

INCUBATEURS D'ENTREPRISES IMPLANTÉS DANS UNE BIBLIOTHÈQUE : MODÈLE QUE DOIVENT SUIVRE LES BIBLIOTHÈQUES AFIN DE PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DANS LEURS COLLECTIVITÉS

Crystal Sharp, ,associée principale
InformAction, CD Sharp Information Systems

INTRODUCTION

Le présent document sert à justifier le recours aux bibliothèques pour l'établissement d'incubateurs d'entreprises. Il s'inspire des études des incubateurs actuels afin de donner une idée du fonctionnement et de l'utilité des incubateurs d'entreprises et de concevoir des stratégies pratiques en vue de l'élaboration d'un modèle que les bibliothèques pourraient utiliser.

EN QUOI CONSISTENT LES INCUBATEURS D'ENTREPRISES?

On a établi le concept des *incubateurs d'entreprises* dans les années 80 pour aider les jeunes entreprises à s'implanter en leur donnant accès à des installations à faible coût, à des mentors et à des possibilités de réseautage pour leur accorder une meilleure chance de survie. Les petites et moyennes entreprises jouent un rôle de premier plan dans la plupart des économies, en particulier sur le plan de la création d'emplois. Au Canada, environ 85 % des nouveaux emplois sont créés par les petites entreprises. Cependant, 75 % des nouvelles entreprises font faillite dans les trois années suivant leur création¹. Les entrepreneurs font face à de nombreuses contraintes. Même s'ils peuvent avoir un produit sensationnel ou un service hors de l'ordinaire à offrir, ils peuvent éprouver de la difficulté à se lancer en affaires, ne pas posséder les compétences nécessaires en administration des affaires et en gestion, n'avoir aucun moyen d'obtenir un financement abordable, être incapable de commercialiser leurs produits ou services, ne pas avoir les capacités nécessaires pour faire appel à des spécialistes s'il y a lieu et ne pas posséder une connaissance suffisante des lois, de la procédure d'enregistrement et de la réglementation de l'État. Idéalement, les incubateurs d'entreprises devraient offrir un milieu protecteur mais stimulant qui permette à leurs clients de jeter les bases de leurs entreprises et de se préparer à affronter seuls le monde des affaires, où règne une concurrence féroce. Les incubateurs d'entreprises devraient être eux-mêmes des entreprises visant l'efficacité et l'autonomie financière.

QUEL EST LE DEGRÉ DE SUCCÈS DES INCUBATEURS D'ENTREPRISES ?

Selon diverses études, les incubateurs d'entreprises ont en grande partie réussi à aider les jeunes entreprises à s'implanter, à obtenir un excellent rendement de l'investissement et à contribuer au développement économique des collectivités en créant de l'emploi et en accroissant les recettes fiscales². Par exemple, les statistiques sommaires du sondage réalisé en

¹ Newton, Keith. 1995. Document hors-série numéro 13 d'Industrie Canada. Le perfectionnement des compétences des cadres au Canada, Industrie Canada, 1995.

² Markley, D.M. et McNamara, K.T. 1995. *Economic and fiscal impacts of a business incubator. Economic Development Quarterly*, p. 273-278.

1998 par la National Business Incubation Association (NBIA) des États-Unis auprès des incubateurs d'entreprises montrent que :

- Les incubateurs d'entreprises d'Amérique du Nord ont créé près de 19 000 entreprises, qui sont toujours en activité, et plus de 245 000 emplois.
- Dans l'ensemble, les incubateurs desservent en moyenne 20 entreprises en 1997 (le nombre médian était de 12).
- Les incubateurs d'entreprises connaissent une forte croissance. Le chiffre d'affaires moyen des entreprises a augmenté de plus de 400 p. 100 entre le moment où elles sont entrées dans l'incubateur et le moment où elles en sont sorties.
- Les entreprises issues des programmes d'incubateurs d'entreprises enregistrent des taux de survie élevés. Au total, 87 p. 100 de ces entreprises qui ont satisfait aux exigences des programmes seraient encore en activité.
- Les programmes d'incubateurs d'entreprises créent des emplois à un faible coût sur le plan des subventions et leur taux de rendement est élevé. D'après les estimations, leur taux de rendement s'établit en moyenne à 4,96 \$ par dollar de subvention publique sous forme d'emplois et d'impôts locaux qu'elles ont produits.
- En moyenne, 84 % des entreprises issues des incubateurs d'entreprises demeurent dans leur collectivité.

Les incubateurs d'entreprises ne se ressemblent pas tous. Même si certains impacts étaient semblables, quel que soit le genre d'incubateur, d'autres impacts se rapportaient directement à la mission et aux objectifs de l'incubateur. Par exemple, les recettes brutes annuelles des entreprises dans tous les genres d'incubateurs d'entreprises affichaient des hausses moyennes similaires. Cependant, les entreprises des incubateurs d'entreprises de technologie créaient plus d'emplois que les autres types d'incubateurs. Les intervenants de la collectivité ont attribué une cote élevée aux incubateurs axés sur les personnes à faible revenu pour ce qui est d'aider les minorités et les femmes propriétaires d'entreprise et d'améliorer le climat des affaires.

NOMBRE, GENRES ET DOMAINES DES INCUBATEURS D'ENTREPRISES

On estime qu'il y a dans le monde 1 500 incubateurs d'entreprises, dont environ 250 dans les pays en développement et les économies émergentes. Bien que la majorité des incubateurs d'entreprises aident les entreprises du secteur de la fabrication, bien des nouveaux incubateurs répondent aux divers besoins de certains groupes cibles³. Voici des statistiques sur les incubateurs d'entreprises d'Amérique du Nord tirées du sondage de 1998 de la NBIA :

- 51 % des incubateurs sont parrainés par l'État et des organismes sans but lucratif et visent surtout le développement économique. Leur mission comprend la création d'emplois, la diversification économique et (ou) l'élargissement de l'assiette fiscale.
- 27 % des incubateurs sont affiliés à des universités et des collèges. En plus d'aider les jeunes entreprises à remporter du succès, ils offrent aux membres du corps professoral des possibilités de recherche, et à des groupes d'anciens élèves, de membres du corps professoral et des groupes connexes, des débouchés dans les jeunes entreprises.

³ Lalkaka, Rustom. 1997. Leçons tirées de l'expérience internationale pour la promotion d'incubateurs d'entreprises dans les économies émergentes. Document commandé par la Direction général des petites et moyennes entreprises, novembre, n° 3, ONUDI. Programme des PME. <http://www.unido.org>

- 16 % des incubateurs sont le fruit des efforts conjoints de l'État, d'organismes sans but lucratif et(ou) d'entrepreneurs privés. Ces partenariats peuvent permettre à l'incubateur d'avoir accès au financement et aux ressources de l'État ainsi qu'à l'expertise et au financement du secteur privé.
- 8 % des incubateurs sont dirigés par des groupes d'investisseurs ou par des sociétés de promotion immobilière, qui s'intéressent surtout au rendement économique de leur investissement dans les entreprises locataires, les nouvelles applications de la technologie et d'autres transferts technologiques ainsi qu'à la valeur ajoutée par le développement de l'immobilier commercial et industriel.
- 5% des incubateurs sont parrainés par diverses sources non traditionnelles comme les organismes voués aux arts, les gouvernements tribaux des Indiens américains, les groupes confessionnels, les chambres de commerce, les districts portuaires, etc.

MODÈLE D'UN INCUBATEUR D'ENTREPRISES IMPLANTÉ DANS UNE BIBLIOTHÈQUE

Le modèle est fondé sur celui des incubateurs actuels, mais il en diffère en ce sens qu'un incubateur d'entreprises implanté dans une bibliothèque utiliserait les points forts de la bibliothèque afin de trouver, d'organiser et d'utiliser l'information, de parrainer les jeunes entreprises de *services* qui ont besoin d'une grande quantité de renseignements, de ressources et de compétences. Mentionnons, à titre d'exemple, les entreprises de services comme les experts-conseils en administration des affaires, les agences de publicité, les entreprises de services juridiques, les organismes d'études sur l'entreprise, les organismes de services de santé, les entreprises d'études de marché et les entreprises d'édition et de bulletins d'information. En général, on n'envisage pas d'inclure ces entreprises dans les incubateurs d'entreprises. Comme nous le verrons plus loin, la plupart des incubateurs mettent l'accent sur les entreprises de technologie et de fabrication. Il peut en être ainsi parce que les besoins des entreprises de services sont divers et mal compris et, par conséquent, difficiles à satisfaire. En outre, la majorité des incubateurs d'entreprises sont dirigés par des parcs scientifiques et des établissements d'enseignement technique qui pourraient aider les nouvelles entreprises de technologie et de fabrication et bénéficier de leur présence.

Le secteur des services est en expansion au Canada - en Ontario, par exemple, le secteur de la transformation emploie 27 % de la population active, et le secteur de la production des services, 73 %⁴. Le commerce des services est un secteur de plus en plus important pour l'économie canadienne et celle de la plupart des partenaires commerciaux du Canada. Le gouvernement canadien le reconnaît et il entamera des négociations en 2000 avec l'Association européenne de libre-échange et la Zone de libre-échange des Amériques pour promouvoir la libéralisation des échanges de services. Les délégations participeront également aux négociations visant à libéraliser davantage le commerce des services au sein de l'Organisation mondiale du commerce⁵.

De plus, voici un article paru dans *Inc. Magazine*, en décembre 1994⁶:

⁴ Ministère des Finances de l'Ontario, données non corrigées sur l'emploi par secteur, 1996.

⁵ Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Direction de la planification de la politique commerciale, 1999, document de fond sur le commerce des services.
<http://strategis.ic.gc.ca/SSG/sk00032f.html>

⁶ Hise, Phaedra, 1994, *Start-up News: Service-Industry Starts on the Rise*, **Inc Magazine**,

Selon un sondage d'AT&T Capital Corp. et de l'American Institute of Certified Public Accountants, la plupart des jeunes entreprises misent leur argent dans l'économie de services. Le groupe a sondé 1 000 entreprises créées de 1992 à 1994. Les entreprises de services constituaient 46 % des jeunes entreprises en 1994 contre seulement 19 % deux ans plus tôt. Le pourcentage d'entreprises de fabrication, qui s'élevait à 54 % des nouvelles entreprises en 1992, était tombé à 15 % en 1994.

Ce phénomène est révélateur non seulement d'une évolution fondamentale de l'économie américaine, mais il traduit aussi les préférences des fournisseurs de capital. « Les entreprises de services n'ont pas besoin d'autant d'argent que les autres pour démarrer; il y a donc souvent moins de capital en jeu avant qu'on connaisse le dénouement », affirme Marty Sutter de Woodlands Venture Partners, des Woodlands au Texas, entreprise qui se spécialise dans les soins de santé. « Les entreprises de services prospères obtiennent un taux de rendement satisfaisant plus rapidement que les entreprises de fabrication prospères, et il y a beaucoup de pression qui s'exerce actuellement pour que le capital de risque obtienne un rendement élevé à court terme contre un risque moins élevé ».

Malgré tout, les répondants dont les entreprises ont été créées en 1994 ont révélé que le financement insuffisant constituait leur principal obstacle – et ils en ont attribué le blâme aux prêteurs. Vingt-huit pour cent ont affirmé que les prêteurs étaient trop prudents, 16 % ont dit qu'ils ne pouvaient pas trouver des investisseurs et 12 % ont soutenu qu'ils ne pouvaient pas donner de biens en garantie. En outre, 19 % ont financé leur entreprise eux-mêmes ou avec l'aide de leur famille.

Voici les « principaux obstacles » relevés par les propriétaires des jeunes entreprises qui ont participé au sondage :

*financement insuffisant (31 %);
concurrence (13 %);
rien (13 %);
manque d'expérience de l'exploitation d'une entreprise (13 %);
emploi du temps (8 %);
autre (7 %);
Marketing/publicité (7 %);
établissement d'une clientèle (4 %);
mauvais emplacement (4 %).*

[Traduction]

Même si les besoins financiers initiaux des jeunes entreprises de services peuvent être moindres que ceux des entreprises de fabrication, elles se heurtent aux mêmes contraintes au moment de

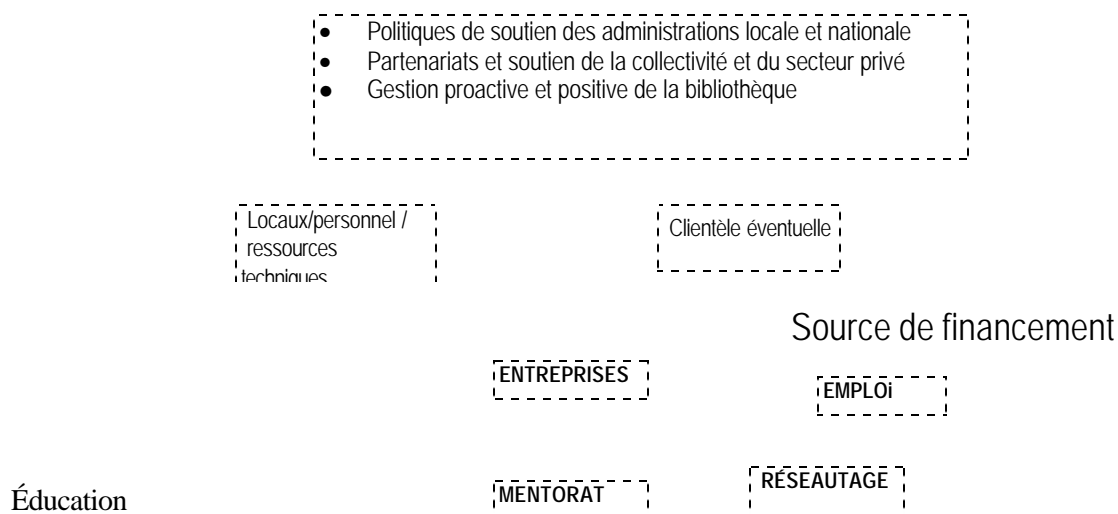
décembre, p. 034. <http://www.inc.com/incmagazine/archives/12940342.html>

leur démarrage, comme nous pouvons le constater ci-dessus. Cependant, très peu d'incubateurs d'entreprises répondent aux besoins des jeunes entreprises de services. Selon le sondage de 1998 de la NBIA, seulement 6% des incubateurs satisfaisaient à leurs besoins. De toute évidence, il faut mettre davantage l'accent sur les organisations de services au moment où la tendance semble être à un accroissement du nombre de jeunes entreprises de services à l'avenir.

Les bibliothèques peuvent combler cette lacune et servir d'incubateurs aux jeunes entreprises de services axées sur l'information. La plupart des entreprises de services n'ont pas besoin de vastes locaux; il est donc plus facile de les accueillir. L'incubateur implanté dans une bibliothèque pourrait offrir des locaux, des installations de communication, des possibilités de réseautage, des services de recherche et des services d'enseignement et de formation en puisant dans ses propres ressources et en recourant aux services de partenaires du secteur privé local. Si les locaux constituent un problème, la technologie actuelle permet de créer un « incubateur virtuel », où des services en ligne de communication, de consultation, de formation, de demandes de recherche et de discussion sont offerts. Tous les services doivent être fournis au prix coûtant ou à un prix légèrement supérieur au prix coûtant pour permettre l'autofinancement de l'incubateur.

Les bibliothèques sont des organismes de services et elles savent comment évaluer les besoins des clients et y répondre. Elles disposent déjà d'installations d'impression, d'applications électroniques brevetées, d'Internet et d'autres ressources qu'elles peuvent utiliser pour aider les jeunes entreprises de services en répondant à leurs besoins en matière de recherche poussée. Bien des bibliothèques offrent déjà des services tarifés et elles commencent à saisir les avantages commerciaux à retirer, à titre d'entrepreneur, de la satisfaction des besoins en information. Un incubateur implanté dans une bibliothèque compléterait cet aspect des services de la bibliothèque – les synergies permettraient d'offrir un service amélioré à l'incubateur et un service tarifé. *En d'autres termes, les bibliothèques sont le lieu idéal pour ce genre d'incubateur et elles devraient jouer un rôle de chef de file dans la création de ceux-ci.* Un incubateur pour les entreprises de services axées sur l'information pourrait être très utile, étant donné le nombre de jeunes entreprises de services et d'incubateurs qui leur assurent des services. Si les bibliothèques n'agissent pas pour offrir ce service et devenir des chefs de file en jouant le rôle d'incubateurs et de mentors pour les jeunes entreprises de services, d'autres organisations le feront.

ENVIRONNEMENT D'UN INCUBATEUR IMPLANTÉ DANS UNE BIBLIOTHÈQUE



Formation des
gestionnaires et du
personnel

Marketing et promotion de
l'incubateur

Production d'un revenu

- Établissement d'une stratégie globale rigoureuse
- Conseil de parrains engagés
- Sélection, surveillance et promotion des entreprises clientes

ÉTAPES À SUIVRE POUR L'ÉTABLISSEMENT D'UN INCUBATEUR DANS UNE BIBLIOTHÈQUE

Démarrage

Il faut réaliser une étude de faisabilité pour évaluer : la demande, le besoin, la capacité, l'emplacement réel et la sensibilisation de la collectivité. Le processus favorise la discussion, l'obtention d'un consensus et la motivation au sein des dirigeants et des organisations de la collectivité et il aide à déterminer les obstacles et à concevoir des façons novatrices de faire face aux problèmes éventuels. La détermination de la faisabilité peut informer davantage la collectivité et sensibiliser celle-ci au concept de l'incubateur d'entreprises. De plus, une étude de faisabilité est utile, car elle permet de consigner l'historique et les activités du projet et elle sert de point de référence pour le personnel et les membres futurs du conseil. Le point culminant du processus est une stratégie de financement et de présentation de demandes aux organismes de financement.

Rénovation des installations et développement initial

Il s'agit de mettre sur pied l'installation et le processus de dotation en personnel et d'élaborer les règles et les politiques qui régissent le fonctionnement de l'incubateur, y compris les lignes directrices concernant la sélection des clients de l'incubateur, l'examen de l'état d'avancement des travaux et la date limite de la promotion de l'entreprise. Dans une bibliothèque, les locaux peuvent être un ensemble de cubicules dotés de mobilier de bureau, de ports de communications pour les ordinateurs, de téléphones etc. L'idée d'un « incubateur virtuel » est nouvelle, mais les nouvelles technologies permettent cette possibilité.

Stade du développement

Au cours de cette phase, les gestionnaires des incubateurs travaillent avec des locataires éventuels et réels afin de concevoir et de mettre en œuvre un plan d'entreprise solide. Il faut engager des employés compétents et leur donner une formation pour qu'ils puissent répondre aux besoins des clients. Il faut offrir et promouvoir des possibilités d'instruction et de formation, et adapter et améliorer constamment les caractéristiques et les services de l'incubateur pour répondre aux besoins du client.

STADES DE CRÉATION D'UN INCUBATEUR

(De Lalkalla, Rustom. 1997. ONUDI. <http://www.unido.org>)

SERVICES, CARACTÉRISTIQUES ET PROGRAMMES OFFERTS PAR LES

INCUBATEURS ACTUELS - Points de vue des clients et des gestionnaires des incubateurs.

Le National Center for Research in Vocational Education (NCRVE)⁷ a réalisé un sondage en 1998 auprès des clients et des gestionnaires d'incubateurs au sujet des services offerts par les incubateurs. Les résultats sont tirés des réponses de 160 clients et de 74 gestionnaires d'incubateurs.

Opinion des clients

53 % des répondants ont accordé une importance réelle aux locaux et à l'infrastructure que les incubateurs d'entreprises mettent à leur disposition et 17 % ont accordé une cote élevée aux services de soutien et de bureau. Dans leur évaluation des caractéristiques offertes par les incubateurs, 46 % des répondants étaient d'avis que les frais de location et les droits peu élevés exigés arrivaient en tête de liste. Cependant, 23 % estimaient que le soutien visant à « réduire le stress » et les possibilités de réseautage étaient les caractéristiques que les incubateurs offraient le plus efficacement.

Services d'éducation et de formation

30 % des répondants ont indiqué que les séances de consultation et de formation sur place étaient le service offert le plus souvent et 28 % ont suivi les séminaires organisés périodiquement. 17 % ont assisté aux ateliers organisés à la demande des clients et 16 % ont indiqué qu'ils participaient régulièrement aux séminaires offerts par le responsable de l'incubateur.

Opinion des gestionnaires d'incubateur

23% des gestionnaires d'incubateur sondés estimaient que les locaux et l'infrastructure étaient le service le plus efficace offert aux entrepreneurs par les incubateurs, 29 % étaient d'avis que c'était l'aide à la gestion et le développement de l'esprit d'entreprise, 13 %, l'éducation et la formation et 18 %, les services de soutien et de bureau.

Lorsqu'ils ont fait ressortir les avantages de l'incubateur, 26 % ont mis l'accent sur les services aux entreprises, 25 %, sur l'environnement favorisant l'esprit d'entreprise, 23 %, sur le loyer peu élevé et les installations de qualité, et 13 % sur les possibilités de formation.

Instruction et formation

35 % des gestionnaires ont indiqué que leur incubateur offrait régulièrement des séminaires et 32 %, des séances de formation et de consultation sur place. 35 % des gestionnaires d'incubateur ont déclaré que des services d'instruction et de formation dans leur incubateur étaient assurés par le personnel d'établissements d'enseignement ou qu'ils y participaient et 24 % ont indiqué que le personnel de l'incubateur offrait la formation. 20 % des gestionnaires ont déclaré que l'instruction et la formation étaient offertes par divers responsables et 15 % ont indiqué que les services de formation professionnelle étaient offerts par des entreprises de la collectivité.

Ces statistiques permettent de brosser un tableau utile de ce qui importe aux yeux des entrepreneurs et de ce que pensent les gestionnaires d'incubateur des avantages qu'ils offrent. Comme il n'existe pas d'incubateur implanté dans une bibliothèque et qu'il n'y a pas beaucoup d'incubateurs qui accueillent de jeunes entreprises de services, il faut considérer les statistiques ci-dessus comme un aperçu et non comme un modèle des caractéristiques et des services qu'une bibliothèque servant d'incubateur devrait offrir.

⁷ NCRVE MDS-893. <http://ncrve.berkeley.edu/MDS-893/MDS-893-BACKGROU.html>

TENDANCES DES INCUBATEURS D'ENTREPRISES⁸

Selon les tendances évidentes, l'orientation vers la technologie se poursuivra. La progression exponentielle de l'informatique, de la microélectronique et des systèmes de communication crée des possibilités de marier les techniques de pointe aux procédés traditionnels comme dans les secteurs de l'agroalimentaire, des textiles et de la technologie de l'environnement. Le cybercommerce gagne en importance, mais de nombreuses petites entreprises n'ont pas le savoir-faire nécessaire pour en tirer parti. L'aide technologique sera de plus en plus un service utile à offrir aux clients des incubateurs.

Maintenant que le modèle d'incubateur de base s'est révélé un succès, on conçoit des modèles d'incubateur particulier pour les femmes entrepreneurs, les entreprises internationales (p. ex. l'incubateur de la vallée de San Gabriel, qui met l'accent sur la promotion du commerce avec les pays de l'Asie-Pacifique et de l'Amérique latine) et les groupes d'entrepreneurs qui visent un objectif précis. La conception et le fonctionnement des incubateurs devraient obéir à des normes professionnelles plus rigoureuses, notamment en ce qui concerne la durabilité, l'analyse comparative et le contrôle du rendement.

SOMMAIRE ET CONCLUSION

Il est prouvé que les incubateurs d'entreprises sont un moyen efficace de contribuer au développement économique en aidant à la survie des jeunes entreprises tout en offrant un taux satisfaisant de rendement des investissements comparativement à d'autres programmes de développement économique. Dans le monde d'aujourd'hui, la véritable concurrence exige que les entreprises puissent s'implanter solidement dans les marchés à créneaux au moyen de produits et de services novateurs. Les incubateurs d'entreprises peuvent accueillir ces entreprises, qui en sont à leur premier stade.

Les principales caractéristiques que les incubateurs offrent avec succès sont les locaux, les capacités en matière de mentorat et de réseautage, les installations d'éducation et de formation et l'accès aux services aux entreprises à un faible coût. Les avantages sont nombreux. Les nouvelles entreprises obtiennent de l'aide pour démarrer, les collectivités bénéficient d'une hausse du nombre d'emplois et de l'élargissement de l'assiette fiscale et les hôtes profitent du fait qu'ils participent à une expérience novatrice ou pratique et aux stages d'étudiants (élément important dans un milieu universitaire) ou aux bénéfices (dans le cas des incubateurs sans but lucratif).

Un incubateur implanté dans une bibliothèque pourrait également être une expérience mutuellement avantageuse pour les jeunes entreprises et pour la bibliothèque qui joue un rôle de chef de file en servant de mentor et de lieu d'accueil et en encourageant les entreprises locales. La bibliothèque a besoin de l'appui des dirigeants de la collectivité locale pour entreprendre le projet; elle doit déterminer les bonnes sources de financement (surtout pendant le stade initial) et elle doit maintenir un solide partenariat avec la collectivité pour permettre d'offrir divers services à ses clients.

Au cours du prochain siècle, on aura besoin d'une infrastructure renouvelée d'infrastructures, de transport rapide et de villes intelligentes. Cette infrastructure devra être fondée sur la réalité

⁸ Lalkaka, Rustom. 1997. Leçons de l'expérience internationale pour la promotion des incubateurs d'entreprises dans les économies émergentes. Document commandé par la Direction générale des petites et moyennes entreprises, novembre, n° 3, ONUDI, Programme des PME, <http://www.unido.org>

d'aujourd'hui et les besoins de demain et reposer sur un partenariat entre l'État et le secteur privé. Cette infrastructure intelligente sera un réseau de liens humains, technologiques et financiers pour faciliter l'accès à l'information et aux ressources⁹. Les bibliothèques font déjà partie de ce réseau intelligent, mais elles peuvent faire plus.

⁹ Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). Encouraging More Entrepreneurship - The Challenges. <http://www.unido.org/doc.cfm?did=38>

BIBLIOGRAPHIE

Le site Web de la National Incubator Association (<http://www.nbia.org>) est un site portail qui contient des renseignements utiles sur divers aspects des incubateurs et qui maintient des liens avec ses membres. Pour obtenir des renseignements à l'échelle internationale, visitez le site <http://www.nbia.org/intl.htm>, qui contient des liens avec des organismes internationaux dans le domaine des incubateurs.

Agoston, Jennifer, Gerl, Ellen et National Business Incubation Association, 1997. **Business incubation : building companies, Jobs, & wealth**, Athens (Ohio), National Business Incubation Association, c1997.

Allen, D.N., 1988. *Business incubator life cycles*, **Economic Development Quarterly**, vol. 2, n° 1, p. 19-29.

Brown, N. B., 1992. **Demonstrations and technology transfer: the case of the TVA/SBA mobile small business assistance center program**, *Econ Dev Rev.*, vol. 10, n° 1, p. 48-53. (hiver 1992).

Burr, S. G. et Strickland, M., 1992. **Creating a positive business climate for women: an approach to small business development**, *Econ Dev Rev.*, vol. 10 n° 1, p. 63-66. (hiver 1992).

Center for the Utilization of Federal Technology (É.-U.). **Directory of federal & state business assistance : a guide for new and growing companies**, Washington (D.C.), The Center, Springfield (Virginie). Distribué par le National Technical Information Service

Davenport, S., Lynch, J. et Douglas, R. A., 1991. **Country towns and fluctuating rural fortunes--is there a case for assistance**, *Rev Mark Agric Econ.*, vol. 59, n° 3, p. 255-270. (déc. 1991).

Green, G. P., 1994. **Is small beautiful? Small business development in rural areas**, *J Community Dev Soc*, vol. 25, n° 2, p. 155-171. (1994)

Résumé : Au cours de la dernière décennie, le gouvernement fédéral et les États ont adopté diverses politiques de promotion des petites entreprises. Une foule de programmes d'aide technique et financière ont été élaborés pour répondre aux besoins particuliers des petites entreprises. Les promoteurs de ces programmes ont soutenu que les petites entreprises créent une part disproportionnée des nouveaux emplois, qu'elles offrent des emplois de meilleure qualité que les grandes entreprises et qu'elles constituent une source d'innovation dans l'économie. On examine ces questions en analysant les données recueillies récemment auprès de 1 700 entreprises du secteur rural de la Georgie. Les entreprises de taille moyenne apportent régulièrement plus d'avantages que les petites entreprises. De plus, les entreprises de taille moyenne sont plus susceptibles que les petites entreprises d'engager des membres des minorités, d'innover et d'adopter de nouvelles technologies. Contrairement à la plupart des données actuelles, l'analyse indique que les petites entreprises n'entretiennent pas nécessairement des liens plus étroits avec l'économie locale que les entreprises moyennes. Il faut adopter d'autres programmes de développement communautaire pour améliorer les avantages de l'emploi dans les petites entreprises.

Guichelaar, Sarah et Sharp, Crystal, 1997. *Library-based business incubators*, **Feliciter**, octobre, vol. 43, n° 10, p. 22-28.

Gulotta, C. et McDaniel, G., 1993. *A regional incubator program: the case of the Northeast Mississippi Business Incubation System*, *Econ dev rev.*, vol. 13, n° 4, p.71-73. (automne 1995).

Hayhow, Sally et National Business Incubation Association, 1996. **A comprehensive guide to business incubation**, Athens (Ohio), National Business Incubation Association, c1996, xiii, 381 pages. Comprend un index.

Hilchey, Duncan., Lyson, Thomas., Gillespie, Gilbert W. et Cornell Farming Alternatives Program, 1995. **Farmers' markets and rural economic development : entrepreneurship, business incubation, and job creation in the Northeast**, Ithaca (N. Y.), Farming Alternatives Program, Department of Rural Sociology, Cornell University, c1995, 12 pages. Titre de la couverture. Comprend une bibliographie.

Hise, Phaedra, 1994. *Start-up News: Service-Industry Starts on the Rise*, **Inc Magazine**, décembre, p. 034. <http://www.inc.com/incmagazine/archives/12940342.html>

International Venture Capital Institute. **1993 directory of business incubators in the United States and Canada**, Stamford, CT, International Venture Capital Institute, 1993, 26 pages. Comprend un index.

Kasten, R. W., 1992. **The importance of business incubators**, *Am Fam*, vol. 15, n° 4, p. 14. (mai-juin 1992).

Lalkaka, Rustom., 1997. *Leçons tirées de l'expérience internationale pour la promotion d'incubateurs d'entreprises dans les économies émergentes. Document commandé par la Direction générale des petites et moyennes entreprises, novembre, vol. 3*, ONUDI, Programme des PME, <http://www.unido.org>

Lalkaka, R. et Bishop, J., 1995. **The role of business incubators in economic development**, rapport de l'atelier de Tianjin, PNUD-ONUDI-OEA, novembre.

Lalkaka, R., 1994. **Incubating small entrepreneurial businesses in economies in transition**, *Small Enterprise Development*, Londres, septembre 1994.

Lichtenstein, Gregg A., Lyons, Thomas S. et Aspen Institute. Rural Economic Policy Program, 1996, **Incubating new enterprises : a guide to successful practice**, Washington (D.C.), The Aspen Institute, Rural Economic Policy Program, c1996, 242 pages. Comprend une bibliographie.

Markusen, A. et Oden, M., 1996. **National laboratories as business incubators and region builders**, *Journal of Technology Transfer*, vol. 21, n° 1/2, p. 93-108. (printemps-été 1996).

Markley, D. M. et McNamara, K.T., 1995. *Economic and fiscal impacts of a business incubator*, **Economic Development Quarterly**, p. 273-278.

Markley, D. M. et McNamara, K. T., 1995. *Business incubators: a local economic development option*. **Choices**, vol. 10, n° 3, p. 13-16, (troisième trimestre, 1995).

McLean, Mary L., Allen, David N. et National Council for Urban Economic Development, 1985. **Creating jobs by creating new businesses : the role of business incubators : survey report and case studies**, Washington (D.C.), National Council for Urban Economic Development, 1985, viii, 71 pages, ill., tableaux.

Neck, P. et Nelson, R.C. (dir.) 1989. **Small Enterprise Development: Policies and Programs**, OIT, Genève.

NBIA, 1992. **The State of the Business Incubation Industry**, NBIA, Athens (Ohio), octobre.

NBIA., 1996. **What Incubators Can and Can't Do**, A Comprehensive Guide to Business Incubation, p. 7-10

On suggère cinq règles à suivre pour travailler dans les limites concrètes d'un incubateur : 1) ne pas exercer des pressions sur une collectivité qui est réfractaire à l'idée; 2) intégrer un incubateur dans une collectivité au moyen de la prestation de services d'assistance; 3) pour constituer une partie solide d'un plan économique, un incubateur doit être de taille suffisante pour avoir un impact; 4) le fait d'avoir des grappes d'entreprises qui mettent tous l'accent sur un domaine particulier peut être bon pour un incubateur et la collectivité; 5) le fait de suivre la durée du cycle éprouvée pour le développement d'un incubateur aidera à en assurer le succès. Deux annexes suivent, l'une qui illustre qu'un incubateur peut durer dans une ville aux prises avec des difficultés économiques et l'autre qui décrit les cinq principales pierres d'achoppement d'un incubateur efficace. (4 pages).

NBIA, 1996. **Economic Development 101**, A Comprehensive Guide to Business Incubation, p. 3-6.

Un incubateur peut élargir son rôle pour avoir un impact sur l'ensemble du développement économique dans la région où il se trouve. Le rôle de l'incubateur dans les quatre activités de développement économique – création, attraction, conservation et expansion – est décrit. L'auteur cerne sept types de clients d'incubateur et explique les services qu'un incubateur peut leur offrir. Il présente également les avantages et les inconvénients de la définition élargie d'un incubateur et soulève l'idée de l'incubateur mobile. La page 6 comprend deux graphiques : le rôle de l'incubateur en matière de développement économique et l'élargissement de la portée des services de l'incubateur, 4 pages.

NBIA, 1996. **A Service Package That Pays**. A Comprehensive Guide to Business Incubation, p. 215-220

L'auteur décrit le fructueux programme «Passport » du SPEDD Incubator Network en Pennsylvanie. Le programme offre des services aux entreprises à l'extérieur et à l'intérieur du réseau. L'auteur décrit la brochure du programme «Passport » et explique comment les

techniques qui retiennent l'attention qu'on y utilise permettent à un client intéressé de connaître les services offerts et les avantages que peut en retirer son entreprise. L'auteur explique également pourquoi le programme Passport met l'accent sur les services – et non sur les locaux à louer – disponibles. Il raconte l'histoire d'un client qui s'est intéressé au programme Passport et il explique comment le document aide les gestionnaires d'incubateur à obtenir un meilleur rendement d'une façon plus détendue. Il signale que les avantages des services de marketing sont bien définis et il explique l'utilité des slogans dans les services de marketing. (6 pages)

NBIA, 1996. **How to Beg, Borrow, and Barter for Your Incubator**, A Comprehensive Guide to Business Incubation, p. 120-124.

Ce chapitre donne des conseils sur la façon d'étirer son budget de manière créatrice et de permettre à son incubateur de poursuivre ses activités lorsque l'argent se fait rare. Les conseils portent sur trois stades de la vie d'un incubateur : l'organisation, l'incorporation et les opérations. De nombreux sujets sont abordés et sont assortis d'exemples concrets, y compris les suivants : la réalisation d'études initiales à l'interne; l'utilisation de travaux de recherche-développement déjà publiés; la façon d'économiser de l'argent au moment de la présentation d'une demande de subvention; le concept de la collecte de fonds; comment profiter des primes et des rabais; utiliser l'effet de levier financier; trouver des fonds pour poursuivre les activités; faire appel à des bénévoles et comment les trouver; recourir au recyclage; utiliser des plans créateurs de création de recettes; procéder à l'entretien proactif des locaux. Deux encadrés sont présentés : « Où commencer? » et « Utiliser une stratégie de collecte de fonds de qualité » (5 pages).

NBIA, 1996. **Improving Cash Flow and Avoiding the Cash Crunch**, A Comprehensive Guide to Business Incubation, p. 125-129

L'auteur aborde les mesures qu'un gestionnaire d'incubateur peut prendre lorsqu'il fait face soudainement à un manque de fonds. Il mentionne quatre questions importantes que le gestionnaire doit se poser. L'auteur fait état de neuf façons précises d'accroître les rentrées de fonds et de sept façons générales d'améliorer les flux de trésorerie. Deux encadrés sont présentés : le système de projection des rentrées de fonds de Greenwood et des conseils sur la façon de faire face aux clients (5 pages)

NBIA, 1996. **How to Maximize Operating Revenue**, A Comprehensive Guide to Business Incubation, p. 54-56

L'auteur aborde les problèmes de financement auxquels les incubateurs font face lorsqu'ils passent à l'étape suivant la construction ou la rénovation de l'immeuble. Il suggère des méthodes de réduction des coûts pour résoudre ces problèmes de financement. Il donne des conseils sur la façon de contrôler les coûts d'exploitation pendant la rénovation, de demander des subventions pour financer les coûts d'exploitation, de contrôler les coûts d'exploitation après la rénovation et de décider quels genres de services seront rentables s'ils sont offerts. L'auteur discute également de la taille de l'établissement par rapport à la viabilité financière. (3 pages.)

NBIA, 1996. **On the Way to Self-Sufficiency** A Comprehensive Guide to Business Incubation, p. 57-59.

En se fondant sur le principe que les incubateurs doivent tendre vers l'autosuffisance, l'auteur décrit comment son programme, le « Birmingham Business Assistance Network (BBAN) » a obtenu son financement. L'auteur explique comment son organisation a exploré les possibilités de financement et elle raconte les problèmes rencontrés au moment de la présentation d'une demande de subvention à l'Economic Development Administration. L'auteur examine le concept de l'autosuffisance et elle fait ressortir l'importance d'être prêt aux changements qui peuvent avoir un effet important sur un incubateur (réduction du financement, par exemple). (3 pages)

NBIA Review, 1995. **Bank-Rolling Business: How are incubators doing?**, vol. 11, n° 6, nov.-déc. 1995

Selon le dernier sondage Fax Back sur le financement offert aux entrepreneurs et aux incubateurs qui les aident, les besoins de leurs clients en matière de financement sont satisfaits. Un graphique de l'article montre que cinquante pour cent des incubateurs répondants (ou leurs parrains) offrent des fonds de crédits renouvelables. Plus du quart (28 %) ont des programmes de garantie d'emprunt. Parmi les autres sources de financement figurent Angel Equity Investors, Seed Capital Fund et Venture Capitalists. Cet article, qui contient des graphiques et des tableaux utiles, décrit les différentes façons dont les incubateurs aident leurs clients à obtenir trouver le soutien financier dont ils ont besoin

Petrzelka, P., Korsching, P. et McNamara, K., 1991. **Business incubators: an idea that has hatched**, *Rural Dev News*, vol. 15 n° 3, p. 1-2, 13. (juillet 1991).

Rice, Mark P., Matthews, Jana B. et Kilcrease, Laura. 1995. **Growing new ventures, creating new jobs : principles & practices of successful business incubation**, Westport (Conn.), Quorum, 1995, vol. xxii, 154 pages, ill. Comprend une bibliographie (p. [147]-148) et un index.

Rushing, R. W., 1995. **Business incubator: a rural development tool**, *Bluepr-econ-dev.*, Stillwater (Okla), The Service, [1991-. Janv. 1995. (1259), 2 pages.

Schuyler, Gwyer, 1997. *Business Incubators: A Review*, numéro 97-4, CELCEE, Kaufman Center for Entrepreneurial Leadership, 29 avril.
<http://www.celcee.edu/entre.html>

Smilor, Raymond W. et Gill, Michael D. Jr., 1986. **The New Business Incubator Linking Talent, Technology, Capital and Know-How**, Lexington (Massachusetts), Lexington Books, 1986

Smilor, Raymond W., 1986. **The new business incubator : linking talent, technology, capital, and know-how**, Lexington (Mass.), Lexington Books, c1986, xiii, 199 pages.

Smurthwaite, M., 1987. **A comprehensive approach to rural revitalization in South Carolina**, *Responding to the crisis in the rural South : highlights of selected public and private sector initiatives*, Atlanta (Georgie), 18-20 mai 1987 / Farm Foundation, Southern Rural Development Center, CSRS/USDA ... [et al.], État du Mississippi, MS, Southern Rural Development Center, 1987, p. 25-31.

Tornatzky, Louis G., 1996. **The art & craft of technology business incubation : best practices, strategies, and tools from more than 50 programs**, Research Triangle Park, NC, Southern Technology Council; Athens (Ohio), National Business Incubation Association, c1996., vol. x, 174 pages.

Tornatzky, Louis G., Waugaman, Paul G., Casson, Lucinda et Southern Technology Council. Southern Growth Policies Board, 1995. **Benchmarking best practices for university-industry technology transfer : working with start-up companies**, Research Triangle Park, NC, Southern Technology Council, 1995, 35 pages, ill. Comprend une bibliographie.

Torok, S. J. et Schroeder, A., 1992. **A comparison of problems and technical assistance needs of small agribusiness and nonagribusiness firms**, *Agribusiness*, vol. 8, n° 3, p. 199-217. (mai 1992).

UNFST, 1994. **Guidelines on establishment of technology business incubation centers**, UNFSTD, New York, septembre.

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). *Encouraging More Entrepreneurship - The Challenges*. <http://www.unido.org/doc.cfm?did=38>

Weinberg, M.L. Lyons, T.S. et Shook, M. *State government support of business incubators*, **Economic Development Commentary**, printemps, p. 19, 17-21.

Weinberg, M. L., 1987. **Business incubators give new firms in rural areas a head start**, *Rural-Dev-Perspect-R-D-P*, Washington (D.C.), U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, fév. 1987, vol. 3, n° 2, p. 6-10, ill., page.

Wittig, Tim, 1996. **The Picatinny Technology Transfer Innovation Center : a business incubator concept adapted to federal laboratory technology transfer**, Sequim, WA, Federal Laboratory Consortium for Technology Transfer, Management Support Office, 1996, 17 p., « October 1996 », projet financé partiellement par le Federal Laboratory Consortium, Washington (D.C.)

Young, R. C. et Francis, J. D., 1993. **The role of self help, private help, and community assistance for small manufacturing firms**, *J Community Dev Soc.*, vol. 24, n° 1, p. 15-29. (1993).

Résumé : Une étude des petites entreprises de fabrication d'un comté de l'État de New York a révélé que les propriétaires des petites entreprises s'en remettaient dans une large mesure à leurs propres ressources. La plupart contribuent à leur financement. Ils effectuent de longues journées de travail, ils participent au marketing et à la recherche-développement et ils touchent une faible rémunération au début. De plus, ils dépendent de sources d'aide privées, rémunérées ou gratuites, comme des avocats, des comptables et des salons professionnels. La collectivité constitue une troisième source importante d'aide. Plus de la moitié entretiennent des contacts avec une ou plusieurs organisations et près du quart reçoivent des fonds publics. Le marketing constitue un aspect important pour ceux-ci, mais leur situation se complique en raison de leur statut de fournisseurs des grandes entreprises pour lesquelles ils effectuent des travaux spéciaux ou sur commande selon le système de stockage juste à temps.