

LES INCUBATEURS AUX ETATS-UNIS

77

***Par Pr. Sid Ahmed BEN ROUENE
Professeur à l'université de Minéssota, USA***

LES INCUBATEURS AUX ETATS-UNIS

Par *Pr. Sid Ahmed BEN ROUENE*
Professeur à l'université de Minéssota, USA

Typologie de la pratique américaine et aperçu sur les bonnes pratiques des entreprises du secteur de la Technologie de l'Information et de la Communication

Mots-clés : Incubation ; Technologie de l'information ; Gestion ; Stratégies de placement ; Croissance économique ; Création d'emploi ; Développement d'entreprises

INTRODUCTION

Cet article examine le développement historique des programmes d'incubation d'affaires aux USA développés dans le secteur de la Technologie de l'Information et de la Communication (TIC). Il approche l'incubation comme stratégie d'investissement employée par les entreprises du TIC pour investir en recherche et développement (R&D) et accélérer le développement de produits nouveaux. L'article définira les facteurs critiques qui contribuent au succès des programmes d'incubateurs tout en suggérant un cadre conceptuel qui pourrait informer les managers d'incubateurs. Enfin, cette étude identifiera un ensemble de best practices qui pourront servir comme une plateforme d'outils qu'on peut transférer en Algérie. L'objectif est de développer un modèle qui nous renseignera sur les facteurs qui ont contribué au succès de l'expérience américaine en matière de gestion et de développement des incubateurs.

79

La terminologie business incubation se réfère à une stratégie qui permet aux pouvoirs publics d'accélérer le processus de création d'entreprises. Le but d'un incubateur est de fournir un système de soutien à un entrepreneur voulant créer et démarrer une petite entreprise. Aux Etats-Unis, l'expérience des incubateurs trouve son origine dans les programmes initiés par certain Etats dans les années 1960 et qui avaient comme objectif de relancer la croissance économique de certaines municipalités. Des Etats comme le Texas, le Minnesota et l'Alabama ont commencé à investir dans la création de programmes incubateurs à travers la mise en place de structures de soutien à la création de la petite et moyenne entreprise. Cette première vague d'incubateur était principalement basée sur l'hypothèse qui fait du

programme incubateur un processus de développement rationnel qu'on peut gérer, manager et planifier pour produire des résultats bien précis⁽¹⁾. Les municipalités locales qui ont créé un climat d'investissement favorable au développement de nouvelles idées tel que la mise en place d'un écosystème qui inclut, entre autre, accès à un espace gratuit et accès à un système de management pluridisciplinaire pourvoyant des spécialistes en ressources humaines, finance, comptabilités, et droit d'affaires, ont pu développer des entreprises qui ont gagné une indépendance financière dans un temps record. Le critère de réussite de cette première vague d'incubateur était le degré de création d'emplois par l'entreprise « sortante » et l'impact du programme incubateur sur le développement économique de la région. On peut citer plusieurs exemples de ce modèle. Le *Baldwin County Business Incubators* de l'Etat de l'Alabama, le *Florida NASA Incubation Center* et le *Greater Mankato Economic Development Region* de l'Etat du Minnesota. Pour ce type de programmes de développement, les autorités locales utilisent la technique d'incubation pour mettre en place un climat d'attractivité apte à accélérer le processus de création de petites entreprises qui seront appelées elles-mêmes à créer des emplois, à redynamiser l'activité économique et permettre au budget de la municipalité locales de développer des recettes fiscales.

80

A partir des années 1990, une nouvelle vague d'incubateurs émergea. Produite par les changements structurels de l'économie mondiale, cette nouvelle vague d'incubateurs a poursuivi une stratégie complètement différente de celle d'incubateurs de la première vague. Les *Accelerators*, les *EconNets*, et les *Metacompanies* sont des nouveaux concepts qui présentent une nouvelle dynamique de gestion. Appelés « incubateurs sans mur » ces programmes poursuivent une stratégie d'investissement direct dont le but est de rapporter aux investisseurs des rendements financiers élevés. Alors que la première vague d'incubateurs visait le développement économique régional et ciblait des industries classiques, la deuxième vague d'incubateurs s'est concentrée sur le placement de capitaux dans des compagnies prometteuses, et ciblait des secteurs clés. Les industries du TIC, du logiciel, du networking et du semi-conducteur ont été les premières industries à expérimenter cette nouvelle forme d'incubateurs. Entre 1990 et 2000 le concept incubateur a vu un changement radical. La revue de la littérature développée par les chercheurs sur l'incubation a vu l'émergence de nouveaux modèles qui ont remis en cause l'approche classique de l'incubation.

(1) Johnsrud, Christy S., Theis, Ryan P., and Bezarra, Maria. *Business Incubation: Emerging Trends for Profitability and Economic Development in the US, Central Asia, and the Middle East*. Washington: 2003

1. EVOLUTION HISTORIQUE

Les incubateurs d'affaires sont des infrastructures intelligentes qui fournissent aux entrepreneurs des moyens de développer des entreprises. Parce que l'incubation permet aux entrepreneurs de se concentrer sur le développement de l'entreprise plutôt que la gestion de l'entreprise, les incubateurs sont considérés comme un outil pouvant rationaliser le processus de création d'entreprises.

L'étude du phénomène des programmes d'incubateurs révèle que ce concept a connu une transformation radicale à partir des années 1990. Deux éléments caractérisent cette transformation radicale. D'abord on voit un accroissement phénoménal dans le nombre de programmes d'incubateur, et ensuite on perçoit un changement dans la mission et l'usage des programmes d'incubateurs. Pour ce qui est de l'augmentation du nombre des incubateurs, une étude de l'UNESCO a révélé qu'à l'échelle mondiale et en 2005 on recensait 4000 programmes incubateurs dont la majeure partie est située dans les pays avancés ⁽²⁾. Aux Etats-Unis, et selon le National Business Incubator Association (NBIA), le nombre des programmes incubateurs est passé de 587 à 1100 programmes entre 1998 et 2006.

81

L'augmentation dans le nombre des incubateurs a été aussi accompagnée par un changement dans la mission et dans l'usage des incubateurs. En effet, une nouvelle tendance émergea à partir des années 1990, et qui fait de la spécialisation la nouvelle forme de création d'incubateurs. C'est ainsi qu'on voit se développer des programmes incubateurs qui se spécialisent dans des secteurs bien définis ou dans des populations bien précises. En 2006, le NBIA estimait qu'aux Etats Unis 11% des incubateurs appartiennent aux femmes, 10% aux américains d'origine africaines, 9% aux latinos, et 4% aux indiens d'origine américaine. Les incubateurs qui se spécialisent dans l'investissement font aussi apparition ; ils atteignent leur apogée entre 1999 et 2001 durant le boom économique des années 1990.

Selon une recherche publiée par le département du commerce américain ⁽³⁾ en 2003, quatre éléments doivent se réunir pour que les incubateurs réussissent :

- ♦ Une structure physique qui loge des entrepreneurs souhaitant développer des petites entreprises. Cette structure doit offrir des services

(2) Knopp, Linda. 2006 *State of the Business Incubation Industry*. NBIA Publications, 2007

(3) Tornatzky, Louis and Hugh Sherman and Dinah Adtkins. *Technology Administration, U.S. Department of Congress. A National Benchmarking Analysis of Technology Business Incubator Performance and Practices*. Washington: 2003.

de base tels que l'espace de bureau et l'accès à des équipements de laboratoire pour essai et développement de produits.

- ♦ Accès à un pool de cadres de haut potentiel tel que des consultants de finances, de marketing et de ressources humaines, pour aider les entrepreneurs à développer leur petites entreprises.

- ♦ Accès aux ressources de financement qui garantissent, à l'entrepreneur, une indépendance financière à long terme.

- ♦ Accord entre le manager de l'incubateur et l'entrepreneur bénéficiant des services de l'incubateur sur les objectifs à court et à long terme de l'incubateur avec une discussion des critères d'évaluation qui permettent aux entrepreneurs de décider de leur sortie du programme.

2. LES INCUBATEURS DU SECTEUR DE LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Dans le secteur du TIC nous distinguons entre programmes privés d'incubation et programmes publics d'incubation sur la base de l'origine des fonds et la nature du programme. Les programmes publics d'incubateurs sont généralement lancés par des municipalités et des gouvernements locaux. Les programmes privés d'incubateurs sont des programmes qui sont lancés par des entreprises privées et poursuivent un modèle de profit direct.

82

2.1. Les incubateurs publics

La ville de San Jose est l'une des meilleurs exemples des programmes publics d'incubateur. Située dans la région du Silicon Valley (près de San Francisco, Californie) la ville de San Jose a environ un million d'habitants et est considérée la sixième ville en matière de développement économique aux Etats-Unis. Entre 1995 et 2005 la ville de San Jose créa quatre programmes d'incubation :

- ♦ Le *San Jose Bio Center* qui lança plus de 26 petites entreprises
- ♦ Le *Software Business Cluster* qui a aidé à la création de 110 start-up
- ♦ Le *Service Business Cluster* qui créa 100 start-up
- ♦ L'*US Market Access Center (USMAC)* qui a développé plus de 110 petites entreprises.

De tous ces programmes d'incubateurs, l'USMAC est considéré le programme qui a réussi le plus dans la région de Silicon Valley. La mission principale de l'USMAC était d'aider les entrepreneurs étrangers cherchant à pénétrer le marché américain du TIC. Les entrepreneurs venant de la Corée du Sud, de la Chine et de l'Inde, séduits par le boom économique des années 1990, ont trouvé dans les services de l'USMAC

un guichet unique pour tout leur besoins. L'USMAC offrait à ces entrepreneurs étrangers des services qui les aidaient à s'implanter aux Etats-Unis mais aussi à développer des entreprises. En adoptant un modèle de business innovant, l'USMAC, est allé au-delà du « modèle immobilier » qui consiste à fournir aux entrepreneurs des services limités à la location de bureaux. Le modèle de business adopté par l'USMAC est un model qui est proche du modèle des cabinets de conseil qui offrent à leur client une stratégie d'accompagnement. L'USMAC fournit à ses clients étrangers une formation en marketing et en études de marché avec des solutions aux problèmes de la distribution pour leur permettre de positionner leurs produits sur le marché américains

2.2. Les incubateurs privés

La deuxième catégorie d'incubateurs est les incubateurs privés. Ce type de programmes d'incubateurs poursuit une approche d'investissement qui permet aux gérants d'incubateurs d'investir dans une petite entreprise qui a le potentiel de développer une technologie nouvelle. Cinq catégories peuvent être identifiées.

2.2.1. Les Accelerators

Les accelerators sont une nouvelle approche qui a émergé dans l'industrie de la technologie de l'information. Utilisée principalement dans l'industrie du logiciel en raison du cycle court de cette industrie, cette forme d'incubation permet à un entrepreneur de présenter une idée prometteuse à un chef d'entreprise dans le but de la faire adopter par l'entreprise. Si l'idée est acceptée, le chef de l'entreprise fournira des ressources en capital et en conseil intensif pour aider l'entrepreneur à développer le logiciel en question dans une période de temps très courte. Le but final des *accelerators* est de créer des start-ups et de les vendre au marché des valeurs en moins de 180 jours à travers une IPO (*Initial Public Offering*) ou une acquisition. L'entreprise fournissant les ressources, la consultation intensive et le capital devient « l'incubateur » et l'entrepreneur développant le produit devient son client. Ce modèle est intéressant à étudier car il diffère de la forme traditionnelle des incubateurs de deux manières. D'abord, la période de l'incubation est extrêmement courte, et ensuite l'entrepreneur propriétaire de l'idée ne paye ni honoraire ni loyer à l'entreprise offrant les services de support. Cette compagnie fournit les ressources nécessaires dans le but de s'approprier de la technologie en voie de développement.

2.2.2. Les EcoNets

Cette stratégie permet à une entreprise de créer une variété d'incubateurs et de les rattacher un système de management qui lui permet de les gérer comme des divisions apparentant à une seule organisation. La stratégie EcoNets permet à une grande compagnie de créer plusieurs incubateurs qui sont reliés entre eux sous forme de réseau. Dans les EcoNets, les entrepreneurs travaillant sur de nouvelles technologies reçoivent des aides financière et du support de savoir-faire de la part de la maison mère.

InterVentures Divin est un bon exemple de l'EcoNets. Fondée en mai 1999, cette compagnie avait des actions dans 19 compagnies de e-commerce et de B2B. Ce réseau de petites entreprises créées par l'EcoNets et organisées en arrangement, devait créer une certaine synergie similaire à celui créé par les forme d'organisation Japonaise appelle *zaibatsu*. Une des hypothèses de cette forme d'incubateur est la collaboration présumée des différentes petites entreprises appartenant au même réseau *Econet*. Cette collaboration devait se faire en amont (partage des ressources de marketing, finance et humains) et en aval (achat de produit et de services produit par les différentes entreprises).

2.2.3. Les Metacompany

Le concept de metacompany se rapporte aux incubateurs qui sont créés, contrôlés et financés par une seule compagnie. Metacompany a des caractéristiques d'incubateur, d'EcoNets, mais aussi des caractéristiques de la société à capital-risque (*venture capitalist*). L'exemple le plus connu de ce type d'incubateur est la Raza Foundries créé pour investir dans l'industrie du broadband. À la différence d'EcoNets, Metacompany dispose d'un PDG et une équipe de management qui maintient des parts importante dans les nouvelles entreprises crée.

2.2.4. Corporate Venture Arms

Les *Corporate Venture Arms* (CVA) sont une forme d'incubation qui permet à une compagnie de financer un entrepreneur ou un employé développant des technologies nouvelles. Ce financement se fait à travers différent formes et vise l'acquisition de la nouvelle technologie développée par l'employée. Les CVAs sont organisés sous forme de divisions de R&D qui sont créées, financées et gérées par la compagnie mère. Contrairement aux sociétés de capital-risque, qui sont des compagnies indépendantes qui cherchent principalement les

événements de liquidité, les CVAs sont des incubateurs qui sont concernés par le développement du produit plutôt que la rentabilité financière.

Enfin, ce que nous observons de cette typologie est que la distinction entre accélérateur, Metacompany, EcoNets, et CVA est très ambiguë et ne permet pas de créer une taxonomie intellectuelle qu'on peut soutenir par des recherches avancées. Par contre, ce qui est important de dire à ce sujet est que le développement d'une nouvelle terminologie dans le domaine de la recherche sur les incubateurs aux Etats-Unis a permis au concept de l'incubateur d'émerger comme une stratégie d'investissement incontournable. La distinction entre incubateur de développement et incubateur d'investissement s'est imposée comme une distinction évidente. Alors que les incubateurs traditionnels se concentrent principalement sur le développement économique et la création d'emplois, la nouvelle forme d'incubateurs développés dans l'industrie du TIC vise principalement la rentabilité financière.

3. REFLEXION SUR L'EXPERIENCE AMERICAINE : QUELQUES OBSERVATIONS SUR LES *BEST PRACTICES*

L'analyse des programmes incubateurs privés et publics dans l'industrie du TIC nous permet de constater que la réussite dépend de trois éléments fondamentaux. Le processus de sélection des entreprises souhaitant adhérer au programme, le tissu relationnel que le programme incubateur doit nouer avec les centres de recherche, et enfin le niveau d'expertise des cadres dirigeants en matière de création d'entreprise.

85

3.1 Le choix des entrepreneurs : Un processus hautement sélectif

Le choix des entreprises et des technologies qui bénéficient des services de l'incubateur revêt une importance primordiale. Il est critique à ce que les cadres dirigeants de l'incubateur développent un processus de choix très sélectifs. Caractéristique commune à tous les incubateurs qui ont réussi aux Etats Unis d'Amérique, le choix du candidat permet de rationaliser les probabilités du succès de l'entreprise cliente. Ce processus de sélection typiquement exige des entreprises candidates de produire un business plan qui définit la technologie, la propriété intellectuelle, et le prototype des produits attendus. Par exemple, l'*University of Central Florida Technology Incubator* (UCFTI) n'accepte que les entreprises qui développent certaines technologies définies à l'avance par le manager de l'incubateur. Un autre exemple, est l'*Audubon Business and Technology Center* de New York City, qui exige

des candidats potentiels d'avoir un staff bien formé, un plan de financement approuvé par une banque et un brevet d'invention avant même qu'ils soient considérés comme candidats. Un autre exemple est le *Long Island Technology Incubator* (LIHTI) qui exige de la compagnie entrante un brevet d'invention ou une licence approuvé ou en cours de l'être avant d'être acceptée dans le programme.

A travers ces exemples, on voit clairement que le processus du choix des candidats potentiels est très sélectif. Il présente des traits communs au processus utilisé par les sociétés de capital-risque souhaitant faire des placements de capitaux dans des start-ups. Les exemples que nous avons cités sont des exemples de programmes incubateurs qui ont aidé plusieurs entreprises à développer et à commercialiser des technologies nouvelles et innovantes. Le succès de ces entreprises sortantes est dû principalement au fait que ces entreprises sont obligées de répondre à un certain profile de réussite avant même de faire partie de l'incubateur.

3.2 Access à un établissement de recherche

Un autre élément important et commun à plusieurs incubateurs qui ont réussi est la relation que doit nouer le programme d'incubateur avec les centres de recherches. Par exemple, parmi les quinze incubateurs profilés par le département américain de commerce, 10 d'entre eux sont affiliés ou associés avec une université. Plusieurs raisons expliquent le succès des incubateurs associés avec des centres de recherche. D'abord, l'université assure à l'incubateur un accès aux laboratoires, aux technologies, et aux chercheurs qui peuvent aider les entrepreneurs développant leurs propres technologies. Par exemple, *Long Island High Technology Incubator* (LIHTI) qui est l'un des 50 établissements principaux de recherche dans le pays, est situé à l'intérieur de l'université de l'Etat de New York. Il permet à ses clients non seulement d'avoir accès à des ingénieurs informaticiens et à des étudiants développant des technologies de pointe, mais aussi, il leur permet d'accéder aux laboratoires, aux équipements et aux machines de l'université. Un autre exemple est le *MGE Innovation Center* de l'Université of Wisconsin-Madison. Ce centre d'incubateur est étroitement affilié avec l'université et bénéficie de tout le support de recherche que l'université offre.

Un autre avantage principal de l'affiliation avec des universités est le support que les entrepreneurs reçoivent des business schools affiliés avec la même université. Par exemple, le *Purdue Gateway Program* est un programme sophistiqué qui offre un staff bien formé dans la gestion

des entreprises et disponible à aider les entrepreneurs dans l'établissement de business plan, la recherche de financement et l'étude du marché. À l'*University of Central Florida Technology Incubator* (UCFTI), les compagnies d'incubateur ont accès à l'*University of Central Florida's Small Business Development Center* où ils bénéficient de plusieurs services de conseil dans le domaine de gestion.

Enfin, et en plus des ces avantages, avoir des affiliations avec un centre de recherche ou une université permet à l'incubateur d'avoir accès à des technologies qui peuvent être immédiatement commercialisées. Car aux Etats-Unis il est beaucoup plus facile de commercialiser des applications technologiques développées par des universités que des applications développées par des start up inconnues. A titre d'exemple et à l'*University of Central Florida Technology Incubator* 30% de toutes les entreprises faisant partie du programme d'incubateur sont issues des technologies développées à l'université de Florida.

2.3 Équipe expérimentée en entrepreneuriat

La majorité des programmes d'incubateurs qui ont réussi partagent la qualité d'avoir une équipe de managers qui a beaucoup d'expérience dans la gestion et le développement des entreprises. Par exemple, l'*Intelligent Systems Incubator* qui se trouve à Norcross, Géorgie produisait des compagnies depuis la fin des années 1980. Selon plusieurs chercheurs qui ont étudiés ce programme, la raison du succès de ce programme réside dans le fait que ce programme emploie des managers qui ont une expérience direct avec l'entrepreneuriat et le développement d'entreprises. Un autre exemple est le *Software Business Cluster* (SBC) de San Jose, Californie. Cet incubateur de technologie qui se spécialise dans la production de compagnies spécialisées dans les logiciels est géré par des managers qui ont déjà créé et mis en place des start-up qu'ils ont vendu sur le marché de valeurs sous forme d'IPO. Le programme développé par l'*University of Central Florida Technology Incubator* (UCFTI), quant à lui, emploie des entrepreneurs expérimentés dans le développement des start-up. Ils offrent des services de coaching, de mentoring et d'accompagnent à tous les entrepreneurs travaillant sur des projets innovants.

CONCLUSION

À travers cette première réflexion, nous avons tenté de montrer que le concept d'incubateur joue un rôle primordial dans le développement économique d'un pays. Il représente un outil de gestion performant que

l'Etat, les municipalités et les entreprises peuvent utiliser pour développer leurs économies locales ou investir dans des technologies nouvelles. Cette réflexion nous a permis aussi de tracer l'évolution historique de ce concept ; nous avons pu identifier plusieurs formes et catégories d'incubateur qui correspondent aux étapes de transformation de l'économie américaine.

Cependant, il faut aussi noter que le concept d'incubateur a pu se développer et prospérer dans les pays industrialisés principalement en raison de l'environnement dans lequel il a émergé. La différence entre les pays développés et les pays en voie de développement en matière d'accès à l'aide financière, climat d'investissement et culture d'entrepreneuriat est importante à garder à l'esprit.

BIBLIOGRAPHIE

1. **Knopp, Linda.** 2006 State of the Business Incubation Industry. NBIA Publications, 2007.
2. **Johnsrud, Christy S.,** Theis, Ryan P., and Bezarra, Maria. Business Incubation: Emerging Trends for Profitability and Economic Development in the US, Central Asia, and the Middle East. Washington: 2003
3. **Tornatzky, Louis and Hugh Sherman and Dinah Adtkins.** Technology Administration, U.S. Department of Congress. A National Benchmarking Analysis of Technology Business Incubator Performance and Practices. Washington: 2003.