossiste	_____	_____	_____
3. Professionnel ou service personnel	_____	_____	_____
4. Organisme sans but lucratif	_____	_____	_____
5. Manufacturier lourd	_____	_____	_____
6. Manufacturier léger	_____	_____	_____
7. Entreposage	_____	_____	_____
8. Autres (préciser)	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

7. A) Existe-t-il une liste d'attente de locataires?

OUI _____

NON _____ Passez à l'autre objectif

B) Combien de noms de firmes comporte-t-elle?

_____ Firmes

OBJECTIF 3: MESURER LES SOURCES DE FINANCEMENT AU
NIVEAU DU DEVELOPPEMENT ET CELUI DES
OPERATIONS

1. Quelles furent les sources de financement de l'investissement initial?
Veuillez en indiquer le pourcentage).

	<u>COCHEZ</u>	<u>% DU TOTAL</u>
1. Entreprise privée	_____	_____
2. Organisme de développement économique régional	_____	_____
3. Gouvernement fédéral	_____	_____
4. Gouvernement provincial	_____	_____
5. Gouvernement municipal	_____	_____
6. Prêt	_____	_____
7. Dons	_____	_____
8. Les locataires	_____	_____
9. Autres (précisez) _____	_____	_____

2. A) Quelles sont les sources de financement des opérations?
(veuillez en indiquer la répartition).

	<u>COCHEZ</u>	<u>% DU TOTAL</u>
1. Loyer (exclu les services)	_____	_____
2. Services logistiques et physiques	_____	_____
3. Services communs	_____	_____
4. Services de consultation	_____	_____
5. Subvention gouvernementale	_____	_____

2. A) Quelles sont les sources de financement des opérations?
(veuillez en indiquer la répartition).

	<u>COCHEZ</u>	<u>% DU TOTAL</u>
6. Apport du propriétaire	_____	_____
7. Autres (précisez) _____	_____	_____

B) Prévoyez-vous des modifications au cours des deux prochaines années, relatives de ces sources?

OUI _____

NON _____

	<u>% DU TOTAL</u>
1. Loyer (exclu les services)	_____
2. Services logistiques et physiques	_____
3. Services communs	_____
4. Services de consultation	_____
5. Subvention gouvernementale	_____
6. Apport du propriétaire	_____
7. Autres (précisez) _____	_____

3. Quel partage du coût des investissements et agrandissements éventuels envisagez-vous (en pourcentage du total)?

	<u>COCHEZ</u>	<u>% DU TOTAL</u>
Les propriétaires	_____	_____
Les locataires	_____	_____
Les subventions gouvernementales	_____	_____
Autres (précisez) _____	_____	_____

4. Les taux de location au pied carré se situent par rapport à ceux du marché:

	<u>COCHEZ</u>	<u>% DE DIFFERENCE</u>
1. En dessous du marché	_____	_____
2. Au prix du marché	_____	_____
3. En haut du prix du marché	_____	_____

5. Les taux de location au pied carré varient-ils en fonction du locataire?

OUI _____

NON _____

COMMENTAIRES _____

6. Quelle est la durée minimale et maximale qu'un bail peut prendre?

MINIMALE _____

MAXIMALE _____

7. Quelle est la flexibilité que vous offrez pour la réalisation d'un bail?

8. Comment établissez-vous le coût des services que vous offrez?

OBJECTIF 4: ANALYSER LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AU NIVEAU
DES MEMBRES ET DES ROLES A JOUER

1. Existe-t-il un conseil d'administration de l'incubateur?

OUI _____

NON _____ Raisons _____

(passez à l'autre objectif)

2. Pouvez-vous indiquer la provenance de chacun des membres, l'emploi qu'il(elle) occupe, ainsi que la scolarité qu'il(elle) possède?

	<u>PROVENANCE</u>	<u>EMPLOI</u>	<u>SCOLARITE</u>
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____
6.	_____	_____	_____
7.	_____	_____	_____
8.	_____	_____	_____
9.	_____	_____	_____
10.	_____	_____	_____
11.	_____	_____	_____

3. Existe-t-il des règles (quotas) régissant le nombre et la provenance des membres du C.A.?

OUI _____ Lesquels _____

NON _____

4. Quel est le processus de nomination d'un nouveau membre au conseil d'administration?

5. Les membres du conseil d'administration, conseillent-ils les entreprises locataires de l'incubateur?

OUI _____ Explicitez _____

NON _____

6. Les membres du conseil d'administration sont-ils rémunérés?

OUI _____ Précisez sous quelles formes _____

NON _____

7. Quelle est la fréquence des réunions du C.A.?

OBJECTIF 5: ETABLIR LES SERVICES QUI SONT OFFERTS
ET LE "POURQUOI"

La liste qui suit, contient la très grande majorité des services qu'un incubateur peut offrir. Nous voulons examiner si les services sont offerts ou non, et si oui, s'ils le sont sur le site ou à l'intérieur (firme de service sous-traitant pour l'incubateur). Finalement, nous voulons comparer le coût des services donnés avec ceux du marché.

NOM DU SERVICE					COUTS COMPARATIFS	
	1. Sans aide		OU		90% = 10% inférieur au taux du marché	
	2. Avec aide OFFERT		à l'extérieur du site	à l'intérieur du site	110% = 10% supérieur au taux du marché	
OU	NON					

A) SERVICE DE CONSULTATION

Consultation financière

1. Fiscalité	—	—	—	—	—
2. Assurance	—	—	—	—	—
3. Subventions et prêts gouvernementaux	—	—	—	—	—
4. Planification financière	—	—	—	—	—
5. Exportation	—	—	—	—	—

Consultation professionnelle

6. Préparation d'un plan d'affaires	—	—	—	—	—
7. Relation de travail	—	—	—	—	—
8. Marketing/publicité	—	—	—	—	—
9. Réglementation gouvernementale	—	—	—	—	—

NOM DU SERVICE			OU	COUTS COMPARATIFS 90% = 10% inférieur au taux du marché 110% = 10% supérieur au taux du marché
	1. Sans aide	2. Avec aide OFFERT		
	OU	à l'extérieur du site	à l'intérieur du site	

Consultation professionnelle

10. Rémunération/ avantages sociaux	—	—	—	—
11. Relocalisation	—	—	—	—
12. R. & D.	—	—	—	—
13. Entraînement du personnel	—	—	—	—
14. Recrutement et sélection du personnel	—	—	—	—
15. Services légaux	—	—	—	—
16. Propriété intellec- tuelle (brevet)	—	—	—	—
17. Comptabilité	—	—	—	—
18. Informatique et service d'information	—	—	—	—
19. Production	—	—	—	—

NOM DU SERVICE			OU		COUTS COMPARATIFS	
	1. Sans aide		à l'extérieur du site	à l'intérieur du site	90% = 10% inférieur au taux du marché	110% = 10% supérieur au taux du marché
	2. Avec aide OFFERT	OUI				

B) SERVICES COMMUNS

20. Réception et expédition	—	—	—	—	—
21. Courrier	—	—	—	—	—
22. Photocopie	—	—	—	—	—
23. Réceptionniste	—	—	—	—	—
24. Secrétaire	—	—	—	—	—
25. Commis comptable	—	—	—	—	—
26. Inventaire	—	—	—	—	—
27. Réception téléphonique après les heures de travail	—	—	—	—	—
28. Entretien	—	—	—	—	—
29. Agent de sécurité	—	—	—	—	—
30. Traitement de texte	—	—	—	—	—

NOM DU SERVICE			OU	COUTS COMPARATIFS	
	1. Sans aide	2. Avec aide		90% = 10% inférieur au taux du marché	
	OFFERT		à l'extérieur du site	à l'intérieur du site	110% = 10% supérieur au taux du marché
<u>OUI</u>	<u>NON</u>				

C) SERVICES PHYSIQUES ET LOGISTIQUES

31. Équipement audio-visuel	—	—	—	—	—
32. Téléx	—	—	—	—	—
33. Salle de conférence	—	—	—	—	—
34. Cafétéria	—	—	—	—	—
35. Location de véhicule	—	—	—	—	—
36. Téléphone	—	—	—	—	—
37. Location d'équipement et machinerie	—	—	—	—	—
38. Bibliothèque	—	—	—	—	—
39. Garderie	—	—	—	—	—
40. Autres	—	—	—	—	—

2. Pourriez-vous nous indiquer les services que vous songez à offrir, les raisons les motivant, ainsi que les échéances prévues?

	<u>NOM DU SERVICE</u>	<u>RAISONS</u>	<u>ECHEANCES</u>
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____

3. Comment déterminez-vous les services à offrir?

4. Acceptez-vous d'offrir un service à une entreprise qui n'est pas locataire dans l'incubateur?

OUI _____ Précisez _____

NON _____

OBJECTIF 6: ANALYSER LA GESTION "OPERATIONNELLE"
DE L'INCUBATEUR ET LE STAFF

1. Quelles sont les expériences de travail du directeur général?

2. Quelle est la scolarité du directeur général?

SPECIALISATION

Secondaire _____

Cégep _____

Université _____ Cycle 1 2 3 _____

3. En pratique, quelle est sa tâche? (Le répartir en pourcentage du temps)

TACHES

% DU TEMPS

4. La rémunération du directeur général provient-elle de l'incubateur directement?

OUI _____

NON _____ Indiquez la provenance _____

5. Quelle est votre vision sur l'avenir du concept d'incubateur d'entreprises (priorité, développement, etc.)?

6. Combien d'employés compte l'incubateur? (temps plein, temps partiel.)

7. Combien d'employés à l'interne conseillent directement les entreprises locataires de l'incubateur?

8. Quelles sont leurs scolarités et leurs expériences de travail?

NOM

SCOLARITE

EXPERIENCES

1. _____

2. _____

3. _____

Fin du questionnaire

Merci beaucoup de votre collaboration. Voulez-vous recevoir une copie des résultats?

OUI _____

ADRESSE: _____

NON _____

ANNEXE 3

QUESTIONNAIRE: AU NIVEAU DE L'ENTREPRENEURIntroduction

L'interview qui suit s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur le nouveau concept d'incubateur d'entreprises. La recherche s'effectue à deux niveaux: 1) au niveau des entreprises séjournant dans un incubateur (locataire), 2) au niveau du directeur général de l'incubateur (locateur). Cette étude est la première du genre au Québec. L'objectif général de la recherche est d'évaluer ce qui se fait présentement dans les incubateurs, et cela dans l'optique d'en trouver les forces et les faiblesses. Par la suite, nous suggérons aux parties concernées nos principales conclusions et recommandations.

Vous pouvez être assuré que vos réponses seront traitées confidentiellement. Vous pouvez donc répondre en toute confiance et en toute sincérité. Nous aimerions connaître ce que vous pensez réellement et non pas ce que vous croyez être la bonne réponse.

Merci de votre précieuse collaboration.

Jacques E. Brisoux, Ph.D.
Directeur du mémoire

Daniel Turgeon,
Etudiant
Maîtrise en PMD

OBJECTIF 1: TRACER UN PROFIL DE L'ENTREPRENEUR

1. Quand avez-vous créé votre entreprise actuelle?

mois / 19
année

2. A) Est-ce votre première création d'entreprise?

OUI _____

NON _____ Décrivez-vous brièvement les autres expériences

B) Quelles furent vos raisons pour vous lancer en affaires?

COCHEZ

1. Goût de me réaliser _____
2. Opportunité d'affaires _____
3. Sans emploi _____
4. Suite logique à la carrière _____
5. Autres (précisez) _____
6. _____

3. Quel a été votre cheminement scolaire?

	<u>NON</u> <u>COMPLETE</u>	<u>COMPLETE</u>	<u>SPECIALISATION</u>
Secondaire	_____	_____	_____
Cégep	_____	_____	_____
Université 1er cycle	_____	_____	_____
2e cycle	_____	_____	_____
3e cycle	_____	_____	_____

4. Quelles sont vos autres expériences de travail?

5. Vos parents ont-ils déjà été en affaires ou sont-ils des professionnels?

Père _____ OUI _____ NON

Mère _____ OUI _____ NON

6. Sexe du répondant

Masculin _____

Féminin _____

7. Quelle est votre date de naissance?

 _____ / _____ / 19 _____
 jr ms an

8. Depuis combien d'année(s) demeurez-vous dans la région où vous avez démarré votre entreprise?

_____ an(s)

OBJECTIF 2: DECRIRE LA FIRME LOCATAIRE

1. Nom de l'entreprise

2. Quelle est la forme légale de l'entreprise?

COCHEZ

1. Propriétaire unique

2. Société

3. Compagnie avec actionnaires

4. Coopérative

3. A) Quelle est la proportion de vos employés qui détiennent un diplôme universitaire?

 %

B) Nombre d'employés dans votre entreprise (incluant le dirigeant)

a) L'an dernier	• temps plein régulier	<hr/>
	• temps partiel permanent	<hr/>
	• temps partiel occasionnel	<hr/>
b) Cette année	• temps plein régulier	<hr/>
	• temps partiel permanent	<hr/>
	• temps partiel occasionnel	<hr/>

B) Nombre d'employés dans votre entreprise (incluant le dirigeant)

c) Prévision pour l'an prochain

- temps plein régulier _____
- temps partiel permanent _____
- temps partiel occasionnel _____

4. Quels sont vos produits les plus importants en pourcentage du chiffre d'affaires? On vous demande également si c'est possible d'estimer la part de marché détenue pour chaque produit.

	NOM	D'AFFAIRES	MARCHE
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____
6.	_____	_____	_____

5. Etes-vous en mesure de préciser le cycle de vie de chacun de vos principaux produits? (démarrage, croissance, maturité, saturation, déclin).

	NOM	PHASE DU CYCLE
1.	_____	_____
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____
5.	_____	_____
6.	_____	_____

6. Votre firme exporte-t-elle à l'extérieur du Québec?

OUI _____ Veuillez indiquer le pourcentage des ventes _____ %

NON _____

7. Classification des activités économiques (C.A.E.)

Secondaire (précisez) _____

Tertiaire (précisez) _____

8. Quelle est la valeur (valeur historique d'achat moins les amortissements comptables) de vos actifs à long terme?

Machinerie et équipements _____ ,00 \$

9. Le montant des ventes

EN \$ % D'ACCROISSEMENT

L'an dernier _____

Cette année _____

Prévision pour l'an prochain _____

10. Investissez-vous dans la R. & D.?

OUI _____ Montant _____ ,00 \$

NON _____ Raisons _____

11. Quelle superficie (en pied carré) occupez-vous dans l'incubateur?

_____ π^2

OBJECTIF 3: DECRIRE LES MODES DE FINANCEMENT
UTILISES PAR L'ENTREPRENEUR

1. Quelles sont vos principales sources de financement? Veuillez nous indiquer le pourcentage du financement total que chacune d'elle occupe.

% _____

1. Entrepreneur et sa famille immédiate (femme et enfants) _____
2. Famille éloignée (oncle, tante, frère, soeur, père, mère) _____
3. Banque ou autres institutions prêteuses _____
4. Subvention _____
5. Emission publique de capital-actions _____
6. Autres (précisez) _____
7. _____

2. L'arrivée dans un incubateur vous a-t-elle permis de trouver des sources de financement qui vous étaient inconnues ou inaccessibles auparavant?

OUI _____ Précisez _____

NON _____

3. Quelles sont les principales utilisations de vos fonds?

	<u>%</u>
1. Immobilisation, terrain	_____
2. Dépenses opérationnelles	_____
3. Equipements/machineries	_____
4. Fonds de roulement (stock, CAR, etc.)	_____
5. Capitalisation	_____
6. Service de consultation	_____
7. Autres (précisez) _____	_____
8. _____	_____

OBJECTIF 4: DECOUVRIR LES RAISONS DE LA VENUE DES
LOCATAIRES DANS UN INCUBATEUR

1. Comment (média) avez-vous découvert l'incubateur dans lequel vous habitez?
 1. Bouche à oreille _____
 2. Commissaire industriel _____
 3. Publicité directe payée (radio, télévision, journaux) _____
 4. Articles de journaux (gratuits) _____
 5. Autres (précisez) _____
 6. _____

2. A) Quels sont les avantages d'être locataire dans un incubateur que vous perceviez avant votre entrée dans ce dernier?

	<u>SANS AIDE</u>	<u>AVEC AIDE</u>
1. Coût de location inférieur	_____	_____
2. Coût des services moins dispendieux	_____	_____
3. Offre de services conseils permettant de compenser mon inexpérience dans les affaires	_____	_____
4. Possibilité de faire des affaires avec les autres locataires de l'incubateur (fournisseurs ou clients)	_____	_____
5. Profiter de l'expérience des autres	_____	_____
6. Une plus grande visibilité locale (publicité gratuite)	_____	_____
7. Autres (précisez) _____	_____	_____
8. _____	_____	_____

2. B) Quels sont les désavantages d'être locataire dans un incubateur que vous percevez avant votre entrée dans ce dernier?

3. A) Quels sont les avantages d'être locataire dans un incubateur que vous percevez maintenant que vous y évoluez?

	<u>SANS AIDE</u>	<u>AVEC AIDE</u>
1. Coût de location inférieur	_____	_____
2. Coût des services moins dispendieux	_____	_____
3. Offre de services conseils permettant de compenser mon expérience dans les affaires	_____	_____
4. Possibilité de faire des affaires avec les autres locataires de l'incubateur (fournisseurs ou clients)	_____	_____
5. Profiter de l'expérience des autres entrepreneurs séjournant dans le même incubateur	_____	_____
6. Une plus grande visibilité locale (publicité gratuite)	_____	_____
7. Autres (précisez) _____	_____	_____
8. _____	_____	_____

3. B) Quels sont les désavantages d'être locataire dans un incubateur que vous percevez maintenant que vous y évoluer?

4. Depuis combien de temps séjournez-vous dans cet incubateur?

_____ mois

5. Quelle est la durée prévue de votre séjour à l'intérieur de l'incubateur?

_____ mois

6. À votre sortie de l'incubateur, où songez-vous à vous relocaliser?

1. Même ville

2. Même MRC, mais pas la même ville

3. A l'extérieur du MRC actuel, mais au Québec

4. A l'extérieur du Québec

7. Sans un incubateur d'entreprises, auriez-vous démarré l'entreprise que vous dirigez présentement? (précisez)

OUI _____

NON _____

Précisez: _____

OBJECTIF 5: MESURER LES INTERACTIONS AVEC LES AUTRES LOCATAIRES

1. Avez-vous comme client des locataires du même incubateur dans lequel vous habitez?

OUI _____

NON _____ Passez à la question 3.

2. Quel pourcentage de vos ventes ceux-ci représentent-ils?

_____ %

3. Quelle proportion de votre chiffre d'affaires prévoyez-vous transiger, dans un an, avec les autres locataires de l'incubateur?

_____ %

4. Avez-vous comme fournisseur des locataires du même incubateur que vous?

OUI _____

NON _____ Passez à la question 6.

5. Quel pourcentage de vos achats totaux ceux-ci représentent-ils?

_____ %

6. Quelle proportion de vos achats totaux prévoyez-vous transiger, d'ici une année, avec les autres locataires de l'incubateur?

_____ %

7. A) Discutez-vous avec les autres locataires de l'incubateur?

OUI _____ Précisez _____

NON _____ Fin de cet objectif

B) Est-ce vraiment utile pour vous? (Discutez)

C) Selon votre opinion, les dialobues entre locataires sont-ils causés par le climat créé par l'incubateur? (Précisez)

OBJECTIF 6: MESURER LA PERCEPTION DE L'ENTREPRENEUR, DES PROBLEMES
LES PLUS CRUCIAUX A RESOUDRE DE SA FIRME

1. Quels sont les problèmes les plus cruciaux (par ordre d'importance) sur lesquels votre entreprise se heurte?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

2. Comment l'incubateur peut-il vous aider à résoudre ces problèmes fondamentaux?

3. Quelles sont vos priorités pour la prochaine année?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

OBJECTIF 7: L'UTILISATION QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DES
SERVICES ACTUELS ET POTENTIELS

1. Parmi les services qui vous suivre, veuillez nous indiquer les services qui sont offerts par l'incubateur, les services que vous utilisez personnellement. Finalement, nous vous demandons parmi tous les services mentionnés, peu importe si votre incubateur l'offre actuellement, lesquels sont les 15 plus importants (par ordre d'importance, 1 étant le plus important) pour le succès de votre entreprise.

NOM DU SERVICE	SERVICES OFFERTS		UTILISATION DU SERVICE		IMPORTANCE DU SERVICE POUR LE SUCCES DE LA FIRME	
	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>OUI</u>	<u>NON</u>		
A) SERVICE DE CONSULTATION						
<u>Consultation financière</u>						
1. Fiscalité	—	—	—	—	_____	
2. Assurance	—	—	—	—	_____	
3. Subventions et prêts gouvernementaux	—	—	—	—	_____	
4. Planification financière	—	—	—	—	_____	
5. Exportation	—	—	—	—	_____	
<u>Consultation professionnelle</u>						
6. Préparation d'un plan d'affaires	—	—	—	—	_____	
7. Relation de travail	—	—	—	—	_____	
8. Marketing/publicité	—	—	—	—	_____	
9. Réglementation gouvernementale	—	—	—	—	_____	

NOM DU SERVICE	1. Sans aide		2. Avec aide		UTILISATION DU SERVICE <u>OUI</u> <u>NON</u>	IMPORTANCE DU SERVICE POUR LE SUCCES DE LA FIRME
	SERVICES OFFERTS <u>OUI</u>	SERVICES OFFERTS <u>NON</u>	UTILISATION DU SERVICE <u>OUI</u>	UTILISATION DU SERVICE <u>NON</u>		
<u>Consultation professionnelle</u>						
10. Rémunération/ avantages sociaux	—	—	—	—	—	—
11. Relocalisation	—	—	—	—	—	—
12. R. & D.	—	—	—	—	—	—
13. Entraînement du personnel	—	—	—	—	—	—
14. Recrutement et sélection du personnel	—	—	—	—	—	—
15. Services légaux	—	—	—	—	—	—
16. Propriété intellectuelle (brevet)	—	—	—	—	—	—
17. Comptabilité	—	—	—	—	—	—
18. Informatique/service d'information	—	—	—	—	—	—
19. Production	—	—	—	—	—	—

NOM DU SERVICE	SERVICES OFFERTS		UTILISATION DU SERVICE		IMPORTANCE DU SERVICE POUR LE SUCCES DE LA FIRME
	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	
B) SERVICES COMMUNS					
20. Réception et expédition	—	—	—	—	_____
21. Courrier	—	—	—	—	_____
22. Photocopie	—	—	—	—	_____
23. Réceptionniste	—	—	—	—	_____
24. Secrétaire	—	—	—	—	_____
25. Commis comptable	—	—	—	—	_____
26. Inventaire	—	—	—	—	_____
27. Réception téléphonique après les heures de travail	—	—	—	—	_____
28. Entretien	—	—	—	—	_____
29. Agent de sécurité	—	—	—	—	_____
30. Traitement de texte	—	—	—	—	_____

NOM DU SERVICE	SERVICES OFFERTS		UTILISATION DU SERVICE		IMPORTANCE DU SERVICE POUR LE SUCCES DE LA FIRME
	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	
C) SERVICES PHYSIQUES ET LOGISTIQUES					
31. Equipement audio-visuel	—	—	—	—	_____
32. Télex	—	—	—	—	_____
33. Salle de conférence	—	—	—	—	_____
34. Cafétéria	—	—	—	—	_____
35. Location de véhicules	—	—	—	—	_____
36. Téléphone	—	—	—	—	_____
37. Location d'équipement et machinerie	—	—	—	—	_____
38. Bibliothèque	—	—	—	—	_____
39. Garderie	—	—	—	—	_____
40. Autres (précisez)	—	—	—	—	_____
_____	—	—	—	—	_____

2. Quels nouveaux services souhaiteriez-vous que l'incubateur vous offre?

Fin du questionnaire

Merci beaucoup de votre collaboration. Désirez-vous recevoir une copie des principaux résultats?

OUI _____ ADRESSE: _____

NON _____
