

Les PME à forte croissance et l'emploi



ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DEVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

En vertu de l'article 1^{er} de la Convention signée le 14 décembre 1960, à Paris, et entrée en vigueur le 30 septembre 1961, l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE) a pour objectif de promouvoir des politiques visant :

- à réaliser la plus forte expansion de l'économie et de l'emploi et une progression du niveau de vie dans les pays Membres, tout en maintenant la stabilité financière, et à contribuer ainsi au développement de l'économie mondiale ;
- à contribuer à une saine expansion économique dans les pays Membres, ainsi que les pays non membres, en voie de développement économique ;
- à contribuer à l'expansion du commerce mondial sur une base multilatérale et non discriminatoire conformément aux obligations internationales.

Les pays Membres originaires de l'OCDE sont l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la France, la Grèce, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. Les pays suivants sont ultérieurement devenus Membres par adhésion aux dates indiquées ci-après : le Japon (28 avril 1964), la Finlande (28 janvier 1969), l'Australie (7 juin 1971), la Nouvelle-Zélande (29 mai 1973), le Mexique (18 mai 1994), la République tchèque (21 décembre 1995), la Hongrie (7 mai 1996), la Pologne (22 novembre 1996), la Corée (12 décembre 1996) et la République slovaque (14 décembre 2000). La Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE (article 13 de la Convention de l'OCDE).

Also available in English under the title:

High-growth SMEs and Employment

© OCDE 2002

Les permissions de reproduction partielle à usage non commercial ou destinée à une formation doivent être adressées au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, France, tél. (33-1) 44 07 47 70, fax (33-1) 46 34 67 19, pour tous les pays à l'exception des États-Unis. Aux États-Unis, l'autorisation doit être obtenue du Copyright Clearance Center, Service Client, (508) 750-8400, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923 USA, ou CCC Online: www.copyright.com. Toute autre demande d'autorisation de reproduction ou de traduction totale ou partielle de cette publication doit être adressée aux Éditions de l'OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.

AVANT-PROPOS

Le Groupe de travail de l'OCDE sur les petites et moyennes entreprises a réalisé ce projet de recherche sur le rôle des PME à forte croissance au regard de l'emploi. Cette étude analyse, d'une part, la relation existant entre la croissance des entreprises et la création d'emplois et les caractéristiques des entreprises à forte croissance et, d'autre part, les conditions, notamment les politiques publiques, propices au développement et au succès de ces entreprises.

Ce travail, qui s'appuie sur un rapport de recherche approfondi sur la France réalisé par Philippe Mustar, Professeur au Centre de Sociologie de l'Innovation, de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris et sur d'autres études de cas nationales, a bénéficié du concours financier des autorités françaises. Outre la France, d'autres pays ont participé à ce travail à des degrés divers ; ces pays sont l'Allemagne, l'Italie, le Japon, les Pays-Bas, l'Espagne, la Suède et les États-Unis ainsi que la Province du Québec au Canada. La nature et la portée des études réalisées varient, du fait essentiellement de différences quant aux sources et aux types de financement des travaux. Celles concernant la France, les Pays-Bas et l'Espagne ont été financées par les autorités nationales ; celles sur l'Italie, la Suède et la Province du Québec ont été réalisées par des universités et instituts de recherche. Plus récemment, la Grèce s'est associée à cet effort et a exploité des données fournies par le recensement sur le secteur manufacturier.

Le projet a comporté deux phases :

- La phase I a consisté à analyser les données au niveau des entreprises afin d'identifier les entreprises à forte croissance, d'établir leur rôle dans la création d'emplois et de décrire leurs caractéristiques distinctives.
- La phase II a cherché à déterminer les facteurs qui affectent la croissance des entreprises et la contribution de ces dernières à la création d'emplois, sur la base d'études des entreprises à forte croissance. Elle a également examiné l'action des pouvoirs publics en vue d'accroître la contribution potentielle des entreprises à forte croissance à la création d'emplois et à la croissance.

Le présent rapport a deux parties : un rapport de synthèse et l'étude de cas portant sur la France, qui est l'étude la plus approfondie et la plus détaillée réalisée au cours du projet, qui se trouve en annexe. Ce volume a été préparé par le Secrétariat de l'OCDE en collaboration avec le Professeur Mustar. Il est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	3
INTRODUCTION.....	7
<i>Chapitre 1</i> LES ENTREPRISES À FORTE CROISSANCE ET LEUR CONTRIBUTION A L'EMPLOI.....	9
Introduction.....	9
Taille de l'entreprise, création d'emplois et destruction d'emplois.....	10
PME à forte croissance et entrepreneuriat.....	15
La contribution des entreprises à forte croissance à la création d'emplois.....	17
Profil des entreprises à forte croissance.....	20
Principaux constats.....	31
TABLEUX EN ANNEXE.....	33
ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE.....	39
Participants.....	39
Sources statistiques.....	40
Méthode d'analyse.....	45
<i>Chapitre 2</i> CARACTÉRISTIQUES DES PME A FORTE CROISSANCE.....	51
Introduction.....	51
Innovation.....	52
Liens entre le marché et la technologie.....	53
Organisation et gestion.....	53
Travail d'équipe.....	54
Fonctionnement en réseau.....	56
<i>Chapitre 3</i> IMPLICATIONS ET RECOMMANDATIONS EN TERMES D' ACTIONS PUBLIQUES.....	59
Approches générales.....	59
Groupe cible.....	60
Assistance à la formation.....	61
Assistance à l'innovation.....	62
Aide au financement.....	63
ANNEXE LES ENTREPRISES A FORTE CROISSANCE DU SECTEUR MANUFACTURIER EN FRANCE.....	65

PRINCIPALES CONCLUSIONS	67
Des entreprises en croissance dans toutes les classes de taille.....	67
Un petit nombre d'entreprises à forte croissance est responsable de plus de la moitié de l'augmentation totale des effectifs	68
Des entreprises en forte croissance dans tous les secteurs et sur tout le territoire	68
Différents types de trajectoires de croissance	69
Le financement de la forte croissance.....	73
Dix caractéristiques qui accompagnent la forte croissance	74
INTRODUCTION	80
Des nouvelles entreprises à forte croissance aux entreprises permanentes à forte croissance.	80
Problématique et hypothèses de base.....	80
Comparaison internationale	81
L'étude de cas française.....	81
1. LA DYNAMIQUE DES PME A FORTE CROISSANCE EN FRANCE : ÉTUDE DU SECTEUR MANUFACTURIER SUR LA PÉRIODE 1985-94	83
Introduction : objectifs, période d'observation et bases de données utilisées.....	83
Entreprises permanentes et entreprises en croissance	84
Comparaison des trois populations d'entreprises.....	88
Les entreprises à forte croissance	92
2. TRAJECTOIRES DES ENTREPRISES A FORTE CROISSANCE.....	97
L'entreprise « moyenne » et sa trajectoire type	97
Les trajectoires des entreprises à forte croissance	99
Conclusions.....	103
3. TYPOLOGIE DES ENTREPRISES A FORTE CROISSANCE	105
Méthodologie	105
Huit types de croissance	107
Principales caractéristiques de chaque groupe.....	108
Conclusions.....	113
4. L'ENQUÊTE POSTALE ET SES RÉSULTATS	115
Objectifs et réalisation du questionnaire et de l'enquête postale	115
Analyse des résultats de l'enquête postale.....	118
ANNEXE A MÉTHODES STATISTIQUES UTILISÉES POUR LA CONSTITUTION DES HUIT GROUPES.....	145
RÉFÉRENCES	148

Encadrés

Affectation des entreprises aux classes de taille : deux points de vue	13
Mesures de la croissance.....	17

INTRODUCTION

Les entreprises à forte croissance, mesurée par le taux d'accroissement de l'emploi, jouent un rôle importante dans la création d'emplois et sont des acteurs clés de la croissance économique. Parmi elles, les petites entreprises ont un taux net de création d'emplois supérieur à celui des grandes entreprises, à l'instar de ce que l'on observe pour l'ensemble de la population des entreprises. Au cours de la première phase du projet, 8 % à 10 % des entreprises en croissance ont été caractérisées comme des entreprises à forte croissance. Il s'agit d'entreprises anciennes opérant dans des secteurs traditionnels aussi bien que d'entreprises technologiques plus jeunes. Huit études de cas (France, Allemagne, Grèce, Italie, Pays-Bas, Espagne, Suède et la Province du Québec au Canada¹) ont identifié les entreprises à forte croissance et leurs caractéristiques distinctives à partir d'ensembles de données microéconomiques.

Bien que les données utilisées et que certaines méthodologies diffèrent, l'étude a révélé un certain nombre de caractéristiques communes. Les entreprises à forte croissance représentent une part disproportionnée des gains bruts d'emplois et les taux de création d'emplois des petites entreprises sont supérieurs à ceux des grandes entreprises. Mais ces flux de gains bruts d'emplois coexistent avec des flux importants de pertes brutes d'emplois, en particulier dans les petites entreprises. En valeur absolue, les grandes entreprises sont également d'importants créateurs d'emplois, mais on ne sait pas toujours très bien si ces créations d'emplois sont le reflet de fusions-acquisitions ou d'une croissance interne. On trouve des entreprises à forte croissance dans toutes les industries et toutes les régions, et elles tendent à se concentrer dans certains secteurs, même si ceux-ci diffèrent d'un pays à l'autre. Leur intensité de R-D est supérieure à celle des entreprises à croissance moins rapide ou des entreprises moyennes et toutes font preuve d'une certaine capacité à innover. Elles tendent également à être plus jeunes. Enfin, elles sont sur-représentées parmi les entreprises détenues totalement ou en partie par d'autres entreprises et sont apparemment plus souvent impliquées dans des alliances.

La phase I donne à penser que pour encourager les entreprises à forte croissance et la création d'emplois, il peut être utile d'orienter les politiques publiques vers l'établissement de conditions-cadres appropriées, axées sur la création de marchés efficaces et la suppression des entraves à la création, à l'expansion, au développement et à la dissolution des entreprises. Les politiques ayant un impact sur l'expansion des entreprises aux premiers stades de leur cycle de vie doivent être examinées au regard des mesures administratives affectant le démarrage, des mesures financières et fiscales affectant l'offre de capital-risque et les *stock options*, des régimes de propriété intellectuelle régissant la propriété des actifs incorporels, de la flexibilité des politiques du marché du travail, et des aspects de la politique de l'éducation et de la formation qui ont un impact sur le réservoir de travailleurs qualifiés.

La phase II du projet, qui s'appuie sur des études approfondies de la France, des Pays-Bas et de la Province du Québec, s'attache à définir les caractéristiques des petites et moyennes entreprises (PME) à forte croissance du secteur manufacturier. S'il n'existe pas de modèle de croissance unique, là encore

1. Selon Statistique Canada, la Province du Québec représente environ 23 % de la population du pays, possède environ 27 % des petites et moyennes entreprises et produit environ 21 % du PIB canadien.

les entreprises à forte croissance présentent certaines caractéristiques communes. Première caractéristique (et la plus importante), la croissance d'une entreprise est étroitement liée à sa capacité à innover, c'est-à-dire à modifier sans cesse ses produits, ses procédés et ses pratiques d'organisation et de gestion. Deuxièmement, les entreprises à forte croissance ont une forte orientation de marché ; elles forgent des liens entre leur technologie et les marchés et adaptent leurs produits à l'évolution de la consommation et de la demande des clients. Troisièmement, elles ont une organisation décentralisée, participative et aisément adaptable. Quatrièmement, elles encouragent le travail en équipe de leur personnel par une communication régulière, une participation à la prise de décision et des mécanismes d'intéressement. Enfin, elles sont bien intégrées dans un réseau d'alliances et de partenariats avec d'autres entreprises, prestataires de services et établissements publics et privés.

Trouver des financements, développer leurs marchés, calculer les risques des alliances, trouver les bons partenaires et les bons consultants, recruter et former un personnel compétent : telles sont les difficultés auxquelles sont confrontées les PME à forte croissance. Les pouvoirs publics peuvent les aider à vaincre ces obstacles à la croissance en simplifiant les procédures administratives, en donnant davantage de responsabilités aux autorités locales par une coordination de tous les niveaux de responsabilité et des évaluations régulières des politiques et des programmes. Étant donné que l'on trouve des entreprises à forte croissance parmi les PME dans tous les secteurs, les politiques doivent s'intéresser aux microentreprises et aux PME de toute une série d'industries et de régions et non pas se focaliser uniquement sur les petites entreprises de haute technologie. Les programmes publics les plus bénéfiques pour les entreprises à forte croissance sont ceux qui leur offrent une aide en matière de recrutement et de formation de leur personnel, d'innovation et de financement. Des incitations fiscales et des cadres de mise en réseau et de constitution de grappes de petites entreprises sont souvent plus utiles qu'un soutien direct.

Il pourrait être utile de mener dans d'autres pays des recherches sur les PME à forte croissance associant l'analyse quantitative à des études de cas. La présente étude montre clairement qu'il n'existe pas de schéma idéal mais des études ultérieures pourraient permettre l'élaboration d'une typologie des entreprises à forte croissance. Des travaux sur les trajectoires de la croissance pourraient montrer l'évolution des différentes phases de la croissance. Il serait également utile d'étendre les recherches au-delà du secteur manufacturier et des entreprises établies, aux start-ups. Une meilleure compréhension des relations entre les grands groupes industriels et les PME, pour ce qui est de l'externalisation de certaines fonctions, serait également précieuse. De plus, les PME à forte croissance constituent des réseaux de compétences au service non seulement des grandes multinationales mais aussi des PME plus traditionnelles dans une économie mondialisée de plus en plus concurrentielle.

Ce volume est divisé en deux parties : un rapport de synthèse et l'étude de cas française. La première partie présente les résultats d'une analyse fondée sur des comparaisons internationales en trois chapitres. Le premier est une étude approfondie de la nature des entreprises à forte croissance et de leur contribution à l'emploi. Le second définit à partir de cette étude, certaines des caractéristiques principales des entreprises à forte croissance. Le troisième en tire des implications et des recommandations en termes de politique publique. L'annexe contient une étude de cas approfondie des entreprises à forte croissance du secteur manufacturier en France.

Chapitre 1

LES ENTREPRISES À FORTE CROISSANCE ET LEUR CONTRIBUTION A L'EMPLOI

Introduction

Le marché du travail de nombreux pays de l'OCDE se caractérise par l'existence d'un chômage structurel et une faible croissance de l'emploi. Cette situation s'explique notamment par les conditions macroéconomiques, le fonctionnement des marchés du travail et des produits et les effets de l'évolution technologique et de la mondialisation. Tous ces aspects ont été étudiés ces dernières années, notamment par l'OCDE (1994a ; 1997a). Une conclusion générale qui se dégage de ces études est que bien souvent le chômage reflète une incapacité de l'économie à s'adapter au changement. Le degré d'adaptabilité d'une économie dépend de la nature de ses institutions, de ses politiques structurelles, de ses lois et règlements et de ses valeurs culturelles et sociales.

Si les pouvoirs publics peuvent agir sur les incitations et les conditions-cadres qui déterminent la capacité d'une économie à s'adapter, la mise en œuvre du changement incombe aux acteurs privés. Parmi les principaux agents du changement, on trouve les entrepreneurs, définis ici comme des individus désireux et à même de prendre des risques, d'innover et d'exploiter les opportunités commerciales dans un contexte de marché. L'entrepreneuriat est donc un processus idiosyncratique dans lequel l'incertitude et l'accès à l'information jouent un rôle important, comme le confirment les différences de performances entre les entreprises constatées dans la plupart des études empiriques.

En termes d'emploi, les différences entre les entreprises semblent également importantes. A ce propos, les données microéconomiques utilisées dans les études de pays, d'industries ou de périodes de temps révèlent bien souvent la coexistence de créations et de pertes d'emplois et, plus généralement, des écarts importants en matière de croissance des entreprises et de création d'emplois, même lorsqu'elles opèrent sur un même marché, étroitement défini². De plus, des études ont montré qu'une part importante des créations d'emplois est le plus souvent imputable à un petit groupe d'entreprises. Avec leur potentiel réel ou supposé de générer des emplois, ces entreprises en expansion rapide ont mobilisé l'attention des décideurs très soucieux de réduire le chômage.

Le principal objectif est d'analyser les ensembles d'entreprises à croissance très rapide identifiés dans chacune des études de cas. De plus, de nouveaux éléments sur la relation existant entre la croissance et la taille des entreprises viennent compléter ceux fournis par la littérature sur ce sujet. La

2. Par exemple, dans une étude de la dynamique de l'emploi, Caballero *et al.* (1997) conclut que les chocs idiosyncratiques sont, de loin, les principaux facteurs de l'évolution de l'emploi au niveau microéconomique et qu'ils jouent un rôle clé de mappage de ces chocs globaux dans des réponses effectives aux problèmes de l'emploi. De plus, les résultats confortent le point de vue selon lequel l'hétérogénéité microéconomique est importante non seulement sous l'angle de la microéconomie mais également sous celui de la macroéconomie.

section qui suit analyse en termes généraux la taille et la croissance des entreprises. La section suivante se concentre sur les entreprises à croissance rapide et discute de la manière de les identifier, de leur contribution à la création d'emplois et de leurs caractéristiques distinctives. La dernière section dégage des conclusions et suggère les implications éventuelles en termes de politique.

Taille de l'entreprise, création d'emplois et destruction d'emplois

Contexte

Depuis que l'on dispose d'outils statistiques et de séries de données qui permettent de suivre l'évolution de la croissance et de l'emploi dans les entreprises individuelles, plusieurs études se sont penchées sur les aspects microéconomiques de la création et de la destruction d'emplois. Les décideurs se sont beaucoup intéressés à la taille des entreprises et de nombreux pays ont élaboré des politiques en faveur des PME, prenant ainsi la « taille » comme caractéristique importante de différenciation. S'ils ont agi ainsi c'est notamment pour contrebalancer les préjugés réels ou perçus à l'encontre des petites entreprises qui peuvent résulter de certaines réglementations ou des politiques fiscales ou du marché du travail. Le soutien aux PME se justifie également par leur rôle dans la création d'emplois. Depuis que David Birch (1981) a fait remarquer qu'aux États-Unis les petites entreprises jouaient un rôle majeur dans la création d'emplois, on a beaucoup débattu de la validité de ces résultats pour l'ensemble des pays, des secteurs et des périodes. Des travaux antérieurs de l'OCDE (OCDE, 1994b ; 1997b) ont passé en revue les différentes études et la présente publication fournit des éléments complémentaires sur la question.

Plusieurs distinctions s'imposent. En premier lieu, il faut distinguer les flux de créations brutes et de pertes brutes d'emplois de la création nette d'emplois. Si l'on s'attache bien souvent à la création nette d'emplois (différence entre les gains d'emplois et les pertes d'emplois), il peut être intéressant pour les décideurs de disposer d'informations sur les flux bruts car la création et la destruction simultanées d'emplois témoignent de la volatilité sur les marchés du travail. Cette volatilité fait partie du processus concurrentiel et l'entrepreneuriat et il peut être intéressant d'étudier son ampleur et son développement. L'examen des flux bruts met également en lumière les différences entre entreprises, y compris au sein d'un même secteur ou d'une même classe de taille et d'âge. À son tour, l'observation de cette diversité fait naître un doute sur l'intérêt de politiques formulées essentiellement sur la base d'une entreprise « moyenne » ou « type ».

Deuxièmement, concernant la question de la création nette d'emplois, il faut disposer d'une mesure qui reflète l'importance relative des petites et des grandes entreprises dans le processus de création d'emplois. La mesure la plus couramment utilisée est le taux net de création d'emplois pour différentes caractéristiques de l'entreprise, en particulier différentes classes de taille. Le taux net de création d'emplois est un pourcentage qui rapporte les gains d'emplois nets au nombre total de personnes ayant un emploi. Toutefois, un taux important n'implique pas nécessairement une contribution importante *en valeur absolue* au nombre total d'emplois nets créés car la contribution en valeur absolue est le produit du taux net de création d'emplois et de la part de la catégorie considérée dans l'emploi total. Ainsi, une catégorie de taille qui représente une petite part de l'emploi initial mais qui a un taux net de création d'emplois élevé peut n'avoir qu'un faible impact sur la création globale d'emplois, alors qu'une catégorie de taille qui représente une part importante de l'emploi peut contribuer dans une large mesure à la création globale nette d'emplois, même si son taux net de création d'emplois est faible.

Flux globaux de gains et de pertes d'emplois

Ces observations étant faites, nous pouvons examiner certains résultats des études de cas. Le tableau 1 présente quelques informations de base sur les échantillons d'entreprises analysés. Ces échantillons varient à maints égards, notamment en ce qui concerne les secteurs couverts, la période et la taille de l'échantillon par rapport à la population globale des entreprises (pour plus de détails, voir l'annexe méthodologique à la fin de ce chapitre). Une certaine prudence s'impose donc dans les comparaisons entre pays. Il se dégage toutefois quelques caractéristiques communes qui, pour la plupart, confirment les conclusions des travaux antérieurs :

- Au niveau global mais aussi (comme nous le verrons plus loin) au niveau sectoriel ou au niveau des différentes classes de taille, on observe la coexistence de flux bruts de création d'emplois et de flux de pertes d'emplois. C'est là une indication manifeste d'une grande hétérogénéité et une expression de la dynamique du marché.
- Les gains ou les pertes nets d'emplois sont sensiblement inférieurs aux flux bruts de création et de destruction d'emplois (ou taux de rotation des emplois) qui constituent une mesure combinée des gains et des pertes d'emplois : dans les études de cas, le taux de rotation des emplois est de l'ordre de 5 % par an tandis que le taux net de création d'emplois s'établit en moyenne à environ -1 %. Ces chiffres sont bien inférieurs à ceux d'autres études, comme l'enquête de l'OCDE (1996b) qui fait apparaître des taux de rotation des emplois de l'ordre de 20 % à 30 % par an, selon les pays. Cette différence est dans une large mesure imputable aux classes de taille couvertes par les échantillons du tableau 1, qui englobent les entreprises de 20 salariés et plus mais n'incluent pas les très petites entreprises et les microentreprises où l'emploi est beaucoup plus instable. En outre, les échantillons ne couvrent que les entreprises permanentes alors qu'une partie importante des flux bruts de gains et de pertes d'emplois résulte des créations et des fermetures d'entreprises (OCDE, 1994b ; 1996b).

**Tableau 1. Flux d'emplois sur la base des ensembles de données des huit études de cas¹
Entreprises permanentes d'au minimum 20 salariés**

	France	Province du Québec	Grèce	Italie	Pays-Bas	Espagne	Suède	Allemagne
Période étudiée	1985-94	1990-96	1988-92	1990-95	1989-94	1990-94	1987-96	1993-95
Nbre d'entreprises permanentes	10 691	2 977	2 305	29 690	23 416	1 174	8 173	788
Effectif en début de période	2 413 238	322 921	245 772	2 598 414	2 403 746	291 545	958 072	6 520 000
Effectif en fin de période	2 118 070	310 505	231 666	2 516 014	2 441 098	246 283	995 037	6 010 000
Total gains d'emplois	257 411	43 371	36 248	408 674	311 349	51 006	266 515	360 000
Total pertes d'emplois	552 579	55 787	40 354	491 074	273 996	96 268	229 550	870 000
Créations / pertes nettes d'emplois	- 295 168	- 12 416	-14106	- 82 400	37 354	- 45 262	36 965	- 510 000
Taux brut annualisé de création d'emplois	1.26 %	2.28 %	2.73 %	3.19 %	2.57 %	4.65 %	3.04 %	2.82 %
Taux brut annualisé de perte d'emplois	2.69 %	2.93 %	4.20 %	3.83 %	2.27 %	8.78 %	2.62 %	6.81 %
Taux annualisé de rotation des emplois	3.95 %	5.20 %	6.93 %	7.01 %	4.84 %	13.44 %	5.66 %	9.62 %
Taux net annualisé de création d'emplois	- 1.44 %	- 0.65 %	- 1.47 %	- 0.64 %	0.31 %	- 4.13 %	0.42 %	- 3.99 %

1. Pour une description des ensembles de données et des sources, voir l'annexe méthodologique à la fin de ce chapitre.
Source : OCDE, sur la base des études de cas.

Gains et pertes d'emplois par taille d'entreprise

Comme le montrent les tableaux 1 et 2, des flux importants de gains nets et de pertes nettes d'emplois coexistent à l'intérieur des différentes classes de taille (voir encadré 1). Cela implique que ce n'est pas une cohorte entière de taille qui crée ou qui perd des emplois mais plutôt un sous-ensemble d'entreprises dans cette cohorte et que les taux de rotation des emplois sont comparativement élevés même à l'intérieur des classes de taille et autres sous-catégories d'entreprises. On peut y voir une manifestation de la dynamique du marché, de l'activité entrepreneuriale et de la recherche permanente d'opportunités commerciales. Cette observation facilitera l'interprétation du rôle joué par l'ensemble des entreprises en expansion rapide dans la création d'emplois et la croissance.

De même, les taux des gains bruts et des pertes brutes d'emplois tendent à diminuer au fur et à mesure que la taille de l'entreprise augmente. Autrement dit, la rotation des emplois est plus importante dans les classes de taille inférieures. Mais la différence de rotation est atténuée par le fait que les échantillons ne sont composés que d'entreprises permanentes d'au minimum 20 salariés. Si l'on inclut les entreprises nouvellement constituées et des classes de taille inférieures, on obtient généralement des flux bruts de gains et de pertes d'emplois beaucoup plus importants.

En outre, les taux nets de création d'emplois tendent à diminuer avec la taille de l'entreprise. Ainsi, il est probable que les classes de taille inférieures afficheront des gains d'emplois nets supérieurs à ceux des grandes entreprises. La contribution importante des classes de taille inférieures aux gains d'emplois totaux et leur contribution relativement moindre aux pertes totales d'emplois reflètent l'effet conjugué d'un taux net de création d'emplois relativement élevé et d'une part importante de l'emploi total. Cela confirme les résultats de la plupart des études sur la question. Il convient toutefois de noter que :

- La définition de classes de taille peut modifier le tableau selon lequel le taux net de création d'emplois baisse à mesure que la taille de l'entreprise augmente. On peut éviter ce problème en appliquant des techniques de régression pour établir une relation statistique unique entre la croissance et la taille des entreprises. Toutefois, une étude allemande récente (Harhoff *et al.*, 1998) ayant utilisé cette méthode a établi la persistance de la relation négative taille-croissance. De même, les études effectuées par Evans (1987) et Dunne *et al.* (1989) montrent que les grandes entreprises (usines) ont des taux de croissance moindres.
- La relation entre la taille de l'entreprise et la création nette d'emplois n'est pas toujours linéaire. Dans l'échantillon français, par exemple, ce sont les entreprises les plus petites et les entreprises les plus grandes qui ont supprimé des emplois ; c'est dans la cohorte 500-1999 que les taux nets de création d'emplois ont été les plus élevés. A l'inverse, Harhoff *et al.* (1998) a constaté qu'en Allemagne c'est pour les entreprises les plus petites et pour les plus grandes que les taux nets de création d'emplois sont les plus élevés, ce qui se traduit par une courbe en U.
- L'existence d'une relation négative entre la création d'emplois et la taille de l'entreprise peut refléter d'autres caractéristiques de l'entreprise partiellement ou totalement corrélées à la taille et dont les effets sont pris en compte dans les présents calculs. L'une de ces variables peut être l'âge car les entreprises jeunes sont presque toutes petites et que la plupart des grandes entreprises sont au contraire anciennes. L'analyse des données allemandes montre,

par exemple, que les taux moyens nets de création d'emplois³ diminuent à la fois avec la taille et l'âge de l'entreprise. Pour clarifier ce point, il faut examiner l'âge et la taille comme des déterminants conjoints de la croissance des entreprises. Les études effectuées sur cette base constatent généralement que la taille et l'âge ont sur la croissance des entreprises des effets négatifs importants et indépendants⁴.

Affectation des entreprises aux classes de taille : deux points de vue

Dans les études sur les taux nets de création d'emplois, la manière dont les entreprises sont affectées aux différentes classes de taille est une question technique importante. Une entreprise peut, par exemple, être considérée comme « petite » si elle répond à ce critère pour une *année de référence* donnée. Toute création ultérieure d'emplois est ensuite attribuée à la catégorie « petites entreprises » que l'entreprise soit ou non passée dans une classe de taille différente à la fin de la période. Une entreprise peut également être considérée comme « petite » si elle répond à ce critère *en moyenne* sur l'ensemble de la période. Il a été démontré que les taux nets de création d'emplois des petites et des grandes entreprises sont sensibles à ces changements d'affectation aux classes de taille ; ce point de méthodologie a suscité un vaste débat. Les avis sont toujours partagés même si la plupart des auteurs reconnaissent l'importance du problème. Deux points de vue prévalent :

- Le premier⁵ considère que l'emploi fluctuant bien souvent d'une année sur l'autre en fonction de l'évolution de la demande et de divers autres facteurs, il est préférable de prendre la taille moyenne plutôt que la taille actuelle de l'installation car elle est un indicateur plus approprié de l'échelle des opérations de l'unité de production et qu'elle minimise les erreurs de mesure dues à des phénomènes transitoires. En termes de statistiques, ce point de vue suppose que le schéma de l'emploi présente des fluctuations aléatoires par rapport à une tendance, ce qui introduit dans les données un biais dit de « régression à la moyenne ». Ainsi, certaines entreprises seront identifiées comme petites à un moment donné parce qu'elles connaissent une période de récession provisoire, de sorte que la composante aléatoire est négative. Or, elles retrouveront ultérieurement leur taille « type ». Résultat : globalement la croissance des petites entreprises apparaîtra disproportionnée et les performances des grandes entreprises plutôt médiocres. Ce point de vue souscrit, implicitement ou explicitement, au point de vue selon lequel les entreprises suivent une trajectoire d'équilibre, du moins sur le long terme. Il implique également qu'une partie au moins de la turbulence observée dans les flux d'emplois bruts est la « résonance » des chocs (chocs exogènes, comme les cycles d'activité, ou endogènes, comme les chocs de productivité ou les coûts d'ajustement) qui empêchent les entreprises de tenir leur trajectoire d'équilibre dans la croissance ou la décroissance. Cette observation est importante pour le débat sur la turbulence, lequel a des implications en termes de politique.
- Le second considère le système comme un milieu plus turbulent dans lequel le changement est un état normal et où les entrepreneurs ou les patrons d'entreprises ajustent leurs effectifs pour maximiser les profits : ils créent des emplois lorsque la demande augmente et qu'il existe un volant de main d'œuvre ; ils en suppriment pour réduire leurs coûts lorsque la demande baisse. Pour saisir les changements de manière précise, des observations fréquentes sont donc nécessaires. La mesure la plus appropriée de la taille de l'entreprise sera probablement celle effectuée au début de chaque année (taille de l'année de référence) sur la période d'observation. Cette mesure correspond à la taille de l'entreprise avant ajustement de l'emploi pour s'adapter à l'évolution des facteurs de coûts ou des débouchés⁶. Ce point de vue correspond à une vision plus évolutive du processus de marché ou, dans sa forme la plus épurée, à une vision « autrichienne » du marché (pour une vue d'ensemble récente de la question, voir Kirzner, 1997). Dans un contexte d'évolution permanente des goûts, des technologies et des institutions, les entreprises découvrent de nouveaux créneaux parce qu'elles sont actives sur le marché et elles cherchent à les exploiter. L'incertitude et l'idiosyncrasie caractérisent le processus de marché. La notion de concurrence est liée à ce processus et les entreprises ou les industries ne peuvent évoluer vers un état ou une trajectoire d'équilibre. En conséquence, le choix de la taille moyenne de l'entreprise comme critère d'affectation des unités à des classes de taille n'est plus pertinent.

3. Les taux moyens de croissance de l'emploi des entreprises individuelles sont différents des taux de création nette d'emplois tels que définis précédemment. Les premiers sont des moyennes non pondérées des taux de croissance des différentes unités tandis que les seconds correspondent à des moyennes pondérées.
4. Ces études procèdent habituellement à une analyse de régression. On peut citer à titre d'exemples Evans (1987), Davidsson *et al.* (1995), Davis *et al.* (1996) et Harhoff *et al.* (1998).
5. Ce paragraphe s'appuie sur OCDE (1996a).
6. Pour des résultats empiriques obtenus avec différentes méthodes de répartition selon les classes de taille voir, par exemple, Davis *et al.* (1996), Picot *et al.* (1994) ou Wagner (1995). On trouvera un traitement plus complet de cette question dans Davidsson *et al.* (1998) et Carree et Klomp (1996).

Tableau 2. Flux d'emplois par taille d'entreprise

En pourcentage

France (1985-94)						
Classe d'effectif	Taux annualisé de gains d'emplois bruts	Taux annualisé de pertes d'emplois brutes	Taux annualisé de gains/pertes nets d'emplois	Taux annualisé de rotation des emplois	Contribution aux gains d'emplois bruts	Contribution aux pertes d'emplois brutes
20-49	3.3	3.9	- 0.6	7.1	20.2	11.0
50-99	2.1	1.6	0.5	3.7	21.4	7.6
100-249	2.1	1.6	0.5	3.7	21.4	7.6
250-499	2.0	1.6	0.4	3.6	17.9	6.6
500-1 999	1.1	0.3	0.8	1.4	17.7	2.3
2 000 +	0.2	4.3	- 4.1	4.5	6.1	65.1
					100.0	100.0
Grèce (1988-92)						
Classe d'effectif	Taux annualisé de gains d'emplois bruts	Taux annualisé de pertes d'emplois brutes	Taux annualisé de gains/pertes nets d'emplois	Taux annualisé de rotation des emplois	Contribution aux gains d'emplois bruts	Contribution aux pertes d'emplois brutes
20-49	5.03	1.69	3.3	6.7	15.6	7.8
50-99	3.29	1.96	1.3	5.2	15.7	14.0
100-249	2.78	2.02	0.8	4.8	23.1	23.5
250-499	2.12	2.01	0.1	4.1	17.9	17.8
500-999	1.35	2.19	-0.8	3.5	13.1	18.5
1 000 +	0.25	2.14	-1.9	2.4	14.5	18.4
					100.0	100.0
Italie (1990-95)						
Classe d'effectif	Taux annualisé de gains d'emplois bruts	Taux annualisé de pertes d'emplois brutes	Taux annualisé de gains/pertes nets d'emplois	Taux annualisé de rotation des emplois	Contribution aux gains d'emplois bruts	Contribution aux pertes d'emplois brutes
20-49	3.9	2.7	1.2	6.5	27.7	15.9
50-99	4.3	2.8	1.5	7.1	21.0	11.5
100-199	3.2	3.1	0.1	6.4	14.5	11.8
200-499	3.2	3.7	- 0.5	6.8	15.5	15.0
500-999	2.8	4.7	- 1.9	7.5	7.5	10.6
1 000 +	1.9	5.9	- 4.0	7.9	13.9	35.2
					100.0	100.0
Pays-Bas (1989-94)						
Classe d'effectif	Taux annualisé de gains d'emplois bruts	Taux annualisé de pertes d'emplois brutes	Taux annualisé de gains/pertes nets d'emplois	Taux annualisé de rotation des emplois	Contribution aux gains d'emplois bruts	Contribution aux pertes d'emplois brutes
20-49	3.3	2.0	1.3	5.3	15.9	11.0
50-99	3.3	1.9	1.4	5.2	13.4	8.6
100-199	2.8	2.4	0.3	5.2	10.5	10.5
200-499	2.7	2.3	0.4	5.0	12.7	12.3
500 +	2.2	2.4	- 0.1	4.6	47.5	57.5
					100.0	100.0
Province du Québec (1990-96)						
Classe d'effectif	Taux annualisé de gains d'emplois bruts	Taux annualisé de pertes d'emplois brutes	Taux annualisé de gains/pertes nets d'emplois	Taux annualisé de rotation des emplois	Contribution aux gains d'emplois bruts	Contribution aux pertes d'emplois brutes
20-49	4.1	2.0	2.1	6.1	25.9	9.7
50-99	3.3	2.3	1.0	5.6	19.7	10.8
100-199	2.4	2.8	- 0.3	5.2	23.1	20.2
200-499	1.7	3.0	- 1.3	4.7	18.1	25.2
500 +	1.1	3.8	- 2.7	4.9	13.2	34.0
					100.0	100.0

1. Pour la France, les pertes d'emplois brutes et les gains/pertes d'emplois nets reflètent également l'évolution de l'emploi entre les classes d'effectif.

Source : OCDE, sur la base des études de cas.

PME à forte croissance et entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est essentiel au fonctionnement des économies de marché (OCDE, 1998a). Non seulement, les entrepreneurs cherchent à identifier les créneaux potentiellement rentables mais ils prennent des risques pour réaliser leurs objectifs. Si tous ne réussissent pas, un pays ayant une activité entrepreneuriale importante sera probablement en mesure de générer continuellement de nouveaux produits et services pour remplacer les produits et services existants. A l'évidence, le processus ne se limite pas aux activités de haute technologie ou à des fonctions particulières de l'entreprise mais concerne l'ensemble de l'activité économique. En outre, l'entrepreneuriat peut concerner toutes les entreprises, grandes ou petites, récentes ou anciennes. Étant donné l'ampleur du concept, on ne dispose d'aucune mesure précise de l'entrepreneuriat. Toutefois, dans les applications empiriques, les deux éléments utilisés de manière récurrente pour caractériser l'entrepreneuriat sont les entreprises nouvelles ou jeunes et l'innovation.

Les entreprises nouvelles et jeunes

L'entrepreneuriat est fréquemment associé aux start-ups et à la création d'entreprises qui sont des manifestations importantes de l'activité entrepreneuriale. Comme l'ont montré les études empiriques, les nouvelles venues sont presque toujours des petites entreprises. Audretsch (1995), par exemple, conçoit l'entrepreneuriat en termes de proportion des entreprises nouvelles et jeunes au sein d'un secteur, faisant ainsi de l'âge le paramètre central de la définition de l'activité entrepreneuriale. La question qui se pose alors est celle de la relation existant entre l'âge des entreprises en expansion rapide et la création d'emplois. L'identification de l'ensemble des entreprises à croissance rapide et l'évaluation de leur contribution à la croissance globale de l'emploi établissent un lien utile entre la constitution de start-ups et la création d'emplois et conduisent directement à un examen des entreprises jeunes qui connaissent une croissance exceptionnelle. Même si leurs effets directs à court terme sur l'emploi sont faibles, ces « gazelles » intéressent beaucoup les décideurs car elles tendent à avoir des retombées. C'est le cas notamment des petites entreprises technologiques à croissance rapide⁷. Les implications en termes de politique concernent les phases de gestation, de création et d'expansion des entreprises.

De par sa nature même, un examen systématique des entreprises jeunes à croissance rapide suppose de disposer de données sur l'entrée sur le marché de nouvelles entreprises et sur les schémas de croissance de très petites unités.⁸ Par conséquent, les ensembles de données couvrant les entreprises permanentes et/ou les entreprises d'une taille minimum ne permettent guère de saisir l'influence et les caractéristiques qui différencient les entreprises nouvelles et jeunes. En effet, une grande partie de la dynamique créée par ces nouvelles entreprises et par l'inclusion d'entreprises de très petite taille passe inaperçue. A quelques exceptions près (Allemagne, Suède), les études de cas et les ensembles de données présentent ce type d'inconvénients qui limitent leur utilisation pour l'examen des gazelles. C'est pourquoi la présente étude se focalise sur l'innovation dont l'analyse dépend beaucoup moins des données sur l'arrivée de nouvelles entreprises sur le marché.

7. On trouvera une discussion plus approfondie du rôle des nouvelles entreprises technologiques et des politiques y afférentes dans le chapitre 7 de OCDE (1998b).

8. Pour un examen des études consacrées à l'entrée sur le marché, voir Geroski (1995).

Innovation

Aux fins de la présente étude, nous englobons dans l'innovation les avancées techniques en matière de produits et de procédés et le développement de nouveaux produits mais également les innovations en termes d'organisation ou de marketing. Selon la définition de l'entrepreneuriat adoptée ici, les entreprises installées de longue date et les grandes entreprises sont des entrepreneurs importants. Il apparaît qu'au-delà d'un certain seuil de taille, la R-D augmente plus ou moins proportionnellement à la taille (Symeonidis, 1996). Même si l'on tient compte du fait que la R-D est une mesure des intrants plutôt que de l'extrant que constitue l'innovation et si l'on utilise des mesures davantage orientées vers les extrants, la relation de proportionnalité avec la taille tend à subsister. Toutefois, plusieurs études publiées sur cette question (par exemple Symeonidis, 1996 ; Cohen, 1995 ; Cohen et Levin, 1989) ont conforté le point de vue général selon lequel, en moyenne, la taille ne constitue pas un avantage apparent dans le processus d'innovation. Cela ne signifie pas que la taille n'ait pas son importance pour des activités spécifiques. Ainsi, lorsque l'activité novatrice implique des coûts fixes importants (dans le secteur pharmaceutique, par exemple), les grandes entreprises sont avantagées mais lorsque la flexibilité et la capacité à exploiter les niches sont importantes, ce sont probablement les PME qui seront les plus innovantes. Si la taille joue bien un rôle dans les différents types d'innovation, la relation taille/innovation varie et il est difficile de savoir a priori si l'activité entrepreneuriale est négativement ou positivement corrélée à la taille de l'entreprise.

Dans la pratique, la difficulté est donc de choisir un indicateur qui identifie les entreprises en expansion rapide d'une manière cohérente avec les observations ci-dessus sur la relation entre l'innovation et la taille de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons adopté une mesure combinée de la croissance absolue et de la croissance relative (voir encadré 2) de manière à prendre en compte les cas dans lesquels les opportunités ou les nouveaux projets sont d'une certaine taille, de sorte que seules les grandes entreprises peuvent les réaliser. Une innovation réussie ne se traduira donc pas nécessairement par des taux de croissance importants mais elle sera reconnue si l'expansion absolue est importante.

Encadré 2. Mesures de la croissance

On peut expliquer la croissance des entreprises en insistant sur le rôle des marchés comme réservoirs de nouvelles opportunités (par exemple Sutton, 1997) et en traitant l'innovation comme la capacité à les saisir. Comme il est difficile d'établir a priori si l'activité entrepreneuriale est négativement ou positivement corrélée à la taille de l'entreprise, une mesure de la croissance censée refléter les effets d'une innovation réussie ne doit pas favoriser a priori une taille d'entreprise particulière.

On pourrait envisager de mesurer la croissance par le taux de changement proportionnel (pourcentage). Pour mesurer de manière appropriée les effets de l'innovation, ce taux devrait être indépendant de la taille de l'entreprise. Or, il est facile de faire valoir que, dans un ensemble d'entreprises en croissance, ce sont plus vraisemblablement les petites unités qui afficheront des taux de croissance élevés. L'utilisation de taux de croissance proportionnels pour identifier les unités à forte croissance favoriserait donc les petites entreprises.

On peut arguer de la même façon que la croissance absolue, mesurée par l'évolution des effectifs, conduit à favoriser les grandes entreprises. Nous avons donc choisi, pour le présent projet, une mesure combinée de la croissance absolue et de la croissance relative, suivant en cela le rapport sur la France (voir annexe 1) et les travaux antérieurs de Birch (1981).

Cet indicateur de la croissance est défini par l'équation $m = (x_{t_1} - x_{t_0}) \frac{x_{t_1}}{x_{t_0}}$ dans laquelle x_{t_1} et x_{t_0} désignent

l'effectif à la fin et au début de la période d'échantillonnage. On peut démontrer que, si elle dépend encore de la taille de l'entreprise, cette mesure privilégie moins une classe de taille que la mesure relative ou la mesure absolue de la croissance.¹

1. Les entreprises à forte croissance sont ensuite identifiées comme les unités pour lesquelles la valeur de m est la plus grande (pour plus de détails, voir l'annexe méthodologique). Même lorsqu'on utilise une mesure non biaisée, de sorte que les grandes entreprises ont la même probabilité de croissance rapide a priori ou conditionnelle que les petites, la probabilité globale (inconditionnelle) d'inclure une grande entreprise dans l'échantillon des entreprises à forte croissance est bien inférieure à la probabilité d'y inclure une petite du simple fait que dans l'économie les petites entreprises sont beaucoup plus nombreuses.

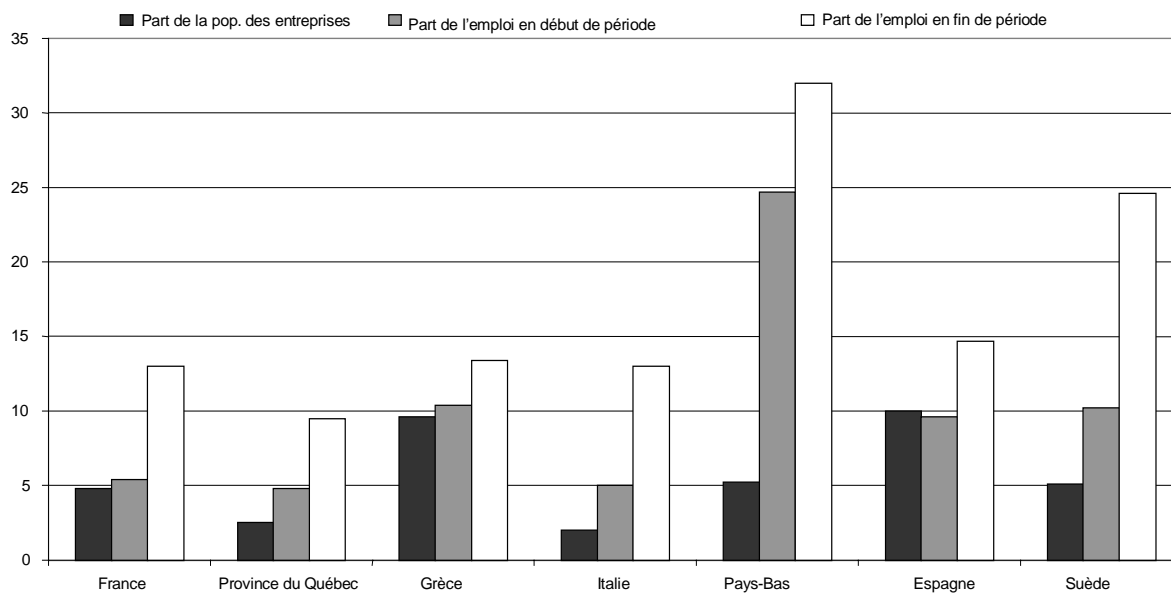
La contribution des entreprises à forte croissance à la création d'emplois

Pour chaque pays, un ensemble d'unités en expansion rapide a été identifié en classant les entreprises sur la base de l'indicateur défini ci-dessus et en choisissant le décile supérieur. Cela a permis d'évaluer le rôle de ces entreprises dans la création d'emplois et d'étudier certaines des caractéristiques qui les distinguent. Les figures 1 et 2 donnent une première impression de leur rôle. La figure 1 illustre la part des entreprises à croissance rapide dans la population totale des entreprises : un pourcentage qui est imposé par la définition de l'ensemble des entreprises à forte croissance. Cette part correspond par exemple aux premiers 10 % de toutes les entreprises dans l'échantillon espagnol ou aux premiers 5 % dans le cas de l'échantillon néerlandais. La part de ces entreprises dans l'emploi de l'année de référence (deuxième barre) est supérieure à leur part dans la population totale des entreprises pour tous les pays à l'exception de l'Espagne et de la Grèce. Cela indique que la taille moyenne (en termes d'effectifs) des entreprises à croissance rapide est supérieure à celle de l'échantillon complet.

Les Pays-Bas se distinguent par une différence particulièrement importante. La taille moyenne des entreprises de l'échantillon est d'environ 100 salariés pour l'année de référence, celle des entreprises en croissance d'environ 70 salariés et celle des unités à croissance rapide de 480 salariés. C'est là une conséquence du choix de l'indicateur de croissance, qui est conçu pour saisir l'expansion des petites entreprises comme des grandes, mais qui génère une proportion très importante d'entreprises à croissance rapide parmi les grandes entreprises. Si cet argument ne plaide pas en faveur de la construction de l'indice, il révèle également une caractéristique intéressante du cas néerlandais : quelle que soit la définition retenue, les entreprises à croissance rapide sont des unités relativement grandes ou au contraire petites mais pas des unités de taille moyenne (entre 50 et 100 salariés).

Figure 1. Part des entreprises à forte croissance dans les entreprises permanentes

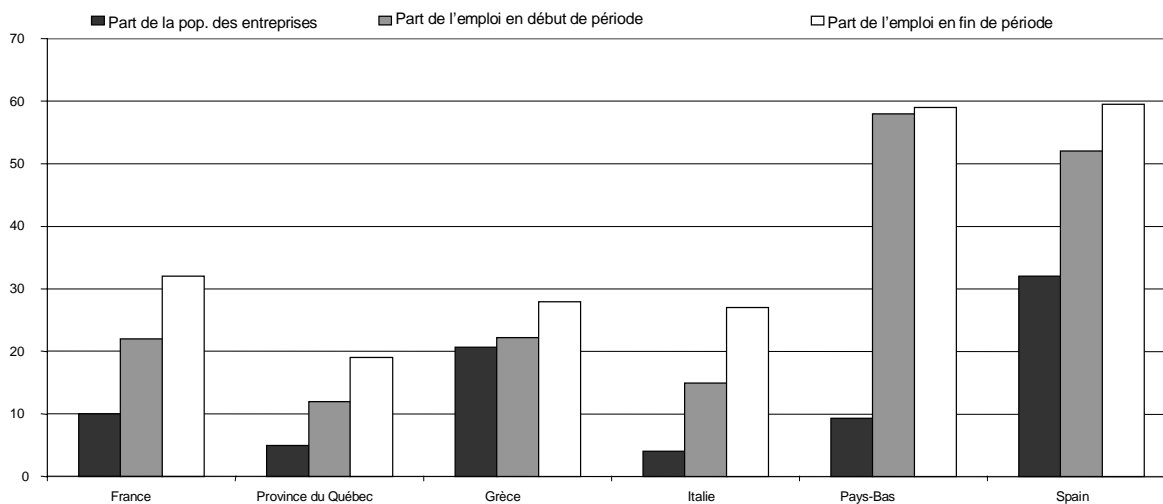
En pourcentage



Source : OCDE, sur la base des études de cas.

Figure 2. Part des entreprises à forte croissance dans les entreprises en croissance

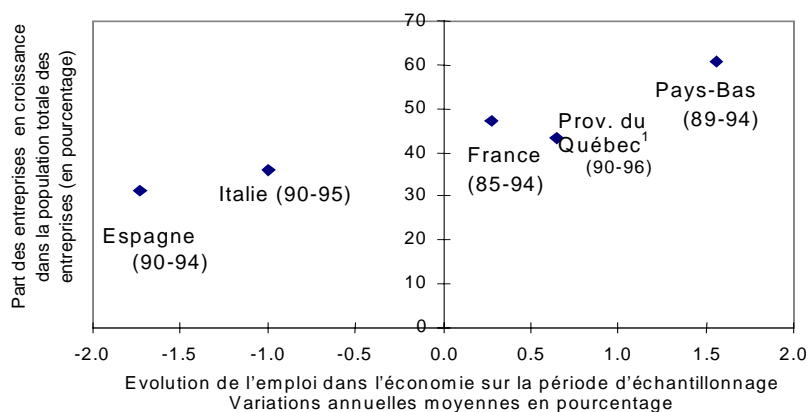
En pourcentage



Source : OCDE, sur la base des études de cas.

La figure 2 donne des résultats similaires pour l'ensemble de toutes les entreprises en croissance. Pour l'Espagne, on observe une différence qualitative marquée : environ un tiers de toutes les entreprises en croissance sont qualifiées d'entreprises en expansion rapide et, contrairement à la figure 1, la taille moyenne des entreprises à croissance rapide est supérieure à celle de toutes les entreprises en croissance. La forte proportion d'entreprises à croissance rapide dans l'ensemble de toutes les entreprises en croissance reflète le fait qu'environ un tiers seulement de toutes les entreprises connaissent une véritable expansion. Au contraire, dans les autres pays, la population des entreprises se répartit de manière plus ou moins égale entre entreprises en croissance et entreprises en décroissance. Cela s'explique tout simplement par la situation macroéconomique de l'Espagne entre 1990 et 1994 : sur cette période, l'emploi pour l'ensemble de l'économie a chuté d'environ 2 % par an. Il est tout à fait plausible que cela ait entraîné une diminution du nombre des entreprises en expansion. La figure 3 suggère une corrélation positive entre la croissance de l'emploi au niveau macroéconomique et la part des entreprises en croissance dans les échantillons.

Figure 3. Croissance de l'emploi au niveau macroéconomique et part des entreprises en croissance



1. Cette figure compare la part des entreprises en croissance dans la Province du Québec à l'évolution de l'emploi dans l'ensemble du Canada. Il s'agit là de considérer la Province du Québec comme représentative de l'ensemble du pays en termes du rôle des entreprises en croissance dans l'économie.

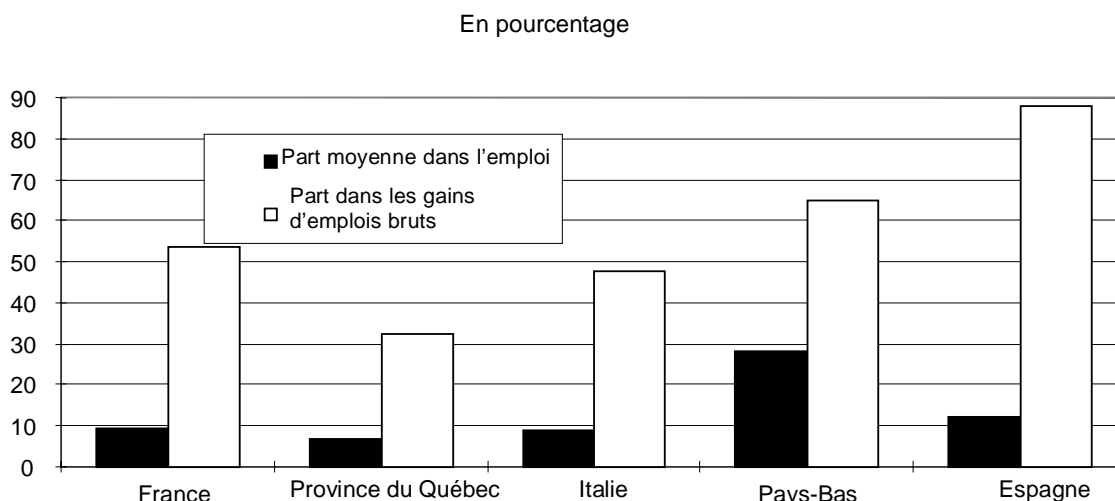
Source : Perspectives économiques de l'OCDE 64 et études de cas.

Quelle est la contribution des entreprises à croissance rapide à la croissance de l'emploi ? La figure 4 compare la part moyenne des entreprises à forte croissance dans l'emploi total à leur part dans les gains d'emplois bruts. On constate immédiatement que les entreprises en expansion rapide représentent une proportion beaucoup plus faible de l'emploi que de la création d'emplois. Autrement dit, les entreprises à forte croissance présentent une propension à générer des emplois bien supérieure à celle de la moyenne des entreprises. Toutefois, la situation varie considérablement d'un pays à l'autre : en France, en Italie, aux Pays-Bas et en Grèce, entre 50 et 60 % des gains d'emplois peuvent être associés aux entreprises à forte croissance, mais le pourcentage est sensiblement inférieur dans la Province du Québec et sensiblement supérieur en Espagne. Deux explications peuvent être avancées :

- Pour l'Espagne, il s'agit de l'effet cyclique mentionné ci-dessus, qui s'accompagne d'une réduction de la part des entreprises en croissance dans la population totale des entreprises et propulse une part importante des entreprises en croissance dans les premiers 10 %. En conséquence, une proportion très importante des gains d'emplois bruts est attribuée aux entreprises à forte croissance.

- Pour la Province du Québec, c'est le fait de sélectionner les entreprises à forte croissance sur la base des premiers 5 % de toutes les entreprises en croissance, tandis que pour les autres pays la sélection est opérée sur la base du quintile supérieur de toutes les entreprises permanentes (Italie, Pays-Bas, Espagne, Suède) ou des premiers 10 % de toutes les entreprises en croissance (France). Dans ce cas comme dans l'autre, comparée aux autres études de cas, il y a un biais par défaut en ce qui concerne la part des entreprises à forte croissance.

Figure 4. La contribution des entreprises à forte croissance aux gains d'emplois



Source : OCDE, sur la base des études de cas.

Profil des entreprises à forte croissance

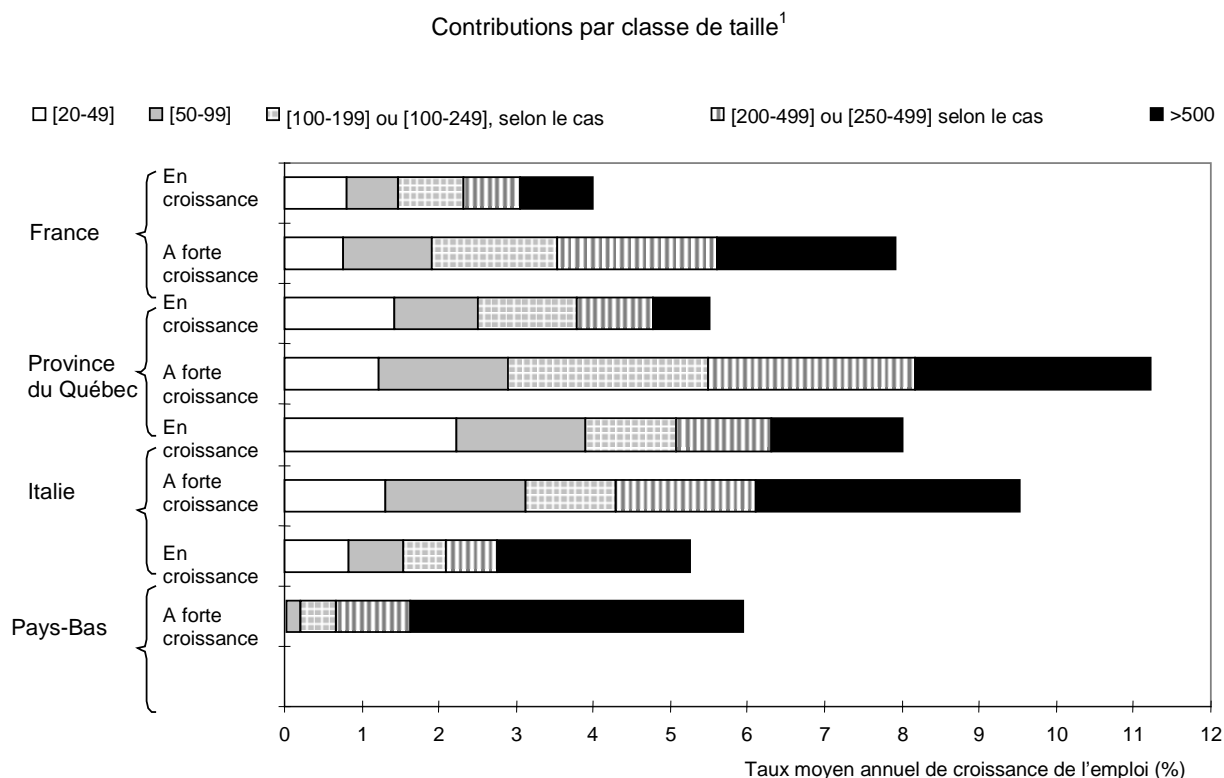
Une fois établi le fait qu'une part importante des gains d'emplois se concentre dans les entreprises en expansion rapide, il est intéressant de déterminer les caractéristiques qui départagent ces entreprises.

Taille

La première de ces caractéristiques est l'importance de leur contribution aux gains d'emplois. La figure 5 illustre la contribution moyenne à la croissance de l'emploi. Elle montre que les entreprises, petites et grandes, contribuent de manière importante aux gains d'emplois globaux, excepté aux Pays-Bas où la contribution des grandes entreprises est de loin la plus importante. Mais l'affectation des entreprises néerlandaises aux différentes classes de taille s'effectue sur la base de la taille en fin de période alors que dans tous les autres pays c'est la taille de l'entreprise en début de période que l'on prend. Deuxièmement, le rôle joué par les grandes entreprises dans la croissance de l'emploi des entreprises à forte croissance est plus important que leur rôle dans les gains d'emplois des entreprises en croissance. Cela ressort clairement de la figure 6 qui montre la part des PME dans la croissance de l'emploi tant pour l'ensemble des entreprises en croissance que pour l'ensemble des entreprises à croissance rapide.

En résumé, il apparaît que les grandes entreprises jouent un rôle plus important de créateurs d'emplois parmi les entreprises à forte croissance que parmi les entreprises en croissance. Bien entendu, cela est directement lié à la notion spécifique de forte croissance et à l'indice de croissance qui lui est associé et qui est conçu pour saisir les efforts d'innovation dans l'ensemble de l'économie. Néanmoins, les petites entreprises qui font partie de l'ensemble dit des entreprises à croissance rapide affichent une propension exceptionnelle à générer des emplois. Dans le cas de la Grèce, la première classe de taille (20-49 salariés) est la seule à connaître une évolution positive de l'emploi.

Figure 5. Croissance de l'emploi dans les entreprises en croissance et dans les entreprises à forte croissance



1. Les contributions des différentes classes de taille sont obtenues en multipliant le taux moyen logarithmique annuel de croissance de l'emploi par le poids moyen dans l'emploi de chaque classe de taille entre la fin et le début de la période.
Source : OCDE, sur la base des études de cas.

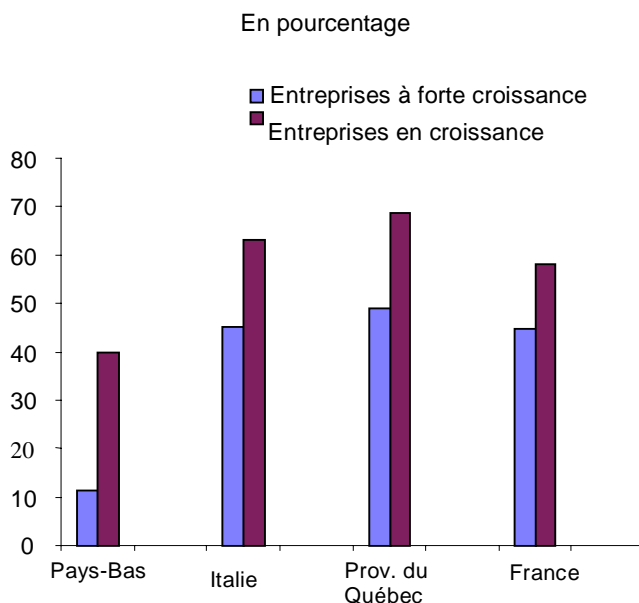
Age

L'âge est également une caractéristique importante de différenciation des entreprises. La littérature empirique s'accorde à reconnaître le lien existant entre l'âge, la taille et la croissance (proportionnelle) : pour une taille donnée, le taux de croissance proportionnelle des entreprises tend à diminuer avec l'âge. Parallèlement, les entreprises plus anciennes ont une probabilité de survie supérieure à celle des plus jeunes. Ces schémas sont cohérents, par exemple, avec les modèles de sélection des entreprises (voir, en particulier, Jovanovic, 1982) car il faut du temps aux nouvelles venues sur le marché pour prendre la mesure de leur efficacité relative. Parce que le processus de sélection est plus intense durant les premières phases du cycle de vie des entreprises, les entreprises jeunes connaissent des schémas de croissance plus instables que ceux des entreprises plus anciennes.

Les jeunes entreprises qui sont efficaces durant le processus de sélection initial passent le cap de l'arrivée à maturité et s'installent dans des niveaux d'emploi relativement stables (Davis *et al.*, 1996).

Dans les études de cas qui ont isolé les effets de l'âge, la relation entre la croissance et l'âge a été largement confirmée et cela vaut également pour l'indice combiné de la croissance relative et de la croissance absolue :

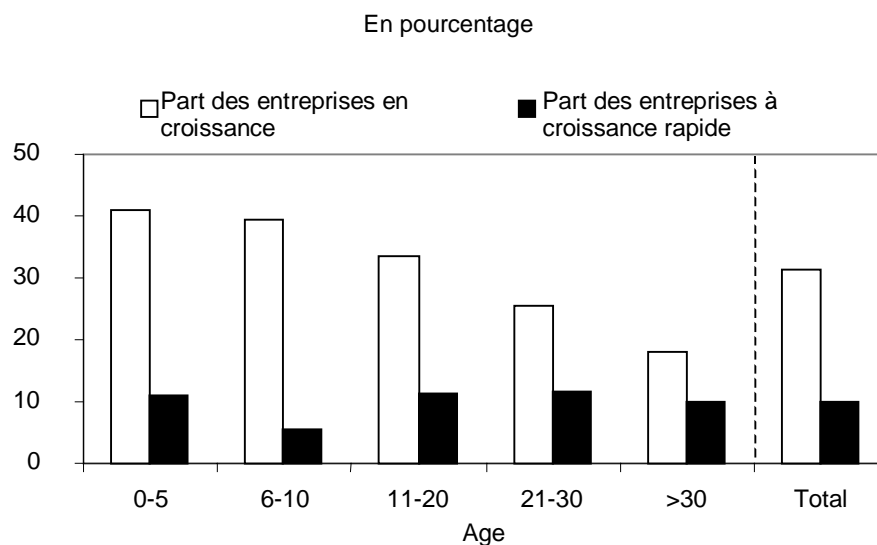
Figure 6. Part des PME¹ dans la croissance de l'emploi des entreprises en croissance et des entreprises à forte croissance



1. Selon le pays, les PME regroupent des entreprises ayant entre 20 et 249 ou 199 salariés.
 Source : OCDE, sur la base des études de cas.

- L'étude québécoise a cherché à déterminer si l'âge des entreprises avait une incidence sur leur probabilité d'être une entreprise en croissance. Elle a mis en évidence une relation négative importante qui est d'autant plus parlante que l'étude a simultanément neutralisé les effets d'autres variables comme la taille, le secteur ou l'affiliation régionale. Il apparaît également que le lien entre l'âge et la croissance se renforce lorsque la taille de l'entreprise diminue. Ainsi, une entreprise de 250 salariés d'un certain âge a des chances de croissance supérieures à celles d'une entreprise plus grande du même âge.
- L'étude de cas espagnole aboutit à des conclusions analogues (figure 7). C'est dans le groupe d'âge 0-5 ans que l'on trouve la plus forte proportion d'entreprises en croissance, ce qui indique que la probabilité de croissance des entreprises diminue avec l'âge.
- L'étude néerlandaise constate que les entreprises à forte croissance ont plus de chance d'être jeunes que les entreprises à faible croissance. Dans l'étude, qui couvre la période 1989-94, un quart des entreprises à forte croissance ont été constituées après 1980. En revanche, les entreprises à faible croissance ont plus de chance d'avoir été créées avant 1950 (Ministère des Affaires économiques, 1999).

Figure 7. Part des entreprises en croissance et à croissance rapide, par groupe d'âge, en Espagne, 1990-94

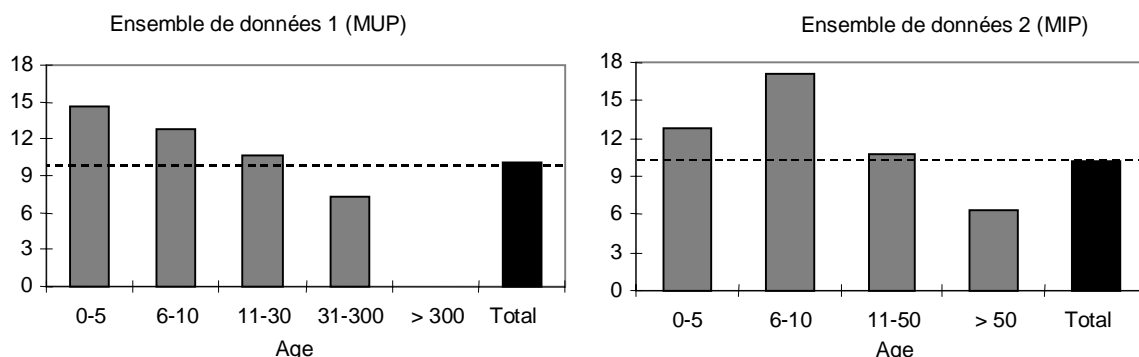


Source : OCDE, sur la base de l'étude de cas.

Si le lien entre l'âge et la croissance paraît solide, la corrélation entre l'âge et une croissance rapide l'est moins. L'étude espagnole (figure 7) indique que la probabilité d'être une entreprise à forte croissance ne diminue pas avec l'âge de l'entreprise. Toutefois, l'étude néerlandaise montre que la part des entreprises jeunes dans les entreprises à croissance rapide est supérieure à leur part dans la population totale des entreprises, ce qui indique une relation négative entre l'âge et l'appartenance au groupe des entreprises à croissance rapide. L'étude allemande indique également que la part des entreprises à croissance rapide diminue avec l'âge, même si les résultats diffèrent quelque peu entre les deux ensembles de données utilisés (figure 8), et une analyse de régression qui neutralise simultanément les effets de plusieurs facteurs ne décèle pas l'existence d'un lien manifeste entre l'âge et la probabilité d'être une entreprise à forte croissance. L'étude suédoise inclut les entreprises entrées sur le marché durant la période d'observation, et celles-ci représentent les deux tiers de toutes les entreprises à forte croissance, ce qui est bien supérieur à leur part moyenne. Ainsi, les entreprises suédoises à forte croissance sont en majorité des entreprises (jeunes) nouvellement entrées sur le marché, population qui n'est pas prise en compte dans les études se limitant à l'ensemble des entreprises permanentes.

Figure 8. Part des entreprises à croissance rapide en Allemagne, par groupe d'âge, 1989-95

En pourcentage

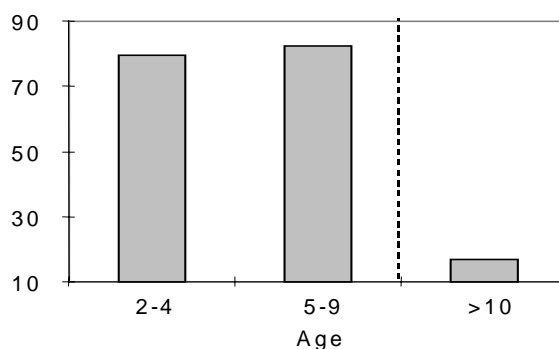


Source : OCDE, sur la base de l'étude de cas.

L'étude suédoise présente également un autre aspect intéressant ayant trait à la distinction entre croissance « organique » et croissance « totale » de l'entreprise. La croissance organique correspond à la croissance interne tandis que la croissance totale prend en compte la croissance interne et la croissance externe. La croissance totale inclut les fusions et acquisitions, phénomène qui se produit presque exclusivement entre entreprises d'un certain âge. Dans une discussion sur la croissance des entreprises et la création d'emplois, la distinction devient importante. Si deux entreprises d'un certain âge fusionnent, et si la mesure de la croissance de l'entreprise inclut la croissance externe, cela se traduira dans les statistiques par l'occurrence d'une entreprise à croissance rapide. Or, il se peut qu'aucun nouvel emploi n'ait été créé. Ainsi, du point de vue de l'emploi, seule une analyse de la croissance interne est utile. L'étude suédoise, qui est la seule à permettre cette analyse, révèle plusieurs points importants :

- Premièrement, environ un tiers seulement de tous les gains d'emplois des entreprises à forte croissance sont dus à la croissance interne ; les deux tiers restants sont le fait d'entreprises à forte croissance dont la croissance rapide a été le résultat de fusions-acquisitions.
- Deuxièmement, lorsque les gains d'emplois sont limités à la croissance interne, la quasi-totalité de la contribution aux gains d'emplois est le fait d'entreprises de moins de dix ans (figure 9). De même que le profil d'âge des entreprises à croissance rapide et que leur contribution aux gains d'emplois évoluent, leur profil de taille évolue également. Si l'on ne considère que la croissance interne, la part (20 %) des PME à forte croissance dans la croissance totale (interne et externe) de l'emploi est multipliée par près de deux.

Figure 9. Part de la croissance interne dans la croissance totale de l'emploi en Suède, par groupe d'âge, 1987-96



Source : OCDE, sur la base de l'étude de cas.

En résumé, on peut tirer trois conclusions concernant le profil d'âge des entreprises en croissance et des entreprises à croissance rapide :

- La probabilité de croissance de l'emploi diminue avec l'âge des entreprises : les entreprises jeunes sont les plus nombreuses parmi les entreprises en croissance.
- Il semble juste d'en déduire qu'une relation analogue vaut pour l'ensemble des entreprises à croissance rapide. En dépit du contre-exemple de l'Espagne, les données vont dans ce sens.
- Comme le montre l'étude suédoise, la balance peut pencher en faveur des entreprises jeunes lorsqu'on ne considère que la croissance interne. De même, le fait d'inclure dans l'échantillon les nouvelles venues sur le marché accroît la part des jeunes entreprises dans les entreprises à croissance rapide. Ces deux observations tendent à conforter les conclusions précédentes car il n'y a guère de raisons de penser qu'en dehors de la Suède la croissance par le biais de fusions-acquisitions se concentre parmi les jeunes entreprises ou que dans d'autres pays les nouvelles venues sur le marché se comportent très différemment.

Activité économique

Trouve-t-on les entreprises à forte croissance dans des secteurs spécifiques ? Comme pour les autres caractéristiques, il est difficile de tirer des conclusions générales (voir les tableaux 1 à 5 de l'annexe à la fin de ce chapitre) car les études de cas ont des couvertures sectorielles différentes. En termes d'analyse, il faut établir une distinction entre deux mesures : (a) la part d'une industrie dans le nombre total des entreprises à forte croissance et (b) la répartition des entreprises à forte croissance à l'intérieur des secteurs industriels. La mesure (a) fournit une indication de la concentration des entreprises à forte croissance dans une industrie particulière sans toutefois neutraliser les effets de la taille du secteur. La mesure (b) indique la part des entreprises à forte croissance tout en neutralisant les effets de la taille de l'industrie. En conséquence, une concentration industrielle importante selon la mesure (a) est parfaitement compatible avec une distribution uniforme de la mesure (b), lorsque les industries sont de taille différente.

Les observations qui suivent concernent toutes la mesure (b). Les études de cas, comme celle de la Suède, qui couvrent l'ensemble de l'économie et distinguent les différentes activités économiques, tendent à constater qu'il existe des entreprises à forte croissance dans toutes les industries mais

qu'elles sont relativement plus fréquentes dans les industries de services à forte intensité de savoir, dans l'éducation et la santé. De même, l'étude néerlandaise n'a constaté aucune différence importante de fréquence des entreprises à forte croissance dans les différentes industries, excepté dans le secteur des services aux entreprises où les entreprises à forte croissance représentent 18 % de toutes les entreprises alors que la moyenne du secteur est de 9 %. L'étude canadienne, qui porte uniquement sur le secteur manufacturier mais offre une ventilation plus détaillée, donne un tableau similaire. En termes de part des entreprises à croissance rapide dans la population totale des entreprises, les effets de l'activité industrielle ne sont guère perceptibles, excepté pour la construction de matériel de transport, et dans aucune industrie la contribution à la croissance de l'emploi des entreprises à forte croissance n'est disproportionnée. En France, les entreprises à forte croissance sont relativement plus nombreuses dans l'industrie pharmaceutique, l'électronique et l'industrie du caoutchouc. L'étude allemande constate que la probabilité pour une entreprise de connaître une croissance forte est beaucoup plus grande dans les services que dans le secteur manufacturier. Dans l'échantillon d'entreprises espagnoles du secteur manufacturier, les entreprises à forte croissance sont sur-représentées dans l'industrie chimique, l'électronique, l'industrie du caoutchouc et des matières plastiques. En Grèce, on observe une proportion relativement plus élevée (plus de 10 %) de PME à forte croissance dans la production alimentaire, l'industrie textile, la fabrication de chaussures, de vêtements et d'accessoires.

Statistiquement, le degré de concentration industrielle sur la base de la mesure (a) peut être synthétisé par un coefficient of variation (tableau 3). Il montre une dispersion des entreprises à croissance rapide supérieure à celle des entreprises en croissance. De même, une simple corrélation entre les mesures de l'industrie pour les entreprises en croissance et les entreprises à croissance rapide montre que le lien est faible – une industrie dans laquelle la part des entreprises en croissance est supérieure à la moyenne ne présente pas nécessairement une part d'entreprises à croissance rapide supérieure à la moyenne. Ainsi, les entreprises à croissance rapide tendent à être davantage concentrées dans certains secteurs que les entreprises en croissance mais elles ne se concentrent pas nécessairement dans les mêmes industries.

Tableau 3. Ventilation par industrie des entreprises en croissance et des entreprises à forte croissance

Pays	Part des entreprises en croissance dans chaque industrie ¹		Part des entreprises à forte croissance dans chaque industrie ²		Part des entreprises en croissance et des entreprises à forte croissance ³	Ventilation par industrie des entreprises en croissance et des entreprises à forte croissance ⁴
	Moyenne non pondérée intersectorielle (%)	Coefficient de variation ⁵ intersectorielle	Moyenne non pondérée intersectorielle (%)	Coefficient de variation ⁵ intersectorielle	Coefficient de corrélation intersectorielle	Coefficient de corrélation
France	47.3	1.5	4.9	2.5	0.76	0.68
Province du Québec	44.7	1.2	2.6	1.7	0.42	0.63
Italie	35.7	2.0	1.8	1.5	- 0.28	0.91
Pays-Bas	61.2	0.7	5.8	3.6	0.71	0.91
Espagne	29.9	2.6	8.3	3.8	0.22	0.93

1. Sur la base de la colonne B des tableaux 1 à 5 de l'annexe.

2. Sur la base de la colonne C des tableaux 1 à 5 de l'annexe.

3. Coefficient de corrélation entre les colonnes D et E des tableaux 1 à 5 de l'annexe.

4. Coefficient de corrélation entre les colonnes B et C des tableaux 1 à 5 de l'annexe.

5. Écart-type divisé par la moyenne.

Source : OCDE, sur la base des études de cas.

Dimension régionale

La dimension régionale des entreprises à forte croissance présente un double intérêt. Du point de vue de la politique de l'emploi, elle peut être intéressante, par exemple, si les gains d'emplois sont fortement concentrés dans une région. Du point de vue de la politique technologique et industrielle, l'aspect régional des entreprises à forte croissance est étroitement lié à la notion de grappes industrielles, ces réseaux d'entreprises hautement spécialisées qui tendent à bénéficier d'effets de retombées du fait de leur proximité géographique. Parmi les exemples bien connus, on peut citer les régions industrielles du nord de l'Italie et les régions de haute technologie comme la Silicon Valley aux États-Unis.

On trouve des entreprises à forte croissance sur l'ensemble des territoires nationaux mais un petit nombre de régions ont une proportion d'entreprises à croissance rapide bien supérieure à celle que laisse supposer leur part dans la population globale des entreprises. Cela est vrai pour l'Espagne, pour l'Allemagne⁹ (prime aux zones urbaines) et pour la France (un tiers des entreprises à forte croissance sont situées dans la région parisienne qui n'accueille qu'un quart de toutes les entreprises permanentes de l'échantillon). Autrement dit, la présence d'entreprises à forte croissance est en gros proportionnelle à la présence globale d'entreprises dans les régions, avec une ou deux exceptions. Cela n'exclut pas une forte concentration régionale des entreprises à forte croissance mais cette concentration s'accompagne d'une activité économique généralement intense dans la région en question. Toutefois, cette observation suggère qu'il n'est guère probable que l'on trouve des entreprises à forte croissance dans des régions qui ne sont pas des centres d'activité économique¹⁰.

Dépendance et indépendance

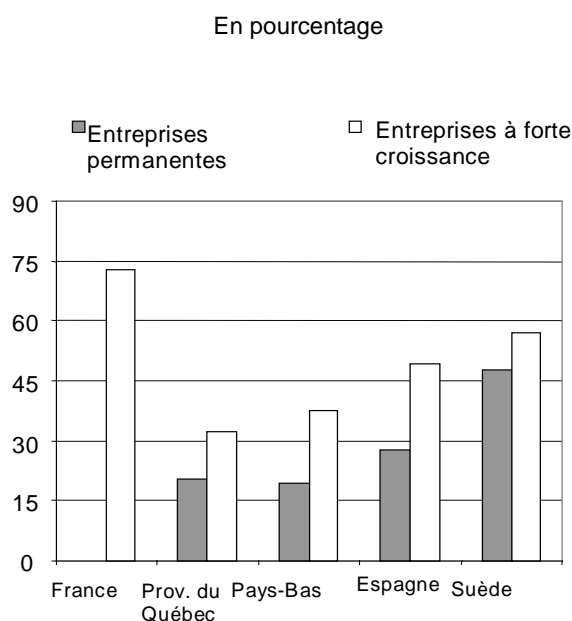
Dans le contexte de la création d'emplois, il est intéressant de distinguer les entreprises indépendantes et celles qui sont partiellement ou totalement détenues par d'autres. Des recherches antérieures, notamment en France (Boccaro, 1997), ont montré le rôle plus important joué par les PME dépendantes dans la création de nouveaux emplois. Cette observation met en lumière le rôle des effets de réseau et des effets du partage de ressources entre les sociétés mères et leurs sociétés affiliées.

Dans le rapport suédois, les entreprises dépendantes sont quelque peu sur-représentées dans le groupe des entreprises à forte croissance constitué sur la base d'un panel d'entreprises permanentes (figure 10). La situation est plus ou moins la même pour les Pays-Bas, l'Espagne et la Province du Québec. L'étude française montre également une proportion importante d'entreprises dépendantes dans le groupe des entreprises à forte croissance mais aucune comparaison n'est effectuée avec le panel global. Globalement, il semblerait que les entreprises dépendantes jouent un rôle plus que proportionnel dans le groupe des entreprises à forte croissance. Ce constat est plausible pour trois raisons :

-
9. Comme dans l'évaluation des effets sectoriels, l'inférence opérée pour l'Allemagne repose sur les résultats d'un modèle de régression (probit) qui examine simultanément les effets de l'âge, de la taille, du secteur, etc., sur la probabilité d'être une entreprise à forte croissance. Les résultats sont donc différents de ceux des analyses partielles sur lesquelles se fondent les autres études de cas.
 10. Une réserve s'impose : du fait que les analyses reposent sur des données relatives aux entreprises, l'ensemble des activités d'une entreprise à forte croissance sont imputées à la région dans laquelle elle est immatriculée. Ce qui peut aboutir à une représentation inexacte dans le cas d'entreprises comptant plusieurs établissements implantés dans différentes régions du pays.

- Le financement a été fréquemment cité comme un frein important à l'expansion. Étant donné que la dépendance augmente avec le recours au financement sur fonds propres, une forte présence d'entreprises dépendantes parmi les entreprises à croissance rapide n'est pas surprenante.
- L'accès au capital humain, autre facteur important pour l'innovation et la croissance des entreprises, paraît plus facile dans les groupes d'entreprises dépendantes, si le recrutement, la formation et la mobilité impliquent des coûts fixes ou une taille minimum et/ou si les groupes bénéficient de l'avantage salarial comme c'est généralement le cas dans les grandes entreprises.
- L'accès à l'information sur les marchés, les produits et les technologies est probablement plus facile au sein d'un groupe.

Figure 10. Part des entreprises dépendantes dans les entreprises permanentes et les entreprises à forte croissance



Source : OCDE, sur la base des études de cas.

Une réserve importante s'impose néanmoins. Comme le montre l'étude suédoise, la différence entre entreprises dépendantes et entreprises indépendantes s'estompe lorsqu'on inclut les nouvelles venues sur le marché. Les nouvelles entreprises sont essentiellement indépendantes et elles sont également bien représentées dans le groupe des entreprises à forte croissance. En conséquence, le fait d'inclure les jeunes entreprises accroît la part des unités indépendantes dans l'ensemble des entreprises à croissance rapide.

En termes de rôle des entreprises dépendantes et des entreprises indépendantes dans la création d'emplois, la situation est un peu plus différenciée. En Suède et dans la Province du Québec, les entreprises dépendantes représentent une part relativement plus importante de la création d'emplois dans le secteur des entreprises à forte croissance que dans l'échantillon global. Cela ne vaut pas pour les Pays-Bas où les entreprises indépendantes sont sur-représentées parmi les créateurs d'emplois à

forte croissance. L'étude néerlandaise signale également un autre problème qui est le fait que la distinction entre entreprises dépendantes et entreprises indépendantes repose sur un critère financier formel – on considère généralement qu'une entreprise est dépendante si elle est détenue par une autre entité à hauteur de 51 % au moins. Or, selon les conclusions de cette étude, les petites entreprises à forte croissance en particulier sont très enclines à nouer des alliances informelles.

Le rapport allemand, qui étudie la relation entre le statut des entreprises au regard de la responsabilité et la probabilité d'appartenir à l'ensemble des entreprises à forte croissance, soulève encore un autre problème. Comme on pouvait s'y attendre, les résultats indiquent que le statut juridique de l'entreprise a un impact positif important sur sa probabilité de connaître une croissance rapide. Cela ne répond pas à la question du lien de causalité, autrement dit est-ce la personnalité morale qui encourage les entreprises à être plus entrepreneuriales ou les entreprises à croissance rapide choisissent-elles la personnalité morale car elle leur offre un moyen naturel de financer leur expansion ? Dans les deux cas, l'importance des institutions économiques et juridiques qui régissent l'accès au statut de personne morale et les responsabilités des entreprises ayant ce statut, est manifeste.

En résumé, tout laisse à penser que les entreprises à forte croissance n'opèrent pas de manière isolée. Leur intégration à des réseaux (qu'il s'agisse de réseaux financiers ou d'alliances informelles) s'impose comme l'une de leur principales caractéristiques.

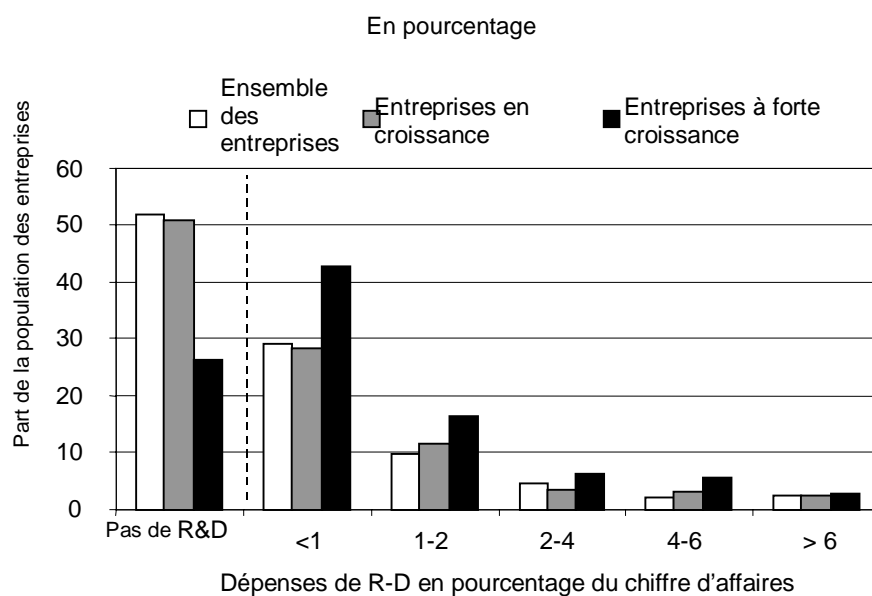
R-D et innovation

A la lumière de la définition des entreprises à forte croissance comme des entreprises innovantes, proposée au début de cette étude, les informations sur le lien existant entre la R-D et la croissance rapide sont particulièrement intéressantes. A l'instar d'autres caractéristiques distinctives, le sujet est examiné inégalement d'une étude à l'autre. Mais toutes les indications vont dans le même sens : les entreprises à forte croissance ont une intensité de technologie supérieure à celle de l'entreprise moyenne :

- L'étude espagnole compare l'intensité de R-D de l'ensemble des entreprises, des entreprises en croissance et des entreprises à forte croissance. Environ la moitié de la population totale des entreprises a des activités de R-D mais dans le groupe des entreprises à forte croissance ce pourcentage est supérieur à 70 %. En outre, pour des intensités de R-D données, le groupe des entreprises à forte croissance est toujours celui qui a la proportion la plus élevée (figure 11). Ainsi, les entreprises à forte croissance ont une intensité technologique supérieure à celle de la moyenne des entreprises ou des entreprises en croissance.
- Les données tirées du rapport allemand donnent des résultats similaires bien que leur présentation diffère. La figure 12 montre que la part des entreprises dites à forte croissance augmente avec l'intensité de leur activité de R-D.
- L'étude française indique que 13 % de toutes les entreprises de l'échantillon ont une activité formelle de R-D alors que pour le groupe des entreprises à croissance rapide ce chiffre est de 33 %, soit près de trois fois plus.
- Les résultats de l'étude néerlandaise vont dans le même sens : les entreprises à forte croissance se focalisent plus fréquemment que les autres sur l'innovation de produit et de marché et portent une attention considérable au positionnement de leurs produits et de leurs lignes de produits (Ministère des Affaires économiques, 1999).

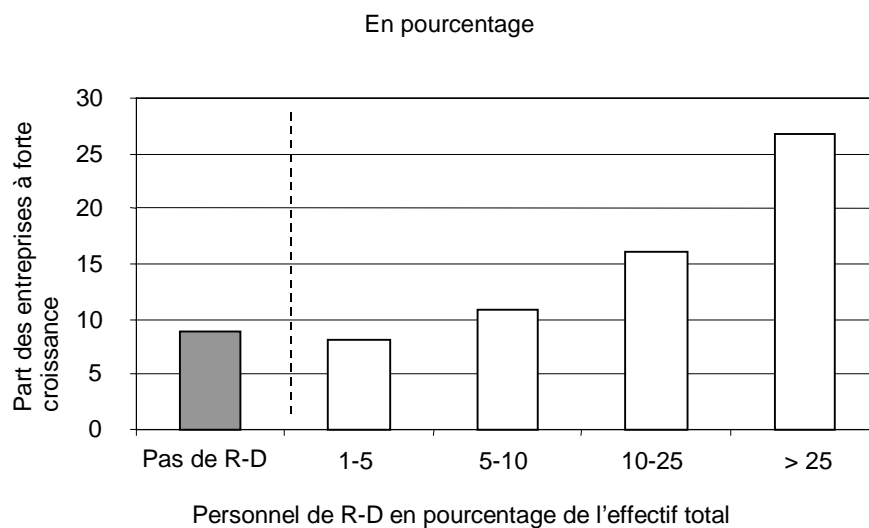
- L'étude grecque constate, sur la base des résultats d'une estimation des probits, que l'innovation influe positivement sur la probabilité pour une entreprise d'appartenir aux 10 % d'entreprises à forte croissance.

Figure 11. Intensité de R-D par type d'entreprise en Espagne



Source : OCDE, sur la base de l'étude de cas.

Figure 12. Part des entreprises du groupe à forte croissance, par intensité de R-D, en Allemagne



Source : OCDE, sur la base de l'étude de cas.

Principaux constats

Ces constats peuvent se résumer ainsi :

- a) Les petites entreprises affichent des taux nets de création d'emplois supérieurs à ceux des grandes entreprises. Parallèlement, des flux importants de gains bruts d'emplois coexistent avec des flux importants de pertes brutes d'emplois, en particulier parmi les petites entreprises. Ces deux observations confirment les résultats de nombreuses études antérieures.
- b) Les entreprises à forte croissance représentent une part disproportionnée des gains d'emplois bruts. Les entreprises à forte croissance se classent en tête selon une mesure qui associe le taux de croissance relative (pourcentage) et le taux de croissance absolue de l'emploi.
- c) Parmi les entreprises à forte croissance, les taux de création d'emplois des petites entreprises sont supérieurs à ceux des grandes entreprises.
- d) En valeur absolue, les grandes entreprises sont également d'importants créateurs d'emplois dans le groupe des entreprises à forte croissance. Plus précisément, leur contribution à la création d'emplois est plus importante parmi les entreprises à forte croissance que parmi les entreprises en croissance. En revanche, la croissance rapide des grandes entreprises est plus souvent le reflet de fusions-acquisitions que d'une croissance interne. Il y a donc lieu de se demander dans quelle mesure il y a création effective de nouveaux emplois.
- e) On trouve des entreprises à forte croissance dans tous les secteurs et dans toutes les régions des pays examinés. Elles tendent à être plus concentrées dans certains secteurs que les entreprises en croissance, mais elles ne se concentrent pas nécessairement dans les mêmes secteurs.
- f) Les entreprises à forte croissance ont une intensité de R-D supérieure à celle des entreprises en croissance ou des entreprises permanentes moyennes.
- g) Les entreprises partiellement ou totalement détenues par d'autres entreprises tendent à être représentées d'une manière plus que proportionnelle parmi les entreprises à croissance rapide. Des indications plus limitées montrent que les entreprises à croissance rapide sont plus souvent engagées dans des alliances que l'entreprise moyenne.
- h) Les entreprises en croissance tendent à être plus jeunes que la moyenne des entreprises. Des données partielles indiquent que les gains d'emplois imputables aux nouvelles venues sur le marché sont comparables à ceux des entreprises permanentes.

Liens avec l'entrepreneuriat

Ces résultats semblent s'intégrer dans un cadre conceptuel centré sur l'entrepreneuriat. Dans la mesure où il implique une part d'incertitude et une répartition asymétrique de l'information, l'entrepreneuriat est un processus idiosyncratique, orienté vers la recherche. Le constat a), qui reflète une très grande hétérogénéité des entreprises, est cohérent avec ce point de vue. On fait valoir qu'il peut être utile de distinguer deux aspects de l'entrepreneuriat : l'un est la création d'entreprises et de start-ups et leur disparition dans les secteurs industriels ; l'autre, traité ici, est l'innovation. Étant donné qu'il est difficile d'établir un lien général entre l'innovation et la taille des entreprises, les entreprises à forte croissance ont été choisies sur la base de critères qui ne favorisent a priori aucune

classe de taille particulière. Le groupe d'entreprises à forte croissance qui en résulte comprend à la fois des grandes et des petites entreprises (constat d). Il existe un lien positif évident entre l'effort de R-D et une forte croissance (constat f). Parce que cela implique l'engagement d'un processus de recherche, cela confirme qu'il est raisonnable de considérer les entreprises à forte croissance comme des exemples de réussite entrepreneuriale.

Le constat h) sur l'importance de l'âge présente un intérêt particulier car il est vrai pour des échantillons d'entreprises permanentes d'une taille minimale, ce qui exclut les très petites (et très jeunes) entreprises mais aussi les nouvelles venues sur le marché. Par conséquent, même parmi les entreprises permanentes arrivées à une certaine maturité, les entreprises plus jeunes tendent à réussir relativement mieux à s'engager dans une trajectoire d'expansion. La composante de l'âge devient plus importante encore lorsqu'on prend en compte les nouvelles venues sur le marché ou lorsque les mesures de la croissance de l'emploi se limitent à la croissance interne, excluant les fusions et les acquisitions.

TABLEUX EN ANNEXE

Tableau annexe 1.
France : les entreprises en croissance et les entreprises à forte croissance, par industrie

En pourcentage

	Répartition entre les secteurs			Répartition au sein des secteurs	
	Ensemble des entreprises	Entreprises en croissance	Entreprises à forte croissance	Entreprises en croissance en pourcentage de l'ensemble des entreprises	Entreprises à forte croissance en pourcentage de l'ensemble des entreprises
	A	B	C	D	E
Industrie textile et habillement	13.2	10.0	6.2	35.8	2.2
Industrie du cuir et de la chaussure	2.7	2.0	1.8	33.9	3.1
Travail du bois et fabrication d'articles en bois	2.9	3.2	1.8	51.8	2.9
Papier et articles en papier : édition et imprimerie	11.7	12.3	8.4	49.7	3.4
Coke, produits pétroliers raffinés et combustible nucléaire	0.3	0.2	0.0	34.5	0.0
Industrie chimique	6.1	7.4	17.2	57.5	13.3
Industrie du caoutchouc et des matières plastiques	5.9	7.7	11.6	61.8	9.2
Autres produits miniers non métalliques	4.5	4.6	3.8	48.8	4.0
Métallurgie et travail des métaux	21.5	21.4	12.6	46.8	2.7
Matériels et équipements	10.4	9.5	7.4	43.1	3.3
Machines et appareils électriques	8.5	9.1	15.0	50.7	8.3
Construction de matériel de transport	4.1	4.3	7.4	49.9	8.5
Autres industries du secteur manufacturier	5.7	5.6	5.0	46.2	4.1
Industries extractives	2.0	1.7	0.8	41.9	1.9
Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau	0.7	0.9	1.0	56.6	6.6
Total	100.0	100.0	100.0	47.1	4.7

Source : OCDE, sur la base de l'étude de cas.

Tableau annexe 2. Province du Québec : les entreprises en croissance et les entreprises à forte croissance par industrie

En pourcentage

	Répartition entre les secteurs			Répartition au sein des secteurs	
	Ensemble des entreprises	Entreprises en croissance	Entreprises à forte croissance	Entreprises en croissance en pourcentage de l'ensemble des entreprises	Entreprises à forte croissance en pourcentage de l'ensemble des entreprises
	A	B	C	D	E
Transformation des aliments	9.4	9.2	9.2	42.7	2.2
Boissons	1.1	1.1	1.5	43.8	3.1
Tabac	0.2	0.2	0.0	40.0	0.0
Caoutchouc	0.7	0.9	1.5	52.4	4.8
Matières plastiques	4.7	6.5	4.6	60.0	2.1
Cuir	1.5	1.8	1.5	50.0	2.2
Transformation des textiles	1.7	1.8	1.5	46.0	2.0
Textiles	3.2	3.7	6.2	50.0	4.2
Habillement	11.9	9.9	10.8	35.9	2.0
Laine	9.9	10.1	6.2	44.1	1.4
Mobilier	4.4	4.4	4.6	43.8	2.3
Papier	4.2	3.6	6.2	36.8	3.2
Imprimerie	5.9	5.2	3.1	37.9	1.1
Transformation des métaux	2.2	2.4	1.5	48.4	1.6
Produits métalliques	13.8	13.0	6.2	40.8	1.0
Construction de machines	4.5	5.2	4.6	49.6	2.2
Matériel de transport	2.5	3.1	12.3	53.3	10.7
Matériel électrique/électronique	4.4	4.4	4.6	43.2	2.3
Exploitation minière	4.2	2.9	1.5	29.6	0.8
Pétrole	1.1	0.9	1.5	34.4	3.1
Produits chimiques	4.0	4.1	4.6	44.5	2.5
Divers	4.4	5.7	6.2	55.3	3.0
Total	100.0	100.0	100.0	43.3	2.2

Source : OCDE, sur la base de l'étude de cas.

Tableau annexe 3. Grèce : les entreprises en croissance et les entreprises à forte croissance, par industrie

En pourcentage

	Répartition entre les secteurs			Répartition au sein des secteurs	
	Ensemble des entreprises	Entreprises en croissance	Entreprises à forte croissance	Entreprises en croissance en pourcentage de l'ensemble des entreprises	Entreprises à forte croissance en pourcentage de l'ensemble des entreprises
	A	B	C	D	E
Transformation des aliments	15.0	7.24	2.12	47.98	14.08
Boissons	3.51	1.82	0.43	51.85	12.34
Tabac	1.38	1.08	0.43	72.12	31.25
Produits textiles	12.97	5.07	1.17	39.13	9.03
Chaussures et habillement	16.0	0.65	1.30	42.27	8.13
Bois et liège	1.73	0.95	≤0.21	55.00	≤12.5
Mobilier	2.25	1.30	0.39	57.69	17.30
Papier et produits en papier	2.47	1.30	≤0.21	52.63	≤8.77
Imprimerie et édition	3.60	1.82	0.34	50.60	9.63
Cuir	0.95	0.30	≤0.21	31.81	≤22.72
Caoutchouc et matières plastiques	4.33	2.12	0.34	49.00	8.00
Produits chimiques	7.07	3.68	0.60	52.14	8.58
Produits dérivés du pétrole et du charbon	0.95	0.47	≤0.21	50.00	≤22.72
Produits miniers non métalliques	7.41	3.77	0.43	50.87	5.84
Métaux de base	1.51	6.50	0.30	42.85	20.00
Fabrication de produits métalliques	5.59	2.42	0.56	43.41	10.07
Machines et appareils (autres qu'électriques)	2.99	1.04	≤0.21	34.78	≤7.24
Fabrication de machines, appareils, accessoires et fournitures électriques	3.86	1.69	0.30	43.82	7.86
Matériel de transport	4.85	2.29	0.26	47.32	5.95
Autres industries du secteur manufacturier	1.38	0.43	≤0.21	39.25	15.62
Total	100.0	100.0	100.0		

Source : OCDE, sur la base de l'étude de cas.

Tableau annexe 4. Italie : les entreprises en croissance et les entreprises à forte croissance, par industrie

En pourcentage

	Répartition entre les secteurs			Répartition au sein des secteurs	
	Ensemble des entreprises	Entreprises en croissance	Entreprises à forte croissance	Entreprises en croissance en pourcentage de l'ensemble des entreprises	Entreprises à forte croissance en pourcentage de l'ensemble des entreprises
	A	B	C	D	E
Produits alimentaires et boissons	5.8	5.7	4.9	35.3	1.2
Tabac	0.0	0.0	0.2	15.4	7.7
Textiles	8.5	7.4	5.9	31.2	1.0
Habillement	7.3	5.4	2.0	26.5	0.4
Cuir et chaussures	5.3	5.1	2.7	34.7	0.7
Bois et articles en bois	2.4	2.1	0.5	31.8	0.3
Papier	1.7	2.0	1.5	42.4	1.2
Imprimerie	3.4	2.7	2.2	28.1	0.9
Coke, pétrole raffiné et combustible nucléaire	0.3	0.2	0.5	24.4	2.6
Industrie chimique	2.9	3.6	3.9	44.2	1.9
Caoutchouc et matières plastiques	4.2	5.6	5.1	48.6	1.7
Autres produits miniers non métalliques	5.8	5.0	4.6	31.0	1.1
Métaux de base	2.3	2.6	1.2	40.0	0.7
Produits métalliques	12.8	13.7	9.0	38.6	1.0
Machines et équipements	11.4	12.8	10.5	40.3	1.3
Matériel de bureau et ordinateurs	0.3	0.2	0.5	30.1	2.7
Matériel électronique	3.5	3.8	5.9	39.0	2.3
Matériel de radio et de télévision	1.3	1.5	2.0	39.5	2.1
Instrument de précision	1.4	1.6	2.2	39.1	2.2
Véhicules automobiles	1.1	1.3	1.2	41.4	1.5
Autre matériel de transport	0.9	0.7	0.2	25.2	0.4
Mobilier	6.5	5.6	1.5	31.0	0.3
Recyclage	0.0	0.0	0.0	57.1	0.0
Total secteur manufacturier	89.4	88.5	68.2	35.7	1.1
Services informatiques	1.9	2.1	4.2	39.2	3.1
Services de R-D	0.1	0.1	0.2	36.0	4.0
Autres services aux entreprises	8.6	9.3	27.4	39.3	4.5
Total services aux entreprises	10.6	11.5	31.8	39.3	4.2
Total	100.0	100.0	100.0	36.0	1.4

Source : OCDE, sur la base de l'étude de cas.

Tableau annexe 5. Pays-Bas : les entreprises en croissance et les entreprises à forte croissance, par industrie

En pourcentage

	Répartition entre les secteurs			Répartition au sein des secteurs	
	Ensemble des entreprises	Entreprises en croissance	Entreprises à forte croissance	Entreprises en croissance en pourcentage de l'ensemble des entreprises	Entreprises à forte croissance en pourcentage de l'ensemble des entreprises
	A	B	C	D	E
Horticulture et pêche	0.8	0.8	1.0	57.0	6.2
Secteur manufacturier	27.7	25.5	25.0	56.0	4.7
Produits alimentaires et boissons	3.9	4.4	6.0	68.0	8.0
Industrie chimique	2.9	2.8	4.0	59.0	7.2
Industrie des métaux	13.5	11.8	10.0	53.0	3.8
Autres activités du secteur manufacturier	7.4	6.4	5.0	53.0	3.5
Services publics	0.4	0.3	0.0	49.0	0.0
Construction	15.4	14.2	9.0	56.0	3.0
Garages	3.1	3.0	1.0	60.0	1.7
Commerce de gros	16.4	17.8	14.0	66.0	4.4
Commerce de détail	7.3	8.3	11.0	69.0	7.8
Hôtellerie et restauration	3.3	2.9	1.0	53.0	1.6
Transports	8.8	9.4	9.0	65.0	5.3
Banque et assurance	2.6	2.8	5.0	65.0	10.1
Agences immobilières	0.5	0.5	0.0	60.0	0.0
Services aux entreprises	9.2	10.2	18.0	67.0	10.2
Services juridiques/comptables	1.0	1.1	1.0	67.0	5.4
Services techniques	3.3	3.5	6.0	65.0	9.4
Services du logiciel	1.6	1.8	5.0	70.0	16.8
Publicité	0.7	0.7	0.0	58.0	0.0
Autres services aux entreprises	2.6	3.0	6.0	69.0	11.8
Location de biens meubles	0.5	0.5	1.0	71.0	11.2
Services de nettoyage	2.5	2.4	5.0	57.0	10.3
Services aux particuliers	1.4	1.3	0.0	56.0	0.0
Total	100.0	100.0	100.0	60.8	5.2

Source : OCDE, sur la base de l'étude de cas.

Tableau annexe 6. Espagne : les entreprises en croissance et les entreprises à forte croissance, par industrie

En pourcentage

	Répartition entre les secteurs			Répartition au sein des secteurs	
	Ensemble des entreprises	Entreprises en croissance	Entreprises à forte croissance	Entreprises en croissance en pourcentage de l'ensemble des entreprises	Entreprises à forte croissance en pourcentage de l'ensemble des entreprises
	A	B	C	D	E
Métaux de base	2.2	1.4	1.7	19.2	7.7
Produits miniers/non métalliques	6.7	6.2	8.5	29.1	12.7
Industrie chimique	7.3	8.7	11.0	37.2	15.1
Produits métalliques	9.9	10.0	6.8	31.0	6.9
Machines et matériel mécanique	6.5	5.4	5.9	26.3	9.2
Matériel de bureau et ordinateurs	0.2	0.3	0.0	50.0	0.0
Matériel électrique et électronique	9.1	10.8	13.6	37.4	15.0
Véhicules automobiles	4.6	4.1	8.5	27.8	18.5
Autres matériels de transport	2.3	0.8	0.8	11.1	3.7
Produits alimentaires, boissons et tabac	16.9	21.1	21.2	39.4	12.6
Textiles	4.2	3.3	1.7	24.5	4.1
Cuir	0.9	0.8	0.0	27.3	0.0
Chaussures, habillement et autres	8.5	6.2	2.5	23.0	3.0
Bois et liège	5.6	5.1	3.4	28.8	6.1
Papier, arts graphiques et édition	7.5	7.9	6.8	33.0	9.1
Caoutchouc et matières plastiques	4.9	5.7	6.8	36.2	13.8
Autres activités du secteur manufacturier	2.6	2.2	0.8	25.8	3.2
Total	100.0	100.0	100.0	31.4	10.1

Source : OCDE, sur la base de l'étude de cas.

ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE

Participants

Le projet a rassemblé huit études de cas. Les rapports ont été préparés par :

- | | |
|-----------------------------|--|
| France | <ul style="list-style-type: none">• Philippe Mustar
Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI)
École Nationale Supérieure des Mines de Paris (ENSMP) |
| Province du Québec (Canada) | <ul style="list-style-type: none">• Pierre-André Julien
Chaire Bombardier de Gestion du changement technologique dans les PME• Martin Morin
Chercheur
Institut de recherche sur les PME, Université de Québec, Trois-Rivières |
| Grèce | <ul style="list-style-type: none">• George Zaralis
Représentant adjoint permanent de la Grèce auprès de l'OCDE |
| Italie | <ul style="list-style-type: none">• Alberto Bramanti• Michele Scarpinato
CERTeT, Université Luigi Bocconi, Milan |
| Pays-Bas | <ul style="list-style-type: none">• H.J. Heeres• W.H.I. Verhoeven
Recherche et conseil sur les petites entreprises, EIM |
| Espagne | <ul style="list-style-type: none">• José L. Calvo• José Lorenzo
Département d'Analyse économique, UNED, Madrid |
| Suède | <ul style="list-style-type: none">• Per Davidsson
Jönköping International Business School, Université de Jönköping• Frederic Delmar
Entrepreneurship & Small Business Research Institute (ESBRI) |
| Allemagne | <ul style="list-style-type: none">• Vera Lessat• Michael Woywode
Centre pour la Recherche économique européenne, Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim |

Sources statistiques

Nature des sources utilisées dans chaque étude de cas

France

La principale source de données a été l'enquête annuelle d'entreprise du Service des Statistiques industrielles (SESSI). Le ministère de la Recherche a fourni les informations manquantes sur les dépenses de R-D, tandis que l'INSEE a fourni les données manquantes sur l'indépendance des entreprises. La correspondance des données a été établie grâce au numéro d'identification des entreprises.

Province du Québec

Deux banques de données complémentaires ont été utilisées. La banque de données Scott a fourni des données sur les entreprises en 1990, et le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) a fourni des données sur les entreprises en 1996. La correspondance entre les entreprises de la première et de la deuxième banque de données a été effectuée en comparant leur numéro de téléphone dans un premier temps, puis leur raison sociale et leur adresse. En dépit de certains inconvénients, la comparaison des numéros de téléphone a semblé être la meilleure méthode.

La couverture offerte par les deux banques de données n'est pas la même : nationale dans le cas de Scott, elle se limite à la Province du Québec dans le cas du CRIQ. Un certain nombre d'entreprises sont inscrites dans la première banque de données mais pas dans la seconde ; il s'agit en particulier d'entreprises nationales donc les plus grosses. La correspondance obtenue en comparant les numéros de téléphone a donc sous-estimé le taux de survie des entreprises grandes et moyennes. Les entreprises ont été ensuite appariées à l'aide du registre Scott pour 1997, ce qui a permis de trouver près de 43 % des entreprises de plus de 100 salariés qui existaient toujours à la mi-1996 mais n'avaient pas été appariées dans un premier temps.

L'échantillon québécois donne une très bonne estimation de la population des entreprises ayant survécu entre 1990 et 1996. Mais le deuxième cycle d'appariement n'a pu être effectué que pour les entreprises de plus de 100 salariés, de sorte que certaines entreprises de 20 à 99 salariés¹¹ n'ont pas été appariées et que leur taux de survie et de croissance sont donc sous-estimés.

Italie

Les données proviennent d'une source unique, la banque de données Excelsior, que gèrent conjointement la Fédération nationale des Chambres de Commerce (Unioncamere) et le ministère du Travail. La Unioncamere tient un registre dans lequel chaque nouvelle entreprise est inscrite et qui regroupe donc toutes les entreprises italiennes.

11. Les experts québécois ont estimé à 10 % le taux d'appariement des entreprises de moins de 100 salariés (contre 43 % pour celles de plus de 100 salariés, ce taux diminuant avec la taille de l'entreprise).

Pays-Bas

Une seule source de données a été utilisée. Il s'agit de la base de données REACH (*Review and Analysis of Entreprises in Holland*) établie à partir des registres de la Chambre de Commerce néerlandaise. Aux Pays-Bas, les entreprises de plus de deux salariés sont en effet tenues de présenter leurs comptes annuels aux Chambres de Commerce. Les données fournies par les entreprises ont permis de construire un échantillon stratifié d'entreprises ventilées par taille et par secteur. Les résultats obtenus pour l'échantillon ont été ensuite extrapolés au reste du pays à l'aide des données du Bureau central des statistiques.

Espagne

L'étude espagnole repose sur les données de l'enquête sur les stratégies des entreprises commanditée par le ministère espagnol de l'Industrie et de l'Énergie. Un certain nombre d'entreprises ont été interrogées tous les ans entre 1990 et 1994. Ce panel regroupe un échantillon stratifié d'entreprises de moins de 200 salariés et la totalité des entreprises de plus de 200 salariés.

Suède

Les données ont été fournies par le Bureau national des statistiques. Elles proviennent de trois sources différentes : les autorités fiscales, l'Office des brevets et de l'enregistrement des sociétés (PRV) et des enquêtes obligatoires. Les registres sont complets en ce sens que toutes les entreprises doivent y figurer, et ils sont remis à jour tous les ans. En associant plusieurs registres, on a obtenu un ensemble de données spécifiques adaptées aux besoins de l'étude.

Allemagne

L'étude allemande repose sur deux ensembles de données : le Mannheimer Unternehmenspanel (MUP) et le Mannheimer Innovation Panel (MIP) mais il convient de noter que ceux-ci ne concernent que les entreprises de l'Allemagne de l'Ouest.

Les données du MUP proviennent de l'agence de notation Creditreform. Elles sont collectées de deux façons : *i*) elles sont fournies spontanément par des entreprises désireuses d'obtenir des informations sur la situation financière d'autres entreprises, qui pratiquent une politique de transparence et de fourniture rapide de données ; *ii*) l'agence Creditreform procède elle-même à l'enregistrement des nouvelles entreprises et à la collecte de données les concernant.

Les données du MIP proviennent de quatre cycles successifs d'enquêtes sur l'innovation conduites entre 1992 et 1995¹². Les entreprises interrogées par questionnaire ont été sélectionnées à l'aide des données du MUP. Cependant, comme ces enquêtes ne fournissent que des données annuelles et compte tenu de l'approche dynamique de l'étude sur les PME à forte croissance, l'échantillon d'entreprises constitué à partir du panel MIP s'est limité à celles ayant répondu au moins deux fois à l'enquête.

12. Le projet a été financé par le BMBF (Ministère fédéral allemand de la Recherche et de l'Éducation).

Il est important de signaler que le MUP et, par extension, le MIP fournissent des échantillons d'entreprises qui ne peuvent être considérés comme représentatifs de la population totale des entreprises ouest-allemandes. Le MUP comporte une proportion plus faible de petites entreprises (moins de 250 salariés) que de grandes entreprises. De même, dans le cas du MIP, le principe de l'enquête par voie de questionnaire conduit à une auto-sélection et donc à une sur-représentation des entreprises innovantes.

Ces deux sources présentent également un certain nombre de caractéristiques qui rendent la comparaison difficile, ce qui a obligé les experts allemands à les utiliser séparément. En ce sens, l'Allemagne constitue un cas à part. Les entreprises recensées par le MUP sont issues du secteur privé tandis que celles recensées par le MIP appartiennent uniquement au secteur manufacturier et au secteur des services aux entreprises. La dynamique de la création d'emplois dans les services explique en soi le taux moyen de croissance de l'emploi, qui est positif pour toutes les entreprises du MUP mais négatif pour celles du MIP. De même, la taille moyenne des entreprises recensées dans le MUP est de moins de 280 salariés alors que celle des entreprises recensées dans le MIP dépasse largement les 1 000 salariés.

En résumé, les données proviennent de sources diverses. Le tableau A.1 indique les sources utilisées par chaque pays. La spécificité nationale de ces sources influe bien évidemment sur les constats. Les sources diffèrent quant à la sélection des entreprises (population totale ou échantillons), au degré de représentativité des études de cas, à la couverture sectorielle (secteur manufacturier uniquement ou secteur manufacturier plus services) et aux périodes couvertes. Le tableau A.2 résume les différences.

Tableau A.1. Sources utilisées dans les études de cas

	France	Province du Québec	Italie	Pays-Bas
Source 1	Enquête annuelle d'entreprises (EAE) du Service des statistiques (SESSI) du M=ministère de l'Industrie	Banque de données Scott « Registre des fabricants du Québec », 16 ^e édition, 1990-91	Base de données Excelsior gérée conjointement par la Unioncamere (Fédération italienne des Chambres de Commerce) et par le Ministère du Travail	Banque de données REACH (<i>Review and Analysis of Enterprises in Holland</i> – Examen et analyse des entreprises néerlandaises)
Source 2	Enquête sur la R-D Ministère de la Recherche	Banque de données du Centre de Recherche industrielle du Québec (CRIQ), 1996	–	–
Source 3	Liaisons financières (LIFI) Institut national de la statistique (INSEE)	–	–	–
Type de données	Résultats d'enquêtes	Banques de données commerciales	Registres commerciaux	Registres commerciaux
Notes	Comparaison des résultats des enquêtes à l'aide du numéro d'identification des entreprises	Double appariement des données des deux banques de données	Comparaison des données avec celles du NISS (Institut national de la sécurité sociale)	Résultats rapportés à la population totale à l'aide des données du Bureau central des statistiques
	Espagne	Suède	Allemagne	Grèce
Source 1	Enquête sur les stratégies d'entreprises (ESEE, 1990-94) ministère de l'Industrie et de l'Énergie	Registres du Bureau national des statistiques	Mannheimer Innovation Panel (MIP) Enquête sur l'innovation (ZEW et INFAS) pour le ministère de l'Éducation, de la Science, de la Recherche et de la Technologie (BMBF)	Service national des statistiques, niveau des établissements, données issues des recensements (1988-92)
Source 2	–	–	Mannheimer UnternehmensPanel (MUP) Banque de données de l'agence de notation (Creditreform)	
Type de données	Résultats d'enquêtes annuelles	Registres de recensement	Résultats d'enquêtes et banques de données commerciales	Registres de recensement
Notes	Échantillons d'entreprises de moins de 200 salariés + totalité des entreprises de plus de 200 salariés	Création d'un ensemble de données spécifique pour les besoins de l'étude par regroupement de plusieurs registres	Les échantillons ne sont ni comparables ni représentatifs	L'unité d'analyse est l'établissement. Il est généralement admis que dans leur immense majorité les entreprises grecques du secteur manufacturier n'ont qu'un seul établissement

Source : Rapports préliminaires de la phase I.

Tableau A.2. Différences entre les sources nationales de données et impacts sur les résultats

	France	Province du Québec	Italie	Pays-Bas	
Sélection d'entreprises	Population totale	Échantillon	Population totale	Échantillon	
Représentatives	Oui	Oui	Oui	Oui	
Secteurs couverts	Manufacturier	Manufacturier	Manufacturier	Manufacturier	
	Autres industries (extraction minière, électricité, gaz, eau)	–	–	Autres industries (horticulture et pêche, services publics, construction)	
	–	–	–	Distribution (de détail et de gros, garages, hôtellerie, restauration)	
	–	–	Services (services aux entreprises)	Services (transport, banque et assurance, immobilier, services aux entreprises, autres services)	
Période couverte					
Date	1985-94	1990-96	1990-95	1989-94	
Durée	9 ans	6 ans	5 ans	5 ans	
	Espagne	Suède	Allemagne (MUP)	Allemagne (MIP)	Grèce
Sélection d'entreprises	Échantillon	Population totale	Échantillon	Échantillon	Population totale
Représentatives	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Secteurs couverts	Manufacturier	Manufacturier	Manufacturier	Manufacturier	Manufacturier
	–	–	Autres industries (toutes les industries du secteur privé)	–	–
	–	Distribution	Distribution	–	–
	–	Services (intégralité du secteur privé)	Services (intégralité du secteur privé)	Services (services aux entreprises)	–
Période couverte					
Date	1990-94	1987-96	1992-95	1992-95	1988-92
Durée	4 ans	9 ans	3 ans	3 ans	4 ans

Source : Rapports préliminaires de la phase I.

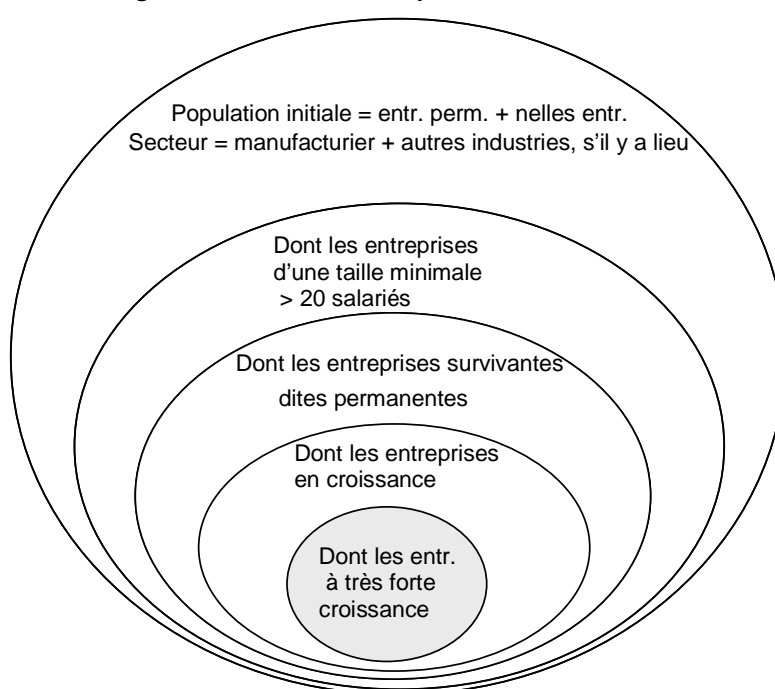
Méthode d'analyse

Sélection des entreprises de l'échantillon

Les paragraphes qui suivent présentent les orientations méthodologiques selon lesquelles les études de cas devaient être effectuées. L'unité statistique à utiliser était l'entreprise plutôt qu'un établissement ou qu'un groupe, ce qui a limité la possibilité de suivi des processus de croissance externe (création, fusions, acquisitions).

A partir de la population des entreprises recensées dans les banques nationales de données, des échantillons d'entreprises ont été constitués (figure A.1).

Figure A.1. Illustration du processus de sélection



La taille de l'entreprise devait être définie en début de période et en termes de nombre de salariés (effectif). La limite de taille inférieure était fixée à 20 salariés. Toutes les entreprises en deçà de ce seuil ont donc été exclues de l'étude. Les entreprises « permanentes » ont été ensuite sélectionnées à partir de l'échantillon ainsi obtenu. Ces entreprises existaient au début de la période et elles ont survécu tout au long de la période. Les entreprises créées ou liquidées durant la période ont donc été exclues. Dans une certaine mesure, cette permanence est déjà en soi un critère de réussite.

Les start-ups, qui peuvent être une source de nouveaux emplois, n'ont pas été prises en compte. L'approche méthodologique adoptée a également ignoré les fusions et les acquisitions et leur impact sur l'emploi. Normalement, les données nationales ne permettent pas de faire une distinction entre la croissance interne ou « organique », qui résulte d'une expansion réelle de l'entreprise, et la croissance externe imputable à des fusions et acquisitions.

Les entreprises permanentes répondant aux exigences de taille minimale ont donc constitué la population de l'étude de cas, que l'on peut subdiviser en deux sous-populations : les entreprises qui ont connu une situation de stagnation ou dont l'effectif global a diminué entre la première et la

dernière année de la période étudiée et celles qui, au contraire, ont vu leur effectif augmenter sur la même période.

Les experts nationaux ont tenté ensuite d'identifier dans le groupe des entreprises créatrices d'emplois celles qui ont connu la plus forte croissance. Cette minorité dynamique a constitué la population des entreprises dites « à forte croissance ».

Choix d'un indicateur de croissance

L'expansion et la contraction des entreprises s'analysent ici en termes d'emplois créés, c'est-à-dire, comme la différence entre l'effectif salarié de fin de période et l'effectif salarié de début de période.

Pour identifier les entreprises à forte croissance, une mesure de la croissance (appelée « indice de Mustar » ; voir l'annexe 1) a été appliquée. Cet indice est le produit de la variation relative divisé par la variation absolue de l'emploi :

$$\text{Indice de Mustar} = (X_n - X_0) \times \frac{X_n}{X_0}$$

(X_t = nombre de salariés à l'instant t , n et 0 désignant respectivement le début et la fin de la période).

Les entreprises ont été ensuite classées par ordre décroissant selon la valeur de leur indice de Mustar. Sur la base de ce classement, les entreprises à forte croissance ont été définies comme les 10 % d'entreprises affichant les valeurs les plus élevées pour l'indice de Mustar.

Problèmes de mise en œuvre

En dépit de ces lignes directrices, des différences méthodologiques majeures subsistent et la présente analyse a été confrontée à des problèmes d'harmonisation et de cohérence. Les résultats obtenus dans chaque étude de cas sont fortement marqués par ces différences que résume le tableau A.3.

La taille des entreprises (tableau A.4) devait être évaluée en début de période. Or, aux Pays-Bas, la taille de référence est la taille en fin de période. L'étude néerlandaise englobe donc des petites entreprises de moins de 20 salariés qui ont connu une croissance de leurs effectifs et exclut des entreprises de plus de 20 salariés qui ont vu leurs effectifs chuter. Autrement dit, lorsqu'on fait des comparaisons avec d'autres pays, ce mode de sélection encourage l'apparition d'un plus grand nombre d'entreprises dynamiques dans la catégorie des entreprises les plus petites. En Suède, la taille des entreprises est réévaluée chaque année. En théorie, la même entreprise peut donc apparaître dans autant de catégories de taille différentes que la période contient d'années étudiées. Cette méthode est certes est la plus précise et elle fournit des informations particulièrement intéressantes sur la mobilité des entreprises entre les différentes classes de taille mais elle présente aussi l'inconvénient de donner des résultats qu'il n'est pas aisé de comparer à ceux des autres pays.

La limite inférieure de taille de l'entreprise a été fixée à 20 salariés. En Espagne, elle est d'environ dix salariés ; en Allemagne, les bases de données MUP et MIP répertorient toutes les entreprises sans aucune discrimination liée à la taille. A ce niveau, de telles différences ne sont pas négligeables. Le comportement des petites entreprises en termes de gestion, de stratégie et donc d'emploi peut varier considérablement. Toutefois, les études de cas fournissent un certain nombre de résultats par classe de taille. Cette ventilation permet de limiter certaines conclusions aux entreprises de plus de 20 salariés. Les études n'ont pas toutes établi leurs estimations de croissance sur la base des mêmes indicateurs (tableau A.5). L'Italie et la Suède ont préféré l'indice de Birch à l'indice de Mustar et l'Allemagne a estimé la croissance de l'emploi au moyen de pourcentages annuels.

Le seuil de forte croissance est également un facteur de différenciation car l'Italie, les Pays-Bas, la Suède et la Province du Québec l'ont fixé à 5 % et non pas à 10 %. Le seuil de 10 % aurait dû également être appliqué à une population de référence composée uniquement d'entreprises en croissance. Nonobstant, les Pays-Bas, l'Espagne et la Suède ont sélectionné les entreprises à forte croissance parmi la population plus large des entreprises permanentes. Le nombre des entreprises considérées comme étant à forte croissance est donc multiplié d'autant. Or, les résultats observés dans tous les pays montrent une répartition relativement uniforme des entreprises permanentes entre la sous-population dans laquelle l'emploi progresse et celle dans laquelle l'emploi diminue (tableau A.6).

Les experts italiens ont fixé le seuil de forte croissance à 5 %. La population de référence est constituée d'entreprises du secteur manufacturier employant entre 20 et 499 salariés. Ce qui a permis de déterminer un indice de croissance de Birch en deçà duquel ces entreprises n'étaient plus considérées comme étant de forte croissance. Cet indice a été ensuite appliqué aux grandes entreprises du secteur manufacturier employant plus de 500 salariés et aux entreprises du secteur des services. En conséquence, il est plus difficile d'évaluer la part représentée par cet ensemble d'entreprises à forte croissance dans la population de l'étude initiale. Les résultats italiens montrent néanmoins que cette population à forte croissance a représenté plus ou moins 10 % de la population permanente de base et, par extension, 20 % de la population en croissance. A cet égard, la situation de l'Italie est donc plus proche de celle de l'Espagne.

Tableau A.3. Divergences entre les critères de sélection des entreprises utilisés et les directives initiales

	Directives OCDE	France	Province du Québec	Italie	Pays-Bas	
<i>1^{er} critère : taille minimale de l'entreprise</i>						
Date d'observation	Début de période	Début de période	Début de période	Début de période	Fin de période	
Limite inférieure	20 salariés	20 salariés	20 salariés	20 salariés	20 salariés	
2^{ème} critère	Avoir survécu sur toute la période	Avoir survécu sur toute la période	Avoir survécu sur toute la période	Avoir survécu sur toute la période	Avoir survécu sur toute la période	
	Directives OCDE	Espagne	Suède	Allemagne (MUP)	Allemagne (MIP)	Grèce
<i>1^{er} critère : taille minimum de l'entreprise</i>						
Date d'observation	Début de période	Début de période	Fin de période	Début de période	Début de période	Début de période
Limite inférieure	20 salariés	10 salariés	20 salariés	Aucune limite	Aucune limite	20 salariés
2^{ème} critère	Avoir survécu sur toute la période	Avoir survécu sur toute la période	+ créations >20 salariés en 1996	Avoir survécu sur toute la période	Avoir survécu sur toute la période	Avoir survécu sur toute la période

Source : Rapports préliminaires de la phase I.

Tableau A.4. Comparaison des classes de taille adoptées dans les études de cas

	France	Province du Québec	Italie	Pays-Bas	Espagne	Suède	Allemagne (MUP)	Allemagne (MIP)	Grèce
1 ^{ère} classe	20-49	20-49	20-49	20-49	10-21	20-250	0-9	0-24	20-49
2 ^{ème} classe	50-99	50-99	50-99	50-99	21-50	250 +	10-24	25-99	50-99
3 ^{ème} classe	100-249	100-199	100-199	100-199	51-100		25-49	100-249	100-249
4 ^{ème} classe	250-499	200-499	200-499	200-499	101-200		50-99	250-499	250-499
5 ^{ème} classe	500-1999	500 +	500-999	500+	201-500		100-249	500-1 000	500-1 000
6 ^{ème} classe	2000 +		1 000 +		501 +		250-500	1 000 +	1 000 +
7 ^{ème} classe							500 +		

Source : Rapports préliminaires de la phase I.

Tableau A.5. Points de divergence entre les indices de croissance

	Directives OCDE	France	Prov. du Québec	Italie	Pays-Bas	Espagne	Suède	Allemagne (MUP)	Allemagne (MIP)	Grèce
Type d'indicateur	Indice de Mustar	Indice de Mustar	Indice de Mustar	Indice de Birch	Indice de Mustar	Indice de Mustar	Indice de Birch	TCAM log ¹	TCAM log ¹	Indices de Mustar et de Birch
Seuil de forte croissance	10 %	10 %	5 %	5 %	5 %	10 %	5 %	10 %	10 %	10 %
Population de référence	Entreprises en croissance	Entreprises en croissance	Entreprises en croissance	Entreprises du secteur manif. ayant entre 20 et 499 salariés	Entreprises permanentes	Entreprises permanentes	Entreprises permanentes	Entreprises en croissance	Entreprises en croissance	Entreprises permanentes

1. Taux de croissance moyen annuel logarithmique.

Source : Rapports préliminaires de la phase I.

Tableau A.6. Taille des populations et des sous-populations étudiées par pays

Nombre d'entreprises	France	Province du Québec	Italie	Pays-Bas	Espagne	Suède	Allemagne (MUP)	Allemagne (MIP)	Grèce
Population permanente	10 691	2 977	32 653	23 416	1 174	8 173	3 644	788	2 305
Population en croissance	5 034	1 496	18 256	14 228	369				1 067
Population à forte croissance	5 034	1 496	18 256	14 228	369				221

Source : Rapports préliminaires de la phase I.

Chapitre 2

CARACTÉRISTIQUES DES PME A FORTE CROISSANCE

Introduction

L'objectif de la deuxième phase de l'étude était d'analyser plus à fond les particularités des PME à forte croissance, de souligner certaines caractéristiques du processus de forte croissance et d'en tirer des enseignements tant pour les entreprises que pour les pouvoirs publics. Cette section du rapport résume les constats de l'analyse des caractéristiques des petites et moyennes entreprises (PME) à forte croissance du secteur manufacturier contenues dans trois études de cas (France ; Pays-Bas et Province du Québec). Ces études n'utilisent pas la même méthodologie. Le rapport du Québec s'appuie sur des études de cas réalisées par la voie de questionnaires et d'entretiens avec les dirigeants de 52 PME (dont 46 du secteur manufacturier et six du secteur des services aux entreprises). L'étude des Pays-Bas s'appuie sur une enquête par questionnaire comparant des groupes d'entreprises à forte croissance et d'entreprises à faible croissance, complétée par un ensemble d'études de cas (Ministère des Affaires économiques, 1999). En France, les entreprises à forte croissance ont été analysées au moyen d'un questionnaire envoyé par la poste auquel ont répondu près de 150 entreprises sur une population de 1 000 entreprises à forte croissance (voir l'annexe 1). En dépit de ces divergences d'approche et de base d'interprétation, nous allons tenter de tirer des conclusions communes aux trois études.

La démarche présente toutefois des limites. Elle tend à donner l'apparence d'une entreprise idéale type qui en fait n'existe pas ou qui, si elle existe, est plutôt l'exception que la règle. L'entreprise « modèle » qui présenterait toutes ces caractéristiques, passerait sous silence des éléments aussi importants que la spécificité historique de l'entreprise et du secteur dans lequel elle opère. De plus, les caractéristiques des PME à forte croissance présentées ici ne sont pas acquises au départ. Elles sont patiemment construites par les dirigeants de l'entreprise et sont le fruit d'un processus qui à la fois déclenche la croissance et est déclenché par elle. Il n'est pas non plus possible de comparer les trois pays dont les PME à forte croissance sont étudiées car nous manquons de documents concernant leurs particularités sociales et économiques et les équipes responsables des enquêtes utilisent des méthodes dissemblables. La concentration sur le secteur manufacturier, qui ignore le glissement de la frontière entre ce secteur et celui des services, constitue une contrainte supplémentaire.

Enfin, l'étude n'aborde pas le sujet des étapes de la croissance : création, survie, développement, croissance et croissance forte. Si ces différentes étapes indiquent que la croissance est un processus, elles impliquent également que ce processus est, dans une certaine mesure, linéaire. Or, l'analyse de la « trajectoire » de 500 entreprises à forte croissance en France montre, au contraire, que le processus de croissance est rarement linéaire (voir l'annexe 1) et qu'il n'existe pas de schéma unique applicable à toutes les entreprises. La méthodologie des enquêtes prend en compte des entreprises d'âges différents qui en sont à des stades de développement très variables. Les trois études s'accordent sur le fait qu'il n'existe pas de modèle unique de développement des entreprises et que chaque entreprise est le fruit de son histoire. Les entreprises diffèrent par leurs compétences, leurs marchés, leur organisation, leurs

effectifs et leurs techniques de management. Mais, en dépit de la diversité des situations, on peut dégager quelques grandes tendances pour ce qui est des PME à forte croissance.

Innovation

L'innovation de produit joue un rôle clé dans le processus de forte croissance. Des études empiriques ont souligné la relation existant entre le développement de nouveaux produits et la compétitivité de l'entreprise. Les trois études de cas analysées soulignent le rôle crucial de l'innovation dans la croissance des PME. Elles confirment que l'innovation s'exprime dans des produits nouveaux qui sont un moteur de la forte croissance et que, comparées aux entreprises à faible croissance, les entreprises à forte croissance mettent plus souvent de nouveaux produits sur le marché (Pays-Bas).

La plupart des entreprises à forte croissance répondent aux besoins de leurs clients d'une manière nouvelle et précise. Les trois études indiquent que, dans ces entreprises, l'innovation de produit est intimement liée à l'innovation de procédé. Le développement de nouveaux produits et l'amélioration des produits existants nécessitent d'innover au niveau du système de production, y compris de procéder à des innovations marginales touchant le produit, les méthodes de production mais aussi l'approche clients (Province du Québec). L'innovation de produit, comme l'innovation de procédé, va de pair avec un changement d'ordre organisationnel et des innovations au niveau des techniques de marketing (France). L'innovation ne peut donc se réduire au développement technique de nouveaux produits. Elle affecte tout autant l'organisation que la technologie et elle est présente tout au long de la chaîne de valeur (Province du Québec). L'innovation dans les entreprises à forte croissance est donc une activité à laquelle n'échappe aucun aspect du fonctionnement de l'entreprise (France).

En conséquence, la croissance est étroitement liée à la capacité d'innovation de l'entreprise et sa durabilité est corrélée à la capacité de l'entreprise d'enclencher une spirale d'innovation ascendante. L'innovation continue génère une inventivité régulière en matière de produits, de production ou d'organisation (France) et ces trois types d'innovation se développent souvent ensemble, ce qui explique les changements fréquents d'organisation observés dans les entreprises à forte croissance (France).

De nombreux acteurs extérieurs à l'entreprise interviennent dans le processus d'innovation. Les entreprises à forte croissance entretiennent des relations particulièrement étroites avec leurs clients et elles innovent pour répondre à des besoins spécifiques de ces derniers. Loin d'être passifs, les clients participent activement au processus d'innovation (France ; Province du Québec). D'autres parties prenantes (les distributeurs, les fournisseurs, le groupe auquel appartient l'entreprise) sont, elles aussi, étroitement impliquées dans ce processus. La capacité d'innovation d'une entreprise doit beaucoup à sa capacité à nouer des partenariats avec un large éventail d'acteurs.

Les entreprises à forte croissance sont beaucoup plus engagées que les autres dans la R-D (Pays-Bas, France) mais rares sont celles qui disposent d'installations conventionnelles de R-D. Pour conduire leurs activités de recherche, les entreprises ne disposant pas d'un département formel de R-D dépendent davantage des réseaux. Quand elles sont filiales d'un groupe, c'est ce groupe qui peut leur apporter des atouts et des résultats de recherche (France). Une autre approche consiste à nouer des partenariats avec des établissements de recherche publics ou universitaires. En général, ces relations public/privé sont plus développées dans les entreprises à forte croissance que dans les autres (Province du Québec). Elles peuvent prendre la forme de pactes de formation du personnel et d'accords de R-D soutenant l'effort d'innovation (Province du Québec). De nombreuses entreprises à forte croissance ont recours aux services de conseillers scientifiques (Province du Québec).

Liens entre le marché et la technologie

Les entreprises à forte croissance sont fortement orientées vers le marché (Province du Québec). Elles cultivent une stratégie de différenciation qui dépend de l'existence de relations étroites avec les clients, notamment de contacts fréquents et personnalisés, en particulier lorsque les clients sont d'autres entreprises. Cette stratégie peut aller jusqu'à une production sur mesure ou du moins adaptée dans une certaine mesure à chaque client (Province du Québec). Les marchés des entreprises à forte croissance ne sont pas nécessairement des marchés à forte croissance mais ils nécessitent la mise en œuvre par les entreprises de stratégies proactives (France). Certaines entreprises à forte croissance peuvent chercher à pénétrer dans des niches du marché où il n'existe guère de concurrence mais d'autres peuvent se trouver confrontées sur leurs marchés à une concurrence augmentant rapidement (Pays-Bas). Dans la grande majorité des cas, la croissance se fait dans le même secteur d'activité (France).

Il n'existe pas une manière idéale d'innover pour le marché. L'entreprise doit adopter une stratégie d'innovation particulière qui dépendra de son secteur, de sa compétitivité, de sa base de compétences et de son histoire. Une entreprise peut opter pour une stratégie du leadership par le coût (Pays-Bas). Mais la stratégie la plus commune semble être l'innovation pour améliorer la qualité de ses produits et la satisfaction de ses clients plutôt que pour réduire ses coûts. Les stratégies de différenciation des produits visent à distinguer les produits de l'entreprise de ceux de ses concurrents (Province du Québec). L'entreprise peut adopter une stratégie d'innovation pour développer ses marchés existants ou pour en conquérir de nouveaux (France). Ces objectifs complémentaires sont poursuivis concurremment pour élargir la gamme des produits qu'elle vend à ses clients existants et pour toucher de nouveaux clients et de nouveaux marchés (France). Par rapport aux entreprises à faible croissance, les entreprises à forte croissance enregistrent une augmentation plus importante du nombre et de la diversité de leurs clients (Pays-Bas).

Comme le montrent les études de cas réalisées au cours de la première phase du projet, entreprises à forte croissance et exportations sont souvent liées. En effet, les produits de la plupart de ces entreprises s'adressent au marché mondial. L'ouverture internationale et la croissance sont souvent liées (Province du Québec). Mais apparemment il n'y a pas de différence entre la propension à exporter d'une entreprise à forte croissance et celle d'une entreprise à faible croissance (Pays-Bas). Cela signifie que la relation entre exportations et croissance de l'entreprise n'est pas linéaire et que l'on ne peut pas prétendre que les exportations tirent la croissance (France). Le fait d'exporter n'est pas l'aboutissement du processus de forte croissance mais plutôt un préalable, un point de départ. Pour la croissance, il est tout aussi important d'avoir un marché intérieur robuste que d'exporter (France). L'aptitude à exporter est certes importante mais la façon dont l'entreprise exporte l'est également. La plupart des entreprises à forte croissance (les grandes comme les petites) gèrent leurs activités à l'exportation par le biais d'un bureau à l'étranger (France ; Pays-Bas). Cela reflète la nécessité de rester proche des clients même de ceux qui sont implantés sur un marché lointain.

Organisation et gestion

L'organisation et la gestion de l'entreprise considérée comme un tout et ses processus d'innovation sont aussi importantes que les moyens humains ou financiers dont elle dispose (France). Si elle utilise des méthodes d'organisation et de gestion appropriées, une entreprise consacrant peu de moyens à la R-D et à l'innovation pourra réussir mieux qu'une autre entreprise ayant un gros budget de R-D. En effet, la manière dont les orientations politiques sont définies, les moyens engagés et les structures d'utilisation de ces moyens organisées est tout aussi importante que les ressources elles-mêmes (France).

Les entreprises à forte croissance se caractérisent habituellement par une organisation décentralisée et participative. Le responsable de l'entreprise délègue de nombreuses tâches pour concentrer ses efforts sur la recherche d'opportunités ou l'évaluation des facteurs qui sont une menace pour la croissance (Province du Québec). Au cours de leur processus de croissance, la grande majorité des entreprises à forte croissance connaissent plusieurs changements d'organisation (France). L'abandon d'une structure purement fonctionnelle semble être un préalable à la croissance et à la poursuite de celle-ci. La plupart des entreprises à forte croissance ont une structure hybride mêlant direction fonctionnelle et direction par produits (Pays-Bas). Les décisions importantes et les choix de stratégie font l'objet d'un consensus trouvé à la suite de discussions.

Les entreprises à forte croissance font largement appel aux nouvelles technologies pour la gestion de leur production (Pays-Bas, Province du Québec), et presque toutes utilisent les techniques les plus récentes. Elles s'imposent le plus souvent en leaders dans le domaine technologique ou du moins elles sont promptes à adopter les nouvelles technologies, et ce en dépit des difficultés liées à des coûts d'acquisition élevés et au manque de personnel formé (Pays-Bas). Si les entreprises à forte croissance se heurtent plus souvent que les autres aux problèmes associés à l'emploi des nouvelles technologies, elles semblent aussi être mieux à même de les surmonter que d'autres entreprises (Pays-Bas).

La cohérence de l'organisation est une préoccupation majeure des chefs d'entreprises. Elle suppose une planification relativement poussée des activités de l'entreprise (Province du Québec). Pour définir leur position sur le marché ou pour vérifier si la stratégie adoptée est la meilleure, les entreprises ont fréquemment recours aux études de marché, aux enquêtes de satisfaction, à la planification stratégique et à des analyses comparatives (*benchmarking*) régulières des fournisseurs et de l'organisation interne (Pays-Bas, Province du Québec). Les entreprises à forte croissance utilisent plus largement ces outils formels et ces indicateurs de gestion stratégique que les entreprises à faible croissance (Pays-Bas). La plupart ont un site Internet et une très large majorité d'entre elles utilisent le courrier électronique pour la communication interne et externe (France, Province du Québec). Enfin, les entreprises à forte croissance tendent à mettre en place un système de veille technologique pour surveiller leurs concurrents (France, Province du Québec).

En résumé, quelle que soit la stratégie choisie, il est important que tant l'organisation que les outils de gestion soient en phase avec cette stratégie. Les trois études montrent l'extraordinaire panoplie d'instruments utilisés par les entreprises à forte croissance. Ces instruments ne sont plus l'apanage des grandes entreprises. Plus que l'innovation elle-même, c'est une meilleure organisation du processus d'innovation et des autres fonctions qui constitue le facteur clé de la compétitivité d'une entreprise.

Travail d'équipe

Les entreprises à forte croissance impliquent et motivent leurs salariés de diverses façons (participation à la prise de décision, communication interne, formation continue, intéressement au résultat ou *stock options*). Elles donnent un rôle central à l'ensemble de leur personnel, qu'il s'agisse des cadres ou des travailleurs de base. Leur organisation est décrite comme « participative et apprenante » (Province du Québec). Par une gestion active des ressources humaines, elles se préoccupent beaucoup de la qualité et de la motivation de leurs équipes. Les trois études soulignent l'attention étroite que les entreprises à forte croissance portent à la formation de leur personnel et à leur politique salariale. Cette attention est observée dans la plupart des études sur les entreprises en croissance.

L'entreprise à forte croissance est dirigée par une équipe de direction unie dont les membres ont une formation de base poussée dans différents domaines. Les principales tâches de la direction sont :

- D'assurer la cohérence par une planification flexible et de stimuler l'organisation par une philosophie partagée de l'action (Province du Québec).
- De rechercher de nouvelles opportunités commerciales tout en encourageant l'innovation, de manière à mieux se différencier et à satisfaire des segments de marché spécifiques (Province du Québec).

Les tâches quotidiennes sont largement déléguées. Un dirigeant d'entreprise nous a déclaré : « Je n'ai à m'occuper du quotidien qu'exceptionnellement mais je dois quotidiennement m'occuper de l'exceptionnel » (France).

Une fois sur deux, le créateur d'une entreprise occupe le poste de directeur général (Pays-Bas) et son talent et son ambition sont des facteurs clés du succès. Toutefois, cette dépendance de l'entreprise à l'égard de son créateur comporte des risques (problèmes de succession, refus de passer la main, etc.) (Pays-Bas). La communication avec le personnel est une préoccupation importante de la direction. Elle peut se faire par le canal de réunions régulières ou de contacts plus informels (Province du Québec).

La gestion des ressources humaines commence avec la qualité et le niveau d'instruction du personnel. Un processus de production à forte intensité de savoir (commercial et technique) requiert des employés bien formés. En règle générale, les entreprises à forte croissance ont des équipes dirigeantes plus qualifiées (Pays-Bas). Le directeur général a souvent un niveau d'études supérieur de celui de la moyenne des dirigeants de PME (Province du Québec). Les cadres dirigeants des entreprises à forte croissance tendent à être recrutés à l'extérieur, ce qui témoigne de l'esprit d'ouverture des entreprises à forte croissance (France). L'effectif de cadres moyens et supérieurs est souvent important et leur cursus éducatif est très divers.

Les entreprises à forte croissance font tout leur possible pour valoriser régulièrement les capacités de leurs équipes de production. La formation continue des dirigeants, des cadres et de l'ensemble du personnel est capitale pour la réussite de l'entreprise. Ces entreprises consacrent à la formation permanente de leur personnel de haut niveau un montant de ressources supérieur à la moyenne (Pays-Bas ; Province du Québec). Elles consacrent également plus de moyens que les entreprises à faible croissance à la formation de leurs cadres et employés. En termes de temps, ce sont les personnels les moins qualifiés qui reçoivent le plus de formation (Pays-Bas). La formation continue touche donc l'ensemble du personnel (Province du Québec).

L'importance accordée à la formation peut s'expliquer par la difficulté de trouver un personnel technique compétent (Province du Québec). Plus la taille de l'entreprise à forte croissance est grande, plus la part investie dans la formation est élevée (Pays-Bas). La formation permanente n'est pas uniquement une affaire de nombre d'heures de formation ou de budget ; elle s'analyse également sous l'angle qualitatif, c'est-à-dire à travers les types de compétences qu'elle confère. Les formations destinées aux dirigeants portent principalement sur les moyens de motiver, la communication et la délégation de pouvoir (Pays-Bas).

Une autre caractéristique du travail d'équipe dans les entreprises à forte croissance, c'est le fait de faire profiter l'ensemble du personnel des fruits de la croissance (France). Dans les trois pays étudiés, les systèmes incitatifs comme la participation au bénéfice ou les *stock options* sont un élément de la gestion des ressources humaines. Ils ne sont pas réservés aux cadres dirigeants mais étendus à la plupart du personnel d'encadrement et parfois à l'ensemble des salariés de l'entreprise (Pays-Bas). Les

entreprises à forte croissance utilisent beaucoup plus ces systèmes incitatifs que les entreprises à faible croissance. Dans des secteurs très différents, ces pratiques jouent un rôle essentiel dans la motivation du personnel de l'entreprise (France) et facilitent le recrutement de travailleurs qualifiés. Le manque de personnel qualifié est souvent perçu comme un frein à la croissance de l'entreprise (Province du Québec).

Fonctionnement en réseau

Dans les entreprises à forte croissance, les alliances et les partenariats jouent un rôle essentiel (Province du Québec, France). Les alliances peuvent être formelles ou informelles et elles sont nouées avec toute une série d'acteurs. Elles semblent plus fréquentes et plus diverses dans les entreprises à forte croissance que dans les entreprises à faible croissance (Pays-Bas). L'organisation des entreprises à forte croissance est tournée vers l'extérieur et pratiquement tous les dirigeants d'entreprises déclarent qu'une forte croissance passe par des partenariats (France). On peut distinguer quatre cercles de partenariats :

- Le premier, et le plus important, est celui constitué par les entreprises à forte croissance avec leurs clients.
- Un deuxième cercle important est celui constitué avec les autres entités du groupe quand l'entreprise est filiale d'un groupe.
- Viennent ensuite les partenariats avec les distributeurs, fournisseurs et sous-traitants.
- Et enfin les partenariats avec les prestataires de services, les concurrents et les établissements, publics ou privés, de recherche (France).

Les clients jouent un rôle clé dans ces partenariats. La plupart des entreprises à forte croissance commercialisent directement leurs produits ou services à leurs clients (France, Province du Québec). Pour bon nombre d'entreprises, l'arrivée d'un nouveau client important ou la demande spécifique d'un nouveau produit par un client est un facteur décisif de la croissance (Province du Québec). L'orientation de marché et la stratégie de différenciation de l'entreprise reposent sur ces relations étroites avec les clients et sur les contacts fréquents et spécifiques qu'elles impliquent (Province du Québec). La force de vente de l'entreprise joue un rôle particulièrement crucial de médiateur entre les services d'étude de l'entreprise et les utilisateurs de ses produits (France).

Après les clients, les autres entités du groupe sont des partenaires importants. Pour la plupart des entreprises permanentes du secteur manufacturier, la croissance passe par l'adossement à un grand groupe (France). Le groupe contribue à la croissance par un concours financier, la diffusion de bonnes pratiques et la mise à disposition d'expertise dans le domaine technique ou dans celui de la recherche (France).

Les entreprises à forte croissance les plus en vue savent utiliser mieux que la moyenne des entreprises le savoir-faire de leurs fournisseurs (Pays-Bas). Ce n'est pas tant pour répartir les risques et partager les coûts que les entreprises coopèrent que pour ouvrir de nouveaux marchés et développer de nouveaux produits, services ou procédés (France). Les organisations professionnelles ou industrielles dans lesquelles les entreprises à forte croissance jouent un rôle actif sont un autre élément important de ces réseaux (Province du Québec).

Le recours à l'environnement local pour compléter les ressources internes aboutit à une forte présence de conseillers publics et privés. Ces conseillers aident les entreprises à résoudre différents problèmes ou à soutenir les nouveaux projets (Province du Québec). C'est principalement aux services d'experts en organisation (plus qu'à des consultants en marketing ou en innovation technologique) que les entreprises font appel (France). En outre, si l'on considère les nombreuses formes possibles de coopération en matière de recherche, une entreprise à forte croissance sur trois a noué des partenariats dans le domaine de la recherche (France). Une dernière catégorie d'acteurs joue un rôle actif dans ces réseaux : ce sont les pouvoirs publics. De nombreuses entreprises ont, en effet, bénéficié des aides publiques à la R-D, la formation ou l'exportation (France, Province du Québec). Les entreprises savent bien identifier et utiliser la panoplie des aides publiques, y compris financières, à leur disposition (France). L'étude de cas française montre également le rôle crucial des pouvoirs publics dans le financement des PME à forte croissance, mais il s'agit davantage d'une action d'accompagnement que d'un facteur déclenchant de la croissance.

Chapitre 3

IMPLICATIONS ET RECOMMANDATIONS EN TERMES D' ACTIONS PUBLIQUES

Il n'existe pas d'explication simple à une croissance rapide ou à son absence. De manière générale, la présente étude a fait la preuve, une fois de plus, d'une très grande hétérogénéité (des entreprises à forte croissance ou autres), ce qui rend difficiles la formulation et la mise en œuvre de tout type de politique liée à des caractéristiques communes.

Les entreprises ne se heurtent pas à un type unique de difficultés, pas plus qu'elles ne suivent une trajectoire de croissance unique. En fonction de la trajectoire choisie, mais aussi de leur histoire et du milieu dans lequel elles opèrent, les entreprises peuvent rencontrer des problèmes ou se heurter à des obstacles spécifiques. Chacune des caractéristiques décrites ci-dessus a également son côté négatif. Ainsi, l'innovation est au cœur du processus de croissance mais elle coûte cher et comporte des risques car un échec dans ce domaine peut mettre en péril l'équilibre financier de l'entreprise. Exporter, trouver des capitaux, calculer les risques des alliances, trouver les bons partenaires et les bons consultants, recruter un personnel compétent, déléguer, mettre en place une organisation décentralisée et parfois même révoquer ou remplacer un dirigeant, telles sont les difficultés auxquelles sont confrontées les PME. Tous les choix sont stratégiques ; aucun n'est mineur. Une difficulté spécifique aux PME à forte croissance est la nécessité de surmonter les phases de ralentissement de la croissance. En effet, la croissance est rarement un processus linéaire et les périodes de croissance moindre peuvent être dues, entre autres choses, à des problèmes de personnel, à des difficultés de management, à la situation économique ou à des obstacles d'ordre financier. Savoir gérer ces périodes constitue pour les dirigeants de ces entreprises un défi majeur.

Dans la plupart des pays, l'objectif des pouvoirs publics est d'augmenter le nombre des entreprises en croissance et à forte croissance (ces dernières étant souvent qualifiées de « gazelles ») en les aidant à surmonter ces difficultés. Les études de cas suggèrent quelques lignes directrices pour des politiques publiques en faveur de la croissance, axées sur un petit nombre de grandes tendances qu'il convient toutefois d'adapter aux différents contextes nationaux. Ici, nous nous intéressons principalement aux résultats des études sur la France et la Province du Québec dans la mesure où l'étude néerlandaise n'aborde pas directement ces questions. Les politiques nationales ou régionales pourraient puiser dans ces lignes directrices en fonction des spécificités propres à chaque pays. L'important est d'agir dans les domaines où la politique du pays en faveur des PME présente des insuffisances.

Approches générales

Les pouvoirs publics n'ont pas des marchés, des technologies et des projets une meilleure connaissance que l'entrepreneur individuel et il n'est pas dans leur mission d'intervenir dans la stratégie des entreprises. Mais l'un de leurs rôles essentiels est d'agir sur les facteurs qui favorisent la croissance et de lever certains freins. La croissance des entreprises est liée à des facteurs macroéconomiques tels que l'efficacité des marchés du travail et des capitaux, l'existence d'un

marché boursier sur lequel les entreprises pourront trouver des financements, une fiscalité qui ne pénalise pas le développement des entreprises et des conditions de protection de la propriété intellectuelle et de l'innovation qui ne soient pas pour les PME des facteurs d'exclusion. Créer un climat propice à la croissance suppose d'inciter les entreprises à innover et à investir, de stimuler la création d'entreprises et de simplifier les relations des entreprises avec l'administration. La compétitivité d'une entreprise dépend non seulement de ses ressources et de son savoir-faire internes mais également de l'environnement dans lequel elle opère.

Les politiques publiques devraient donc répondre aux besoins suivants :

- *Simplification.* Les pouvoirs publics devraient faire des efforts considérables de simplification administrative. Les services aux entreprises devraient être améliorés et rendus plus accessibles, tandis que les procédures de soutien économique de leur développement devraient être rationalisées.
- *Régionalisation.* L'innovation et la forte croissance ont souvent un ancrage local. C'est à l'échelon local et régional que des politiques destinées à encourager les partenariats entre entreprises, ou entre entreprises et établissements d'enseignement supérieur ou instituts de recherche sont nécessaires. Les services et les agences chargés de gérer le soutien aux entreprises devraient, autant que faire se peut, se rapprocher du terrain en régionalisant leurs actions.
- *Coordination.* La coordination des politiques et des programmes publics à tous les niveaux devrait être un objectif prioritaire. Parmi ces niveaux figurent les régions infra-nationales ou, s'agissant des pays européens, la Commission européenne avec son programme-cadre pour la R-D et les Fonds structurels d'aide au développement des régions défavorisées (environ la moitié des régions européennes). Dans les pays européens, le partage des responsabilités entre les trois niveaux (national, régional, européen) devrait s'attaquer à l'environnement des PME (fiscalité, droit), à la création de PME (au travers, par exemple, de programmes prioritaires), et enfin à la mise en réseau à l'intérieur des régions et entre les régions. Toutefois, le problème du partage des responsabilités à l'égard des PME entre l'échelon régional, national et européen n'est pas résolu à ce jour.
- *Évaluation.* L'évaluation des programmes et des mesures d'aides publiques est réclamée tant par les politiques que par les citoyens. Une telle évaluation doit dépasser le cadre de l'approbation ou du refus pour devenir un instrument essentiel de l'application des stratégies. Les effets des programmes et mesures en faveur des PME ne devraient pas se limiter à leur impact économique, direct ou indirect. Les changements structurels (tels que le développement collectif d'expertises par toute une série d'acteurs) sont souvent au cœur des programmes et doivent être évalués. Les pouvoirs publics devraient non seulement assurer la qualité et la crédibilité des évaluations, mais également adapter les procédures d'évaluation au rythme de l'action publique. Cela est nécessaire si l'on veut que les conclusions de l'évaluation aient un quelconque effet. La généralisation de l'évaluation stratégique devrait être une priorité des politiques nationales.

Groupe cible

L'étude montre que l'on trouve des entreprises à forte croissance dans toutes les classes de taille de PME. En termes de politiques publiques, ce constat a des implications importantes. Si l'objectif est d'encourager la création d'emplois, les gouvernements des pays de l'OCDE ne doivent pas négliger

les entreprises de taille moyenne. Les politiques actuelles mettent l'accent sur les petites entreprises de haute technologie à forte croissance. Toutefois, l'action des pouvoirs publics ne devrait pas se focaliser sur la taille mais trouver un équilibre entre les micro, les petites et les moyennes entreprises. De plus, même dans les secteurs « en déclin », certaines entreprises sont dynamiques et continuent à créer des emplois. Autre constat particulièrement intéressant pour les politiques régionales : même les régions en crise engendrent des PME à forte croissance. La croissance tend à se rencontrer sur l'ensemble d'un pays et pas uniquement dans les régions de type « Silicon Valley » ou les districts industriels italiens. En outre, les politiques de croissance feraient bien de s'intéresser aux filiales des grands groupes. En somme, les politiques publiques devraient éviter d'adopter une définition trop élitiste des PME en croissance mais plutôt admettre que la croissance est un phénomène commun à un large éventail d'entreprises.

Assistance à la formation

Dans le processus de croissance, nulle variable n'est plus importante que la formation des personnes. L'amélioration des compétences, des connaissances, des savoir-faire de l'ensemble du personnel est un enjeu majeur. L'enseignement de base est le premier levier sur lequel l'État peut agir. L'investissement intellectuel que constituent la scolarisation et l'enseignement supérieur doit être une priorité. C'est indéniablement celui qui, sur le long terme, permet le mieux de renouveler les compétences et les qualifications. Mais l'enseignement ne se limite pas à l'école et à l'université ; il s'applique également à la vie professionnelle. La formation continue ou formation tout au long de la vie des salariés permet aux entreprises de devenir ce que l'étude de la Province du Québec appelle des « organisations apprenantes », capables d'apprendre rapidement aux personnes à s'adapter au changement. Les entreprises à forte croissance misent beaucoup sur la formation de leurs salariés.

Pour ce faire, les pouvoirs publics peuvent agir dans les domaines suivants :

- Des mesures d'incitation fiscale pour aider les PME à faire de la formation continue et inciter les entreprises à investir dans la formation de leur personnel.
- Des programmes et des mesures encourageant l'offre de formation par le secteur privé ou le secteur public.
- Le développement des liens entre les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur, qui sont de plus en plus nombreux à offrir des cursus adaptés aux salariés ou des cours de formation continue.
- L'aide à l'établissement de réseaux d'employeurs à forte croissance pour l'échange d'informations et d'expériences.
- L'introduction dans l'enseignement universitaire de cours sur l'esprit d'entreprise et la connaissance du processus d'innovation.

Des programmes gouvernementaux d'aide au recrutement de personnel (techniciens de haut niveau, chercheurs, etc.) peuvent jouer un rôle crucial en aidant les PME à acquérir la solidité technologique nécessaire. Des mesures en faveur de la participation des salariés au résultat peuvent être un moyen efficace de fidélisation des dirigeants et autres personnels de haut niveau. S'il existe des mesures incitant à investir dans les entreprises à forte croissance, il en est peu qui permettent de partager les fruits de la croissance. Les *stock options* ne sont qu'une des nombreuses formules

possibles. Des mesures novatrices pour faciliter et encourager la répartition des fruits de la croissance entre actionnaires et salariés restent à inventer.

Assistance à l'innovation

La capacité à innover est l'une des principales caractéristiques des entreprises à forte croissance. Les incitations et les aides à l'innovation figurent parmi la panoplie des mesures destinées à aider les entreprises à forte croissance. Dans certains pays (France), les mesures existantes de ce type fonctionnent plutôt bien et sont largement utilisées par les dirigeants des PME qui savent fort bien choisir et utiliser la panoplie des systèmes publics d'aide existants. S'il n'est pas nécessaire d'imaginer de nouvelles mesures en faveur de la recherche et de l'innovation, il peut être important de les rendre accessibles à un plus grand nombre de PME et d'élargir la définition de la R-D admise à bénéficier de ces aides, en particulier pour ce qui est de la conception et de l'innovation dans les services. Dans d'autres pays, de telles mesures pourraient être développées de manière à encourager davantage les PME à innover, à créer une capacité interne de R-D, à forger des liens avec la recherche publique, à faire appel à des consultants, etc.

Il serait utile d'élargir la définition de la R-D aux activités d'études et de services et de rendre ces mesures accessibles à un plus grand nombre de PME. Il faudrait donc non seulement encourager l'innovation de produit, l'innovation de procédé, l'invention, la planification, les méthodes, les activités d'études et de services dans les PME mais également le recours aux consultants et aux nouvelles technologies. Des mesures en vue de la mise en place de processus de veille technologique et de l'utilisation de l'Internet dans les PME sont également nécessaires. Le marché de l'innovation est de plus en plus mondial et les mesures visant à encourager la capacité à exporter des entreprises qui n'exportent pas sont importantes. Parce que les entreprises à forte croissance ont également besoin d'être en contact direct avec leurs clients, plus de la moitié d'entre elles ont créé des bureaux de vente à l'étranger. Une aide publique à la prospection des marchés étrangers et à l'obtention d'informations sur la création de ces succursales pourrait amplifier cette tendance.

Les pouvoirs publics peuvent encourager la constitution de réseaux et de grappes pour stimuler l'innovation dans les PME. De nombreuses études soulignent le caractère collectif du processus d'innovation, qui associe des acteurs aussi différents que des petites entreprises, des clients, des grandes entreprises, des agences publiques, des consultants privés, des établissements d'enseignement et de recherche et des centres de transfert. Dans une large mesure mais pas exclusivement, les entreprises à forte croissance constituent des partenariats avec des acteurs de leur environnement immédiat. Dans le cas de régions où les entreprises à forte croissance sont peu nombreuses, il peut être intéressant de se demander si l'environnement est favorable à la prise de risque et à la constitution de partenariats. S'il l'est, il peut être nécessaire de constituer davantage de réseaux d'entreprises enclines à innover. Dans certaines régions, les parties prenantes au niveau local ont facilité la constitution de grappes qui regroupent des entreprises aux atouts complémentaires.

Les programmes technologiques, comme ceux de la Commission européenne ou certains programmes nationaux ou régionaux, qui ne soutiennent pas des protagonistes isolés en tant que tels mais plutôt des réseaux composites (PME, grands groupes, centres techniques, laboratoires d'universités, etc.) favorisent la constitution de partenariats si essentiels à la croissance. Ce type d'action mériterait d'être développée, notamment au niveau local, en encourageant les PME qui ne le font pas encore à collaborer avec d'autres PME, avec des grandes entreprises et avec des centres de recherche. La participation à ce type de programmes des PME issues des secteurs dits « traditionnels » devrait également être encouragée. Au sein de ces réseaux, trois types de partenariats devraient être favorisés :

- *Les consultations d'experts.* La consultation est importante notamment pour les questions qui ne sont pas d'ordre technologique. Les mécanismes d'accès à l'expertise extérieure, non seulement dans le domaine de la technologie, mais aussi dans les domaines du marketing, de l'organisation et des exportations, devraient être encouragés. Les pouvoirs publics pourraient prendre des mesures en vue d'améliorer la qualité et la diversité des consultants externes et de constituer un marché du conseil professionnel et des cabinets de conseil.
- *Le transfert de technologie.* L'intermédiation technologique, par le biais des centres de ressources ou de transfert, devrait être plus largement orientée vers les PME. A un niveau plus général, il serait utile de prendre des mesures encourageant la création de partenariats ou de structures mixtes public/privé.
- *Les partenariats en matière de recherche.* La création de liens entre les entreprises d'une part et les établissements d'enseignement supérieur et les centres de recherche d'autre part devrait être facilitée et multipliée. Les PME devraient pouvoir plus facilement entrer en contact avec des réseaux d'experts et avec le savoir technologique des universités. De même, les activités de consultants des chercheurs et universitaires auprès des petites entreprises devraient être encouragées.

Aide au financement

Les pouvoirs publics peuvent prendre des mesures en vue d'accroître le financement des petites entreprises à forte croissance par le secteur privé. La forte croissance a un coût que beaucoup de PME ne peuvent pas supporter seules. L'aptitude d'une entreprise à connaître une forte croissance dépend largement de la capacité du système financier à relever le défi du financement de la croissance. Si la mondialisation de l'économie affecte considérablement les systèmes de production et les marchés des PME, elle n'a guère d'impact sur leurs mécanismes de financement. Les marchés internationaux des capitaux recherchent les investissements dans les start-ups technologiques à forte croissance, mais ils ne s'intéressent guère aux PME plus traditionnelles. Le financement de ces dernières reste donc un problème national, voire régional, et face à ce problème les systèmes financiers des différents pays sont très inégalement performants.

L'autofinancement joue un rôle crucial mais il n'est pas suffisant. Pour poursuivre ou consolider leur développement, les PME à forte croissance doivent faire appel à des financements externes. Dans certains pays, ce sont les grands groupes industriels ou financiers qui remplissent cette fonction, les grandes entreprises rachètent les PME. Le financement de la croissance par le système financier est une autre possibilité. Trois approches ont été utilisées avec succès par plusieurs pays :

- Un système d'incitations fiscales pour encourager les investisseurs individuels à participer au financement des PME. Différentes formules existent : elles vont de l'investissement direct à la création de fonds spécialisés.
- Des mesures d'incitation au maintien ou à la création de sociétés de capital-risque ou de capital-développement.
- La création de seconds marchés spécialisés dans le financement des entreprises à forte croissance.

Les capital-risqueurs sont non seulement des bailleurs de fonds mais également un réseau d'experts et d'analystes à même de conseiller les entreprises à différents stades de leur croissance. Un système financier performant suppose à la fois des acteurs de qualité mais aussi l'existence entre ces acteurs de fortes relations. Comment les financements publics peuvent-ils démultiplier l'action des financements privés ? Au niveau régional, des réseaux de financement et d'innovation peuvent réunir les acteurs de la banque, de la finance et des institutions publiques. En associant ressources publiques et ressources privées, ils exercent un effet de levier et servent de garantie aux PME, ce qui leur permet d'avoir accès à des financements plus importants.

ANNEXE

LES ENTREPRISES A FORTE CROISSANCE DU SECTEUR MANUFACTURIER EN FRANCE

Philippe MUSTAR*
Professeur
Centre de sociologie de l'innovation
École Nationale Supérieure des Mines de Paris

* Je voudrais remercier tout particulièrement Marie-Florence Estimé de l'OCDE pour son soutien constant et pour la confiance qu'elle m'a accordée tout le long de ce travail. Cette étude a bénéficié de la collaboration et du soutien de nombreuses personnes que je tiens à remercier vivement ici. Au Ministère français de l'Industrie, M. Jean-Luc Vo Van Qui (DARPMI) et M. Jean-Paul François (SESSI) ont joué un rôle essentiel tant pour le financement de ce travail que pour l'accès aux données de l'enquête annuelle d'entreprises. Tout au long de l'étude, les membres du Groupe de travail de l'OCDE sur les PME et les membres du Groupe d'experts m'ont prodigué leurs conseils et fait des commentaires utiles. La conception du rapport et ses conclusions doivent beaucoup aux nombreuses et précieuses discussions que j'ai eues avec mon collègue Philippe Larédo (CSI, École des Mines). La plupart des travaux statistiques du chapitre 2 ont été effectués avec la collaboration de Pierre-Marie Debreuille, étudiant à l'ENSAE. Je remercie vivement les 150 chefs d'entreprise à forte croissance qui ont pris le temps de répondre à mon très long questionnaire. L'enquête postale sur laquelle repose le chapitre 4 a été réalisée avec la collaboration de Philippe Crance et Martine Lecœur de la société GMV. Enfin, les analyses de données sur lesquelles reposent les typologies du chapitre 3 ont été effectuées par Jean-Pierre Bordet, qui est décédé brutalement pendant l'été 1999 en plein milieu de ce travail. Que cette publication soit l'occasion de rendre hommage à sa compétence professionnelle et à ses grandes qualités humaines.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

La première partie du rapport sur les entreprises à forte croissance du secteur manufacturier en France est une analyse quantitative de données fournies par le ministère de l'Industrie (bases de données contenant des informations sur quelque 23 000 entreprises de plus de 20 salariés) en vue de déterminer leurs trajectoires de croissance. La deuxième partie, qui repose sur une enquête postale détaillée réalisée auprès de 150 entreprises à forte croissance, cherche à déterminer les caractéristiques de ces entreprises et à identifier les facteurs liés à leurs schémas de croissance. Ce résumé examine un certain nombre de thèmes qui pourraient se prêter à une revue des plans d'action des pouvoirs publics.

Des entreprises en croissance dans toutes les classes de taille

Sur les 23 000 entreprises de plus de 20 salariés que comptait le secteur manufacturier en 1994, près de 10 700 figuraient déjà dans la base de données de 1985 et sont restées présentes sur toute la période. Les autres ont disparu, ont été transférées dans une autre base de données ou sont passées sous la barre des 20 salariés au cours de la période étudiée. Ces entreprises « permanentes » ont réussi par le fait même qu'elles ont continué à exercer leur activité sur une longue période.

Ces entreprises permanentes du secteur manufacturier ont perdu des emplois au cours de la période : elles sont passées d'un effectif total de 2.4 millions de salariés en 1985 à 2.1 millions en 1994, soit une perte de près de 300 000 personnes. L'analyse de l'évolution individuelle des entreprises montre que cette perte d'emplois est intégralement imputable à une centaine de grandes entreprises de plus de 2 000 salariés. Globalement, les 10 600 entreprises restantes, qui avaient entre 20 et 2 000 salariés en 1985, n'ont ni gagné ni perdu des emplois. Mais la moitié d'entre elles ont licencié (5 400 entreprises ont perdu près de 250 000 emplois) alors que l'autre moitié a créé des emplois (5 000 entreprises ont gagné près de 250 000 salariés). Ces dernières sont qualifiées ici d'entreprises en croissance.

On trouve des entreprises en croissance dans toutes les classes d'effectif, avec une répartition pratiquement égale entre les cinq classes. Sur la période, l'effectif total des entreprises en croissance employant entre 20 et 49 salariés a augmenté de près de 50 000 salariés ; il en a été de même pour les entreprises de 50 à 99 salariés, de 100 à 249 salariés, de 250 à 499 salariés et de 500 à 1 999 salariés.

Ce constat montre clairement que les pouvoirs publics ne peuvent ignorer les entreprises moyennes. Les politiques industrielles ont été longtemps centrées sur les champions nationaux et aujourd'hui elles mettent l'accent sur les petites entreprises. Or, l'action des pouvoirs publics devrait probablement maintenir un certain équilibre entre les très petites, les petites et les moyennes entreprises car les petites, les moyennes et les grandes entreprises sont complémentaires plus que concurrentes. Les résultats de l'étude indiquent que les césures classiques à 250 ou à 500 salariés ont relativement peu de sens.

La question du partage des responsabilités entre l'échelon régional, l'échelon national et l'échelon européen reste posée. Dans la pratique, les entreprises se distinguent apparemment comme suit :

- Ce sont les très petites et les petites entreprises, existantes ou de création récente, qui bénéficient le plus de l'effet de proximité et de politiques adaptées à l'échelon régional.
- Les grosses PME et les entreprises plus importantes (1 000 à 2 000 salariés) qui réclament une assistance plus importante peuvent l'obtenir auprès des agences ou des administrations nationales (qui opèrent souvent au niveau régional).
- Les PME de haute technologie qui sont sorties de leur pépinière se tournent vers les marchés mondiaux et recherchent des partenariats internationaux. L'échelon européen semble favorable à l'obtention de ces effets de réseau.

Un petit nombre d'entreprises à forte croissance est responsable de plus de la moitié de l'augmentation totale des effectifs

Pour identifier parmi les entreprises en croissance celles qui ont connu la plus forte croissance (en termes d'effectif), la première chose à faire est de choisir un indicateur de croissance. On a le choix entre plusieurs indicateurs. On peut mesurer la croissance en volume, c'est-à-dire en faisant la différence entre le nombre d'emplois en 1994 et le nombre d'emplois en 1985. On peut mesurer la croissance relative en déterminant un coefficient multiplicateur : ainsi, une entreprise qui a 100 salariés en 1994 et qui en avait 50 en 1985 a multiplié par deux son effectif. On peut enfin utiliser un indicateur combiné associant la croissance en volume et la croissance en pourcentage. David Birch, aux États-Unis, a utilisé un tel indicateur dans ses travaux.

Parce qu'il est pertinent pour le cas français (voir page 44), la présente étude a adopté un indicateur combiné, qui est une adaptation de l'indice de Birch que les membres du groupe de chercheurs participant au projet de l'OCDE ont baptisé « indice de croissance de Mustar ».

Les 5 000 entreprises en croissance ont été classées par ordre décroissant de leur indice de croissance. La population des entreprises en forte croissance est ainsi constituée des 500 entreprises figurant en tête de cette liste. Ces 500 entreprises se répartissent d'une manière relativement uniforme entre les cinq classes d'effectif. Pour la France, cet indice fournit une bonne indication de la part respective de toutes les catégories d'effectif à la création d'emplois.

Au total, trois populations d'entreprises ont été impliquées à ce stade de l'étude : un premier groupe d'entreprises qui ont supprimé des emplois sur la période, un deuxième groupe d'entreprises qui ont créé des emplois et un troisième groupe d'entreprises qui ont connu une forte croissance.

Comme nous l'avons noté plus haut, les 5 000 entreprises en croissance ont accru leurs effectifs de plus de 250 000 personnes. Les entreprises à forte croissance, qui représentent 10 % de cette population d'entreprises en croissance, soit 500 entreprises, sont responsables de 57 % de l'augmentation d'effectif, soit plus de 138 000 personnes. Un petit nombre d'entreprises a donc été à l'origine d'une large proportion de l'augmentation des emplois.

Des entreprises en forte croissance dans tous les secteurs et sur tout le territoire

On trouve des entreprises en croissance dans tous les secteurs. Il est intéressant de noter que les répartitions sectorielles de la population totale et de la population des entreprises en croissance sont grosso modo les mêmes.

Les entreprises à forte croissance sont également présentes dans tous les secteurs bien que leur distribution soit plus inégale. Parmi les secteurs qui comptent le plus d'entreprises à forte croissance, on trouve non seulement l'industrie chimique et la construction de matériel électrique et électronique mais aussi d'autres secteurs auxquels on s'attendrait moins comme la métallurgie et le travail des métaux.

Il n'y a pas de corrélation entre la croissance et la forte croissance. Ainsi, 9 % des entreprises du secteur de la construction de matériel électrique et électronique sont en croissance et 15 % sont en forte croissance. Inversement, le secteur du textile et de l'habillement compte 10 % d'entreprises en croissance et 6 % d'entreprises à forte croissance.

La concentration sectorielle est importante : 60 % des entreprises en croissance se concentrent dans quatre des quinze secteurs. En outre, près de 60 % des entreprises à forte croissance se concentrent également dans quatre secteurs. En dehors de la métallurgie et du travail des métaux, ces secteurs ne sont pas les mêmes.

A l'intérieur d'un secteur donné, la ventilation entre entreprises en croissance et entreprises à forte croissance varie très largement. Ainsi, les deux sous-secteurs « Produits pharmaceutiques » et « Savons, parfums et produits de soins » représentent 48 % des entreprises du secteur de l'industrie chimique et près de 80 % des entreprises à forte croissance de ce secteur. La concentration sectorielle se double d'une concentration intra-sectorielle.

L'analyse de la répartition géographique des entreprises permanentes, des entreprises en croissance et des entreprises à forte croissance montre que la répartition des entreprises en croissance n'est pas différente de celle de la population totale. Il n'y a donc pas de concentration particulière des entreprises en croissance.

On trouve des entreprises à forte croissance sur tout le territoire de la France métropolitaine. Mais, elles sont extrêmement concentrées sur le plan géographique : les deux tiers d'entre elles sont localisées dans six régions (dont un tiers dans la seule région Île-de-France). Le tiers restant se répartit entre les 16 autres régions.

Une première conclusion pour les politiques publiques est que même dans les secteurs « en déclin » des entreprises font preuve d'un dynamisme important et créent des emplois. Une deuxième conclusion, utile par exemple pour les politiques régionales, est le fait qu'on observe des PME à forte croissance dans les régions en déclin. La croissance se rencontre sur tout le territoire, c'est-à-dire pas uniquement dans des régions de type Silicon Valley ou districts industriels italiens.

Différents types de trajectoires de croissance

Nous avons examiné l'évolution des effectifs de chaque entreprise pour chacune des années de la période 1985-94, afin de dessiner la trajectoire de croissance de l'entreprise. Les premiers résultats ont mis en lumière la grande diversité des trajectoires. Les réponses au questionnaire de suivi l'ont confirmée.

Dans la moitié des entreprises à forte croissance, la dernière année de la période n'est pas celle où l'effectif est le plus élevé. Autrement dit, en fin de période une entreprise sur deux a un effectif inférieur à son pic sur la période. Dans un tiers des cas, l'effectif de la première année n'est pas l'effectif le plus bas de la période. C'est-à-dire que dans une entreprise sur trois le nombre des employés descend à un moment ou un autre en dessous du niveau de l'année de départ pour remonter ensuite.

Ces constatations initiales montrent que la plupart des entreprises en croissance et à forte croissance du secteur manufacturier ont connu de fortes fluctuations de leurs effectifs. Pour l'immense majorité des

entreprises, la croissance ne se fait pas au même rythme sur toute la période. Les entreprises peuvent connaître des schémas de croissance irréguliers (avec des hauts et des bas, des ralentissements et des accélérations) mais continuer sur la voie de la croissance.

Le mythe de la croissance continue

Le principal constat de notre étude est que la croissance continue sur une période de dix ans est un phénomène exceptionnel (même parmi les entreprises à forte croissance). La croissance n'est pas un phénomène continu. Seules 3.8 % des 5 000 entreprises en croissance sont dans ce cas, c'est-à-dire que seules 190 entreprises sur 5 000 ont connu dix années de croissance continue. Pour la population des 500 entreprises à forte croissance, ce pourcentage double pour s'établir à 7.4 %, soit 37 entreprises sur 500. L'enquête postale a confirmé que la croissance continue est relativement rare.

Sur la période de dix années étudiée, peu d'entreprises ont connu une croissance continue d'une durée égale ou supérieure à sept ans et seule une entreprise à forte croissance sur cinq a connu une période de croissance continue de sept, huit ou neuf ans. Dans près de la moitié des cas, la période de croissance continue n'a pas excédé six ans et dans un tiers des cas, les entreprises ont suivi une trajectoire irrégulière avec deux ou trois années seulement de croissance régulière.

Ainsi, l'écrasante majorité des entreprises ayant enregistré une forte croissance n'ont pas connu une croissance continue. Le modèle de l'entreprise qui accroît ses effectifs chaque année est considéré comme la règle par de nombreuses études, de nombreux classements effectués par la presse et de nombreuses déclarations politiques alors que c'est l'exception.

La croissance reposant uniquement sur des fusions-acquisitions est pratiquement inexistante

Le modèle de l'entreprise qui fusionne avec une autre et qui ensuite ne connaît plus de croissance a été également très rare dans la population étudiée, puisque 0.4 % seulement des entreprises (soit deux entités) n'ont connu qu'une seule année de croissance sur toute la période. Cela ne signifie pas qu'il n'y ait eu ni fusions ni acquisitions. En fait, celles-ci ont été nombreuses mais elles ont été généralement précédées ou suivies par d'autres phases de croissance.

Les trois quarts des entreprises à forte croissance ont connu au moins six années de croissance, mais pas six années de croissance continue

Les entreprises à forte croissance qui n'ont pas connu plus de trois années de croissance ont été elles aussi peu nombreuses : elles ne représentent que 4.2 % de la population étudiée (soit 25 cas). Plus de la moitié (54 %) des entreprises à forte croissance ont connu un total d'au moins sept années de croissance (mais pas nécessairement suivies) de croissance. Et plus des trois quarts des entreprises ont totalisé au moins six années de croissance, là encore pas nécessairement continue.

En somme, « l'entreprise moyenne » de la population étudiée a connu sur la période six années de croissance et trois années de déclin. Les quatre cinquièmes des entreprises à forte croissance ont connu une croissance répartie sur plus d'une période. Dans plus de 80 % des cas, les entreprises à forte croissance ont connu au moins deux phases de croissance. La croissance continue est rare, mais la croissance due au seul phénomène des fusions-acquisitions l'est également. Nous sommes loin des modèles épurés d'une croissance interne régulière ou d'une croissance externe par fusion ou acquisition. La plupart des entreprises présentent des schémas de comportement hybrides mêlant phases de croissance et phases de

déclin des effectifs. Enfin, un grand nombre d'entreprises ont connu à la fois une croissance interne et une croissance externe.

Les fusions-acquisitions jouent un rôle important dans près de la moitié des cas

Nous avons établi une typologie des trajectoires des entreprises (la trajectoire est la courbe représentant l'évolution du nombre de salariés). Cet exercice a révélé trois catégories de trajectoires pour les entreprises à forte croissance.

Dans la première catégorie, les trajectoires ont été dans l'ensemble relativement régulières mais avec des phases de croissance ponctuées d'années de baisse des effectifs (46 % des 500 entreprises se classent dans cette catégorie). Les entreprises classées dans cette catégorie ont connu essentiellement un schéma de croissance interne. Il y a peu d'indications de fusions ou d'acquisitions. La question est donc de savoir comment ces entreprises ont pu absorber 30 voire 50 nouveaux salariés par an et quels ont été les problèmes en termes d'organisation ou de formation. Une autre question se pose, c'est celle des limites à la croissance que peut connaître une PME déjà importante.

Les entreprises de la deuxième catégorie ont connu, en règle générale, trois années de croissance suivies d'une phase de stagnation ou de déclin (22 % des 500 entreprises). Plus de la moitié des entreprises ont réalisé 50 % de leur croissance totale en une seule année. Nombreuses ont été les croissances dues à des fusions ou acquisitions. On peut distinguer deux sous-groupes : un premier dans lequel les entreprises avaient, en début de période, en moyenne 100 salariés et un deuxième dans lequel les entreprises avaient, en début de période, en moyenne 300 salariés. Une question, à la fois théorique et pratique, se pose ici : c'est celle de la relation entre croissance interne et croissance externe.

Les entreprises de la troisième catégorie ont connu une croissance lente ou très lente jusqu'au début des années 90, suivie d'une croissance forte et soudaine, généralement associée à une fusion ou à une acquisition (32 % des entreprises). Dans ce groupe, les entreprises de moins de 100 salariés sont sur-représentées. Les questions intéressantes ici concernent, par exemple, les effets de ce type de fusion et les raisons pour lesquelles une petite entreprise absorbe une entreprise plus grande.

Dans la plupart des cas, les fusions ou acquisitions ont été suivies ou précédées de phases de croissance. Autrement dit, soit c'est la croissance de l'entreprise qui lui a permis de fusionner ou d'acquérir une autre entreprise, soit c'est la fusion qui a initié une trajectoire de croissance.

L'analyse du questionnaire, qui a porté sur une population différente de celle des 500 entreprises, notamment par le fait que la proportion de petites entreprises y était plus forte, a montré également que trois entreprises sur dix ont associé croissance interne et croissance externe (c'est-à-dire par fusion ou acquisition). Ce phénomène des fusions pose la question du nombre des entreprises en croissance qui sont restées indépendantes.

Les entreprises à forte croissance : des entreprises indépendantes ou appartenant à un groupe ?

Grâce au fichier « Liaisons financières » de l'INSEE, nous avons pu vérifier que les trois quarts des 500 entreprises à forte croissance appartenaient à un groupe durant la dernière année de la période étudiée. Ce constat met à mal le mythe qui associe exclusivement la réussite à l'entrepreneur indépendant.

Du point de vue de la croissance des emplois, le rôle des deux populations d'entreprises (filiales de groupes et entreprises indépendantes) diffère sensiblement. Un sixième au plus de l'accroissement des

emplois dû aux 500 entreprises à forte croissance a été le fait d'entreprises restées indépendantes en fin de période. Les entreprises appartenant à des groupes ont donc créé cinq emplois sur six.

Ces constatations montrent les limites des études sur les entreprises à forte croissance qui excluent d'emblée de leur champ d'investigation les filiales de groupes. Si nous avons adopté cette pratique nous n'aurions pas pris en compte 86 % des emplois créés sur la période étudiée. Elles posent également la question du rôle des groupes dans la croissance. L'enquête postale a soulevé certaines questions qui seront discutées plus loin. En outre, du point de vue de la politique publique, les filiales de groupes sont souvent écartées de certaines formes d'aide publique. Ce problème mérite d'être discuté ultérieurement.

Enseignements pratiques, théoriques et méthodologiques

Bien souvent, les études sur les entreprises à forte croissance ne s'intéressent qu'aux cas exceptionnels, c'est-à-dire aux entreprises qui affichent une croissance régulière sur la période considérée, aux entreprises qui, en début ou en fin de période, ne sont pas des filiales de grands groupes, aux entreprises qui ne connaissent qu'une croissance organique (sans fusion ni acquisition), aux entreprises dont les dirigeants détiennent au moins une partie du capital, etc.

Ces études (qui ne prennent en compte que les entreprises connaissant une croissance annuelle de 20 % sur cinq ans, par exemple) se focalisent sur un type très particulier d'entreprises. Elles donnent donc une image assez lisse de la réalité, une réalité sans conflits dans laquelle le chiffre d'affaires et les effectifs augmentent tous les ans et la trajectoire d'une entreprise à forte croissance ressemble à un long fleuve tranquille. Ces études ignorent une grande partie de la réalité de la croissance qui, bien souvent, est faite d'une succession de changements violents (arrivée d'un nouveau dirigeant, restructuration, etc.).

Cela est gênant d'un point de vue théorique. Comment peut-on bâtir une quelconque théorie de la croissance des entreprises sur la base de cas marginaux ? Mais cela l'est également d'un point de vue pratique. Comment les politiques publiques peuvent-elles être efficaces si elles se fondent sur une réalité biaisée ? Cela ne signifie pas que l'on ne puisse pas tirer des enseignements de ces récits de réussites exceptionnelles. Mais ces enseignements ne seront utiles que dans des circonstances bien particulières qui ne s'appliquent pas à l'immense majorité des entreprises.

De telles études posent un problème aux chefs d'entreprise, car si l'on adopte une telle représentation de la croissance, gérer la croissance revient alors à gérer la continuité. Or, la continuité étant rare, de telles visions risquent d'être peu pertinentes voire contre-productives pour l'entreprise confrontée au monde réel.

En conclusion, l'étude des trajectoires des entreprises à forte croissance montre que si la forte croissance est un processus, il n'existe pas une pratique exemplaire pour y parvenir mais plusieurs pratiques différentes. Elle montre non seulement qu'il n'est pas possible de prendre comme critère de croissance le taux de croissance pour une année donnée (par exemple 20 % de croissance annuelle sur cinq ans), comme l'ont fait de nombreuses études, mais également qu'il faut étudier ce phénomène dans la durée pour comprendre les formes que prennent les trajectoires de la croissance.

En conséquence, il semble important que les politiques publiques ne se focalisent pas sur une définition trop élitiste de la PME à forte croissance mais qu'elles tiennent compte du fait que la croissance suit des schémas différents.

Le financement de la forte croissance

La croissance est un processus mais un processus dont le coût est élevé. Avant d'examiner comment financer ce processus, il convient de noter que les deux tiers des dirigeants d'entreprises à forte croissance ayant répondu à notre questionnaire ont été « tout à fait d'accord » ou « d'accord » avec les points de vue suivants :

- « Ce n'est pas lors de la création d'une entreprise que le financement pose le plus de problèmes, c'est après. »
- « Le système bancaire français n'est pas adapté au financement des entreprises à forte croissance. »
- « Il est très difficile de financer la croissance et de conserver son indépendance. »

Cette dernière observation est particulièrement pertinente car, comme nous l'avons noté plus haut, sur quatre entreprises à forte croissance trois étaient, à la fin de la période étudiée, des filiales d'un groupe.

L'enquête postale a permis d'établir une liste des différentes façons de financer la croissance, par ordre de préférence.

Premièrement, les entreprises permanentes du secteur manufacturier n'ont guère eu recours à des formes de financement associées aux marchés financiers à haut risque. L'arrivée de nouveaux actionnaires a été mentionnée dans moins d'un sixième des cas, tandis que le recours au capital-risque et aux marchés financiers a été cité dans un cas sur vingt.

La source de financement la plus courante est interne à l'entreprise : il s'agit du financement par les profits. Ce mode de financement a été cité par la quasi-totalité des entreprises mais il n'a pas exclu d'autres sources de financement.

Trois autres sources, externes à l'entreprise, ont été fréquemment mentionnées ; il s'agit du financement par l'emprunt, des aides publiques et du capital apporté par le groupe auquel l'entreprise appartient éventuellement.

L'emprunt a été mentionné par une entreprise sur deux. Plus étonnant, on trouve ensuite les subventions et les aides publiques qui ont été citées par un tiers des entreprises. En fait, l'intervention des pouvoirs publics a joué un rôle important dans le financement de la croissance et nous allons examiner ci-après les modalités de cette intervention. Un tiers des entreprises appartenant à un groupe ont reçu de ce groupe des capitaux pour financer leur croissance.

Pour une majorité d'entreprises permanentes du secteur manufacturier, l'entrée dans un grand groupe est un point de passage obligé du processus de croissance.

Pour les entreprises filiales d'un groupe, le questionnaire demandait « Le groupe auquel vous appartenez vous a-t-il aidé dans votre croissance ? » Pour près de six entreprises sur dix appartenant à un groupe, celui-ci les a aidées à financer leur croissance. Dans la moitié des cas, cette aide a pris la forme d'un apport en compte courant ou d'une augmentation de capital. Ensuite, dans moins de la moitié des cas, le groupe les a aidées en diffusant de bonnes pratiques et en mettant à leur disposition un savoir-faire technique. Enfin, dans un peu moins d'un quart des cas, le groupe a mis à leur disposition du personnel et des moyens en matière de recherche.

Les pouvoirs publics ont joué un rôle crucial dans le financement du processus de croissance. Les entreprises ont été en mesure non seulement d'identifier mais également d'utiliser les différentes formes d'aide publique. L'étude a montré, en particulier, que les pouvoirs publics ont joué un rôle clé dans le financement des PME à forte croissance (en sus du financement par les profits ou par l'emprunt). Les entreprises à forte croissance ont grandement apprécié les différentes formes d'aide à l'innovation telles que :

- Les avances remboursables et l'aide au recrutement de l'ANVAR et le soutien des DRIRE (ministère de l'Industrie).
- Les subventions des collectivités locales (conseils régionaux, conseils généraux, municipalités, etc.).
- Le soutien des exportations par la COFACE (garantie du crédit à l'exportation) ou les programmes de la Commission européenne pour la technologie.
- Les crédits d'impôt en faveur de la recherche.

La plupart des entreprises jugent ces aides cruciales, mais les considèrent comme un accompagnement de la croissance plutôt que comme un facteur déclenchant. En règle générale, les chefs d'entreprise ne trouvent pas que les aides publiques soient difficiles à obtenir. Mais nombreux sont ceux qui se plaignent d'un manque de continuité. Il convient de mener une réflexion sur la continuité de l'action publique et sur sa cohérence.

En conclusion, le système français des aides publiques à l'innovation semble fonctionner plutôt bien et les entreprises que nous avons interrogées savent non seulement identifier mais également utiliser tout l'éventail des aides publiques existantes.

Dix caractéristiques qui accompagnent la forte croissance

L'enquête postale a permis de mettre en évidence certaines des caractéristiques des entreprises à forte croissance.

Le fait d'exporter est un préalable à une croissance forte

L'enquête postale a montré que plus des trois quarts des entreprises à forte croissance exportaient. L'analyse de la base de données établit également qu'en fin de période, neuf entreprises à forte croissance sur dix exportaient. Les deux enquêtes montrent l'existence d'une relation étroite entre exportations et forte croissance.

Elles montrent également que la part des entreprises qui exportaient déjà en début de la période est importante : on ne peut donc pas dire que ce sont les exportations qui tirent la croissance. Le fait d'exporter n'est pas l'aboutissement du processus de forte croissance, mais semble plutôt être son point de départ, une sorte de préalable. Le fait d'exporter – et d'avoir accès à d'autres marchés, d'autres circuits de distribution et d'autres clientèles, précède la forte croissance plus qu'il ne la suit ; il l'accompagne plus qu'il ne la tire, même si les entreprises ont des comportements différents vis-à-vis de l'exportation selon leur taille de départ. Plus l'entreprise est petite, plus la part de son chiffre d'affaires réalisé à l'exportation augmente. C'est dans les entreprises les plus importantes que cette part est la plus grande, tant en début qu'en fin de

période, mais c'est aussi dans ces entreprises que la progression de la part des exportations est la plus faible.

Pour la croissance un marché national fort est tout aussi important que le fait d'exporter. Il est nécessaire de reconnaître que les exportations représentent en moyenne un tiers du chiffre d'affaires. Des marchés nationaux forts sont, dans la plupart des cas, essentiels à une croissance forte.

Les politiques des pouvoirs publics pour encourager la capacité à exporter des entreprises non exportatrices sont importantes. La mise en place de mesures encourageant l'exportation des PME qui n'exportent pas est un moyen de développer le nombre des entreprises à forte croissance.

Ces entreprises doivent également être proches de leurs clients et en contact direct avec eux. Pour ce faire, près de la moitié d'entre elles ont créé des filiales de commercialisation à l'étranger. *Un soutien public à la création de ces filiales pourrait renforcer cette tendance.*

Croissance forte ne rime pas avec diversification

Dans la plupart des cas, la croissance s'opère dans le même secteur d'activité ; elle n'est que rarement le résultat d'une diversification. Certes, on trouve des exemples d'entreprises qui se sont engagées dans des secteurs d'activités parfois très éloignés de leurs marchés traditionnels et qui ont ensuite connu une forte croissance, mais c'est une minorité. Un quart seulement des entreprises déclarent s'être diversifiées en dehors de leur secteur d'activité alors que les trois quarts déclarent s'être diversifiées dans le même secteur d'activité mais elles ont innové au sein de ce secteur.

L'innovation de produit est un moteur de la forte croissance

Les entreprises qui ont connu une forte croissance ont délibérément adopté une stratégie d'innovation et ont dû surmonter les incertitudes techniques (elles ont développé de nouveaux produits) et les incertitudes commerciales (elles ont réussi à conquérir de nouveaux marchés et à élargir géographiquement leur marché).

L'étude confirme le rôle clé de l'innovation de produit ; près de huit entreprises sur dix associent la croissance au développement de nouveaux produits et services ou à l'élargissement de leur gamme de produits et de services. Si les trois quarts des entreprises en croissance sont restées dans leur secteur d'origine, elles ont élargi leur zone d'action géographique et leur gamme de produits. Elles ont également développé de nouveaux produits et services.

Les aides à l'innovation font partie de la panoplie des mesures destinées à soutenir les entreprises à forte croissance. L'enquête postale semble montrer qu'il existe un grand nombre de mesures de ce type et qu'elles sont plutôt bien exploitées par les chefs d'entreprise.

Dans les entreprises à forte croissance l'innovation s'appuie sur la R-D (qui n'est pas nécessairement une R-D conventionnelle)

L'enquête quantitative a montré que le nombre des entreprises ayant une activité de R-D est beaucoup plus élevé dans la population des entreprises à forte croissance (33 % des 500 entreprises) que dans la population permanente totale (13 % des 10 700 entreprises). La corrélation est donc forte entre le fait de faire de la R-D et celui de connaître une croissance forte. Pourtant, les deux tiers des entreprises à forte croissance n'ont aucune activité de R-D organisée, au sens où l'entend le *Manuel de Frascati*. Mais

l'enquête postale a montré qu'un grand nombre d'entreprises ont une activité de R-D qui ne s'inscrit pas toujours dans la définition relativement étroite qu'en donne le *Manuel de Frascati*. Pour les filiales, le groupe auquel l'entreprise appartient apporte compétences et résultats de recherche. Il convient de noter que cette R-D a souvent bénéficié d'une aide publique.

Les entreprises à forte croissance sont beaucoup plus engagées, directement ou indirectement, dans une activité de recherche, que les autres entreprises. L'enquête postale montre que près de six entreprises à forte croissance sur dix déclarent avoir une activité de recherche organisée. En moyenne, près de 5 % du chiffre d'affaires de ces entreprises sont consacré à la recherche et plus de 7 % de leurs salariés sont engagés dans des activités de R-D. La quantité de recherche effectuée est plus importante qu'il y a dix ans pour plus de sept entreprises à forte croissance sur dix.

Les entreprises qui ont déclaré n'avoir aucune recherche organisée sont titulaires de brevets ou bénéficient des crédits d'impôt accordés à la recherche (cela parce que la procédure d'octroi de ces crédits d'impôt tient compte de la recherche externe ou sous-traitée). Si l'on prend en compte ces entreprises, ce sont sept entreprises à forte croissance sur dix qui sont engagées dans des activités de recherche.

La R-D a bénéficié de l'aide publique et 70 % des entreprises ayant une activité de R-D organisée ont reçu des crédits d'impôt à la recherche durant leur période de croissance.

De nouvelles mesures en faveur de la recherche et de l'innovation ne semblent pas nécessaires. Toutefois, il serait utile de rendre les mesures existantes plus accessibles à un plus grand nombre de PME et d'élargir la définition de la R-D utilisée (notamment pour ce qui concerne l'innovation en matière de conception et de services).

Gérer l'organisation innovante

Les responsables des entreprises à forte croissance ne gèrent pas seulement l'innovation ; ils gèrent une organisation innovante. L'innovation dans les entreprises à croissance forte est un tout. Elle concerne non seulement les nouveaux produits mais également l'innovation de procédé, les changements affectant l'organisation de l'entreprise et les nouveaux modes de commercialisation de ses produits.

Les systèmes de production des entreprises à forte croissance utilisent des techniques sophistiquées de gestion de la production. Sur dix entreprises à forte croissance plus de sept ont mis en place une gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO) et les deux tiers d'entre elles ont leur certification ISO et des systèmes de production en flux tendus. Pour près de sept entreprises sur dix, les changements apportés à leur système de production ont contribué à la croissance. Lorsque la croissance forte est due à l'innovation de produit, cette dernière est indissociable de l'innovation de procédé qui est, elle aussi, un moteur de la croissance.

Du point de vue des politiques, l'innovation de procédé des PME doit être encouragée, du fait en particulier que, dans les entreprises à forte croissance, elle n'implique pas nécessairement une réduction des effectifs de production. En effet, la « production » fait partie (avec la fonction « méthodes et bureaux d'études » des deux fonctions dont les effectifs ont le plus progressé. Les changements qui nous ont été signalés semblent être liés à la croissance par opposition aux améliorations défensives de la productivité qui réduisent les effectifs.

Dans ces entreprises à forte croissance du secteur manufacturier, la production occupe à l'évidence une place importante et les activités d'études ont pris de l'importance. Un long processus de changement est en cours mais de nombreux analystes ne semblent pas l'avoir remarqué. Cette progression rapide des

activités de méthodes et de bureaux d'études a joué un rôle majeur dans les entreprises que nous avons étudiées.

Pour les chefs d'entreprise que nous avons interrogés, une croissance forte est plus étroitement liée à l'innovation de procédé et de produit qu'à l'innovation en matière de marketing. Cette dernière n'est cependant pas sans importance puisqu'elle a été mentionnée par un tiers des entreprises.

Sur dix entreprises à forte croissance, sept ont connu, au cours de leur croissance, des changements d'organisation. Sur ce point, les entreprises indépendantes ne se distinguent pas de façon significative des filiales.

Les entretiens que nous avons eus avec des dirigeants d'entreprises en croissance nous ont confortés dans l'idée que la croissance est un phénomène étroitement associé à la capacité d'innovation d'une entreprise. Mais ils ont également indiqué que la capacité de poursuivre sur la voie d'une croissance forte est associée à la capacité de l'entreprise d'enclencher une spirale d'innovation ascendante. Cette capacité aboutit à un processus régulier d'innovation de produit, de production ou d'organisation (en général, ces trois types d'innovation se développent simultanément). Le modèle de la spirale s'oppose à une vision de l'innovation comme un processus permettant de passer d'un régime de croisière à un autre régime de croisière. Il est l'opposé de l'innovation unique et permet à une entreprise d'associer à des compétences techniques ou commerciales qu'elle maîtrise déjà des éléments nouveaux. Le modèle de la spirale ascendante montre une série continue d'améliorations apportées aux produits (améliorations marginales, production de nouvelles versions, élargissement de la gamme de produits), à la production, à la commercialisation et, plus généralement, à l'organisation de l'entreprise.

Les marchés des entreprises à forte croissance ne sont pas uniquement des marchés à forte croissance

Un tiers seulement des marchés des entreprises à forte croissance ont été des marchés à forte croissance. Près de la moitié des entreprises à forte croissance ont opéré sur des marchés à faible croissance. Une minorité d'entreprises a répondu « non » à la question : « La croissance naturelle du marché est-elle un facteur de croissance ? » posée au début du questionnaire. La croissance n'a pas été tirée « naturellement » par le marché, mais elle a nécessité une stratégie proactive. Dans un cas sur six, des entreprises ont connu une forte croissance sur des marchés en situation de stagnation voire de récession.

Dans la quasi-totalité des entreprises à forte croissance, la croissance s'est faite par la conquête de nouveaux clients. L'élargissement de la gamme de produits ou de services vendus aux mêmes clients a également joué pour la quasi-totalité. Ces deux approches semblent avoir été utilisées ensemble pour générer de la croissance. Élargir une gamme de produits que l'on vend aux mêmes clients et conquérir de nouveaux clients sont deux stratégies plus complémentaires que concurrentes.

Les entreprises à forte croissance sont liées à un certain nombre de clients principaux par un ou deux produits phares

Comment les entreprises à forte croissance commercialisent-elles leurs produits ? Près de neuf sur dix commercialisent leurs produits ou services directement. Cette façon de faire les met en contact direct avec leurs clients qui jouent un rôle clé largement mis en avant dans les questions sur les partenariats. La concentration du chiffre d'affaires sur les principaux clients est importante : les deux tiers des entreprises à forte croissance ont réalisé entre un quart et la totalité de leur chiffre d'affaires avec leurs cinq plus gros clients.

En France, la part de marché moyenne du produit phare des entreprises à forte croissance est de plus de 50 % et celle de leur deuxième produit phare est de 33 %. En moyenne, les deux produits phares des entreprises à forte croissance ont représenté plus de la moitié de leur chiffre d'affaires et un certain nombre d'entreprises à forte croissance ont vécu de leurs deux produits phares. Une grande partie d'entre elles ont été dans l'incapacité de progresser davantage sur leurs marchés actuels et ont dû chercher ailleurs une diversification ou une extension de leur zone géographique.

Les entreprises à forte croissance sont ouvertes sur le monde extérieur et n'hésitent pas à faire appel à des expertises extérieures

Plus des deux tiers des entreprises à forte croissance procèdent à une veille concurrentielle systématique. Les trois quarts d'entre elles ont pris des mesures en vue de donner satisfaction à leurs clients. C'est là une indication supplémentaire de l'intérêt considérable (déjà souligné) qu'elles portent à leurs clients. Pour mieux appréhender leurs marchés, les entreprises à forte croissance utilisent un certain nombre d'approches. Cependant, leurs commerciaux jouent le rôle particulièrement crucial d'intermédiaires entre les bureaux d'études de l'entreprise et les utilisateurs de ses produits. En effet, pour évaluer leurs marchés, huit entreprises à forte croissance sur dix utilisent les rapports de leurs commerciaux. Les entreprises à forte croissance maîtrisent de nombreux outils de marketing.

Plus de la moitié des entreprises ont déclaré avoir eu recours à des consultants. En règle générale, c'est principalement aux services de consultants en organisation qu'elles font appel (plus qu'aux services de consultants en marketing, en technologie ou en innovation).

L'ouverture sur l'extérieur des entreprises à forte croissance est manifeste dans la manière dont elles recrutent leurs principaux responsables. Dans deux cas sur trois, le personnel de haut niveau est recruté à l'extérieur ; dans le troisième, il est issu de la promotion interne.

Les deux tiers des entreprises à forte croissance procèdent également à une activité systématique de veille technologique. A l'époque où elles ont répondu à notre questionnaire, la grande majorité d'entre elles maîtrisaient les nouvelles technologies électroniques de communication, avaient un site Internet et utilisaient le courrier électronique pour communiquer non seulement avec les clients et les partenaires extérieurs mais également pour les communications internes à l'entreprise.

Les mesures destinées à appuyer le recours à des consultants, la veille technologique et l'utilisation de l'Internet dans les PME semblent être des stratégies utiles pour promouvoir largement ces techniques.

La croissance est fortement associée à la mise en place de partenariats en tous genres

L'enquête postale a souligné le rôle central des partenariats dans le processus de forte croissance. La quasi-totalité des chefs d'entreprise interrogés a déclaré qu'une croissance forte suppose des partenariats. Dans le réseau de contacts des entreprises à forte croissance, le client (mentionné dans huit cas sur dix) est un partenaire majeur. C'est principalement avec leurs clients que les entreprises à forte croissance ont forgé des partenariats.

Les autres entités du groupe auquel appartient l'entreprise sont un deuxième partenaire majeur. Les deux tiers des filiales ont déclaré avoir réalisé leur croissance grâce à ce type de partenariats.

Deux autres groupes de partenaires viennent s'ajouter à ces deux partenaires majeurs. Le premier englobe les distributeurs, les fournisseurs et les sous-traitants (mentionnés respectivement par un quart et un tiers des entreprises). Le deuxième groupe comprend les prestataires de services et les concurrents

(mentionnés par près d'un répondant sur six), les centres techniques industriels et les entreprises de recherche (mentionnés par un répondant sur dix) et les laboratoires publics (mentionnés par un répondant sur 20).

Les entreprises nouent des partenariats non pas tant pour partager les risques et les coûts que pour ouvrir de nouveaux marchés et développer de nouveaux produits, services ou procédures. Lorsque les entreprises à forte croissance nouent des partenariats, c'est pour minimiser les incertitudes techniques inhérentes au développement de nouveaux produits ou procédures et à l'ouverture de nouveaux marchés.

Il semble que peu d'entreprises aient constitué des partenariats de recherche. Dans une autre partie du questionnaire, nous demandions aux entreprises si elles avaient participé à des programmes de recherche impliquant d'autres pays ou des laboratoires publics ou si elles étaient impliquées dans des projets européens. On peut ajouter ces entreprises à la liste de celles qui ont répondu par l'affirmative aux questions relatives aux partenariats avec des entreprises de recherche, des centres techniques industriels et des laboratoires publics. Globalement, lorsqu'on prend en compte tous les modes possibles de coopération en matière de recherche, on constate qu'un tiers des entreprises à forte croissance ont conclu des partenariats de recherche.

Les programmes technologiques, tels que les programmes de la Commission européenne ou certains programmes nationaux ou régionaux, qui aident non pas des acteurs individuels mais plutôt différents types de réseaux (PME, grands groupes, centres techniques, laboratoires universitaires, etc.) peuvent favoriser la constitution de ces partenariats si nécessaires à la croissance. Cette approche mérite d'être développée, en particulier en encourageant les PME à collaborer avec d'autres PME, avec de grandes entreprises et avec des centres de recherche.

Les entreprises à forte croissance attachent une grande importance à la formation de leur personnel et font profiter tous leurs salariés des fruits de la croissance

La part de la masse salariale que les entreprises à forte croissance consacrent à la formation a augmenté dans la quasi-totalité des cas sur la période considérée. Dans plus de la moitié des cas, elle a même fortement augmenté. Au total, près de 4 % de la masse salariale de ces entreprises sont consacrés à la formation, ce qui est supérieur à la dépense moyenne des PME françaises.

L'utilisation d'un ensemble de mesures incitatives est une pratique courante dans les entreprises à forte croissance. Près de huit entreprises à forte croissance sur dix ont mis en place de telles mesures et neuf fois sur dix ces mesures concernent tous les salariés. Il faut se souvenir qu'en moyenne 10 % seulement des entreprises industrielles françaises utilisent ces mesures incitatives. Cette pratique peut donc être considérée comme étant la marque des entreprises à forte croissance. Dans des secteurs très différents, et sous des formes très différentes, elle a joué un rôle essentiel de mobilisation des énergies de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Des mesures facilitant ou encourageant cette pratique auront un impact sur le potentiel de croissance des entreprises. S'il existe des mesures visant à promouvoir l'investissement dans les entreprises à forte croissance, il en est peu qui encouragent le partage des fruits de la croissance.

INTRODUCTION

Dans la plupart des pays européens, le problème du chômage de masse a conduit les hommes politiques mais aussi les chercheurs à s'intéresser davantage aux PME. De nombreuses études couvrant différents pays ont montré que les PME sont d'importants créateurs d'emplois. Ces études ont permis de constater que dans tous les pays la création d'emplois et la suppression d'emplois vont de pair. On observe bien souvent que, dans le même secteur économique ou sur le même marché, des entreprises perdent des emplois tandis que d'autres en gagnent et que, parmi ces dernières, certaines connaissent une croissance très importante de leurs effectifs. Ce sont ces entreprises à forte croissance qui mobilisent aujourd'hui l'attention des responsables politiques (cela est particulièrement vrai pour certains aspects de la loi sur l'innovation votée récemment en France).

Des nouvelles entreprises à forte croissance aux entreprises permanentes à forte croissance

Si la plupart des observateurs sont d'accord sur l'importance du rôle des PME dans la création d'emplois, une vive controverse les oppose pour ce qui est des entreprises qui contribuent le plus à la création de nouveaux emplois. Certains, comme David Storey (1994) ou Birch *et al.* (1993), considèrent qu'un petit groupe de PME à très forte croissance est à l'origine de la plupart des nouveaux emplois. A l'inverse, d'autres soutiennent que la création d'emplois est principalement le résultat de la création et de la croissance progressive d'un très grand nombre de petites entreprises ou start-ups (Davidsson, 1995). Tels sont les termes du débat qui oppose les partisans des « gazelles » aux partisans des « souris ».

Mais ce n'est pas à ce débat que s'intéresse la présente étude de cas. Sans vouloir en aucune façon sous-estimer l'importance du débat, nous nous intéressons ici aux PME déjà existantes ou plus anciennes (que nous appellerons PME « permanentes »), et notamment à celles dont les effectifs ont connu une forte croissance. Jusqu'ici, ces entreprises ont fait l'objet de peu d'attention. David Birch, par exemple, a analysé trois groupes d'entreprises auxquels il a donné des noms d'animaux : les éléphants (grandes entreprises cotées en bourse), les souris (petites start-ups à croissance lente) et les gazelles (petites start-ups à croissance rapide). Il n'a prêté aucune attention spécifique aux entreprises moyennes ou existant de longue date.

La présente étude repose sur le triple constat suivant : *i*) à côté des nouvelles entreprises à forte croissance, il existe un groupe d'entreprises permanentes à forte croissance ; *ii*) jusqu'ici on ne s'est guère intéressé à ces dernières et l'on sait peu de choses sur le type de croissance qu'elles connaissent ; et *iii*) un examen détaillé de ce groupe d'entreprises pourrait être utile tant d'un point de vue théorique (pour bâtir une meilleure théorie des entreprises à forte croissance) que pratique (pour adopter des politiques en faveur de ces entreprises et en augmenter le nombre). En termes d'action publique, l'idée que nous suggérons est qu'il n'y a pas concurrence mais complémentarité entre les entreprises nouvelles à forte croissance et les entreprises plus anciennes à croissance rapide.

Problématique et hypothèses de base

L'objectif de cette étude était de mieux comprendre le phénomène de la forte croissance des PME permanentes du secteur manufacturier en France. Ces PME à forte croissance sont définies comme les PME ayant connu la plus forte croissance de leur effectif salarié.

Les études actuelles sur les entreprises à forte croissance soulignent un certain nombre de caractéristiques : il s'agit principalement de petites entreprises indépendantes, qui connaissent une

croissance régulière sur un certain nombre d'années et sont particulièrement présentes dans le secteur de la haute technologie ou dans celui des services, etc. Le but de cette étude était de comparer ces constatations, qui toutes reposent sur des échantillons restreints, à la situation globale en France en étudiant la création et la contraction d'emplois au niveau de l'entreprise individuelle. L'historique de l'emploi dans toutes les entreprises de plus de 20 salariés du secteur manufacturier a été examiné de près à l'aide de la base de données compilée par le SESSI (service statistique du ministère de l'Industrie).

Nous avons décidé de ne pas partir d'une définition préconçue mais d'observer la population dont nous disposons de sorte que la définition de l'entreprise à forte croissance soit le résultat d'un travail empirique et non pas un point de départ.

Comparaison internationale

Ce rapport concerne la France. Les méthodes utilisées ont servi de modèle à neuf autres études de cas effectuées dans des pays où les mêmes questions se posaient : l'Allemagne, l'Espagne, les États-Unis, la Grèce, l'Italie, le Japon, les Pays-Bas, la Suède et la Province du Québec au Canada. L'étude française a été financée par le ministère français de l'Industrie et les experts nationaux ont été chargés de trouver les financements complémentaires nécessaires à la réalisation des enquêtes dans les neuf autres études de cas. Les études de cas sur l'Allemagne, les États-Unis et le Japon n'ont pas pu être réalisées intégralement car, en dépit du concours de l'OCDE, les experts américain, allemand et japonais n'ont pas pu trouver dans leur pays de financements complémentaires. Six études détaillées ont donc été effectuées. Mais, leur nature et leur champ d'investigation (voir l'annexe méthodologique au chapitre 1) sont différents. Le scénario de l'étude française, qui a été également utilisé dans les autres études, a comporté deux phases :

- La phase I au cours de laquelle les données sur les entreprises ont été examinées afin d'identifier les entreprises à forte croissance, d'établir leur rôle dans la création d'emplois et de déterminer les caractéristiques qui les distinguent des entreprises qui n'affichent pas une croissance forte. Ce travail a été réalisé sur la base des données fournies par le SESSI.
- La phase II au cours de laquelle ont été déterminés les facteurs qui favorisent la croissance d'une entreprise et sa contribution à la création d'emplois. Cette deuxième phase a reposé sur une étude détaillée des entreprises à forte croissance. Elle avait également pour objectif de déterminer quelles actions publiques pourraient faciliter une croissance forte et la création d'emplois dans les entreprises. Seuls quatre des neuf participants à la phase I ont été en mesure d'exécuter cette deuxième phase. Pour la France, la phase II a reposé sur une enquête postale détaillée menée auprès d'entreprises à forte croissance (les deux populations n'étaient pas exactement les mêmes principalement pour ce qui est de l'horizon temporel).

L'étude de cas française

Dans ce rapport quatre chapitres traitent de quatre approches méthodologiques différentes mais complémentaires. Les sections 1, 2 et 3 couvrent la phase I du projet et la section 4 présente les résultats de la phase II.

La section 1 explore la dynamique des entreprises à forte croissance du point de vue macroéconomique et analyse leur contribution à l'emploi dans le secteur manufacturier, leur classe de taille, les régions et les secteurs dans lesquels elles opèrent. La section 2 analyse les progrès, année après année, des entreprises à forte croissance pour établir si la croissance est continue ou discontinue et déterminer le nombre d'années ou de phases de croissance continue qu'elles connaissent. La section 3

construit une typologie des trajectoires de croissance des entreprises étudiées pour voir s'il est possible de définir une méthode idéale permettant de connaître une croissance forte ou plusieurs grands types de croissance. La section 4 ne repose pas sur l'analyse de la base de données du Ministère de l'Industrie mais sur une enquête postale réalisée auprès de plus de 140 entreprises à forte croissance. Cette enquête a permis d'apporter des éléments de réponse aux questions relatives à la nature du processus de croissance, à la dynamique des réseaux et au rôle des partenariats dans ce processus, à l'organisation, à la gestion et aux ressources humaines des entreprises à forte croissance, enfin au rôle des pouvoirs publics dans le processus de croissance.

1. LA DYNAMIQUE DES PME A FORTE CROISSANCE EN FRANCE : ÉTUDE DU SECTEUR MANUFACTURIER SUR LA PÉRIODE 1985-94

Introduction : objectifs, période d'observation et bases de données utilisées

Ce chapitre présente les résultats de l'étude menée sur les PME à forte croissance du secteur manufacturier français sur la base de données fournies par le SESSI (service statistique du ministère de l'Industrie). En 1994, ce secteur comptait près de 23 000 entreprises de plus de 20 salariés. Au sein de cette population, nous nous sommes intéressés aux entreprises qui existaient déjà en 1985, autrement dit aux entreprises qui n'ont cessé d'exister (entreprises « permanentes ») sur la période 1985-94. Ont donc été exclues¹³ les entreprises qui ont démarré, celles qui ont disparu ou celles dont le nombre de salariés est passé sous la barre des 20 salariés au cours de la période.

Période d'observation

Cette étude cherche à comprendre la dynamique des entreprises à forte croissance. La croissance étant un phénomène qui, par définition, s'exprime dans la durée, nous avons choisi une période d'observation de dix ans alors que de nombreuses études sur la question se limitent à une période plus courte (généralement de cinq ou six ans). En effet, une période plus courte présente deux inconvénients :

- Il y a un risque de voir le schéma de croissance de la population étudiée affecté par une brève période d'expansion ou de récession économique qui infléchiraient trop les données. La période 1985-94 présente l'avantage d'englober deux cycles de croissance et de récession.
- Prendre une période trop courte donnerait également à penser que la croissance survient sur une courte période. Cela éliminerait les phénomènes qui se produisent soit progressivement sur une période plus longue soit par paliers successifs.

Données utilisées

La principale source de données utilisée a été la base de données compilée par le SESSI à partir des résultats de son enquête annuelle d'entreprises (EAE). Deux autres bases de données ont été utilisées en complément. Une base du ministère de la Recherche nous a donné les résultats d'une enquête sur la R-D des entreprises. Une base de l'INSEE contenant les résultats de l'enquête Liaisons financières (LIFI) indique si les entreprises sont indépendantes ou si elles appartiennent à un groupe.

La base de données du SESSI couvre trois grands secteurs :

13. Plus exactement, l'exclusion est le reflet de la couverture de la base de données du ministère de l'Industrie (les entreprises sont interrogées à partir du moment où elles ont atteint un effectif de 20 salariés).

- Le secteur manufacturier (code D dans la nomenclature française des activités économiques – NAF, dans les intitulés de la NACE et dans les classes de la CITI). La quasi-totalité (97 %) des entreprises de la population étudiée appartient à ce secteur qui est ventilé ici en 13 sous-secteurs désignés par un code à deux lettres (de DB à DN)¹⁴ :
- Le secteur minier (code C) (2 % des entreprises).
- Le secteur de la production et de la distribution d'électricité, d'eau et de gaz (code E), (1 % des entreprises).

Le secteur manufacturier relève de la responsabilité du ministère de l'Industrie et les entreprises de ce secteur sont régulièrement interrogées. La présente étude a utilisé les données quantitatives résultant de ces enquêtes¹⁵. La population étudiée comprend toutes les entreprises de ces trois secteurs qui comptaient plus de 20 salariés en 1985 et qui exerçaient toujours leur activité en 1994. L'enquête couvre donc l'intégralité de la population des entreprises permanentes du secteur manufacturier employant au minimum 20 salariés sur la période 1985-94.

Entreprises permanentes et entreprises en croissance

Examen du cylindre des entreprises permanentes

Une entreprise sur deux a été permanente sur la période étudiée. Sur les 23 000 entreprises de plus de 20 salariés que comptait en 1994 le secteur manufacturier, 10 691 existaient déjà en 1985¹⁶. Plus de la moitié des entreprises qui figuraient dans la base de données en 1985 ont poursuivi leurs activités durant toute la période. C'est ce sous-ensemble de 10 691 entreprises ayant exercé une activité sur la période 1985-94 (que les statisticiens appellent cylindre et que le SESSI a mis à notre disposition) que nous avons étudié de plus près.

On peut d'ores et déjà considérer que ces 10 691 entreprises ont réussi par le fait même qu'elles ont résisté à l'épreuve du temps. La moitié des entreprises de plus de 20 salariés présentes dans la base de données en 1985 n'y figurent plus en 1994. Ce qui implique que ces entreprises ont disparu, qu'elles ont fusionné avec une autre entreprise, ou qu'elles sont passées sous la barre des 20 salariés au cours de la période.

14. Les données du sous-secteur DA, relatives à l'agriculture et à l'industrie alimentaire, relèvent du ministère de l'Agriculture et ne sont pas accessibles.

15. Ont donc été exclus du champ de cette étude les secteurs suivants : la construction (classe F dans la NAF, la NACE et la CITI) ; le commerce, la réparation automobile et les articles ménagers (classe G) ; les hôtels et restaurants (classe H) ; les transports et communications (classe I) ; les activités financières (classe J) ; l'immobilier, les locations et services aux entreprises (classe K) ; l'administration publique (classe L) ; l'éducation (classe M) ; la santé et l'action sociale (classe N) ; les services collectifs, sociaux et personnels (classe O) et les services domestiques (classe O), secteurs pour lesquels nous ne disposons pas de données quantitatives fines.

16. Par exister nous entendons ici « exister dans la base de données » ; les entreprises entrent dans cette base de données à partir du moment où elles atteignent le chiffre de 20 salariés, elles en sortent lorsque leur effectif tombe en dessous de ce seuil.

Les 10 691 entreprises qui sont restées en activité sur la période ont perdu des emplois (10 % de leur effectif total). Ces entreprises qui avaient en 1985 un effectif total de 2 413 283 salariés n'en comptent plus que 2 118 070 en 1994. Elles ont donc perdu près de 300 000 salariés sur la période.

Pour comprendre les évolutions que connaît la population des entreprises permanentes, nous n'avons pas exclu les grandes et très grandes entreprises de la population initiale. Le tableau 1 ventile notre population totale en six tranches d'effectifs.

Tableau 1. Nombre d'entreprises et de salariés par tranche d'effectif dans les populations de 1985 et de 1994

Tranche d'effectif	Nombre d'entreprises base 1985	Salariés en 1985	Nombre d'entreprises base 1994	Salariés en 1994	Évolution nbre de salariés
20 à 49	5 172	179 707	5 099	170 825	-8 882
50 à 99	2 349	168 824	2 408	170 914	2 090
100 à 249	1 807	282 974	1 905	296 144	13 170
250 à 499	720	250 822	754	260 311	9 489
500 à 1999	501	443 409	524	476 125	32 716
2000 et +	142	1 087 502	101	743 751	-343 751
Total	10 691	2 413 238	10 691	2 118 070	-295 168

En 1985, 5 172 entreprises de la population employaient entre 20 et 49 personnes. En 1994, elles étaient 73 de moins dans cette catégorie. Sur la période, certaines entreprises sont passées dans les tranches supérieures tandis que d'autres qui appartenaient à ces tranches supérieures ont vu leur effectif diminuer et ont intégré la tranche d'effectif 20-49 salariés. A l'autre extrémité, 142 entreprises employaient plus de 2 000 salariés en 1985. En 1994, elles n'étaient plus que 101 dans cette catégorie. La compression des effectifs dans cette catégorie a été importante : elle a concerné près de 350 000 emplois.

Les grandes entreprises de plus de 2 000 salariés ont perdu des emplois

Ces évolutions ont été examinées au niveau de l'entreprise individuelle. Lorsqu'on examine (à l'aide de leur numéro d'identification) la trajectoire des 142 entreprises qui, en 1985, employaient plus de 2 000 salariés, on observe qu'en 1994 119 d'entre elles (soit 84 %) avaient vu leurs effectifs diminuer (de 313 822 salariés) et que 23 seulement (soit 16 %) avaient vu leurs effectifs augmenter (de 15 734 salariés). Pour l'ensemble du groupe, la perte totale s'élève à 282 354 emplois sur la période 1985-94. Autrement dit, la perte de près de 300 000 emplois enregistrée par notre population d'entreprises permanentes est imputable aux entreprises de plus de 2 000 salariés.

En revanche, les entreprises qui avaient en 1985 entre 20 et 2 000 salariés n'ont enregistré ni gain ni perte d'effectif. Mais nous allons voir que ces entreprises ont connu un déplacement majeur de leurs effectifs, qui fait que la moitié d'entre elles ont perdu des emplois tandis que d'autres en ont gagné.

Les entreprises en croissance

La population des entreprises permanentes a été subdivisée en deux sous-populations : une sous-population dont le nombre de salariés a augmenté sur la période et une sous-population dont le nombre de salariés a diminué sur la période. Concernant cette population, il faut se poser trois questions : Combien d'entreprises ont vu leurs effectifs augmenter et de combien ? Combien ont vu leurs effectifs diminuer et de combien ? Combien ont gardé le même nombre de salariés ? Le tableau 2 répond à ces trois questions.

Tableau 2. Classement des entreprises permanentes en termes d'évolution de leurs effectifs

Effectif	Nombre d'entreprises	Salariés en 1985	Salariés en 1994	Variation
En augmentation	5 034	593 557	850 968	257 411
Stable	261	12 979	12 979	0
En diminution	5 396	1 806 702	1 254 123	-552 579
Total	10 691	2 413 238	2 118 070	-295 168

Près de la moitié des entreprises ont vu leur effectif augmenter d'au moins un salarié et près de la moitié des entreprises ont vu leur effectif diminuer d'au moins un salarié sur la période. Les 5 034 entreprises en expansion ont vu leur effectif global augmenter de 257 411 emplois mais cela n'a pas suffi à compenser la perte de plus de 550 000 emplois dans les entreprises qui ont vu leur effectif diminuer. Nous retrouvons ici la perte de 295 168 salariés attribuée ci-avant aux entreprises de plus de 2 000 salariés.

Classes d'effectif des entreprises en croissance

En dehors du groupe des entreprises de plus de 2 000 salariés, on constate que les quelque 250 000 emplois créés par les entreprises en croissance sur la période 1985-94 ont été, dans des proportions quasiment identiques (17 % et 20 %), imputables aux cinq classes d'entreprises. Autrement dit, les 151 entreprises qui, en 1985, avaient entre 500 et 1 999 salariés ont connu une augmentation totale de leurs effectifs équivalente à celle des 2 810 entreprises qui avaient à cette même date entre 20 et 49 salariés. On trouve des entreprises en croissance dans toutes les classes d'entreprises (tableau 3). Dans la sous-population des entreprises dont l'effectif s'accroît (entreprises en croissance), on a tenté d'identifier celles qui ont connu la plus forte croissance.

Tableau 3. Entreprises en croissance classées par taille

Taille	Nbre d'entreprises		Effectif en 1985		Effectif en 1994		Variation	
20 à 49	2 810	56 %	91 497	15 %	143 568	17 %	52 071	20 %
50 à 99	1 003	20 %	71 166	12 %	113 915	13 %	42 749	17 %
100 à 249	773	15 %	119 747	20 %	174 927	21 %	55 180	21 %
250 à 499	274	5.5 %	95 630	16 %	141 725	17 %	46 095	18 %
500 à 1999	151	3 %	127 503	21 %	173 085	20 %	45 582	18 %
2000 et +	23	0.5 %	88 014	15 %	103 748	12 %	15 734	6 %
Total	5 034	100 %	593 557	100 %	850 968	100 %	257 411	100 %

Les entreprises à forte croissance : le choix d'un indicateur

Comment identifier parmi les entreprises en croissance celles qui ont connu la plus forte croissance (en termes d'effectif) et qu'est-ce qu'une forte croissance ? Notre première tâche a consisté à choisir un indicateur de croissance pour ces entreprises :

- On peut mesurer la croissance en volume. On peut donc calculer un indicateur de volume en soustrayant de l'effectif de chaque entreprise en 1994 son effectif en 1985 (c'est un indicateur de valeur absolue de ce type qui permet de distinguer les entreprises en croissance des entreprises en décroissance).
- On peut mesurer la croissance de façon relative en calculant un coefficient multiplicateur. Une entreprise qui a 100 salariés en 1994 et qui en avait 50 en 1985 a multiplié par deux le nombre de

ses salariés. On peut donc calculer un indicateur de proportion en divisant l'effectif de chaque entreprise en 1994 par son effectif en 1985.

- On peut enfin combiner ces deux indicateurs pour associer la croissance en volume et la croissance en pourcentage. David Birch, aux États-Unis, a utilisé un indicateur de ce type. L'étude française a combiné l'accroissement du nombre de salariés en volume et l'accroissement en proportion (en faisant le produit des deux indicateurs précédents). Il est même possible, comme l'ont fait les responsables d'une enquête similaire aux Pays-Bas, d'affecter à ces indicateurs des poids différents afin de sur-représenter ou de sous-représenter certaines catégories d'entreprises dans la population étudiée (comme on le fait dans les courses de chevaux avec le système des handicaps pour égaliser les chances).

Nous avons testé ces différentes approches et classé en conséquence notre population de 5 034 entreprises en croissance (en fait, les tests ont porté sur 5 011 entreprises car les 23 entreprises de plus de 1 999 salariés ont été exclues de l'étude). Puis, dans chaque cas, nous avons pris les 500 entreprises les plus performantes. Selon l'indicateur choisi, la composition du groupe des 500 entreprises à forte croissance varie considérablement (tableau 4).

Tableau 4. Comparaison des classes d'effectif pour 500 entreprises à forte croissance et pour trois indicateurs

Classe d'effectif	Volume	Proportion	Combiné
20-49	10 %	59 %	21 %
50-99	16 %	22 %	20 %
100-249	28 %	13 %	23 %
250-499	24 %	4 %	20 %
500-1999	21 %	2 %	16 %
	100 %	100 %	100 %

Avec l'indicateur de volume, c'est-à-dire l'indicateur établi sur la base du nombre d'emplois, les trois quarts des entreprises à forte croissance appartiennent aux catégories de plus de 100 salariés. Avec l'indicateur de proportion, 80 % des entreprises à forte croissance appartiennent aux catégories de moins de 100 salariés. Avec l'indicateur combiné simple utilisé, les cinq classes d'effectifs sont relativement équivalentes mais les classes d'effectifs importants sont sur-représentées par rapport à leur poids dans la population initiale.

Dans le cas de la France, cette relative sur-représentation est pertinente pour au moins deux raisons :

- Premièrement, elle prend en compte le fait que dans chaque classe l'effectif a augmenté essentiellement du même nombre d'emplois de sorte que chaque classe mérite d'être étudiée. De fait, comme le montre le tableau 3, chacune des cinq premières classes d'entreprises a vu son effectif augmenter d'environ 50 000 salariés. Parmi les entreprises en croissance, ces cinq classes ont été respectivement responsables de 21 %, 18 %, 23 %, 19 % et de 19 % de l'augmentation totale de l'emploi. L'utilisation de l'indicateur combiné a permis de maintenir l'équilibre entre les cinq classes. Ne pas retenir assez d'entreprises dans les classes de plus de 100 salariés reviendrait à éliminer les deux tiers de l'augmentation des emplois sur la période, ce qui limiterait sérieusement l'utilité de toutes recommandations de politique effectuées sur la base de l'étude.
- Deuxièmement, elle permet d'avoir un nombre suffisant d'entreprises dans chaque classe pour effectuer une étude de comportement et des tests statistiques pertinents. Avec dix entreprises dans la classe 500-1 999, une analyse statistique ne serait pas possible mais avec 70 entreprises, les résultats sont plus pertinents.

Aucun outil n'est neutre et tous impliquent des choix politiques. Il serait illusoire de croire à l'existence d'un indicateur universel de classement des entreprises. Un tel indicateur n'aurait d'intérêt que par rapport à certaines caractéristiques de la population qu'il sert à examiner. En raison de sa pertinence dans le cas de la France, nous avons adopté l'indicateur combiné suivant (baptisé par les membres du groupe dans leurs études nationales « indice de croissance de Mustar »)

$$\text{Indice de croissance} = (X_m - X_{t0}) \times \frac{X_m}{X_{t0}}$$

dans lequel X_t désigne le nombre d'employés au temps t et n et 0 désignent les années de début et de fin de période.

Cet indice a été calculé pour chacune des entreprises en croissance et les entreprises ont été ensuite classées par ordre décroissant de leur « indice de croissance de Mustar ». La population des entreprises à forte croissance a été ensuite constituée en prenant les premiers 10 %, c'est-à-dire les 500 entreprises figurant en tête de cette liste.

A ce stade de la recherche, nous disposons de trois populations : un groupe d'entreprises permanentes sur la période, un deuxième groupe d'entreprises en croissance (du nombre de salariés) et un troisième groupe d'entreprises à forte croissance (du nombre de salariés). La section qui suit compare les trois populations du point de vue de leur répartition sectorielle, de leur implantation géographique, de la classe d'effectif à laquelle elles appartiennent et de leur contribution à la création d'emplois.

Comparaison des trois populations d'entreprises

Répartition sectorielle

A quels secteurs appartiennent les entreprises étudiées ? Existe-t-il des similitudes ou des différences dans la répartition sectorielle de la population des entreprises permanentes (10 961 entreprises), de celle des entreprises en croissance (5 034 entreprises) et de celle des entreprises à forte croissance (500 entreprises) ? (Les 500 entreprises à forte croissance sont les 500 premières de la liste des 5 034 entreprises classées par ordre décroissant de l'indice défini ci-dessus.)

Nous pouvons tirer trois conclusions de l'analyse de la répartition sectorielle des entreprises étudiées :

- On trouve des entreprises en croissance et à forte croissance dans tous les secteurs (mis à part le secteur très restreint de la cokéfaction, du raffinage et des industries nucléaires). C'est une première indication pour les politiques publiques : même dans les secteurs « en déclin » on peut trouver des entreprises très dynamiques. Il est intéressant de noter que les répartitions sectorielles de la population totale et de la population des entreprises en croissance sont approximativement les mêmes (tableau 5). Les entreprises à forte croissance sont également présentes dans tous les secteurs, mais leur répartition n'est pas uniforme. Les secteurs qui comptent le plus d'entreprises à forte croissance sont non seulement, comme on pouvait s'y attendre, l'industrie chimique (qui se classe en tête avec 17 % des 500 entreprises) ou la construction de matériels électriques et électroniques (qui se classe en deuxième position avec 15 %) mais également des secteurs plus surprenants comme la métallurgie et le travail des métaux (qui se classe en troisième position avec 13 %).

- La très forte croissance n'est pas corrélée à la croissance. Ainsi, l'industrie chimique qui représente 6 % de notre population totale, compte 7 % des entreprises en croissance mais 17 % des entreprises à forte croissance. Et la construction de matériels électriques et électroniques, qui représente 6 % de la population totale et 9 % de la population des entreprises en croissance mais 15 % de la population des entreprises à forte croissance. A l'inverse, le secteur du textile et de l'habillement représente 6.2 % de la population à forte croissance mais 13 % de la population totale. Il en va de même pour la métallurgie et le travail des métaux (21 % de la population totale et de la population des entreprises en croissance mais 13 % seulement de la population des entreprises à forte croissance).
- La concentration sectorielle est importante : 60 % des entreprises en croissance se concentrent dans quatre des 15 secteurs. Près de 60 % des entreprises à forte croissance se concentrent également dans quatre secteurs. Mais, à l'exception de la métallurgie et du travail des métaux, ces secteurs ne sont pas les mêmes (là encore il n'y a pas de corrélation).

Cette concentration existe-t-elle aussi à l'intérieur d'un même secteur ? Pour tester cette hypothèse, nous avons étudié de plus près le secteur de l'industrie chimique. Le tableau 6 présente les sept sous-secteurs qui composent l'industrie chimique et montre que la répartition des entreprises en croissance et à forte croissance est très diverse. L'industrie pharmaceutique, par exemple, représente 27 % des entreprises permanentes, 32 % des entreprises en croissance mais 52 % des entreprises à forte croissance du secteur. En revanche, bien que le sous-secteur « Autres produits chimiques » représente 15 % de la population totale et de la population des entreprises en croissance, il ne représente que 3 % des entreprises à forte croissance. Au total, deux des sept sous-secteurs (produits pharmaceutiques et savons, parfums et produits de soins) représentent près de 60 % des entreprises à forte croissance du secteur. La concentration des entreprises dans certains secteurs se double donc d'une concentration à l'intérieur des secteurs.

Tableau 5. Répartition sectorielle des trois populations

Secteur	Toutes entreprises		Entreprises en croissance		Entreprises à forte croissance	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Métallurgie et travail des métaux	2 296	21	1 075	21	63	13
Industrie textile et habillement	1 409	13	505	10	31	6
Industrie du papier et du carton ; édition et imprimerie	1 247	12	620	12	42	8
Construction de machines et équipements	1 114	10	480	10	37	7
Construction de matériels électriques et électroniques	905	8	459	9	75	15
Industrie chimique	649	6	373	7	86	17
Industrie du caoutchouc et des matières plastiques	629	6	389	8	58	12
Autres industries du secteur manufacturier	611	6	282	6	25	5
Autres produits miniers non métalliques	480	4	234	5	19	4
Construction de matériel de transport	437	4	218	4	37	7
Travail du bois et fabrication d'articles en bois	307	3	159	3	9	2
Industrie du cuir et de la chaussure	292	3	99	2	9	2
Industries extractives	210	2	88	2	4	1
Production et distribution d'électricité, d'eau et de gaz	76	1	43	1	5	1
Cokéfaction, raffinage, industrie nucléaire	29	0	10	0	0	0
Total	10 691	100	5 034	100	500	100

Note : Le secteur « Métallurgie et travail des métaux » représente 21 % des entreprises permanentes, 21 % des entreprises en croissance et 13 % des entreprises à forte croissance, soit respectivement 2 296, 1 075 et 63 entreprises.

Tableau 6. Ventilation de l'industrie chimique en sept sous-secteurs

Secteur	Toutes entreprises		Entreprises en croissance		Entreprises à forte croissance	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
24.1 Industrie chimique de base	133	20	64	17	7	8
24.2 Fabrication de produits agrochimiques	16	2	7	2	4	5
24.3 Fabrication de peintures et vernis	92	14	49	13	5	6
24.4 Industrie pharmaceutique	176	27	120	32	45	52
24.5 Savons, parfums et produits de soins	135	21	77	21	22	26
24.6 Fabrication d'autres produits chimiques	95	15	56	15	3	3
24.7 Fibres artificielles ou synthétiques	2	0	0	0	0	0
Total industrie chimique	649	100	373	100	86	100

Ventilation par localisation géographique des trois populations

Le tableau 7 indique les régions dans lesquelles sont implantées les entreprises étudiées. Les 10 961 entreprises se répartissent sur l'ensemble du territoire. Cette ventilation fournit les informations suivantes :

- La répartition des entreprises en croissance n'est pas différente de celle de la population totale ; il n'y a pas ici de localisation géographique particulière de la croissance.
- La répartition géographique des entreprises à forte croissance montre une prolifération de la croissance dans la région Île-de-France qui compte 24 % de la population totale étudiée mais 32 % des entreprises à forte croissance. Dans deux régions (Rhône-Alpes et le Nord-Pas-de-Calais), la proportion des entreprises à forte croissance (respectivement 13 % et 3 %) est inférieure à celle des entreprises dans la population totale (respectivement 15 % et 7 %).
- Si l'on trouve des entreprises à forte croissance dans toute la France continentale, leur répartition géographique reste néanmoins fortement concentrée. Les deux tiers (64 %) des entreprises à forte croissance sont en effet localisées dans six régions et le tiers restant se répartit entre les seize autres régions. On trouve en tête la région Île-de-France (32 % des entreprises à forte croissance) suivie par la région Rhône-Alpes (13 %).

Ces calculs ont été effectués sur la base de la domiciliation du siège social de l'entreprise en 1994. Cette étude s'est attachée à l'entreprise individuelle (plutôt qu'à l'établissement ou à la tête de groupe dans le cas de filiales) pour des raisons à la fois théoriques et pratiques : le siège social est le centre de décision de l'entreprise et les données dont nous disposons proviennent d'enquêtes effectuées au niveau de l'entreprise. La phase II de l'étude cherche à établir si une forte croissance s'accompagne d'un nombre croissant d'établissements (implantations géographiques) ou d'un développement de l'effectif d'un ou des établissement(s) existant(s).

Tableau 7. Ventilation par région de la population totale, de la population des entreprises en croissance et de la population des entreprises à forte croissance

En pourcentage

	Toutes entreprises	Entreprises en croissance	500 entreprises à forte croissance
Alsace	4	4	5
Aquitaine	3	3	2
Auvergne	2	2	1
Basse-Normandie	2	2	3
Bourgogne	3	3	3
Bretagne	3	3	3
Centre	5	5	5
Champagne-Ardennes	3	3	2
Corse	0	0	0
Franche-Comté	3	3	3
Haute-Normandie	3	3	4
Île-de-France	24	22	32
Languedoc-Roussillon	1	1	0
Limousin	1	1	1
Lorraine	3	3	3
Midi-Pyrénées	3	3	3
Nord-Pas-de-Calais	7	7	3
Pays de la Loire	6	7	5
Picardie	4	4	3
Poitou-Charentes	2	3	3
Provence Alpes Côte d'Azur	3	2	2
Rhône-Alpes	15	16	13
Total	100 %	100 %	100 %

Répartition par tranche d'effectif des trois populations

Les 500 entreprises à forte croissance reflètent-elles avec exactitude notre population initiale ou sont-elles plutôt concentrées dans une classe d'effectif particulière ? L'indice utilisé démontre l'existence d'entreprises à forte croissance dans toutes les classes d'effectif (tableau 8).

Tableau 8. Ventilation des trois populations par classe d'effectif

Classe d'effectif en 1985	Toutes entreprises		Entreprises en croissance		Entreprises à forte croissance	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
20-49	5 172	48	2 810	56	106	21
50-99	2 349	22	1 003	20	102	20
100-249	1 807	17	773	15	115	23
250-499	720	7	274	5	99	20
500-1999	501	5	151	3	78	16
2000 et plus	142	1	23	0.5	-*	-*
Total	10 691	100	5 034	100	500	5

* Les entreprises qui employaient plus de 2 000 salariés en 1985 ne sont pas prises en compte dans la population des entreprises à forte croissance.

Dans la tranche 2 000 et plus, une entreprise sur six (23 sur 142) est en croissance sur la période et dans la tranche 500-1 999 près d'une entreprise sur trois (151 sur 501) est en croissance. Cela implique que la croissance (comme la forte croissance) n'est pas le fait exclusif des entreprises de moins de 500 salariés. Cela montre que si l'objectif est d'encourager la création d'emplois, les pouvoirs publics ne peuvent ignorer les entreprises moyennes. Les politiques industrielles ont longtemps été centrées sur les champions nationaux alors qu'aujourd'hui l'accent est mis sur les petites entreprises. Mais une politique publique doit également être consciente du rôle joué par les entreprises moyennes. Les petites, les moyennes et les grandes entreprises sont en fait plus complémentaires que concurrentes.

Il est quelque peu étonnant de constater que les tranches d'effectif 20-49, 50-99, 100-249, 250-499 et 500-1 999 sont responsables de la création de près de 50 000 emplois chacune. Il a donc été décidé de conserver dans l'étude des populations en croissance et à forte croissance, les entreprises de la tranche 500-1 999 salariés puisqu'elles ont contribué autant à l'augmentation des effectifs que les autres tranches d'effectif.

Les 500 entreprises choisies sur la base de l'indice de forte croissance appartiennent dans des proportions comparables aux cinq tranches d'effectif. Dans le cas de la France, cet indice est donc représentatif de la contribution respective des tranches d'effectif à la création globale d'emplois. La disparité entre la répartition des populations totale et en croissance et celle de la population à forte croissance n'est pas surprenante dans la mesure où cette dernière a été déterminée sur la base d'un indice pondérant l'augmentation de l'emploi par l'augmentation en volume.

La répartition de l'augmentation de l'emploi entre les cinq tranches d'effectif soulève un certain nombre de questions. Une politique publique peut-elle concerner l'ensemble des 5 000 entreprises en croissance ou doit-elle se concentrer sur les quelques centaines d'entreprises à forte croissance ? Une politique peut-elle ignorer le fait que près d'un cinquième de l'accroissement du nombre des emplois est le fait d'un nombre relativement restreint d'entreprises employant entre 500 et 2 000 salariés ?

Les entreprises à forte croissance

Cette section s'intéresse plus particulièrement aux entreprises à forte croissance. Elle analyse leur contribution à l'accroissement des effectifs, la ventilation de leur chiffre d'affaires, leur propension à exporter, leur engagement dans des activités de R-D et leur répartition entre entreprises indépendantes et entreprises appartenant à un groupe.

Contribution des entreprises à forte croissance à l'emploi

Les 5 034 entreprises en croissance ont accru leurs effectifs de 257 411 personnes. Les entreprises à forte croissance, qui représentent 10 % de la population des entreprises en croissance, sont responsables de 54 % de cet accroissement, soit 138 334 emplois. Ce pourcentage passe à 57 % si l'on ne prend pas en compte les 23 entreprises de plus de 2 000 salariés qui ont accru leurs effectifs de 15 734 personnes puisque nous n'avons pas inclus d'entreprises de cette catégorie dans les 500 retenues. Le calcul est le suivant : $138\,334 / (257\,411 - 15\,734) \times 100 = 57.2 \%$.

Plus les entreprises à forte croissance appartenaient, en 1985, à une classe d'effectif faible, plus elles ont, proportionnellement, augmenté leurs effectifs en 1994. Une entreprise de la classe 20-49 salariés employait en moyenne 37 personnes en 1985 et 163 en 1994, soit une multiplication par 4.4. Une entreprise de la classe 500-1 999 salariés employait en moyenne 876 personnes en 1985 et 1 387 en 1994, soit une multiplication par 1.6. Le tableau 9 fait nettement apparaître une rupture à 100 salariés. Les entreprises de moins de 100 salariés ont grosso modo quadruplé leurs effectifs sur la période, tandis que les

entreprises de plus de 100 salariés ont grosso modo doublé leurs effectifs sur la période. Cette ligne de fracture à 100 salariés se retrouve dans d'autres études, par exemple dans les études sur les PME et les brevets. D'un point de vue méthodologique, le seuil de 100 salariés pourrait être, toutes choses égales par ailleurs, un palier pertinent pour les recommandations de politique, notamment si l'étude confirme la similitude de comportement des entreprises des classes 20-49 et 50-99 salariés.

Tableau 9. Nombre moyen de salariés des 500 premières entreprises en 1985 et 1994 et pourcentage de variation

Classe d'effectif	Nbre d'entreprises		Effectif en 1985		Effectif en 1994		Variation
	1985	Total	Total	Moyenne/entreprise	Total	Moyenne/entreprise	Base 100
20 à 49	106	3 879	37	17 233	163	441	
50 à 99	102	7 270	71	27 153	266	375	
100 à 249	115	18 509	161	47 663	414	257	
250 à 499	99	35 679	360	71 772	725	201	
500 à 1999	78	68 327	876	108 177	1 387	158	
Total ou moyenne	500	133 664	267	271 998	544	203	

Chiffre d'affaires des entreprises à forte croissance

Le chiffre d'affaires moyen des entreprises appartenant au groupe des 500 était de 192.6 millions de francs en 1985 et de 561.3 millions de FRF en 1994. Sur la période, le chiffre d'affaires moyen des entreprises a été multiplié par 2.91 en francs courants et l'effectif moyen par entreprise a doublé (tableau 10). Plus l'entreprise appartenait en 1985 à une classe d'effectif faible, plus l'évolution de son chiffre d'affaires a été importante. Les entreprises de la classe 20-49 salariés ont vu leur chiffre d'affaires moyen multiplié par 4.88 tandis que celles de la classe 250-499 salariés ont vu leur chiffre d'affaires moyen multiplié par 2.93 seulement. De manière générale, toutes choses égales par ailleurs, l'évolution du chiffre d'affaires est parallèle à l'évolution des effectifs. L'utilisation du chiffre d'affaires comme indicateur n'aurait donc pas donné des populations d'entreprises très différentes de celles obtenues en prenant le nombre de salariés.

Tableau 10. Évolution du chiffre d'affaires dans les entreprises à forte croissance entre le début et la fin de la période étudiée
Millions de FRF

Classe d'effectif	Nombre d'entreprises	CA moyen par entreprise, 1985	CA moyen par entreprise, 1994	Évolution du CA	Évolution des effectifs*
20-49	106	27 849	135 810	488	441
50-99	102	48 668	234 500	482	375
100-249	115	96 244	377 195	392	257
250-499	99	283 118	829 945	293	201
500-1999	78	632 200	1 523 747	241	158
Toutes classes	500	192 649	561 373	291	203

* Pour 1994, base 100 en 1985.
CA = chiffre d'affaires.

Les entreprises à forte croissance et exportatrices

Les entreprises à forte croissance exportaient déjà au début de la période étudiée. L'analyse individuelle des entreprises montre que sur les 500 étudiées 403 exportaient déjà en 1985 et que 450 exportaient en 1994. L'exportation n'est donc pas le point d'arrivée du processus de forte croissance, mais semble plutôt être un point de départ, une sorte de préalable. De plus, les exportations de ces entreprises ont augmenté sur la période (tableau 11). En termes de volume, l'augmentation du chiffre d'affaires provenant des exportations est forte et elle suit la croissance de l'entreprise mais elle ne représente qu'une part relativement faible du chiffre d'affaires.

Tableau 11. Évolution du volume des exportations par classe d'effectif
En millions de FRF

Classe d'effectif	1985	CA exportations 1985	CA exportations 1994	Variation en 1994 Base 100 en 1985
	Nombre d'entreprises	Moyenne/ entreprise	Moyenne/ entreprise	
20 à 49	106	3 574	23 816	666
50 à 99	102	8 579	58 686	684
100 à 249	115	20 397	101 429	497
250 à 499	99	63 315	227 226	359
500 à 1999	78	172 498	449 562	261
Toutes classes	500	46 645	154 253	331

CA = chiffre d'affaires.

En volume, la part du chiffre d'affaires provenant des exportations est importante : les entreprises de 20 à 49 salariés ont multiplié leurs ventes à l'exportation par 6.6 (leur chiffre d'affaires moyen à l'export passant de 3.5 à 23.8 millions de francs) (tableau 12). La progression des exportations est plus forte pour les entreprises qui étaient petites en début de période.

En 1985, les premières 500 entreprises obtenaient déjà une part importante de leur chiffre d'affaires des exportations (24 % en moyenne). Au cours de la période, la part des exportations dans le chiffre d'affaires des entreprises à forte croissance n'a augmenté que de 13 %. Toutefois, les entreprises avec moins de 500 employés a augmenté leur part d'exportations de 23 % dans le cas des plus grandes et de 38 % dans le cas des plus petites. En dehors des entreprises avec de 20 à 49 salariés, les entreprises en croissance ont obtenu entre un tiers et un quart de leurs chiffre d'affaires de marchés étrangers.

Tableau 12. Part du chiffre d'affaires provenant des exportations par classe d'effectif, 1985 et 1994

Classe d'effectif	1985	1985	1994	Variation en 1994 Base 100 en 1985
	Nombre d'entreprises	CA réalisé à l'exportation	CA réalisé à l'exportation	
20 à 49	106	13 %	18 %	138
50 à 99	102	18 %	25 %	139
100 à 249	115	21 %	27 %	129
250 à 499	99	22 %	27 %	123
500 à 1999	78	27 %	30 %	111
Toutes classes	500	24 %	27 %	113

CA = chiffre d'affaires.

Les entreprises à forte croissance et la R-D

Les données mises à notre disposition par le SESSI sur les 10 691 entreprises permanentes ont été croisées à partir de leur numéro d'identification avec celles sur les entreprises engagées dans des activités de R-D (données issues de l'enquête réalisée tous les ans par le ministère de la Recherche auprès des entreprises employant au moins un chercheur à plein temps).

En 1992, année pour laquelle les informations étaient disponibles, 1 364 entreprises sur les 10 691 avaient un budget de R-D et elles se répartissaient de manière égale entre la population des entreprises en croissance et celle des entreprises en décroissance. Ces résultats mettent à mal le stéréotype qui associe la R-D à la croissance d'une entreprise.

Un deuxième constat est que le nombre des entreprises effectuant de la R-D est beaucoup plus élevé dans la population des entreprises à forte croissance (33 %) que dans la population totale (13 %) (tableau 13). Il existe donc une forte corrélation entre la conduite d'activités de R-D et une forte croissance.

Tableau 13. Pourcentage d'entreprises effectuant de la R-D, par population

	% avec R-D	% sans R-D	Total %
Population totale (10 691)	13	87	100
Entreprises en croissance (5 034)	12	88	100
Entreprises à forte croissance (500)	33	67	100

Un troisième constat concerne les entreprises à forte croissance. Les deux tiers des entreprises à forte croissance ne font pas de R-D. Sur les 500 étudiées, 167 seulement ont déclaré faire de la R-D. Mais il se peut qu'un grand nombre d'entreprises fassent de la R-D d'une manière ne répondant pas aux définitions strictes du *Manuel de Frascati* (les enquêtes pertinentes sont effectuées sur la base de ces définitions dont les limites sont reconnues). Cela pose la question de la relation entre la R-D et une forte croissance dans les secteurs industriels traditionnels étudiés ici. La phase II de l'étude examine plus en détail la relation existant entre la croissance des entreprises du secteur industriel et la de R-D (au sens de Frascati mais également en prenant une définition plus large).

Les entreprises à forte croissance : des entreprises indépendantes ou appartenant à un groupe ?

La base de données sur les entreprises permanentes a été croisée avec la base de données LIFI (Liaisons financières) de l'INSEE. Chacune des 500 entreprises à forte croissance a été classée dans la catégorie des entreprises indépendantes ou dans celle des entreprises appartenant à un groupe (nous n'avons fait aucune distinction entre groupe français et groupe étranger).

Pour chacune des entreprises et pour l'année 1994, nous avons pu déterminer le pourcentage du capital détenu par un ou plusieurs groupes, le nom du principal groupe détenteur et la part du capital détenue par celui-ci. Le traitement des données a montré la présence de groupes dans le capital de 376 des 500 entreprises à forte croissance. Dans 363 de ces 376 entreprises, les groupes détenaient plus de 50 % du capital. Les entreprises détenues à plus de 50 % par un ou plusieurs groupes ont été classées dans la catégorie « groupes » et les autres dans la catégorie « indépendantes ».

Premier constat qui mérite d'être noté, les trois quarts des entreprises à forte croissance appartiennent à un groupe. Ce qui ne cadre pas avec la vision qui associe le succès à l'entrepreneur indépendant. Deuxième constat : 14 % seulement de la croissance de l'emploi sur la période est le fait d'entreprises indépendantes ; sur six emplois créés, cinq sont imputables à des entreprises appartenant à un groupe (tableau 14).

Tableau 14. Répartition des entreprises à forte croissance entre les catégories « groupes » et « indépendantes »

Entreprises	Nombre	%	Emplois créés	Taille moyenne en 1994
Groupes	363	73	86 %	646 salariés
Indépendantes	137	27	14 %	273 salariés
Total	500	100	138 334	

Ces constats montrent les limites des études sur les entreprises à forte croissance qui d'emblée éliminent les filiales de groupe de leur champ d'analyse. Si nous avions fait de même dans cette étude nous aurions laissé de côté 86 % des emplois créés sur la période étudiée. Cela pose la question du rôle des groupes dans la croissance. L'enquête postale exposée à la section 4 apporte quelques éléments de réponses.

L'examen des entreprises permanentes, en croissance et à forte croissance présentée dans cette section a été réalisée sur la base de leur effectif en début de période (1985) et en fin de période (1994). Il ne dit rien de l'évolution entre ces deux années. La section 2 analyse l'évolution des effectifs des entreprises à forte croissance, année après année.

2. TRAJECTOIRES DES ENTREPRISES A FORTE CROISSANCE

A la section 1, nous avons pris comme cadre de référence deux années, 1985 et 1994, et nous nous sommes attachés à comparer les effectifs de ces deux années. Dans cette section, nous étudions la trajectoire des entreprises à forte croissance tout au long de la période. Afin d'observer les schémas d'évolution, nous avons procédé à une analyse longitudinale de l'effectif de chaque entreprise pour chacune des années de la période 1985-94.

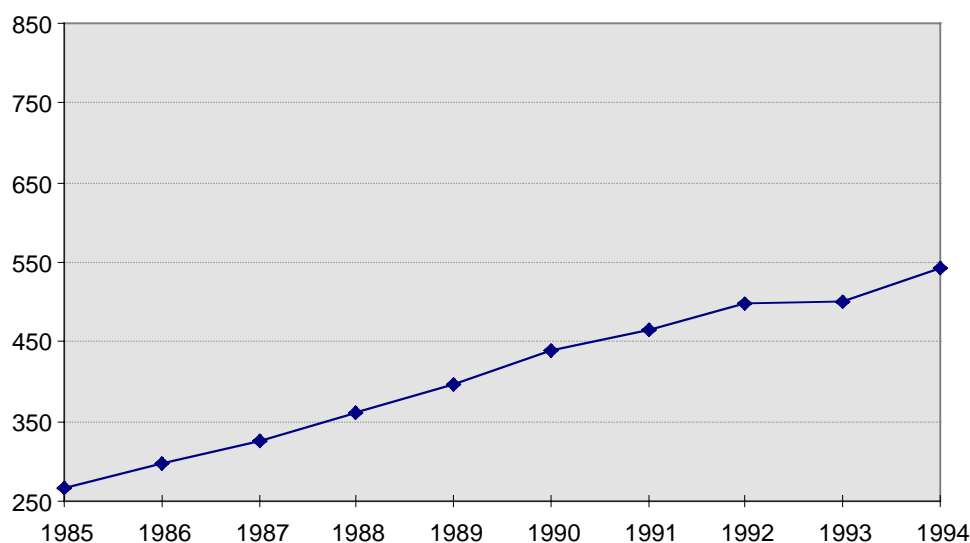
Les constats présentés ici tentent également de répondre à plusieurs questions. La croissance est-elle continue ou cyclique ? Combien d'années d'expansion continue ou de périodes d'expansion ces entreprises ont-elles connu ? Combien d'années de croissance et de décroissance (continue ou non) ces entreprises totalisent-elles sur la période étudiée ?

En premier lieu, nous décrivons « l'entreprise moyenne » de la population des entreprises à forte croissance et une trajectoire de croissance type. Nous utilisons ensuite la même procédure pour chacune des cinq classes d'effectif présentes dans la population des entreprises à forte croissance. Puis, nous examinons les trajectoires de croissance effectives des entreprises à forte croissance. Ces entreprises ont-elles connu une augmentation régulière de leurs effectifs ou leur croissance a-t-elle été plutôt le résultat de phases alternées de croissance et de décroissance de leurs effectifs ? Existe-t-il des schémas-types ? Quel est le pourcentage des entreprises qui s'inscrivent dans un schéma plutôt que dans l'autre ? Enfin, nous soulignons le côté illusoire de quelques idées reçues sur les entreprises à forte croissance. Il apparaît qu'un grand nombre d'études fournissent aux analystes et aux décideurs des cas et des modèles quelque peu éloignés de la réalité.

L'entreprise « moyenne » et sa trajectoire type

Quel est le profil de la trajectoire de l'entreprise à forte croissance « moyenne » ? Nous obtenons cette entreprise moyenne en additionnant les effectifs des 500 entreprises à forte croissance pour chacune des années de la période 1985-94, puis en divisant par 500 le total obtenu pour chaque année. L'entreprise moyenne de cette population employait 267 salariés en 1985 et 544 en 1994. Elle a doublé ses effectifs sur la période. La figure 1 présente sa trajectoire en termes de variation de son effectif.

Figure 1. Trajectoire de l'entreprise « moyenne » entre 1985 et 1994
Effectif annuel moyen des 500 entreprises à forte croissance



C'est cette trajectoire qui vient à l'esprit à chaque fois que l'on parle d'une entreprise à forte croissance. Il s'agit d'une trajectoire ascendante plutôt régulière mais néanmoins sensible aux cycles d'activité (comme c'est le cas ici pour les années 1992 et 1993). Cette trajectoire reste sensiblement la même pour les différentes classes de taille d'entreprises (tableau 15).

Tableau 15. Effectif annuel de l'entreprise moyenne pour chaque classe d'effectif, 1985-94

Classe d'effectif	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
20 à 49	36	50	59	71	83	103	113	131	133	161
50 à 99	71	83	103	124	143	159	199	232	244	266
100 à 249	161	190	225	246	271	314	333	353	368	414
250 à 499	360	397	428	461	519	582	620	678	679	725
500 à 1999	876	948	995	1 108	1 177	1 261	1 290	1 323	1 298	1 387

L'entreprise moyenne de la classe 20-49 salariés a multiplié son effectifs par 4.5 (de 36 à 161 salariés). Celle de la classe 50-99 salariés l'a multiplié par 3.8 (de 71 à 266). Celle de la classe 100-249 salariés l'a multiplié par 2.6 (de 161 à 414). Celle de la classe 250-499 salariés l'a multiplié par 2 (de 360 à 725) et celle de la classe 500-1 999 salariés l'a multiplié par 1.6 (de 876 à 1 387). Ces chiffres reflètent clairement l'effet de l'indice qui prend en compte tant l'augmentation relative que l'augmentation absolue du nombre des salariés. Plus l'entreprise est importante en début de période, plus la pente de sa croissance (c'est-à-dire son facteur de croissance) est faible. Une entreprise de 20 salariés est plus susceptible de multiplier par quatre ses effectifs qu'une entreprise de 500 salariés. De même, plus la taille de l'entreprise est importante en début de période, plus elle est sujette aux cycles d'activité. Les entreprises ayant entre 250 et 499 salariés n'ont pas accru leurs effectifs entre 1992 et 1993. Celles de plus de 500 salariés ont enregistré une légère décroissance de leurs effectifs.

Globalement, les cinq classes d'effectif ont connu une croissance régulière, les entreprises augmentant leurs effectifs, année après année. Ce profil de l'entreprise moyenne est celui que montrent généralement les travaux et les dossiers sur les entreprises à forte croissance. On le retrouve dans de nombreux articles de presse, dans divers rapports et discours des responsables politiques. Mais ce profil est trompeur. La

deuxième section de ce chapitre démontre que cette représentation est sans rapport aucun avec la réalité et que les entreprises réelles ne ressemblent guère à cette entreprise moyenne.

Cette image tronquée pose un problème principalement pour les politiques publiques. Si les instruments qu'utilisent les décideurs sont biaisés, ceux-ci vont bâtir des politiques sur la base de cas inexistantes ou atypiques.

Les trajectoires des entreprises à forte croissance

Cette section décrit les trajectoires effectives des 500 entreprises à forte croissance et compare cette population à celle des 5 000 entreprises en croissance dont elle est issue.

Effectif maximum et effectif minimum

A quel moment les entreprises à forte croissance atteignent-elles leur effectif maximum : lors de la dernière année de la période étudiée ou avant ? De la même façon, à quel moment présentent-elles leur effectif minimum : en début de période ou à tout autre moment de celle-ci ? Nous avons calculé l'année au cours de laquelle chaque entreprise atteint son effectif maximum et celle au cours de laquelle elle atteint son effectif minimum (tableaux 16 et 17).

Tableau 16. Répartition des entreprises par l'année de leur effectif maximum pour les 500 entreprises à forte croissance (EFC) et les 5 000 entreprises en croissance (EC)

En pourcentage

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	
500 EFC	0	0.8	0.6	1.0	2.8	8.2	9.2	16.4	10.0	51.0	100.0
5 000 EC*	0	2.5	3.1	4.6	8.7	12.8	13.7	15.0	10.0	29.6	100.0

Note : En 1988, 1 % des entreprises à forte croissance (EFC) et 4.6 % des entreprises en croissance (EC) ont connu leur pic d'effectif, c'est-à-dire leur effectif maximum sur la période).

* Les entreprises en croissance sont au nombre de 5 034 ; dans un souci de simplicité, nous les appelons les 5 000.

Une entreprise à forte croissance sur deux a enregistré son effectif maximum en 1994 (voir tableau 3), ce qui revient à dire que la moitié des entreprises à forte croissance n'ont pas enregistré leur effectif maximum en 1994. Autrement dit, une entreprise sur deux a vu son effectif diminuer en fin de période par rapport à son effectif maximum de la période.

Tableau 17. Répartition des entreprises par l'année de leur effectif minimum pour les 500 entreprises à forte croissance (EFC) et les 5 000 entreprises en croissance (EC)

En pourcentage

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	
500 EFC	64.8	17.00	8.2	3.2	1.0	1.2	1.4	1.4	1.6	0	100.0
5 000 EC*	54.2	14.7	9.9	6.3	4.0	2.8	2.3	2.4	3.5	0	100.0

Note : 1985 est l'année où 64.8 % des entreprises à forte croissance (EFC) et 54.2 % des entreprises en croissance (EC) enregistrent leur effectif minimum.

* Les entreprises en croissance sont au nombre de 5 034 ; dans un souci de simplicité, nous les appelons les 5 000.

Moins de 10 % des entreprises à forte croissance ont enregistré leur effectif minimum après 1987. Pour deux entreprises à forte croissance sur trois, 1985 est l'année où elles ont enregistré leur effectif le plus bas. Donc, pour une entreprise sur trois, la première année de la période n'est pas celle où elle a enregistré son effectif le plus bas. A un moment ou un autre, le nombre de salariés de ces entreprises est

descendu en dessous du niveau de la première année de la période mais il est remonté ultérieurement (par définition, le nombre de salariés est plus élevé en 1994 qu'en 1985). Ces constatations préliminaires montrent que la catégorie des entreprises à forte croissance comprend des entreprises dont l'effectif a connu de fortes fluctuations et que, dans bon nombre de cas, la croissance des effectifs n'a pas été continue.

Comparaison avec les entreprises en croissance

Une étude analogue de la population mère des 5 000 entreprises en croissance le confirme. La définition minimale que nous avons utilisée (entreprises dont l'effectif a augmenté d'au minimum une unité entre 1985 et 1994) confirme que la croissance n'a pas été régulière. En effet, pour les deux tiers des 5 000 entreprises en croissance, 1994 n'est pas l'année où elles ont employé un nombre maximum de salariés.

Ce qui distingue les entreprises à forte croissance des entreprises en croissance c'est leur dynamisme sur les trois dernières années de la période observée. Plus des trois quarts des entreprises à forte croissance ont enregistré leur effectif maximum durant ces trois dernières années, contre la moitié seulement des entreprises en croissance. De plus, un petit nombre d'entreprises à forte croissance ou en croissance ont enregistré leur effectif minimum dans la deuxième moitié de la période étudiée, c'est-à-dire entre 1990 et 1993.

Globalement, cette analyse préliminaire montre que la plupart des entreprises en croissance et à forte croissance du secteur manufacturier français ont vu leurs effectifs augmenter et diminuer à un moment ou à un autre de la période étudiée.

Année de la meilleure performance

Pour affiner ces constats, nous avons déterminé l'année de plus forte croissance pour chaque entreprise, c'est-à-dire l'année où elle a réalisé sa meilleure performance en termes d'augmentation de ses effectifs ou l'année au cours de laquelle sa courbe de croissance a été la plus forte. Le tableau 18 montre qu'un quart des entreprises ont connu leur plus forte année de croissance dans la première partie de la période, que la moitié l'ont connue entre 1989 et 1992, et que le dernier quart l'ont connue dans les deux dernières années. Globalement, les années au cours desquelles les entreprises ont atteint leur plus forte croissance relative sont largement réparties sur la période.

Tableau 18. Répartition des entreprises par leur année de plus forte croissance pour les 500 entreprises à forte croissance (EFC) et les 5 000 entreprises en croissance (EC)

En pourcentage

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
500 EFC	0	6.2	7.6	8.4	11.6	14.6	11.8	12.6	9.2	18.0
5 000 EC*	0	11.2	10.7	12.1	14.7	13.1	10.2	8.9	6.5	12.8

Note : En 1994, 18 % des entreprises à forte croissance ont réalisé leur meilleure performance de la période en termes d'augmentation relative des effectifs ; ce pourcentage a été de 12.8 % pour les entreprises en croissance).

* Les entreprises en croissance sont au nombre de 5 034 ; dans un souci de simplicité, nous les appelons les 5 000.

Comparaison de l'année de l'effectif maximum et de l'année de la meilleure performance

Lorsqu'on compare l'année au cours de laquelle les entreprises ont enregistré leur effectif maximum et l'année où leur croissance a été la plus forte, on observe une distorsion structurelle très marquée (tableau 19). Ainsi, 51 % des entreprises à forte croissance ont enregistré leur effectif maximum en 1994, mais 18 % seulement de ces entreprises ont connu leur plus forte croissance cette même année. On observe une nette distorsion entre la répartition des entreprises suivant l'année où elles ont atteint leur effectif maximum et la répartition suivant l'année où leur croissance relative a été la plus forte. Près de 80 % des entreprises ont enregistré leur effectif maximum dans les trois dernières années de la période observée. Mais, dans 40 % des cas, ces trois dernières années ne sont pas celles où la croissance relative a été la plus forte. Cela montre que bon nombre d'entreprises ont connu un phénomène d'accélération-ralentissement, avec une période de très forte croissance relative suivie d'une période de croissance plus lente.

Tableau 19. Répartition des entreprises à forte croissance suivant l'année de leur effectif maximum et l'année de leur meilleure performance

En pourcentage

Année	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	
Effectif maximum	0	0.8	0.6	1.0	2.8	8.2	9.2	16.4	10.0	51.0	100.0
Croissance la plus forte	0	6.2	7.6	8.4	11.6	14.6	11.8	12.6	9.2	18.0	100.0
Distorsion structurelle	0	- 5.4	- 7	- 7.4	- 8.8	- 6.4	- 2.6	+ 3.8	+ 1.8	+ 33.0	

Note : 51 % des entreprises à forte croissance ont enregistré leur effectif maximum en 1994 tandis que 18 % ont réalisé leur meilleure performance de la période, en termes d'augmentation de leurs effectifs, cette même année. La distorsion structurelle (ou écart entre les deux répartitions) est de 33 points.

Pour l'immense majorité des entreprises, la croissance ne se fait pas au même rythme sur toute la période. Les entreprises peuvent connaître une croissance inégale (avec des hauts et des bas, des ralentissements et des reprises) et néanmoins continuer à croître. Cela confirme que l'on ne peut pas prendre le taux de croissance comme paramètre de croissance pour une année donnée et que la croissance doit s'étudier dans la durée pour comprendre ses trajectoires.

Années de croissance continue et nombre total d'années de croissance

Comme nous l'avons vu plus haut, la trajectoire de la croissance n'a pas été régulière entre 1985 et 1994, puisque bien souvent les entreprises ont enregistré leur plus grand effectif avant la dernière année de la période. Le tableau 20 montre le nombre d'années de croissance continue (ininterrompue) que les entreprises ont connues.

Tableau 20. Répartition des entreprises suivant leur nombre d'années de croissance continue pour les 500 entreprises à forte croissance (EFC) et les 5 000 entreprises en croissance (EC)

En pourcentage

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
500 EFC	3	12.2	15.2	19.2	16.6	11.4	11	4	7.4	100.0
5 000 EC*	2.5	15.9	21.6	21	16.2	10.2	6.5	2.6	3.8	100.0

* Les entreprises en croissance sont au nombre de 5 034 ; dans un souci de simplicité, nous les appelons les 5 000.

Comme le montre le tableau, 7.4 % seulement des entreprises à forte croissance ont connu une croissance continue sur l'ensemble de la période (soit 37 entreprises sur 500). La croissance continue, c'est-à-dire l'augmentation des effectifs d'au minimum une unité sur toute la période, est extrêmement rare. De fait, 22 % seulement des entreprises ont connu une période de croissance continue de sept années ou plus. Pour près de 48 % des entreprises, la période de croissance continue n'a duré qu'entre quatre et six

ans. Et, pour près de 30 %, la trajectoire de croissance a été inégale avec seulement une à trois années de croissance continue. Par comparaison, dans la population des 5 000 entreprises en croissance, 3.8 % seulement (soit 190 entreprises sur 5 000) ont connu une croissance continue sur neuf années et 13 % seulement ont connu une croissance continue de sept années ou davantage.

L'indice utilisé pour construire la population des entreprises à forte croissance n'englobe que 19 % (soit 37 entreprises) des 190 entreprises de la population des 5 000 qui ont connu une croissance continue de leurs effectifs sur la période. Celles qui n'ont pas été retenues dans la population des entreprises à forte croissance sont souvent de très petites entreprises dont l'effectif a augmenté d'une ou deux unités par an tout au long de la période, passant par exemple d'une vingtaine à une trentaine de salariés.

L'immense majorité des entreprises ayant connu une forte croissance n'ont pas eu une croissance continue. Le modèle de l'entreprise qui accroît ses effectifs chaque année est l'exception. Pourtant il est considéré comme la règle dans bon nombre d'études, de classements effectués par la presse et de déclarations de politique.

Nombre total d'années de croissance

Une autre façon d'observer la trajectoire de croissance de ces entreprises consiste à additionner le nombre total d'années de croissance que chacune d'elles a connues. Comme le montre le tableau 21, 54 % des entreprises à forte croissance ont connu au minimum sept années de croissance (pas nécessairement continue) au cours de la période considérée (26.2 % + 20.4 % + 7.4 %) et plus des trois quarts des entreprises (54 % + 22.2 %) ont totalisé au minimum six années de croissance.

Tableau 21. Répartition des entreprises suivant leur nombre total d'années de croissance pour les 500 entreprises à forte croissance (EFC) et les 5 000 entreprises en croissance (EC)

En pourcentage

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
500 EFC	0.4	1.2	2.6	6.8	12.8	22.2	26.2	20.4	7.4	100.0
5 000 EC*	0.1	0.4	2.1	8.1	21.0	27.9	24.0	13.0	3.8	100.0

* Les entreprises en croissance sont au nombre de 5 034 ; dans un souci de simplicité, nous les appelons les 5 000.

Les entreprises qui fusionnent avec une autre entreprise mais qui ensuite ne connaissent plus de croissance sont rares dans cette population. Deux entreprises seulement (1.4 %) n'ont connu qu'une seule année de croissance sur la période. Cela ne signifie pas qu'il n'y ait eu ni fusions ni acquisitions. Celles-ci ont été nombreuses mais elles ont été généralement suivies de phases ultérieures de croissance. Les entreprises à forte croissance qui n'ont connu qu'une à trois années de croissance sont également rares : 4.2 % (0.4 + 1.2 + 2.6), soit une entreprise sur 20 (25 entreprises au total).

Les 5 000 entreprises en croissance se distinguent par le fait qu'elles ont été moins nombreuses à connaître au moins sept années de croissance. (40 % contre 54 % des entreprises à forte croissance). Mais la différence entre les deux populations est moindre pour ce qui est des entreprises totalisant peu d'années de croissance. Seulement 11 % des entreprises en croissance ou à forte croissance ont totalisé moins de cinq années de croissance sur la période. Le nombre moyen d'années de croissance a été de 6.5 ans pour les entreprises à forte croissance (et de 6.3 ans pour l'ensemble de la population). En gros, « l'entreprise moyenne » a connu six années de croissance et trois années de décroissance.

En conclusion, la croissance continue et la croissance due uniquement à des fusions ou acquisitions sont rares. Nous sommes bien loin des modèles de la croissance exclusivement interne, ou exclusivement externe (par fusion-acquisition). La plupart des entreprises connaissent des schémas qui mêlent des

périodes de croissance et de décroissance des effectifs. Un nombre important d'entreprises ont connu à la fois une croissance interne et une croissance externe. La suite de cette section décrit quelques-uns de ces schémas.

Nombre de phases de croissance

Dans la mesure où la croissance n'est pas un processus régulier, il est intéressant de voir le nombre de périodes de croissance que chaque entreprise a connues entre 1985 et 1994. Comme le montre le tableau 22, quatre entreprises à forte croissance sur cinq ont connu plus d'une période de croissance. Pour cinq entreprises sur six de la population des 5 000 entreprises en croissance, la croissance s'est étalée sur plusieurs périodes.

Tableau 22. Nombre de périodes de croissance dans les 500 entreprises à forte croissance (EFC) et les 5 000 entreprises en croissance (EC)

En pourcentage

	1	2	3	4	5	
500 EFC	19.4	46.4	26.6	7.6	0.0	100.0
5 000 EC*	14.0	42.3	35.2	8.3	0.2	100.0

* Les entreprises en croissance sont au nombre de 5 034 ; dans un souci de simplicité, nous les appelons les 5 000.

Dans les deux populations, le nombre des entreprises qui n'ont connu qu'une seule période de croissance est faible (une sur cinq et une sur sept, respectivement). Pour les entreprises ayant connu une seule période de croissance, certaines ont connu neuf années de croissance continue, mais le plus souvent elles ont connu six années de croissance continue suivies de trois années de décroissance ou quatre années de croissance continue précédées de deux années de décroissance et suivies de trois nouvelles années de décroissance. De même, certaines entreprises ont eu une trajectoire très erratique avec une série de périodes de croissance et de décroissance. Globalement, les entreprises à forte croissance ont connu moins d'alternances de périodes que les entreprises en croissance. Mais la différence n'est guère significative puisque dans les deux groupes pratiquement les trois quarts des entreprises ont connu deux ou trois périodes de croissance.

Conclusions

L'un des résultats importants est le petit nombre d'entreprises ayant augmenté leurs effectifs tous les ans entre 1985 et 1994. Seulement 190 des 5 000 entreprises en croissance (3.8 %) et 37 des 500 entreprises à forte croissance (7.4 %) ont été dans ce cas. La croissance continue sur une période de dix ans est donc l'exception plutôt que la règle (même pour les entreprises à forte croissance). De même, deux entreprises seulement (sur 500) ont connu une seule année de croissance sur toute la période après une fusion ou une acquisition. Cela confirme et corrobore les hypothèses de départ de cette étude. Ces hypothèses étaient les suivantes : nous ne savons pas ce qui constitue une entreprise en croissance ou à forte croissance ; nous ne partons pas d'une définition préconçue mais nous analysons la totalité de la population dont nous disposons sur une longue période et la définition d'une entreprise à forte croissance sera le résultat de travaux empiriques.

Cette approche est différente de celle adoptée dans de nombreuses études sur la question qui commencent par définir les critères de sélection des entreprises à forte croissance (par exemple l'entreprise doit avoir augmenté ses effectifs ou son chiffre d'affaires d'au moins 20 % par an pendant cinq ans). De plus, ces études procèdent à une présélection en vue d'éliminer les entreprises filiales d'un groupe, elles ne prennent pas en compte les fusions et acquisitions, etc. En opérant de la sorte, elles se limitent à un type

très particulier d'entreprises et donnent de la réalité une image assez lisse, avec un chiffre d'affaires et un nombre de salariés qui augmentent tous les ans et une trajectoire des entreprises à forte croissance qui apparaît comme un processus long et ininterrompu. Ces études ne nous racontent qu'une partie de l'histoire car elles laissent de côté la quasi-totalité des entreprises dont la forte croissance est une succession de hauts et de bas.

Cela est gênant d'un point de vue théorique car comment peut-on formuler une théorie de l'entreprise en croissance si l'on ne s'intéresse qu'aux cas atypiques ? Mais aussi d'un point de vue pratique car comment des politiques publiques peuvent-elles être efficaces si elles se fondent sur des informations biaisées, privilégiant certains types d'acteurs étroitement définis ? Cela ne veut pas dire que l'on ne puisse pas tirer d'enseignements de ces récits de réussites exceptionnelles, mais ces enseignements ne s'appliqueront que dans des circonstances bien spécifiques qui ne sont pas celles de l'immense majorité des entreprises.

Ces études posent également un problème aux responsables des entreprises car s'ils acceptent la représentation de la croissance continue qu'elles décrivent, gérer la croissance revient alors à gérer la continuité. Or, comme cette représentation est atypique, les enseignements risquent fort de n'être guère pertinents, voire d'être contre-productifs, pour des entreprises en contact avec un monde bien réel.

3. TYPOLOGIE DES ENTREPRISES A FORTE CROISSANCE

L'objectif de cette section est de construire une typologie des trajectoires de croissance des 500 entreprises à forte croissance entre 1985 et 1994. Sur la base des informations de la section 2, nous avons pu suivre la croissance des effectifs de chacune des 500 entreprises à forte croissance qui ont été ensuite regroupées en un certain nombre de catégories. Si ces catégories montrent clairement la diversité des trajectoires et suggèrent un certain nombre de modèles, elles n'indiquent pas une typologie dominante en raison de la complexité et de la diversité des trajectoires.

Pour établir une typologie des profils de croissance des entreprises en forte croissance (par « profil de croissance » nous entendons ici la courbe qui décrit l'évolution du nombre des salariés), il est nécessaire d'analyser les données selon des méthodes différentes de celles utilisées précédemment.

Méthodologie

Cette phase de l'étude a cherché à constituer, à l'intérieur de la population des 500 entreprises, des groupes d'entreprises présentant des trajectoires similaires (en termes d'évolution du nombre de leurs salariés). Le tableau 23 donne les effectifs des 500 entreprises (numérotées de 1 à 500) pour chacune des années de la période 1985-94. L'objectif était d'étudier les différences de comportement des entreprises les unes par rapport aux autres et par rapport au profil moyen de croissance de l'ensemble.

Tableau 23. Évolution des effectifs des 500 entreprises à forte croissance

Entreprise n°	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
1	38	103	150	184	265	265	163	122	112	123
2	80	82	79	79	79	80	89	104	199	184
3	1 380	1 434	1 419	1 428	1 468	1 510	1 444	1 525	1 574	1 605
4	829	883	970	996	1 128	1 151	1 180	1 280	1 239	1 269
5	405	1 290	1 117	952	849	811	771	711	656	625
...
499	54	54	54	88	88	103	119	124	128	138
500	69	75	88	104	136	156	150	160	150	163

Normalisation des variables

Pour mettre plus clairement en évidence les différences de comportement indépendamment du niveau absolu des effectifs des entreprises, les chiffres du tableau 23 ont été normalisés. Un profil normalisé constitué de nombres tournant autour d'une valeur de un a été créé (tableau 24). Une valeur de un veut dire « conforme au profil moyen » ; une valeur supérieure à un signifie « au-dessus du profil moyen » et une valeur inférieure à un signifie l'inverse, c'est-à-dire « en-dessous du profil moyen » (voir encadré 1). Cela nous a permis de travailler sur les données indépendamment du niveau absolu de l'effectif de l'entreprise en question.

Tableau 24. Profils normalisés des 500 entreprises à forte croissance, 1985-94

Entreprise n°	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
1	0.38	0.93	1.24	1.37	1.80	1.62	0.94	0.66	0.60	0.61
2	1.16	1.07	0.94	0.85	0.77	0.71	0.74	0.81	1.54	1.31
3	1.43	1.33	1.21	1.09	1.03	0.95	0.86	0.85	0.87	0.82
4	1.16	1.11	1.12	1.03	1.07	0.92	0.83	0.71	0.66	0.57
5	0.76	2.17	1.72	1.32	1.07	0.92	0.83	0.71	0.66	0.57
...
499	0.87	0.78	0.71	1.05	0.96	1.01	1.10	1.07	1.10	1.09
500	0.84	0.82	0.88	0.94	1.12	1.16	1.05	1.05	0.98	0.98

Résumé de la méthode (voir l'annexe A)

Le profil moyen de croissance est défini comme le ratio entre l'effectif de chaque année et l'effectif cumulé sur dix ans. Par exemple, sur une période de trois ans et pour un groupe d'entreprises donné, les effectifs totaux ont été les suivants : 1 000 salariés pour l'année 1, 1 200 pour l'année 2, et 1 400 pour l'année 3, soit un effectif cumulé pour les trois années de 3 600 salariés. Le profil moyen du groupe d'entreprises est donc de 1 000/3 600, 1 200/3 600 et 1 400/3 600 soit 0.28, 0.33 et 0.39.

Si, au sein de cette population et sur les trois années, l'effectif d'une entreprise est passé de 150 à 160 puis à 170 salariés, son profil de croissance sera de 150/480, 160/480 et 170/480 soit 0.31, 0.33 et 0.35. La croissance de l'entreprise en question a donc été inférieure à celle du profil moyen de l'ensemble des entreprises. Un profil normalisé a été calculé ; dans le cas de cette entreprise il décroît, passant de 1.11 (ou 0.31/0.28), à 1.00 (0.33/0.33) puis à 0.90 (0.35/0.39).

Le travail statistique a consisté ensuite à :

- Établir des quartiles (chaque variable est divisée en cinq tranches par rapport au profil moyen : très faible (<), faible (-), moyen (=), élevé (+) et très élevé (>).
- Constater, pour chaque entreprise et pour chaque année, la tranche à laquelle elle appartient.
- Construire une matrice croisant les 50 combinaisons possibles [cinq tranches (<, -, =, +, >) pour chacune des dix années] pour chacune des 50 modalités (appelée matrice des cooccurrences symétriques ou tableau de Burt).

Cette matrice a été utilisée pour effectuer une analyse des correspondances qui met en évidence la structure des relations entre les lignes et les colonnes et en donne la meilleure représentation graphique possible, puis opérer une classification hiérarchique ascendante. Ce travail a révélé l'existence de huit types, ou huit groupes, de croissance.

Tableau 25. Évolution du profil de chacun des huit groupes d'entreprises

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Général	0.9	0.91	0.93	0.93	0.95	0.97	1.01	1.04	1.07	1.13
Groupe 1	1.22	1.2	1.13	1.05	1.01	0.96	0.94	0.91	0.9	0.93
Groupe 2	1.02	1.03	1.03	1.03	1.04	1.02	1	0.98	0.94	0.95
Groupe 3	0.89	0.86	0.91	0.93	0.97	1.01	1.08	1.08	1.05	1.06
Groupe 4	0.63	0.64	0.64	0.82	1.06	1.21	1.22	1.19	1.07	1.07
Groupe 5	0.71	0.97	1.25	1.3	1.26	1.13	1.01	0.88	0.8	0.79
Groupe 6	1.18	1.09	1.06	0.95	0.86	0.77	0.67	0.61	1.1	1.69
Groupe 7	0.69	0.65	0.62	0.6	0.6	0.77	1.04	1.33	1.47	1.55
Groupe 3-5	0.97	0.98	0.97	0.92	0.92	0.86	0.88	1.01	1.14	1.24

Constitution des huit groupes

Le traitement des données (voir l'annexe A) a révélé l'existence de huit types de croissance (c'est-à-dire de huit groupes d'entreprises présentant des schémas analogues). Les procédures utilisées ont montré dans un premier temps sept groupes relativement distincts. Un nombre relativement important d'entreprises « hésitaient » entre les groupes 3 et 5. C'est la raison pour laquelle un huitième groupe a été créé : le groupe 3-5. Le tableau 25 donne les profils de chaque groupe. La première ligne du tableau donne le profil moyen de croissance des 500 entreprises, qui va de 0.9 à 1.13. On observe que la croissance moyenne dépend de l'année : elle est demeurée inchangée entre 1987 et 1988 (0.93) mais entre 1993 et 1994 elle a augmenté plus fortement (de 1.07 à 1.13). Les huit lignes suivantes présentent les profils de chaque groupe déterminés par l'analyse des données.

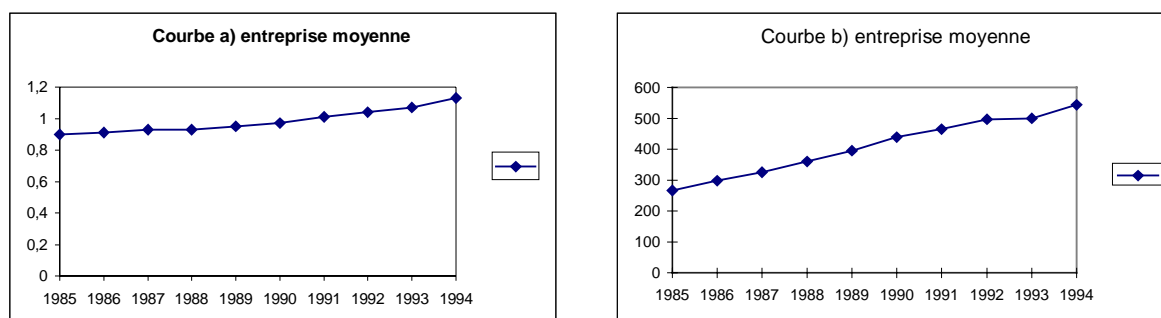
Huit types de croissance

Cette méthode met en lumière les différences relatives de schémas de comportement des entreprises à forte croissance. Deux courbes caractérisent les huit types de croissance révélés par l'analyse (figure 2) :

- La courbe (a) montre la différence de comportement des entreprises d'un groupe donné par rapport au profil moyen de croissance de toutes les entreprises (indépendamment du nombre absolu de salariés de l'entreprise en question). Chaque figure montre également le profil moyen de croissance de la population dans sa totalité. En ordonnée, on a des valeurs voisines de l'indice 1.
- La courbe (b) montre l'évolution dans le temps du nombre de salariés de l'entreprise moyenne du même groupe (cette courbe moyenne est pertinente car la population qu'elle représente a suivi une trajectoire similaire). En ordonnée, on a le nombre de salariés en valeur absolue.

Ces courbes représentent l'entreprise moyenne dans notre population. Sur la période étudiée, l'entreprise moyenne a connu une croissance qui l'a faite passer d'une valeur de 0.90 à 1.13 (courbe a) et de 267 à 544 salariés (courbe b).

Figure 2. Courbes (a) et (b) pour l'entreprise moyenne



Le tableau 26 répartit les 500 entreprises à forte croissance entre les huit groupes et le tableau 27 indique l'effectif moyen pour chaque groupe en 1985 et 1994. La figure 3 présente les courbes (a) et (b) pour chaque groupe d'entreprises.

Tableau 26. Répartition des 500 entreprises à forte croissance entre les huit groupes

	Effectif	%
Groupe 1	75	15.2
Groupe 2	73	14.6
Groupe 3	82	16.4
Groupe 4	64	12.8
Groupe 5	46	9.2
Groupe 6	30	6.0
Groupe 7	79	15.8
Groupe 3-5	50	10.0
	500	100.0

Tableau 27. Effectif de l'entreprise moyenne dans chaque groupe en 1985 et 1994

	1985	1994
Groupe 1	625	904
Groupe 2	374	653
Groupe 3	213	466
Groupe 4	300	585
Groupe 5	157	387
Groupe 6	104	345
Groupe 7	96	473
Groupe 3-5	174	390

Principales caractéristiques de chaque groupe

Certains groupes présentent des caractéristiques semblables qui ont permis de les regrouper en trois familles : la famille A constituée des groupes 1, 2 et 3, la famille B constituée des groupes 4 et 6 et la famille C constituée des groupes 5, 7 et 3-5. Les principales caractéristiques de chacun de ces groupes de trajectoires sont décrites ci-dessous.

Famille A : groupes 1, 2 et 3 – trajectoire relativement régulière

Cette famille regroupe 46 % des entreprises à forte croissance. Leur schéma de croissance est essentiellement celui d'une croissance interne, mais les phases de croissance ont été ponctuées d'années de baisse des effectifs. Les indications de fusions ou d'acquisitions ont été peu nombreuses. Les entreprises de cette famille ont gagné en moyenne plus de 250 salariés sur la période et les conditions qui leur ont permis d'absorber 30 à 50 nouveaux salariés chaque année mériteraient d'être examinées. Quels sont, par exemple, les problèmes d'organisation ou de formation qui se posent ? Existe-t-il une limite à la croissance que peut connaître une PME déjà importante ?

Cette première famille rassemble 231 entreprises, soit 46 % de la population des entreprises à forte croissance. Les entreprises appartenant à ces trois types ont connu des trajectoires relativement régulières sur la période, comme le montrent les courbes 1b, 2b et 3b de la figure 3.

Groupes 1 et 2

Ces deux groupes ont connu une croissance régulière sur la période. Les phases de croissance ont été ponctuées d'années de baisse des effectifs. Mais, sur la période, la tendance générale a été à la hausse. En valeur absolue, la croissance a été équivalente pour les deux groupes qui ont gagné en moyenne près de 300 salariés sur la période. Les deux groupes reflètent l'impact du ralentissement économique de 1992.

Les très grandes entreprises sont sur-représentées dans ces deux groupes. Notre population totale compte 78 entreprises de plus de 500 salariés, dont les deux tiers appartiennent aux groupes 1 et 2. On ne compte que cinq entreprises de moins de 100 salariés sur les 76 entreprises du groupe 1 et dix entreprises de moins de 100 salariés sur les 73 entreprises du groupe 2.

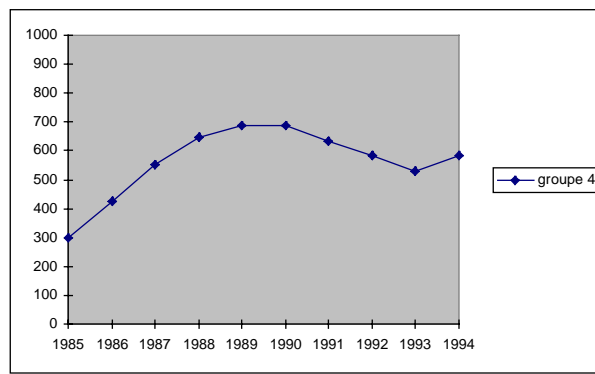
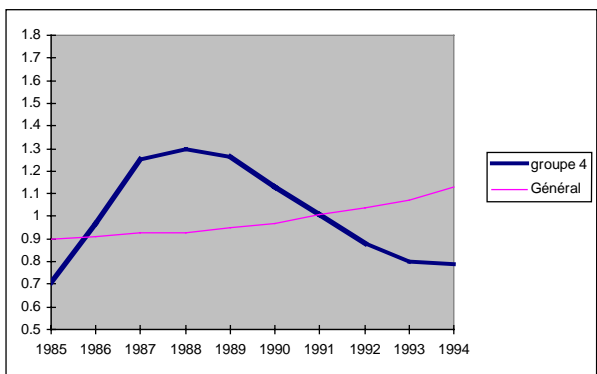
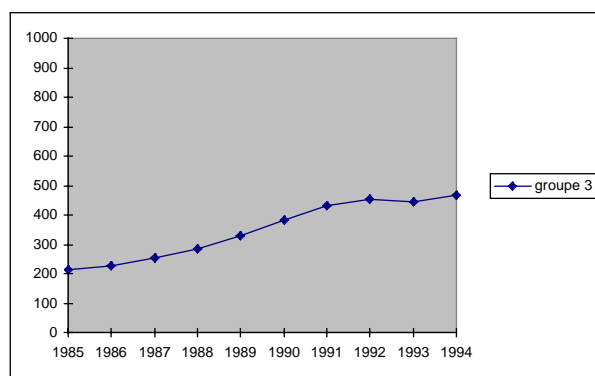
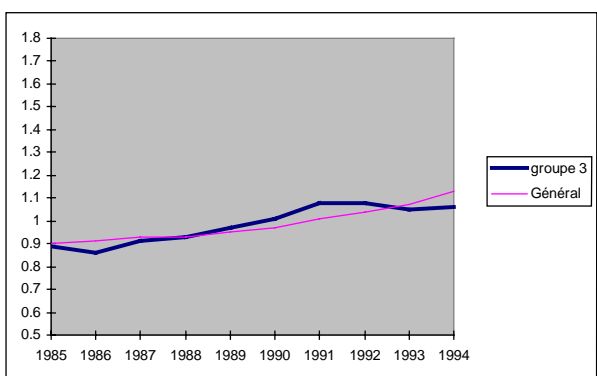
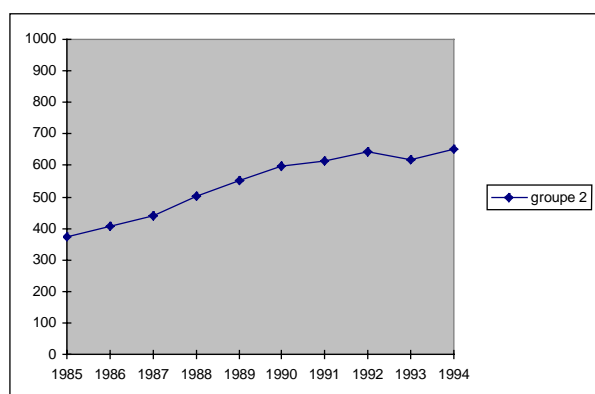
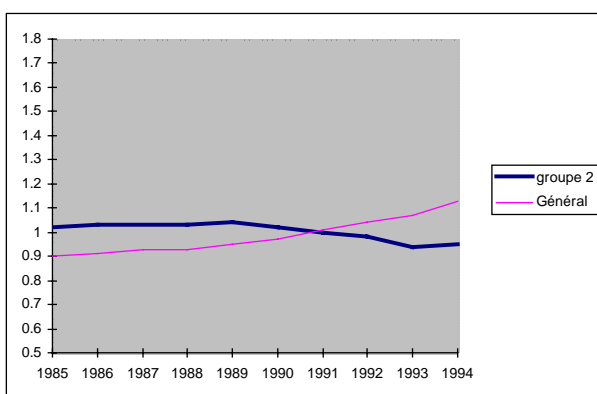
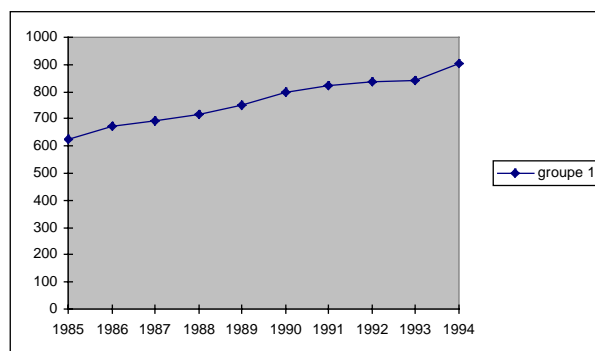
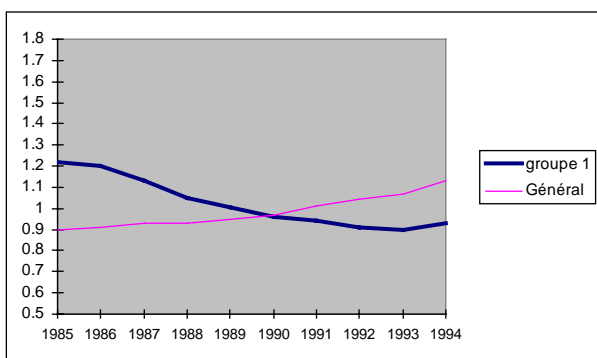
Entre ces deux groupes, les courbes de croissance ont varié en raison de points de départ différents. En 1985, les entreprises du groupe 1 étaient d'une taille plus importante que celles du groupe 2 : 625 salariés en moyenne pour les premières contre 374 pour les secondes. Dans les deux groupes la croissance a été une croissance interne. En effet, les cas d'entreprises ayant enregistré sur une seule année plus de 50 % de leur croissance totale ont été très peu nombreux.

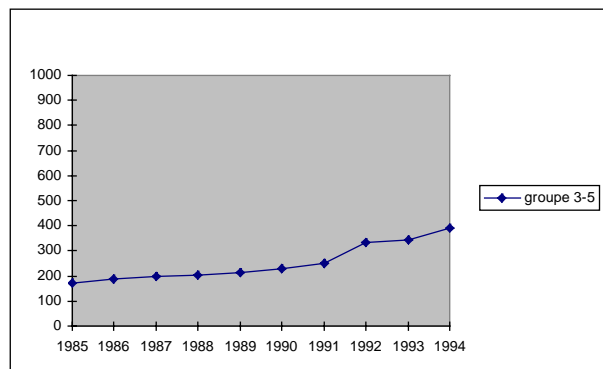
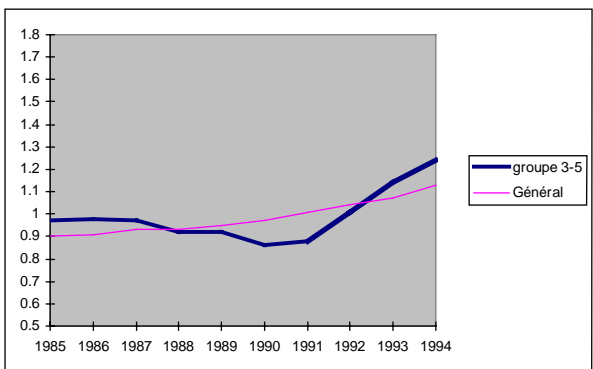
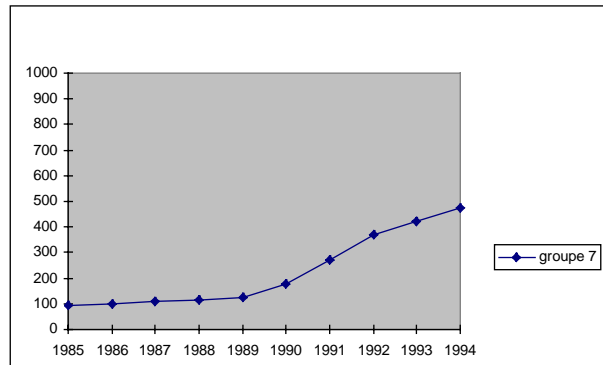
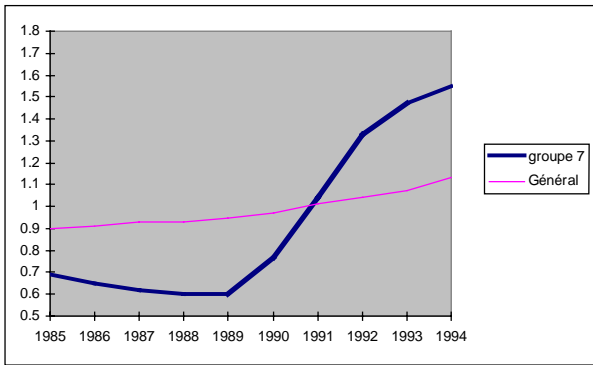
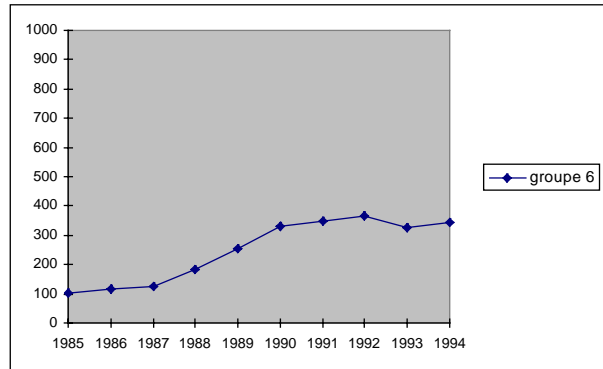
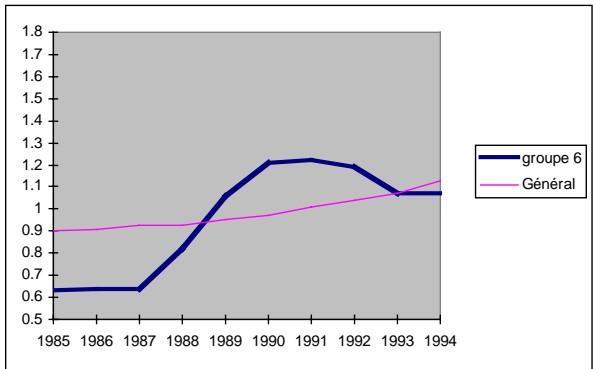
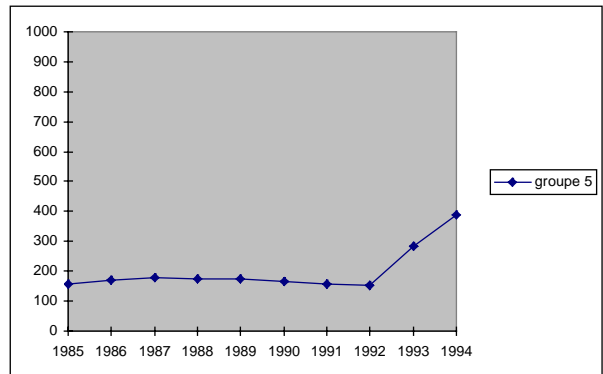
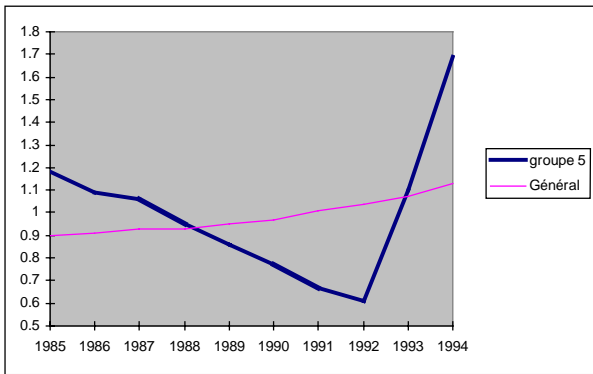
Un peu plus tard dans l'étude, a été posée la question de la croissance interne quand l'entreprise a au départ un effectif important. Comment une grosse PME de 300 à 600 salariés peut-elle maintenir une croissance à peu près régulière sur une longue période ? Dans quelles conditions, une telle entreprise peut-elle absorber 30 à 50 salariés de plus par an ? Existe-t-il une limite à la croissance relative que peut connaître une PME déjà importante ?

Groupe 3

Le groupe 3 est celui qui a connu la croissance la plus régulière sur la période ; 80 % des entreprises avaient au départ entre 50 et 500 salariés et les 20 % restantes se partageaient à égalité entre entreprises ayant au départ moins de 50 salariés et entreprises ayant au départ plus de 500 salariés. L'effectif moyen de ce groupe a plus que doublé sur la période, passant de 213 à 466 salariés. Si la pente de la courbe est plus forte, c'est parce que le point de départ était inférieur à celui des groupes 1 et 2. Là encore, la croissance a été dans une large mesure interne. Les cas de croissance par fusion ou acquisition ont été extrêmement rares dans ce groupe. La trajectoire des entreprises de ce groupe est celle qui se rapproche le plus de la trajectoire moyenne.

Figure 3. Courbes a) et b) des trajectoires des huit groupes





Famille B : groupes 4 et 6 – forte croissance sur trois années suivie d'un déclin

Les entreprises de ces deux groupes ont, en règle générale, connu trois années de croissance suivies d'une période de ralentissement ou de déclin. Plus de la moitié des entreprises ont réalisé plus de 50 % de leur croissance totale sur une seule année. La croissance s'est faite, dans une large mesure, par le biais de fusions ou d'acquisitions. Au départ, les entreprises du groupe 4 avaient en moyenne 100 salariés et celles du groupe 6 en avaient 300. Une question d'ordre à la fois théorique et pratique qui se pose ici concerne le type de relation existant entre croissance interne et croissance externe.

Cette deuxième famille réunit les groupes 4 et 6, soit 110 entreprises (22 % de la population des entreprises à forte croissance). Les entreprises appartenant à ces deux groupes ont connu trois années consécutives de forte croissance suivies d'une période de ralentissement et de déclin (voir courbes 4b et 6b de la figure 3).

Dans le groupe 6, les entreprises sont passées d'une moyenne de 104 à une moyenne de 346 salariés alors que dans le groupe 4, elles sont passées d'une moyenne de 300 à une moyenne de 585 salariés. Dans le groupe 6, 69 % des entreprises avaient au départ moins de 100 salariés et 30 % avaient entre 100 et 500 salariés. Dans le groupe 4, les entreprises étaient, dès le départ, d'une taille plus importante : seules 31 % d'entre elles comptaient moins de 100 salariés.

La différence principale entre ces deux groupes tient au décalage dans le temps de leur courbe de croissance. La croissance a démarré plus tôt pour les entreprises du groupe 4 que pour celles du groupe 6. En fait, pour les entreprises du groupe 4, la croissance semble avoir commencé avant la première année de la période de référence.

Dans les groupes 4 et 6, la croissance s'est faite essentiellement par le biais de fusions ou d'acquisitions. Plus de la moitié des entreprises de ces groupes ont réalisé plus de 50 % de leur croissance totale en une seule année. Ces phases, qui semblent correspondre à des fusions ou à des acquisitions, ont été soit précédées soit suivies d'autres périodes de croissance.

Les événements qui ont déclenché la croissance n'ont pas été simplement des fusions et des acquisitions. On peut supposer que, dans certains cas, c'est la mise sur le marché réussie d'un nouveau produit ou d'une nouvelle gamme de produits qui a été le facteur déclenchant. Mais les entreprises ne semblent pas avoir été capables de répéter ce processus avec d'autres innovations et, en conséquence, elles n'ont pas maintenu leur croissance.

Famille C : groupes 5, 7 et 3-5 – stabilité sur la majeure partie de la période suivie d'une croissance rapide en fin de période

Ce type de trajectoire a concerné 32 % de la population des entreprises à forte croissance, soit 159 entreprises. Ces entreprises ont connu une croissance lente ou très lente jusqu'au début des années 90 puis une croissance brutale, généralement liée à une fusion ou à une acquisition. Dans cette famille, les petites entreprises sont sur-représentées puisque 80 % des entreprises du groupe 7 et 60 % des entreprises du groupe 5 comptent moins de 100 salariés. Le groupe 7 comptait une seule entreprise de plus de 500 salariés et le groupe 5 n'en comptait que deux. En moyenne, ces entreprises ont multiplié leurs effectifs par cinq ; les entreprises du groupe 7, qui comptaient en moyenne 96 salariés au départ, en comptaient 473 en fin de période et celles du groupe 5 sont passées de 157 salariés au départ à 387 en fin de période. Il est intéressant de se demander ce qui se passe après ce type de fusion et pourquoi une petite entreprise absorbe une entreprise beaucoup plus importante.

Le groupe 5 était constitué d'entreprises qui ont réalisé pratiquement toute leur croissance sur une seule année, dans la plupart des cas sur l'une des deux dernières années de la période. Ce phénomène peut être lié à la faiblesse de l'activité économique, les entreprises en difficulté étant vraisemblablement reprises par d'autres. Un grand nombre d'entreprises du groupe 7 ont, elles aussi, réalisé leur croissance sur une seule année mais ces événements ont eu tendance à se produire davantage en milieu qu'en fin de période. Ces années, qui correspondent à des fusions ou à des acquisitions, n'ont pas été les seules périodes de croissance pour les entreprises du groupe 7. Dans certains cas, les fusions ont été suivies d'une ou de plusieurs années de compression des effectifs ; dans d'autres, elles ont été suivies de phases de croissance ultérieures.

Le groupe 3-5, qui est constitué d'entreprises se répartissant à peu près également entre entreprises de moins de 100 salariés et entreprises de plus de 100 salariés, occupe une position intermédiaire entre les groupes 3 et 5. Les entreprises de ce groupe employaient en moyenne 174 salariés en 1985 et 390 en 1994. Sur la période, ces entreprises ont soit connu une période de croissance lente jusqu'au début des années 90 puis une croissance brutale, soit deux phases de croissance séparées par des années de stagnation voire de diminution des effectifs. Ces ruptures se sont produites en plein milieu d'un processus de croissance que les entreprises semblent avoir été dans l'incapacité de gérer. Ce groupe semble avoir combiné la croissance interne et la croissance par fusion.

Conclusions

D'un point de vue méthodologique, il semble important de rappeler l'un des enseignements de l'anthropologie des sciences et des techniques, à savoir que des choix techniques mineurs faits au départ d'une étude ou d'un projet de recherche peuvent être cruciaux et déterminer dans une large mesure le résultat final. Pour la présente étude, deux questions méthodologiques peuvent se poser. La première est de savoir quel a été le rôle dans l'élaboration de la typologie de l'indice (dérivé de l'indice Birch) utilisé pour choisir notre population d'entreprises à forte croissance. Aurions-nous obtenu des trajectoires différentes avec un autre indice?

L'indice que nous avons utilisé combine croissance absolue et croissance relative. Par définition, la population ainsi obtenue rassemble de petites entreprises ayant connu une croissance relativement rapide et des entreprises de taille plus importante ayant connu une croissance relativement plus lente. Nous nous sommes intéressés non pas tant à la croissance en valeur absolue ou relative qu'aux trajectoires décrivant la manière dont les entreprises ont fortement accru leurs effectifs. Si, pour constituer la population des entreprises à forte croissance, nous n'avions utilisé qu'un indice de la croissance relative, cette population aurait été composée exclusivement de petites entreprises et n'aurait pas englobé les groupes 1 et 2 qui sont composés de grandes entreprises. De même, si nous n'avions pris en compte que la croissance en volume (c'est-à-dire en nombre de salariés), notre population aurait été composée principalement de grandes entreprises et n'aurait pas englobé les groupes 5 et 7 dans lesquels les petites entreprises sont sur-représentées. Certes, les outils que nous avons utilisés ne sont pas neutres, mais ils ont fait un maximum de place à la diversité des situations.

La deuxième question a trait à la pertinence du profil moyen de chacun des huit groupes (les limites des profils moyens ayant été soulignées ci-dessus). Le profil moyen proposé pour chaque groupe est en fait un stéréotype. Mais, en les comparant au profil moyen des 500 entreprises, nous avons pu rapprocher des entreprises qui se ressemblent. Lorsqu'on observe individuellement les trajectoires des groupes constitués par l'analyse typologique, la similitude des trajectoires des huit groupes l'emporte sur la diversité.

La section 2 a souligné le fait que très peu d'entreprises ont affiché une croissance continue sur l'ensemble de la période. La famille A a connu un schéma de croissance relativement continue, relativement parce que dans la quasi-totalité des cas, une, deux ou trois années de baisse (continue ou discontinue) des effectifs sont venues interrompre une croissance qui, globalement, s'est poursuivie sur l'ensemble de la période.

De même, la section 2 a démontré la quasi-inexistence de trajectoires de croissance exclusivement liées à une fusion ou à une acquisition. Ces phénomènes jouent cependant un rôle important dans près d'un cas sur deux. Dans la famille B, une entreprise sur deux a réalisé plus de 50 % de sa croissance totale en une seule année (ce qui est un indice fort d'une fusion ou d'une acquisition). Dans la famille C (et en particulier dans les groupes 5 et 7), une majorité de trajectoires indiquent également une fusion ou une acquisition. Mais, comme nous l'avons signalé à maintes reprises, ces fusions sont dans la plupart des cas suivies ou précédées de phases de croissance. Autrement dit, c'est soit la croissance de l'entreprise qui lui permet de fusionner ou d'acquérir une autre entreprise, soit la fusion qui enclenche une trajectoire de croissance.

Globalement, cette analyse des trajectoires des entreprises à forte croissance confirme la conclusion de la section 2 selon laquelle il n'existe pas une trajectoire idéale, mais une série de trajectoires qui ont été décrites ici.

4. L'ENQUÊTE POSTALE ET SES RÉSULTATS

La première phase de l'étude sur les entreprises à forte croissance a consisté en un certain nombre d'analyses statistiques visant à vérifier la taille des entreprises et à déterminer les types de trajectoires de croissance qu'elles suivent. Elle a montré, par exemple, que les 500 entreprises à forte croissance du secteur manufacturier ont doublé leurs effectifs et représenté 57 % de la progression de l'emploi générée par les 5 000 entreprises en croissance.

La deuxième phase a visé à déterminer les principales caractéristiques de ces entreprises à forte croissance et à vérifier les facteurs responsables des schémas de croissance qu'elles ont présentés. Elle a reposé essentiellement sur l'enquête postale. L'hypothèse de base sous-jacente à cette investigation est que la forte croissance est un processus, mais que ce processus n'est pas unique et qu'il existe une multitude de schémas contrastés de forte croissance. Les 500 entreprises à forte croissance identifiées et étudiées sont diverses et il serait illusoire de chercher à trouver la formule permettant de réussir et de reproduire les réussites notoires. Mais, en dépit de leur extrême diversité et de la multiplicité des schémas, les entreprises à forte croissance ont-elles un certain nombre de caractéristiques communes ? L'objectif de cette section est de rechercher les caractéristiques communes à tous ces schémas de croissance.

Objectifs et réalisation du questionnaire et de l'enquête postale

Problématique

Les constats énoncés dans les chapitres précédents, l'analyse des études réalisées sur les PME à forte croissance dans un certain nombre de pays, les travaux universitaires récents sur l'économie industrielle, la sociologie et la gestion de l'innovation, des demandes émanant du ministère français de l'Industrie et de l'OCDE, les entretiens que nous avons eus avec de nombreux dirigeants de PME ayant connu une forte croissance, tous ces éléments nous ont permis d'identifier les quatre thèmes centraux de cette analyse.

Caractérisation du processus de croissance.

Pour comprendre ce processus, il est nécessaire de disposer d'informations sur :

- Les trajectoires de la croissance. La croissance est-elle linéaire ou procède-t-elle par étapes? Se produit-elle sur une courte période de temps ou sur un grand nombre d'années ?
- Les formes de la croissance. La croissance est-elle le résultat de fusions et d'acquisitions (croissance externe) ou du développement interne de l'entreprise ?
- Le caractère sectoriel de la croissance. La croissance se produit-elle dans le secteur d'origine de l'entreprise ou cette dernière doit-elle chercher en dehors de son secteur des opportunités de croissance ?

- Les relations avec le marché. La croissance repose-t-elle sur les produits et services existants ou sur de nouveaux produits et services ?
- Les aspects géographiques de la croissance. La croissance s'opère-t-elle au niveau national, européen ou mondial ?

Dynamique de réseaux et de partenariats

Certaines questions partent de l'hypothèse que la croissance est liée à la constitution d'alliances et de partenariats entre différents types de parties prenantes :

- Quelle est la dynamique de ces réseaux ?
- La croissance a toujours un coût : qui doit payer ?
- Quelles sont les alliances qui existent dans le secteur manufacturier ?
- Les clients, consommateurs et utilisateurs sont-ils intégrés au processus de croissance ?
- Quels sont les partenariats qui existent dans le domaine de la technologie et de l'innovation ?
- Quels sont les liens qui existent avec les universités et les organismes publics de recherche ?
- Quels sont les partenariats commerciaux qui existent ?

L'organisation de l'entreprise : gestion et ressources humaines

L'hypothèse posée ici est qu'une PME à forte croissance doit recruter et se réorganiser sans cesse.

- Comment le fait-elle ?
- Quelles sont les formes d'organisation qui existent et comment évoluent-elles ?
- Quelles sont les compétences et les ressources humaines nécessaires ?
- Quelles sont les principales formes de management ?
- Comment évoluent les stratégies des entreprises ?

Le rôle des pouvoirs publics

Des enquêtes antérieures avaient montré le rôle important des pouvoirs publics dans le processus de croissance français.

- A quel niveau se situe leur action (ministères, agences publiques, autorités régionales, Commission européenne, etc.) ?
- Dans quels domaines interviennent les pouvoirs publics (exportations, technologie, aide au recrutement, etc.) ?
- De quelle façon interviennent-ils (subventions, avances remboursables, prêts, conseils, etc.) ?

Pour répondre à ces questions, il faut disposer de certains éléments d'informations que les bases de données utilisées ne pouvaient nous fournir. Nous avons donc réalisé une enquête au moyen d'un questionnaire envoyé par la poste.

Caractéristiques de l'entrepreneur individuel : une question délibérément ignorée

Il existe déjà une abondante littérature sur l'entrepreneur et sur ses caractéristiques. Cet aspect important n'est pas abordé ici. En effet, pour des raisons théoriques aussi bien que pratiques, nous avons préféré concentrer notre analyse sur la dynamique de la croissance dans les entreprises en forte croissance plutôt que sur les caractéristiques entrepreneuriales. Nos travaux antérieurs ont montré que le développement d'une entreprise à forte croissance est le résultat d'un processus collectif. La croissance de l'entreprise est le fruit d'un travail d'équipe et des complémentarités qu'il engendre. D'un point de vue théorique, déterminer le profil d'un membre de l'équipe, fut-il son leader, n'a tout au plus qu'un intérêt limité et peut même être contre-productif dans la mesure où cela revient à nier les aspects collectifs du processus. D'un point de vue pratique, déterminer les caractéristiques de l'équipe toute entière supposerait des techniques spécifiques et une enquête massive qui sortent du cadre de la présente étude axée sur l'entreprise. L'étude de P.-A. Julien pour le Québec fournit des éléments de réponse aux différentes questions concernant les entrepreneurs et leurs caractéristiques.

L'enquête postale

Un questionnaire a été élaboré à partir des quatre grands ensembles de questions. Sa construction a été particulièrement difficile pour deux raisons. Tout d'abord, il s'agissait d'un questionnaire d'une portée extrêmement vaste car il devait aborder une grande variété de thèmes différents. Élaborer un questionnaire sur un thème spécifique (par exemple les PME et l'innovation ou les PME et l'exportation) aurait été beaucoup plus simple. Ensuite, l'objectif du questionnaire n'était pas d'obtenir un instantané de la situation à un moment donné mais d'identifier les différents éléments du processus dynamique de la croissance.

Une première version du questionnaire a été envoyée aux différents experts nationaux participant à l'étude¹⁷. De nombreuses séances de travail et discussions nous ont permis de simplifier les questions et de les formuler en des termes moins universitaires et plus proches de ceux qu'utilisent les dirigeants

17. Nous remercions tout particulièrement Pierre-André Julien pour ses commentaires éminemment utiles sur la section traitant de la technologie. Le questionnaire a été retravaillé avec le concours de Philippe Crance de GMV, société spécialisée dans les enquêtes auprès des entreprises.

d'entreprises. Des questions demandant aux répondants de donner leur avis ont été rajoutées de façon à donner à l'enquête un ton plus léger. Nous avons apporté un soin particulier au format et à la mise en page du questionnaire. Les quatre grands thèmes ont été subdivisés en dix rubriques : schémas de la croissance ; processus de la croissance ; partenariats ; organisation ; ressources humaines ; technologie ; marché ; marketing ; financement de la croissance et rôle des pouvoirs publics.

Le questionnaire a été ensuite testé sur un petit nombre d'entreprises au cours de réunions organisées avec les dirigeants d'entreprises à forte croissance. Il a été demandé à ces derniers de répondre aux questions en présence du responsable de la recherche afin que celui-ci puisse observer leurs réactions, leurs hésitations et leurs problèmes. Cette phase a été ardue mais néanmoins essentielle car elle nous a montré les limites du questionnaire, qui sollicitait des informations sur une période d'une dizaine d'années. Or, la plupart des responsables concernés ne se souvenaient plus exactement de la situation dix ans auparavant et nous ont avertis qu'ils n'étaient pas disposés à consulter leurs archives simplement pour remplir un questionnaire. En conséquence, toutes les questions relatives à la dynamique de la croissance ont été revues et simplifiées de manière à être plus qualitatives. Nous avons procédé ensuite à une nouvelle série de tests qui ont confirmé la pertinence de ces modifications.

La population sélectionnée

L'idée de départ était d'envoyer ce questionnaire aux 500 entreprises à forte croissance que nous avons étudiées précédemment. Mais, comme les taux de retour des enquêtes postales sont généralement faibles et qu'il nous fallait pouvoir traiter un nombre significatif de réponses, le questionnaire a été envoyé à près de 1 000 entreprises à forte croissance. Certaines entreprises ont été tirées de la base de données mais d'autres ont été identifiées grâce à un examen minutieux et régulier de la presse industrielle et économique qui publie souvent des articles spéciaux sur les grandes réussites industrielles. La population à laquelle le questionnaire a été envoyé ne s'est donc pas limitée aux 500 entreprises à forte croissance analysées dans les chapitres 1 à 3 (même si elle les inclut). Elle a donc englobé un nombre beaucoup plus grand d'entreprises appartenant aux tranches d'effectifs les plus petites de la population étudiée, mais aussi des entreprises qui ne figuraient pas dans la base de données. Nous avons pris soin de sélectionner des entreprises comparables engagées dans une activité industrielle, affichant une croissance forte et ayant au moins dix années d'existence. Les données concernent l'année 1998 plutôt que la période 1985-94 utilisée dans les chapitres précédents.

Analyse des résultats de l'enquête postale

Le questionnaire a été envoyé au directeur général de chacune de ces entreprises. Nous avons obtenu moins de trente réponses spontanées. Une importante campagne de relance téléphonique a été engagée, des centaines d'entreprises ont été contactées et un deuxième exemplaire du questionnaire leur a été envoyé. Au bout du compte, 143 questionnaires nous ont été retournés après plusieurs mois de travail. Les personnes qui ont opéré les relances par téléphone et qui ont donc souvent dialogué avec les chefs d'entreprise nous ont expliqué les deux raisons de ce taux de réponse relativement faible (à peine 15 %) :

- Les entreprises reçoivent un grand nombre de questionnaires et nombre d'entre elles ont déclaré que sauf si cette enquête était obligatoire, elles n'y répondraient pas.
- De nombreuses entreprises qui avaient connu une forte croissance pendant la période 1985-94 (parfois même durant la première partie de cette période) ne se reconnaissaient plus comme des entreprises à forte croissance en 1998 au moment de l'enquête postale. Ces entreprises ont déclaré ne pas être concernées.

En règle générale, c'est le directeur général qui nous a retourné le questionnaire mais, bien souvent, celui-ci avait été rempli par un certain nombre de personnes différentes au sein de l'entreprise.

Les répondants et les différences entre les populations analysées au cours des deux phases

L'effectif moyen des entreprises analysées via l'enquête postale était de 158 salariés en début de période (généralement 1988) et il est passé à 373 salariés en 1997-98. Le nombre moyen de salariés a été multiplié par 2.4. Mais un tiers de ces entreprises ont plus que triplé le nombre de leurs salariés et un sixième l'ont multiplié par plus de cinq (tableau 28).

Tableau 28. Répartition par taille d'effectif des populations de 500 et de 150 entreprises, en début de période

En pourcentage

Nombre de salariés	Phase 1 : 500 entreprises (1985)	Phase 2 : 143 entreprises (1988)
20-49	21 %	33 %
50-99	20 %	17 %
100-249	23 %	29 %
250-499	20 %	14 %
500 et plus	16 %	7 %

Les deux populations sont relativement bien réparties entre les différentes classes de taille. Les 143 entreprises qui ont répondu à notre questionnaire se concentrent davantage dans la catégorie des moins de 50 salariés, de sorte que les petites entreprises sont sur-représentées par rapport à la population des 500.

Le multiplicateur de croissance du nombre moyen de salariés a été de deux pour les 500 entreprises à forte croissance (analysées au moyen des bases de données du ministère de l'Industrie). Pour les 143 entreprises ayant répondu au questionnaire, il a été de 2.4.

Les entreprises ayant répondu au questionnaire appartiennent au secteur manufacturier et se répartissent entre différents sous-secteurs (compte tenu du nombre d'entreprises, les 143 entreprises n'ont pas été ventilées en 15 sous-secteurs). Elles sont implantées sur tout l'Hexagone (et, là encore, elles n'ont pas été réparties entre les 22 régions concernées).

Il faut se souvenir que les périodes étudiées ne sont pas les mêmes. La phase 1 a porté sur la période 1985-94 tandis que l'enquête postale, réalisée en 1998, demandait aux entreprises de répondre en se référant à leur croissance sur une période de 10 ans, généralement sur la période 1988-97 (ou 1998).

En fin de période, on avait proportionnellement moins de filiales de groupe dans la population de la phase 2 que dans celle de la phase 1 (55 % contre 73 %). Les entreprises de la phase 2 tendaient à être relativement plus indépendantes.

Ainsi, les populations sont relativement similaires et elles se recoupent dans une certaine mesure. Les 143 entreprises ayant répondu au questionnaire ne constituent pas un échantillon représentatif des 500 entreprises à forte croissance mais elles permettent de répondre aux questions posées car le nombre des réponses est suffisant pour établir le profil des schémas identifiés lors de la phase 1.

L'objectif des encadrés

Les encadrés que comporte cette partie donnent les résultats de tris croisés qui nous ont permis de distinguer différents types d'entreprises à forte croissance sur la base de différents critères. Par exemple, le premier encadré présente les variables qui différencient les entreprises dont la croissance s'est faite dans le même secteur d'activité de celles dont la croissance s'est faite par diversification. Ces encadrés montrent une certaine corrélation (pouvant être une cause ou un effet de la croissance) qui pourrait aider à la compréhension des phénomènes.

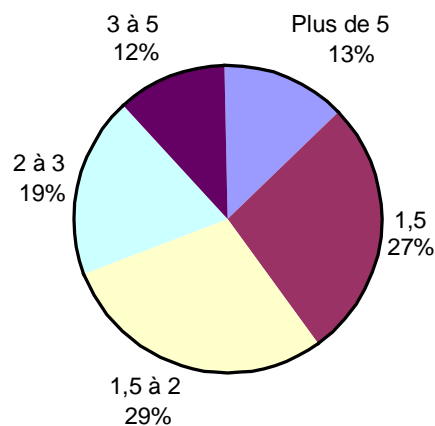
Caractéristiques de la croissance

Multiplication du nombre de salariés sur la période

Le coefficient multiplicateur du nombre moyen de salariés a été de 2.4 pour les 143 entreprises à forte croissance et de légèrement plus de deux pour les 500 entreprises à forte croissance de la phase 1. Les deux taux de croissance sont donc comparables.

Pour un quart des entreprises à forte croissance, le nombre de leurs salariés a été multiplié par 1.5 (figure 4). Pour la moitié, le coefficient multiplicateur a été compris entre 1.5 et 3 et pour le dernier quart, le nombre des salariés a plus que triplé. La performance de ce dernier quart a varié selon que l'entreprise était indépendante ou filiale d'un groupe. Sur la période, un tiers des entreprises indépendantes ont multiplié par trois le nombre de leurs salariés, contre un sixième seulement pour les filiales de groupe.

Figure 4. Ventilation des entreprises en fonction de leur coefficient multiplicateur



Représentation graphique de la croissance

Le questionnaire proposait quatre schémas de croissance et demandait aux entreprises de choisir dans lequel elles se reconnaissaient (figure 5). Il comportait également une case vide pour les entreprises qui préféreraient dessiner elles-mêmes la courbe de croissance de leurs effectifs. Les entreprises qui ont fait ce choix ont été :

- Soit reclassées dans l'un des quatre autres groupes (parce que leur courbe était semblable à l'un des schémas suggérés).
- Soit placées dans un cinquième groupe relativement homogène, constitué d'une vingtaine d'entreprises présentant une phase de croissance initiale suivie d'une forte chute puis d'une autre phase de croissance.

Le type 1, qui représente une croissance relativement uniforme sur la période, regroupe 22 % des entreprises. En début de période, près de la moitié des entreprises de cette catégorie comptaient moins de 50 salariés. En moyenne, ces entreprises employaient 145 salariés au début de la période et 500 en fin de période. Ce sont celles qui ont connu la croissance la plus rapide. Leurs effectifs ont été, en moyenne, multipliés par 3.4.

Le type 2 est celui dans lequel la croissance s'est faite sur un nombre limité d'années. Le nombre des salariés a été stable dans un premier temps, puis il a augmenté pendant quelques années pour se stabiliser ensuite. Ce groupe représente 15 % des entreprises. Plus de la moitié d'entre elles employaient plus de 100 salariés en début de période. En moyenne, elles ont démarré la période avec 180 salariés et l'ont terminée avec 375 salariés. Leur effectif moyen a été multiplié par 2.1.

Le type 3, qui a affiché une croissance en zigzag ou erratique, représente 33 % des entreprises. En moyenne, les entreprises de ce groupe ont démarré la période avec 160 salariés et l'ont terminée avec 290 salariés. Leur effectif moyen a été multiplié par 1.8.

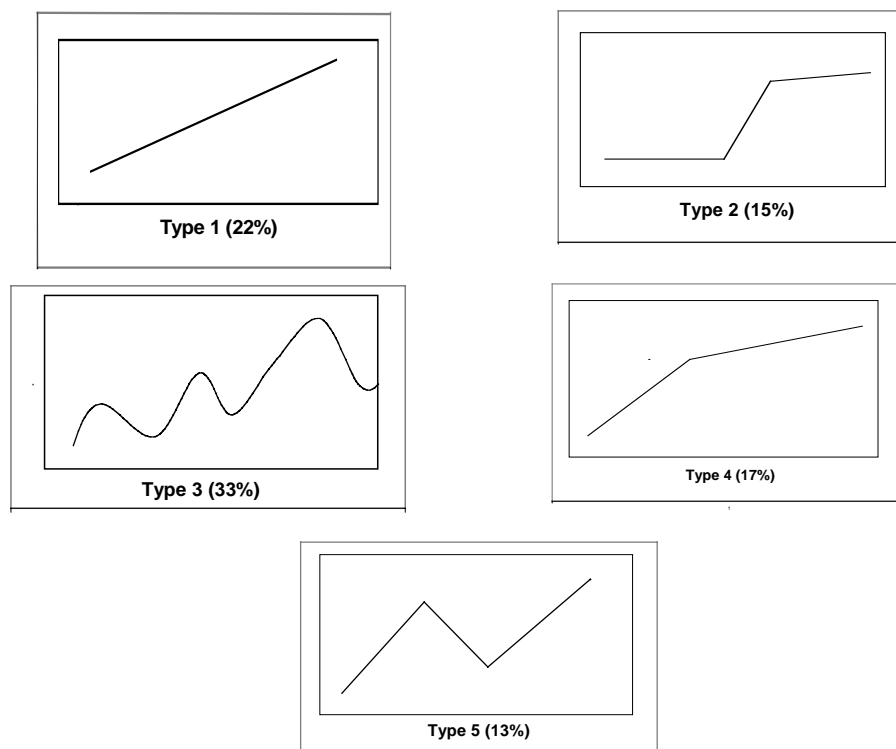
Le type 4, qui a affiché une croissance forte dans la première partie de la période et une croissance plus lente dans la deuxième partie, représente 17 % des entreprises. Initialement, 70 % de ces entreprises avaient moins de 100 salariés. En moyenne, les entreprises de ce groupe ont démarré la période avec 100 salariés et l'ont terminée avec 290 salariés. Leur effectif moyen a été multiplié par 2.8.

Le type 5, qui a connu une période de croissance suivie d'un déclin puis d'une reprise, représente 13 % des entreprises. En moyenne, les entreprises de ce groupe ont démarré la période avec 225 salariés et l'ont terminée avec 450 salariés. Leur effectif moyen a été multiplié par 2.

Comme à la section 2, nous avons constaté ici la relative rareté de la croissance continue, même parmi les entreprises performantes. Dans cet exemple, seule une entreprise sur cinq appartenait au groupe 1. Il convient de noter qu'il était demandé aux répondants de ne considérer que la forme générale de la trajectoire ; l'étude de la base de données effectuée en phase 1 était plus rigoureuse et reposait sur un suivi, année par année, du nombre de salariés de chaque entreprise. Cette différence de méthode explique que l'on ait trouvé pour les deux populations des pourcentages différents d'entreprises ayant connu une croissance continue.

Il faut également noter le ralentissement ou la chute de la croissance dans les groupes 3, 4 et 5. Ce phénomène, déjà observé lors de la phase 1 (sections 2 et 3) reflète apparemment les effets du ralentissement de l'activité économique en 1993. En somme, les entreprises à forte croissance sont affectées, comme les autres, par le cycle de l'activité économique.

Figure 5. Cinq schémas de croissance



Même secteur d'activité ou diversification ?

Dans la grande majorité des cas, la croissance s'est faite dans le même secteur d'activité. Elle n'a été que rarement le résultat d'une diversification. Certaines entreprises à forte croissance ont appliqué leur expertise et leurs compétences techniques à des secteurs d'activité parfois très éloignés de leurs marchés traditionnels. Ce schéma de forte croissance existe bien mais il est exceptionnel.

Différences entre les entreprises qui se sont diversifiées et celles qui sont restées dans le même secteur d'activité (25 % contre 75 %)

La moitié des entreprises qui se sont diversifiées ont connu une croissance externe (par le biais de fusions ou d'acquisitions). Un quart seulement des entreprises qui sont restées dans le même secteur d'activité ont connu une croissance importante.

Tous les critères liés à l'extension des marchés ou des produits ont montré une forte corrélation positive avec la tendance à se diversifier. Ces entreprises ont été plus nombreuses à répondre que leur croissance repose sur une extension géographique de leurs marchés, un élargissement de leur gamme de produits ou de services, le lancement de nouveaux produits ou services et l'entrée sur de nouveaux marchés.

Les entreprises qui se sont diversifiées étaient plus susceptibles de conclure des partenariats avec des concurrents que celles qui ne se sont pas diversifiées (une sur cinq contre une sur dix) ; en revanche, elles étaient moins susceptibles de conclure des partenariats avec leurs fournisseurs et leurs distributeurs (une sur trois contre une sur deux).

Pour ce qui est des méthodes de production, les entreprises qui se sont diversifiées ont plus de sites de production (quatre en moyenne contre deux). Leurs systèmes de production se caractérisent plus souvent par la GPAO (gestion assistée par ordinateur) et la certification ISO. La plupart ont mis en place un processus de veille technologique systématique. Les entreprises qui se sont diversifiées sont trois fois plus susceptibles que les autres de s'engager dans des projets européens (mais seulement pour un peu moins d'une entreprise sur trois). Elles sont également plus susceptibles de détenir un portefeuille de brevets (une sur deux contre une sur quatre). Les services représentent une part nettement plus importante de leur chiffre d'affaires.

Les tris croisés n'ont pas révélé de différences notables pour ce qui est des autres caractéristiques de ces entreprises. Les filiales de groupe et les entreprises indépendantes se répartissent de manière égale entre les deux groupes. Ni la taille en début de période ni la taille en fin de période ne distingue nettement les deux groupes. Les entreprises qui se sont diversifiées employaient en moyenne 140 salariés en début de période et 365 en fin de période (soit un coefficient multiplicateur de 2.5). Celles qui n'ont pas engagé de processus de diversification employaient en moyenne respectivement 165 et 375 salariés (soit un coefficient multiplicateur de 2.3). Toutes choses égales par ailleurs, la diversification des secteurs d'activité n'entraîne pas une croissance plus forte.

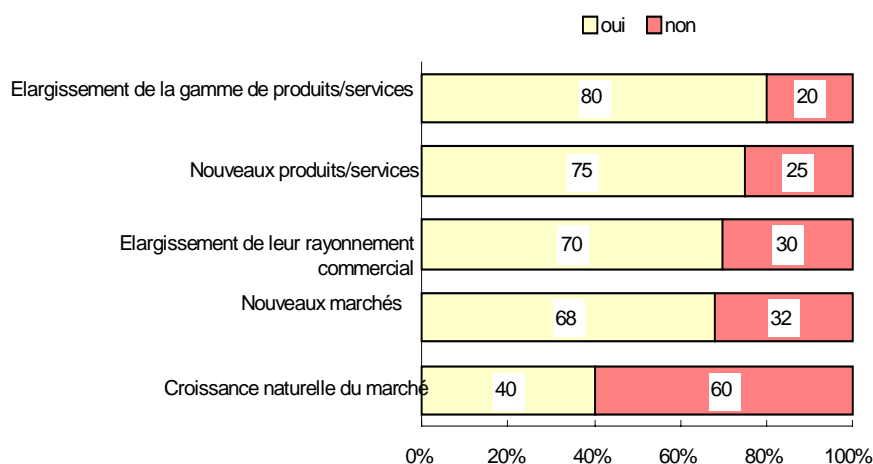
Le processus de la croissance

Le fondement du processus de croissance

Il était demandé aux entreprises de répondre par oui ou non à cinq questions concernant leurs marchés. Plusieurs chefs d'entreprise ont parlé de croissance « naturelle » du marché pour signifier que le marché sur lequel ils opèrent a connu une expansion rapide qui a en quelque sorte tiré leur entreprise. Toutefois, il ne s'agit pas d'un préalable à l'expansion de l'activité dans la mesure où ce processus n'a été cité que par quatre entreprises sur dix. En revanche, sept entreprises sur dix ont indiqué qu'elles avaient dû conquérir de nouveaux marchés et/ou élargir leur rayonnement commercial pour croître. Et près de huit entreprises sur dix ont attribué leur croissance au développement de nouveaux produits et services ou à l'élargissement de leur gamme de produits ou de services. Comme nous l'avons mentionné précédemment, une grande majorité d'entreprises en croissance (trois sur quatre) sont restées dans leurs secteurs d'origine mais ont élargi leurs zones d'action géographiques et leur gamme de produits ; elles ont innové en développant de nouveaux produits et services. Les entreprises qui ont connu une forte croissance sont des entreprises qui ont choisi d'innover et qui ont surmonté les incertitudes liées à l'innovation tant sur le plan technique (en développant de nouveaux produits) que sur le plan commercial (en réussissant à conquérir de nouveaux marchés et à élargir leur zone de rayonnement commercial).

Ces conclusions confirment ce que bon nombre d'autres études avaient mis en évidence, à savoir le rôle clé de l'innovation de produit (voir, en particulier, les enquêtes du SESSI sur le sujet). Mais le reste du questionnaire a souligné les multiples facettes de l'innovation. Celle-ci ne consiste pas uniquement à développer de nouveaux produits ; elle s'accompagne d'une innovation de procédé et de changements dans l'organisation de l'entreprise et la distribution de ses produits (figure 6).

Figure 6. Fondement de la croissance des entreprises



Croissance externe (fusions, acquisitions, etc.) contre croissance interne

Une analyse plus détaillée des questionnaires montre que plus de sept entreprises sur dix ont connu uniquement une croissance interne. Près de trois sur dix ont conjugué croissance interne et croissance externe (c'est-à-dire par fusion ou acquisition). Pour les deux tiers de ces dernières, la croissance externe a représenté moins de 50 % de la croissance totale sur la période ; pour le dernier tiers, elle a représenté plus de 50 % de la croissance totale.

Principales différences entre les entreprises dont la croissance a résulté pour partie de fusions-acquisitions et celles dont la croissance a été exclusivement interne (28 % contre 72 %)

Les entreprises dont la croissance a été pour partie le résultat de fusions, d'acquisitions, etc., ont plus vraisemblablement diversifié leurs secteurs d'activité que celles dont la croissance a été exclusivement interne. Au niveau des produits, la croissance a généralement impliqué un élargissement de la gamme de produits, le plus souvent par l'introduction de nouveaux produits et services et l'ouverture de nouveaux marchés pour répondre à de nouveaux besoins. Au niveau des marchés, ces entreprises ont en général commercialisé leurs produits via des distributeurs ou des filiales commerciales. Les parts de marché de leurs deux produits phares ont augmenté plus fortement que celles des entreprises dont la croissance a été exclusivement interne. Le nombre de leurs implantations commerciales a augmenté plus fortement, tout comme le pourcentage de leurs ventes à l'exportation.

Les entreprises dont la croissance a été, du moins pour partie, externe possèdent nettement plus de sites de production et le nombre de leurs sites a beaucoup plus fortement augmenté (cinq en moyenne contre deux). Elles nouent également davantage de partenariats avec des concurrents. Les clients, fournisseurs et sous-traitants jouent un rôle important dans ces partenariats, mais moindre toutefois que dans le cas d'entreprises dont la croissance a été exclusivement interne. Elles ont été plus actives en matière de R-D et ont plus souvent une activité de recherche organisée (trois sur quatre contre une sur deux). Elles sont plus souvent détentrices de brevets (une sur deux contre une sur quatre). Elles ont une plus forte tendance à la collaboration internationale et sont plus engagées dans des projets européens même si cette participation reste limitée.

Pour les entreprises appartenant à un groupe, celui-ci a davantage contribué à la croissance par des apports de trésorerie dans le cas d'entreprises à croissance externe que dans celui d'entreprises à croissance interne. En début de période, le pourcentage des filiales était inférieur parmi les entreprises à croissance externe. Mais, en fin de période le pourcentage des filiales et des non filiales était le même dans les deux groupes (croissance externe et croissance interne). La probabilité d'une croissance externe apparaît donc plus grande lorsqu'on appartient à un groupe.

On n'observe pas de différence notable quant aux autres schémas.

En fin de période, parmi les entreprises ayant connu une croissance externe deux sur cinq comptaient plus de 500 salariés alors que parmi les entreprises ayant connu une croissance exclusivement interne, la proportion était de une sur six seulement. L'effectif moyen est passé de 215 à 635 salariés pour le premier groupe et de 138 à 275 salariés pour le second. En moyenne, les entreprises à croissance externe ont connu une croissance plus rapide : elles ont multiplié par trois leur nombre de salariés tandis que les entreprises à croissance exclusivement interne l'ont multiplié par deux.

Nombre et multiplication des sites de production et des implantations commerciales des entreprises à forte croissance

En moyenne, les entreprises étudiées possèdent 2.5 sites de production. Mais un peu plus de 50 % d'entre elles ont toute leur production concentrée sur un site unique ; 20 % ont deux sites de production et 30 % ont trois sites voire plus. Au total, la grande majorité des entreprises à forte croissance n'ont qu'un petit nombre de sites de production : sept entreprises sur dix n'en ont qu'un ou deux.

Neuf entreprises à forte croissance sur dix ont des implantations commerciales en plus de leurs sites de production. Les deux tiers d'entre elles ont entre une et trois implantations commerciales. Deux entreprises ont déclaré posséder un grand nombre d'implantations commerciales ; ces entreprises ont connu une croissance très forte et s'imposent en leader mondial sur leur marché. En dehors de ces deux cas, les entreprises ont en moyenne huit implantations commerciales chacune.

Pour 61 % des entreprises à forte croissance, le nombre des sites de production n'a pas augmenté tandis que pour 39 % d'entre elles il a « légèrement » ou « sensiblement » augmenté (tableau 29). En somme, seule une poignée d'entreprises interrogées possèdent un grand nombre de sites de production et pour quelques unes seulement ce nombre a fortement augmenté. Pour ce qui est de leurs implantations commerciales, 46 % des entreprises à forte croissance n'ont enregistré aucun accroissement tandis que 54 % en ont acquis de nouvelles.

Tableau 29. Augmentation du nombre des sites de production et des implantations commerciales

	Forte augmentation	Aucune augmentation	Légère augmentation
Sites de production	16 %	61 %	23 %
Implantations commerciales	26 %	46 %	28 %

Les deux tiers des entreprises ont au plus trois implantations commerciales. La moyenne est faussée par les 15 % d'entreprises ayant plus de dix implantations. Le nombre des implantations commerciales a augmenté dans plus de la moitié des entreprises à forte croissance tandis que pour un quart des entreprises, il a augmenté très sensiblement.

Part du chiffre d'affaires réalisée à l'exportation et évolution

En moyenne, les entreprises à forte croissance réalisent près des deux tiers de leur chiffre d'affaires en France. Les exportations à destination d'autres pays européens représentent en moyenne 25 % de leur chiffre et les exportations en dehors de l'Europe 11 %. Cette moyenne recouvre des disparités importantes. Près de la moitié des entreprises n'exportent pas du tout ou exportent moins de 10 % de leur chiffre d'affaires. Au total, plus de trois entreprises sur quatre exportent. Pour un peu plus du quart d'entre elles les exportations représentent moins de 10 % du chiffre d'affaires. Pour un peu plus d'un autre quart, elles représentent entre 10 % et 33 % du chiffre d'affaires. Enfin, un peu moins de la moitié des entreprises tirent des exportations plus d'un tiers de leur chiffre d'affaires.

Différence entre les entreprises qui exportent et celles qui n'exportent pas (75 % contre 25 %)

Les entreprises qui exportent montrent une corrélation plus forte avec tous les indicateurs relatifs à la commercialisation et les modifications apportées à leur système de distribution ont été plus nombreuses. L'accroissement de leurs activités de distribution s'est fait via des distributeurs et, plus encore, via des filiales commerciales. Les modifications apportées à leur système de distribution étaient plus susceptibles de contribuer à la croissance et les parts de marché de leurs deux produits phares étaient plus susceptibles d'augmenter.

La proportion du chiffre d'affaires réalisée avec les cinq plus gros clients a augmenté plus fortement ; elle a toutefois été plus faible pour les entreprises exportatrices que pour les autres. Les entreprises qui exportent sont donc moins dépendantes d'un petit nombre de très gros clients. Pour les entreprises qui exportent, la part du chiffre d'affaires exporté est en moyenne de 40 % (dont les trois quarts en Europe et un quart hors d'Europe). Les entreprises qui exportent réalisent beaucoup plus souvent leur croissance en partenariat avec des distributeurs (une sur deux contre une sur quatre). Pour les autres types de partenariats (avec des clients, fournisseurs, sous-traitants, etc.), on n'observe aucune différence importante.

Dans les entreprises qui exportent la probabilité d'assister à un changement de directeur général est deux fois plus grande (une sur trois contre une sur six). Les salariés bénéficient plus souvent d'un régime d'intéressement (quatre sur cinq contre trois sur cinq). Les entreprises qui exportent ont plus souvent une activité de recherche organisée (deux sur trois contre trois sur cinq). Elles sont plus nombreuses à avoir bénéficié du crédit d'impôt recherche (une sur deux contre une sur quatre) mais aussi deux fois plus nombreuses à détenir des brevets que les entreprises qui n'exportent pas (deux sur cinq contre une sur cinq).

Les entreprises qui exportent et celles qui n'exportent pas avaient pratiquement le même nombre de salariés tant en début de période (155) qu'en fin de période (370). Leur coefficient multiplicateur a donc été pratiquement identique (2.3 et 2.4). Les entreprises qui exportent n'ont pas connu une croissance plus forte : près de la moitié d'entre elles ont peu exporté (moins de 10 % de leur chiffre d'affaires) voire pas exporté du tout.

Différences entre les entreprises exportatrices qui ont fortement accru leurs exportations et les autres (43 % contre 57 %)

Parmi les entreprises ayant connu une forte progression de leurs exportations, une sur deux réalise plus de 30 % de son chiffre d'affaires à l'exportation contre une sur cinq pour les entreprises n'ayant connu aucune progression de leurs exportations. Parmi les entreprises ayant connu une forte progression de leurs exportations, une sur trois réalise plus de 10 % de son chiffre d'affaires à l'exportation contre une sur dix pour les entreprises n'ayant connu aucune progression.

La croissance de ces entreprises tend à reposer sur un élargissement de leur rayonnement commercial et sur de nouveaux marchés. Elles nouent plus souvent que les autres des partenariats avec leurs distributeurs. La croissance s'effectue davantage via la commercialisation des produits par ces distributeurs et par des filiales commerciales.

La part du chiffre d'affaires réalisée avec les cinq plus gros clients est plus faible. Leur dépendance à l'égard d'une poignée de gros clients est donc moindre. Les changements apportés à leurs systèmes de production ont un impact plus grand sur la croissance. Ces systèmes ont plus souvent obtenu la certification ISO. Elles font plus souvent appel à des conseils en organisation (une sur deux) et connaissent plus de changements d'organisation (quasiment toutes contre une sur cinq).

Les entreprises qui ont fortement accru leurs exportations ont plus souvent une activité de recherche organisée (trois sur quatre contre une sur deux) et proportionnellement elles sont plus nombreuses à bénéficier du crédit d'impôt en faveur de la recherche (deux sur trois contre une sur trois). Elles participent plus souvent à des programmes de recherche impliquant une coopération internationale (une sur quatre), travaillent plus souvent en collaboration avec des laboratoires publics (une sur cinq) et ont plus souvent des projets européens en cours (une sur cinq). Elles font plus souvent de la veille technologique systématique.

En début de période, il n'y avait pas de différence dans la proportion des filiales. Mais, en fin de période, les deux tiers des entreprises ayant fortement accru leurs exportations étaient des filiales contre la moitié pour les entreprises n'ayant pas fortement accru leurs exportations.

La proportion de leur chiffre d'affaires provenant des services est moindre. Pour un tiers des entreprises n'ayant pas connu une forte progression de leurs exportations, les services représentent plus de 20 % du chiffre d'affaires total. Pour celles ayant connu une forte augmentation de leurs exportations, cette part est marginale.

Les entreprises ayant indiqué une forte progression de leurs exportations ont en moyenne 200 salariés en début de période (contre 120 pour les autres). En fin de période, elles ont en moyenne 470 salariés (contre 300). Les coefficients multiplicateurs moyens de ces deux populations sont donc pratiquement identiques (2.3 contre 2.4).

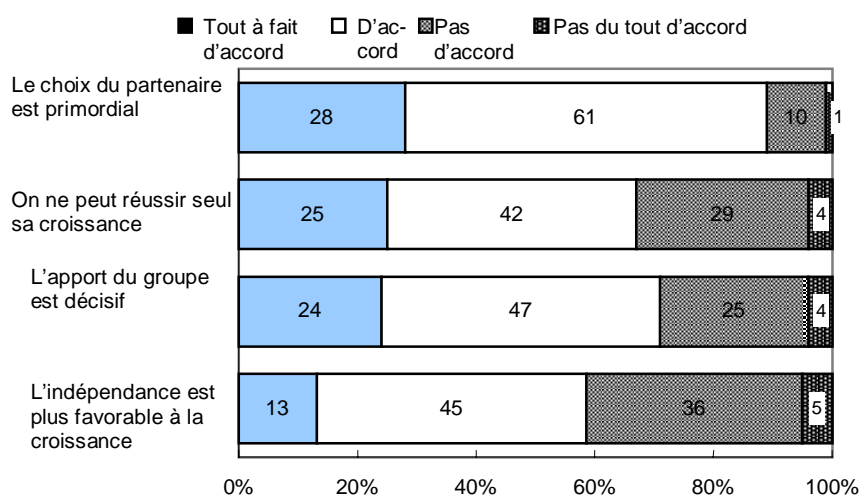
En fin de période, les entreprises de plus de 500 salariés représentent un tiers de la population des entreprises ayant connu une forte progression de leurs exportations mais un sixième seulement des entreprises n'ayant pas connu une forte progression de leurs exportations.

Plus de huit entreprises sur dix ont accru leur pourcentage d'exportation et 43 % ont connu une très forte progression de leur chiffre d'affaires à l'exportation. Ce constat est identique à celui effectué pour les données en phase 1 : en début de période, les entreprises exportaient déjà ; dans la grande majorité des cas, la part de leur chiffre d'affaires réalisée à l'exportation n'a guère augmenté pendant la période de croissance (même si le volume effectif des exportations a sensiblement augmenté). La relation entre la croissance des entreprises et le niveau d'exportation n'est donc pas linéaire : on ne peut pas dire que la croissance soit tirée par les exportations mais les exportations semblent être un préalable à la croissance.

Partenariats

Les enquêtes réalisées ces dernières années auprès d'entreprises de haute technologie ont souligné le rôle clé des partenariats dans la création et le développement de ces entreprises. Dans les entretiens préliminaires que nous avons eus avec des chefs d'entreprise à forte croissance lors de la préparation du questionnaire, nous avons noté un certain nombre de leurs opinions dont quatre ont été reprises dans le questionnaire. La figure 7 montre comment se répartissent leurs réponses.

Figure 7. Questions concernant les partenariats



**Différences entre les caractéristiques des filiales et celles des non filiales (ou entreprises indépendantes)
(62 % contre 38 %)**

Les filiales de groupe exportent davantage : 43 % exportent plus d'un tiers de leur chiffre d'affaires contre 25 % seulement pour les entreprises indépendantes. Les taux d'exportation ont augmenté plus fortement pour les filiales que pour les non filiales. Sept filiales sur dix pensent que l'apport de leur groupe a été décisif tandis que sept non filiales sur dix pensent que l'indépendance est plus favorable à la croissance. Les filiales constituent autant de partenariat avec des clients et fournisseurs que les entreprises indépendantes. Ce qui laisse à penser que lorsqu'une entreprise appartient à un groupe, elle utilise à la fois les ressources du groupe et des ressources externes. Les filiales participent à un plus grand nombre de partenariats dans le domaine de la recherche (avec des entreprises de recherche, des centres de technologie industrielle et des laboratoires publics) que les entreprises indépendantes.

Si les entreprises indépendantes font autant de recherche que les filiales, ces dernières bénéficient plus souvent du crédit d'impôt à la recherche que les entreprises indépendantes (ce qui peut donner à penser que l'apport des services financiers du groupe joue un rôle). Les filiales de groupe sont plus susceptibles d'utiliser des techniques de gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO) et d'adopter les normes ISO que les entreprises indépendantes. Les non filiales ont une plus grande activité de services que les entreprises appartenant à un groupe. Dans les filiales de groupe, les membres de la direction générale changent plus souvent que dans les entreprises indépendantes. Quand le directeur d'une filiale est remplacé, il tend à l'être par quelqu'un du groupe. L'existence de systèmes d'intéressement est légèrement moins fréquente dans les filiales que dans les entreprises indépendantes.

Pour financer la croissance, les entreprises indépendantes utilisent dans une faible mesure le capital-risque (ou les marchés boursiers) ce que ne font pas les filiales. Elles ont également davantage recours à l'emprunt. Dans les filiales, le rôle du groupe est important pour le financement de la croissance et la principale forme de contribution du groupe est le soutien financier.

Concernant les pouvoirs publics, on a noté un certain nombre de différences. Les entreprises indépendantes reçoivent davantage d'aides publiques [du Ministère de l'Industrie ou des directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE), crédit d'impôt à la recherche] mais elles n'ont pas participé davantage à des programmes. Au contraire, les filiales reçoivent un plus grand soutien des CRITT (Centres régionaux pour l'innovation et le transfert de technologie).

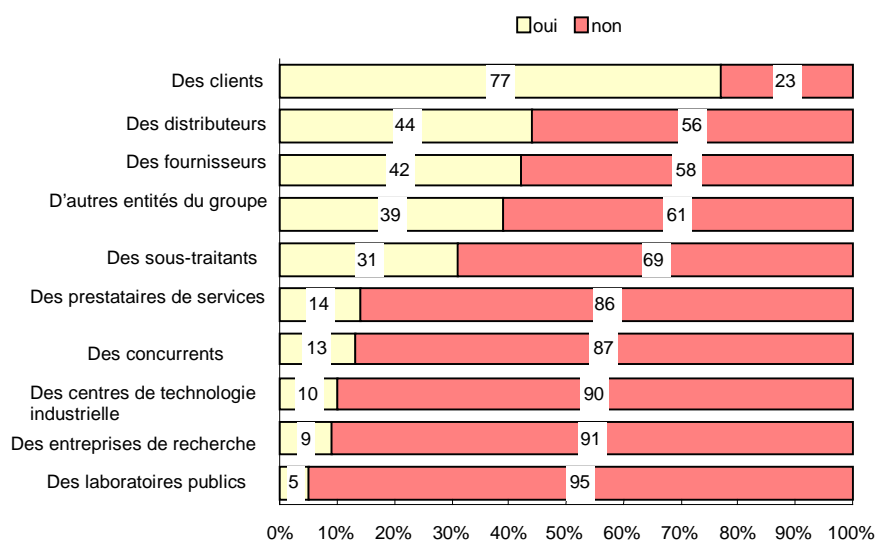
Si plus de la moitié des entreprises ont plus que doublé leurs effectifs sur la période, un tiers seulement des filiales en a fait autant. Environ 20 % des entreprises indépendantes (contre 6 % seulement des filiales) ont eu un coefficient multiplicateur supérieur à 5.

En début de période, le nombre moyen des salariés était plus élevé dans les filiales (190 contre 120). Mais la croissance des effectifs y a été plus lente et en fin de période les filiales avaient en moyenne 365 salariés contre 380 pour les non filiales. Le multiplicateur de croissance moyen a été légèrement inférieur à 2 pour les filiales. Il a été de 3.2 pour les entreprises indépendantes. Ces dernières ont connu une croissance supérieure à celle des filiales.

Près de neuf hauts dirigeants d'entreprises à forte croissance sur dix estiment que « le choix du partenaire est primordial ». Et près de sept sur dix sont d'accord ou tout à fait d'accord avec l'idée que « l'on ne peut réussir seul sa croissance ». La plupart des dirigeants de filiales pensent que « l'apport du groupe est décisif ». Une grande majorité de chefs d'entreprise indépendantes pensent que « l'indépendance est plus favorable à la croissance ». Il faut se souvenir que la part des filiales a progressé sur la période, passant de 38 % en début de période à 62 % en fin de période. Ce dernier pourcentage est comparable à celui observé en phase 1 à la fin de la période étudiée ; 73 % des entreprises à forte croissance appartenaient à un groupe.

La croissance est un processus largement collectif. Les partenaires repérés lors de précédents travaux sur les entreprises de haute technologie ont très probablement contribué à la croissance des entreprises de secteurs plus traditionnels mais à fort taux de croissance. Nous avons demandé aux entreprises si leur croissance s'est faite en association avec chacun des dix types de partenaires potentiels (figure 8).

Figure 8. La croissance s'est-elle faite en partenariat avec...?



Le premier point qu'il convient de noter est un très fort étalement des réponses : certains acteurs ont été cités par 5 % des entreprises (soit une entreprise sur 20), d'autres par 77 % (soit près de quatre entreprises sur cinq). Certains types de partenaires ont été peu sollicités, d'autres ont été d'une importance stratégique. Les clients ont joué apparemment un rôle majeur. A la question « la croissance s'est-elle faite en partenariat avec des clients » 77 % ont répondu « oui ». Les clients ont été les principaux partenaires des entreprises à forte croissance. D'autres partenariats majeurs ont été constitués avec « les autres entités du groupe » (39 % de réponses positives) mais il faut se souvenir que les deux tiers des réponses venaient d'entreprises appartenant à un groupe. L'analyse des questionnaires provenant de filiales montre que 63 % seulement déclarent avoir réalisé leur croissance en partenariat avec d'autres entités du groupe auquel elles appartiennent.

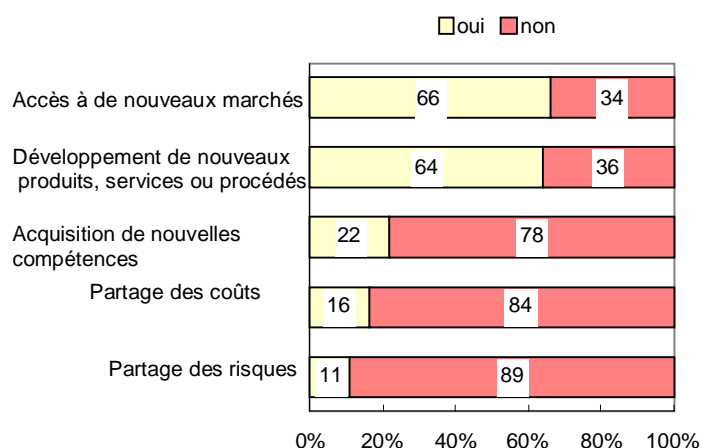
Outre ces deux partenaires clés, on distingue deux autres cercles de partenaires. Le premier regroupe les distributeurs (44 % des répondants), les fournisseurs (42 %) et d'autres entités du groupe (31 %). Le deuxième cercle de partenaires regroupe les prestataires de services (14 %), les concurrents (13 %), les centres de technologie industrielle (10 %), les entreprises de recherche (9 %) et les laboratoires publics (5 %).

Il également demandé aux entreprises d'indiquer leurs trois partenaires les plus importants. Le but de cette question était de déterminer parmi les différents partenaires, ceux qui ont joué un rôle clé dans le processus de croissance, certains partenaires peu fréquemment cités pouvant néanmoins avoir une importance stratégique. Le classement obtenu confirme le scénario décrit ci-dessus : les clients arrivent très largement en tête ; viennent ensuite les distributeurs, les fournisseurs et les autres entités du groupe.

Les principaux objectifs des partenariats

Nos enquêtes auprès d'entreprises à forte croissance ont révélé cinq types d'objectifs pour les partenariats : le développement de nouveaux produits, services ou procédés, l'acquisition de nouvelles compétences, le partage des risques, en partage des coûts et l'accès à de nouveaux marchés. Il était demandé aux entreprises de préciser, dans cette liste, les deux principaux objectifs de leurs partenariats (figure 9).

Figure 9. Principaux objectifs des partenariats



Les deux objectifs le plus souvent cités sont l'accès à de nouveaux marchés et le développement de nouveaux produits, services ou procédés (cités respectivement par 66 % et 64 % des répondants). Ces deux objectifs ont été cités trois fois plus souvent que l'acquisition de nouvelles compétences (22 %) et quatre fois plus souvent que le partage des risques ou le partage des coûts. Constatation étonnante, ce n'est pas pour partager les risques et partager les coûts que les entreprises coopèrent. Ces deux objectifs n'ont été cités que par 11 % et 16 % respectivement des entreprises. Si les entreprises à forte croissance constituent des partenariats, c'est en fait pour lever les incertitudes techniques inhérentes au développement de nouveaux produits ou procédés et pour entrer sur de nouveaux marchés.

Le recours à des consultants

Le directeur général d'une entreprise à forte croissance a mentionné le rôle clé joué dans son cas par le cabinet de conseil en organisation avec lequel il avait travaillé. En fait, plus de la moitié des entreprises ont eu recours à des consultants. En moyenne, chaque entreprise a eu recours à 1.7 consultant. Les entreprises à forte croissance qui ont fait appel à des consultants se sont généralement adressées à des conseils en organisation (cités dans sept cas sur dix). Les conseils en marketing ont été cités dans trois cas sur dix, tout comme les conseils en innovation ou en technologie ou les conseils en design industriel. C'est donc principalement aux services d'experts en organisation que les entreprises ont fait appel.

Différences entre les entreprises qui engagent des consultants et celles qui ne le font pas (52 % des entreprises contre 48 %)

Au cours de leur période de croissance, les entreprises qui ont fait appel à des consultants sont légèrement plus susceptibles de connaître des changements d'organisation (trois sur quatre contre deux sur trois). Les changements apportés à leur système de commercialisation ont été plus souvent cités comme ayant contribué à la croissance (un cas sur deux contre un cas sur cinq). Elles sont plus susceptibles de recruter à l'extérieur et de faire bénéficier leurs salariés de systèmes d'intéressement. Elles sont plus nombreuses à penser qu'on ne peut réussir seul sa croissance.

Les entreprises qui ont fait appel à des consultants ont plus souvent (les deux tiers contre la moitié) une activité de recherche organisée. Elles sont plus nombreuses à bénéficier des crédits d'impôt à la recherche mais pas plus nombreuses à détenir des brevets ou à être engagées dans des coopérations. Les filiales et les entreprises indépendantes ont le même comportement en matière d'engagement de consultants.

Les consultants (qui, en majorité, interviennent pour des problèmes d'organisation) se sont occupés du marketing et des exportations. Mais, en dernière analyse, il semblerait qu'ils aient été peu nombreux à intervenir dans les domaines de la recherche, des actions en coopération ou de protection par brevets même lorsque les entreprises commanditaires disposaient de capacités de recherche établies.

Les entreprises qui ont eu recours à des consultants étaient légèrement plus importantes en taille en début (170 salariés en moyenne contre 145) et plus importantes en fin de période (420 contre 320). Leur multiplicateur de croissance a été légèrement plus élevé (2.5 contre 2.2) et elles ont tiré des exportations une part plus importante de leur chiffre d'affaires.

Partenariats de recherche

Peu d'entreprises ont déclaré avoir, durant leur processus de croissance, noué des partenariats avec des entreprises de recherche (9 %), des centres de technologie industrielle (10 %) ou des laboratoires publics (5 %).

Il était également demandé aux entreprises si elles avaient participé à des programmes de recherche impliquant différents pays (17 % de « oui »), à des partenariats de recherche avec des laboratoires publics (15 % de « oui ») ou si elles avaient des projets européens en cours (13 % de « oui »).

Ces pourcentages peuvent être partiellement cumulatifs, les mêmes entreprises ne satisfaisant pas à tous les critères (en moyenne elles satisfont à deux critères). Si nous recensons les entreprises ayant satisfait à l'un des six critères nous obtiendrions le chiffre de 32 % d'entreprises engagées dans une certaine mesure dans un partenariat de recherche.

Différences entre les entreprises ayant conclu des partenariats dans le domaine de la recherche et celles déclarant que les partenariats n'ont joué aucun rôle dans leur croissance (32 % contre 68 %)

Les entreprises dont la croissance s'est faite en partenariat avec des entreprises de recherche, des centres de technologie industrielle ou des laboratoires publics, qui ont participé à des programmes de recherche avec d'autres pays ou avec des laboratoires publics ou qui avaient des projets européens en cours, se distinguent des autres par le fait que :

- Leur croissance repose plus souvent sur de nouveaux marchés et sur l'ouverture de nouveaux marchés pour répondre à de nouveaux besoins.
- Elles tendent à avoir plus de sites de production et plus d'implantations commerciales.
- Les changements apportés à leurs systèmes de commercialisation ont plus souvent contribué à leur croissance.
- Elles sont moins dépendantes de leurs cinq plus gros clients.

Ces deux groupes d'entreprises ont le même taux d'exportation mais celles qui font de la recherche ont plus souvent accru la part des exportations dans leur chiffre d'affaires.

Les entreprises dont la croissance s'est faite en partenariat avec des entreprises de recherche ont estimé plus que les autres que le choix des partenaires est déterminant pour la croissance (plus de neuf répondants sur dix).

Leurs systèmes de production sont plus susceptibles d'avoir obtenu la certification ISO et elles sont plus nombreuses à pratiquer une veille technologique systématique. Elles sont beaucoup plus susceptibles d'avoir recours à des consultants, notamment en matière d'organisation, de marketing, mais aussi d'innovation, de technologie et de design industriel. Elles connaissent des changements d'organisation plus fréquents et leurs salariés sont plus susceptibles de bénéficier de systèmes d'intéressement.

Les entreprises participant à des partenariats de recherche sont plus susceptibles de disposer d'une capacité interne de recherche formelle (deux sur trois contre environ une sur deux). Elles sont plus nombreuses à avoir bénéficié du crédit d'impôt à la recherche (trois sur cinq contre deux sur cinq), à détenir des brevets (quatre sur dix) et leur portefeuille moyen de brevets est plus important. Les groupes auxquels elles appartiennent ont systématiquement contribué à la croissance de leurs filiales engagées dans des partenariats de recherche, notamment par l'apport de capitaux et par des partenariats avec d'autres entités du groupe.

En début de période, un tiers des entreprises des deux groupes étaient des filiales tandis qu'en fin de période plus de la moitié des entreprises des deux groupes étaient des filiales. La filialisation n'est donc pas un critère de différenciation.

Les entreprises engagées dans des partenariats de recherche comptaient plus de salariés au départ (près de 200 en moyenne contre 140). Elles en comptaient également plus en fin de période (500 en moyenne contre 314). Leur croissance a été beaucoup plus forte : leur effectif moyen a été multiplié par 2.5 contre 2.2 pour les autres entreprises.

Organisation et ressources humaines

La grande majorité des entreprises à forte croissance ont connu, au cours de leur croissance, des changements d'organisation. Elles ont modifié leurs produits, leurs procédés et leurs systèmes de commercialisation. Il n'est donc pas étonnant que sept entreprises à forte croissance sur dix aient procédé à des changements d'organisation. De ce point de vue, les entreprises indépendantes ne se sont pas distinguées de façon significative des filiales.

Près de la moitié des répondants ont précisé les changements opérés. Sans qu'on puisse accorder à leurs descriptions une quelconque valeur statistique, les changements d'organisation et les modifications techniques ont été à l'évidence des facteurs de croissance importants ; viennent ensuite les changements affectant le personnel, le management et le marketing. Les modifications de structures financières, le recentrage et la mise en place de programmes qualité ont été cités moins fréquemment.

Neuf entreprises à forte croissance sur dix comptaient entre trois et cinq niveaux de management. Les entreprises à forte croissance sont en cela semblables à la moyenne des PME françaises.

Sur la période, le pourcentage de la masse salariale consacré à la formation a augmenté dans plus de 95 % des entreprises à forte croissance et dans la moitié d'entre elles il a fortement augmenté. Mais au total, c'est à peine 4 % de la masse salariale de ces entreprises qui ont été affecté à la formation, ce qui n'est pas sensiblement supérieur à la dépense moyenne de toutes les entreprises françaises.

En moyenne, le principal dirigeant a changé dans plus de trois entreprises à forte croissance sur dix. Toutefois, si l'on ne considère que les filiales, la probabilité est plus grande (proportion de quatre sur dix). Dans les deux tiers des cas, le directeur général est donc resté aux commandes de l'entreprise durant la période de croissance.

Dans les filiales, le directeur général mais surtout les cadres supérieures sont plus susceptibles de changer que dans les entreprises indépendantes, encore que les cadres détachés des groupes en question soient relativement peu nombreux. Cela s'est produit dans un tiers des filiales et dans ce cas la personne détachée est devenue le patron de la filiale. En conséquence, dans une filiale sur trois, le directeur est un cadre détaché du groupe.

En matière de recrutement, près des deux tiers des personnes recrutées par des entreprises à forte croissance l'ont été sur le marché du travail (y compris, pour certaines, chez la concurrence). Mais, dans un cas sur quatre, les entreprises ont recruté des jeunes à la suite d'un stage ou directement dans les écoles. Ces entreprises à forte croissance n'ont guère fait appel à des cabinets de recrutement.

Près des deux tiers des cadres supérieurs des entreprises à forte croissance ont été recrutés à l'extérieur et un peu plus d'un tiers sont issus de la promotion interne. Nos entretiens préliminaires avec des chefs d'entreprise ont semblé indiquer une complémentarité plutôt qu'une opposition entre le recrutement en interne et le recrutement externe. Cette approche garantit la constitution de compétences et un apport de sang neuf.

Des systèmes d'intéressement sont souvent nécessaires pour attirer des cadres supérieurs d'autres entreprises. L'intéressement est une pratique courante dans les entreprises à forte croissance. Dans près de huit entreprises à forte croissance sur dix, les salariés ont un intéressement et dans neuf cas sur dix l'intéressement concerne l'ensemble des salariés. Comme 10 % seulement des PME industrielles françaises ont mis en place des systèmes d'intéressement, il semblerait que cette pratique soit un signe distinctif des entreprises à forte croissance. Pour de nombreux chefs d'entreprise interrogés, dans des secteurs très différents, cette pratique est un facteur essentiel de motivation de l'ensemble des salariés.

Technologie

Une grande partie du questionnaire est consacrée à la technologie. Elle examine en premier lieu les activités de recherche de l'entreprise puis son système de production.

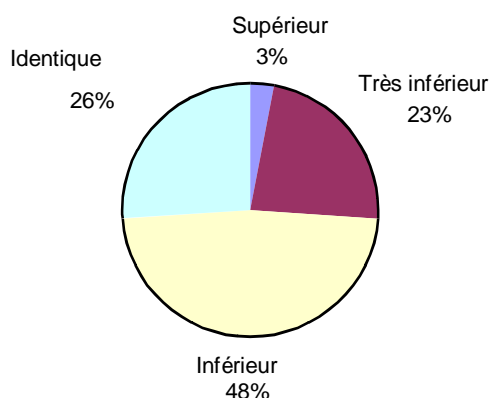
Six entreprises à forte croissance sur dix ont une activité de recherche organisée. Les entreprises à forte croissance sont beaucoup plus engagées que les autres dans des activités de recherche, soit

directement soit indirectement. En moyenne, près de 5 % de leur chiffre d'affaires sont consacrés à la recherche et plus de 7 % de leurs salariés sont impliqués dans des activités de R-D. Pour plus de sept entreprises à forte croissance sur dix, l'effort de recherche a été plus important qu'il n'était dix ans auparavant tandis que pour un quart d'entre elles il a été équivalent (figure 10).

L'activité de R-D a bénéficié du soutien des pouvoirs publics. Les deux tiers des entreprises à forte croissance ont eu une activité de R-D organisée et 70 % d'entre elles ont bénéficié du crédit d'impôt à la recherche tout au long de leur phase de croissance tandis que 30 % des entreprises conduisant des activités de recherche organisée n'ont bénéficié d'aucun crédit d'impôt à la recherche.

La phase 1 a montré qu'un tiers des 500 entreprises à forte croissance sont engagées dans des activités de R-D. Ce chiffre a été obtenu en croisant le fichier des 500 entreprises à forte croissance avec l'enquête annuelle sur la R-D des entreprises du ministère de la Recherche (résultats pour l'année 1992). Cette enquête sous-estimait considérablement le nombre d'entreprises effectuant de la recherche, d'une part parce qu'elle reposait sur une définition étroite de l'activité de recherche (celle du *Manuel de Frascati*) et d'autre part parce que, même en s'aidant de cette définition, elle n'a pas été en mesure d'identifier toutes les entreprises engagées dans une activité de recherche.

Figure 10. Effort de recherche par rapport à dix ans plus tôt



Un tiers des entreprises détiennent des brevets. L'entreprise qui possède le portefeuille le plus important détient 400 brevets. Une autre en possède 100. Et dix autres encore détiennent plus de dix brevets chacune. En moyenne (si l'on ne tient pas compte de l'entreprise qui en détient 400), les entreprises détiennent six brevets. Pourtant, si un tiers des entreprises de notre population détiennent des brevets, près d'une entreprise sur quatre a déclaré n'avoir aucune activité de recherche organisée.

Il ne semble pas exister de corrélation entre le fait qu'une entreprise soit filiale d'un groupe ou au contraire indépendante et la probabilité pour elle de s'engager dans des activités de recherche organisée ou de détenir des brevets. Toutefois, comme indiqué précédemment, les filiales ont tendance à recevoir davantage de crédits d'impôt à la recherche. Il convient également de noter que 5 % de notre population totale ont bénéficié du crédit d'impôt à la recherche sans avoir eu la moindre activité de recherche organisée. Cela parce que la procédure du crédit d'impôt recherche prend en compte la recherche effectuée en externe ou sous-traitée.

Du point de vue de la recherche, ces différentes corrélations statistiques suggèrent l'existence de quatre groupes d'entreprises :

- 31 % des entreprises étudiées ne présentent aucune des caractéristiques habituelles de la recherche (recherche organisée, crédits d'impôt, brevets).
- 11 % des entreprises n'ont pas d'activité de recherche organisée mais ont bénéficié de crédits d'impôt à la recherche et/ou détiennent des brevets.
- 41 % des entreprises ont une activité de recherche organisée et ont bénéficié de crédits d'impôt.
- 17 % des entreprises ont une activité de recherche organisée mais n'ont pas bénéficié de crédits d'impôt.

Différences entre ces sous-populations

Entre celles qui ne présentent pas les attributs de la recherche (31 % des entreprises) et celles qui présentent ces attributs, ce sont les exportations qui font principalement la différence. Les premières exportent deux fois moins (moins de 20 % de leur chiffre d'affaires contre 40 % pour les autres). La croissance des entreprises n'ayant ni recherche organisée, ni crédits d'impôt ni brevets repose moins sur de nouveaux produits et services que celle des entreprises possédant au moins un de ces attributs.

Par rapport aux entreprises qui n'ont aucune activité de recherche organisée (31 % + 11 %), les entreprises ayant une recherche organisée (41 % + 17 %) connaissent une croissance plus souvent fondée sur l'ouverture de nouveaux marchés (trois sur quatre contre une sur deux) ou sur la conquête de parts de marchés ; les changements apportés à leur système de commercialisation contribuent davantage à la croissance ; elles surveillent systématiquement leurs concurrents, possèdent plus de sites de production et plus d'implantations commerciales ; elles ont enregistré une plus forte augmentation de leurs sites de production, une forte progression de leurs exportations, ont davantage recours à des consultants dans différents domaines et leurs systèmes de production sont plus susceptibles d'avoir obtenu la certification ISO.

Les entreprises engagées dans une recherche organisée participent plus souvent à des programmes de recherche impliquant d'autres pays ou des laboratoires publics (une sur quatre contre très peu).

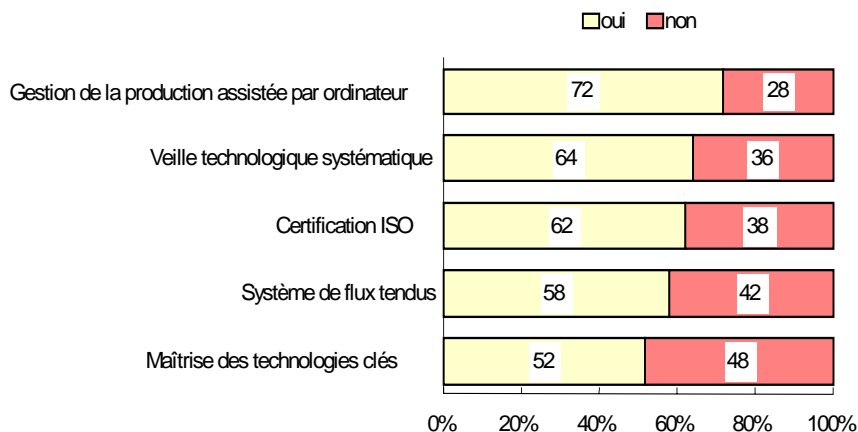
Les entreprises engagées dans une recherche organisée avaient un effectif plus important tant en début qu'en fin de période. Leurs taux de croissance ont été légèrement supérieurs à ceux des autres entreprises (multiplicateur de 2.5 contre 2.2)

Sur ce critère de la recherche organisée, on n'observe pas de différence majeure entre les filiales de groupe et les entreprises indépendantes.

Veille technologique, technologies clés et systèmes de production

Les deux tiers des entreprises à forte croissance ont des activités de veille technologique systématique. Plus de la moitié des dirigeants de ces entreprises ont déclaré maîtriser parfaitement leurs technologies clés. Les entreprises à forte croissance utilisent des techniques sophistiquées de gestion de la production : plus de sept entreprises sur dix ont mis en place une gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO). Plus de six entreprises sur dix ont obtenu la certification ISO et à peu près autant ont mis en place des systèmes de production en flux tendus (figure 11).

Figure 11. Utilisation par les entreprises à forte croissance de la technologie dans leur système de production



Pour près de sept entreprises sur dix, les changements apportés à leur système de production ont contribué à la croissance. Si l'innovation de produit caractérise la forte croissance, elle est indissociable de l'innovation de procédé qui a, elle aussi, contribué à la croissance.

Dans les entreprises à forte croissance, l'innovation de procédé ne semble pas avoir entraîné de réduction des effectifs de production. A la question « Quelles sont les deux fonctions dont les effectifs ont le plus progressé ? » la plupart des entreprises ont répondu « la production » et « les études et méthodes ». La production a été l'une des deux fonctions dont les effectifs ont le plus progressé pour sept entreprises sur dix. Les études et méthodes ont été citées par près de cinq entreprises sur dix comme l'une des deux fonctions ayant le plus progressé. Les fonctions commerciales ont été citées par plus de quatre entreprises sur dix.

La recherche n'a été citée que par deux entreprises sur dix comme l'une des deux fonctions ayant connu la croissance la plus rapide. La fonction administrative n'a été citée que par une entreprise sur dix. Dans les entreprises à forte croissance du secteur manufacturier, les fonctions de production et de développement (études et méthodes, recherche) ont, à l'évidence, joué un rôle majeur.

A l'époque où elles ont répondu à notre questionnaire, six entreprises à forte croissance sur dix avaient un site Internet et sept sur dix avaient une adresse mél qu'elles utilisaient pour communiquer avec leurs partenaires extérieurs (pour les trois quarts d'entre elles), leurs clients (pour six entreprises sur dix) et pour les communications internes (plus de la moitié).

Différences entre les entreprises ayant le sentiment que les changements apportés à leur système de production ont contribué à leur croissance et les autres (64 % contre 36 %)

La croissance des entreprises dans lesquelles l'innovation de procédé a joué un rôle important repose sur une gamme élargie de produits et de services et sur de nouveaux marchés. Ces entreprises ont également davantage tendance à exporter. L'innovation a été un facteur de croissance et d'exportation. Ces entreprises sont plus nombreuses (trois sur quatre contre une sur deux) à considérer que l'on ne peut réussir seul sa croissance. Leur croissance s'est faite plus largement en partenariat avec leurs fournisseurs, prestataires de services et sous-traitants (bien que l'on n'ait observé aucune différence pour les associations avec les clients ou les distributeurs). Elles font davantage appel à des consultants, notamment pour des conseils en organisation. Leur directeur général change plus souvent.

Leur système de production est plus susceptible de se caractériser par une veille technologique systématique, un système de flux tendus, des techniques de GPAO et une certification ISO ; elles ont plus souvent une parfaite maîtrise de leurs technologies clés. Les fonctions études et méthodes et production sont celles qui ont connu la croissance la plus rapide. Cela n'a pas été le cas pour la recherche.

Les deux groupes ne se différencient pas sur le plan de la recherche organisée ou des crédits d'impôt en faveur de la recherche, pas plus que par leur recours aux entreprises de recherche, centres de technologie industrielle ou laboratoires publics. Une activité de recherche organisée ne semble pas avoir eu un impact direct sur leur propension à modifier leur système de production.

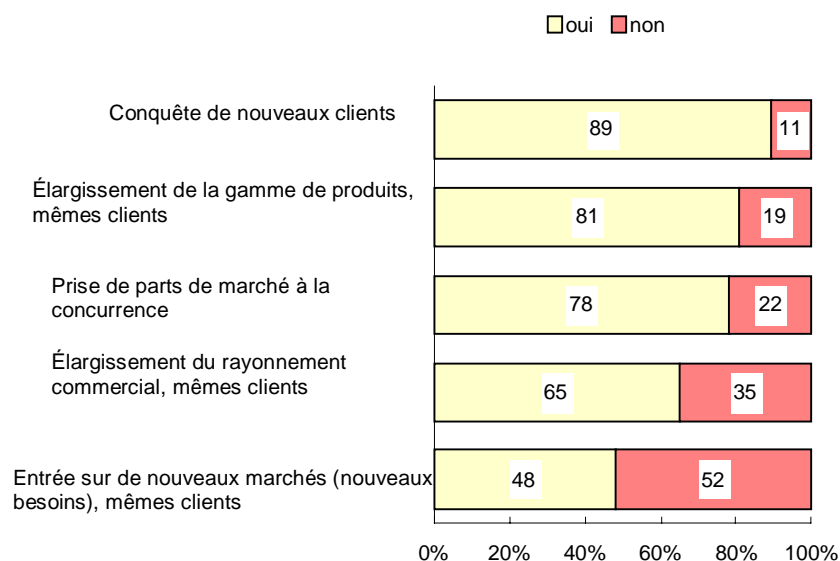
Pour les entreprises appartenant à un groupe, ce dernier a davantage contribué à la croissance si les filiales ont opéré des changements que si elles ne l'ont pas fait.

Les entreprises pour lesquelles les changements apportés au système de production ont joué un rôle dans la croissance avaient des effectifs plus importants au départ (170 salariés en moyenne contre 135) mais aussi à l'arrivée (420 contre 295). Leur coefficient multiplicateur moyen est légèrement plus élevé (2.5 contre 2.2).

Le marché

Comment se sont développés les marchés des entreprises à forte croissance? Notre questionnaire, élaboré sur la base d'entretiens et d'enquêtes auprès d'entreprises ayant connu une forte croissance, dresse une liste des différentes formes que peut prendre la croissance de leurs marchés (figure 12).

Figure 12. Développement des marchés des entreprises à forte croissance



Pour neuf entreprises sur dix, la croissance s'est faite par la conquête de nouveaux clients. L'élargissement de la gamme de produits ou de services vendus aux mêmes clients et la prise de parts de marché aux concurrents ont été cités par huit entreprises sur dix. Les deux approches ont été nécessaires car l'élargissement de la gamme de produits ou de services vendus aux mêmes clients et la conquête de nouveaux clients sont deux stratégies complémentaires (les nouveaux clients pouvant dans près de huit cas sur dix être liés à la prise de parts de marché à la concurrence).

L'élargissement géographique du marché a été cité par 65 % des entreprises. L'entrée sur de nouveaux marchés pour répondre à de nouveaux besoins a contribué à la croissance dans près de la moitié des entreprises interrogées.

Différences entre les entreprises dont la croissance s'est faite en partie par l'entrée sur de nouveaux marchés pour répondre à de nouveaux besoins et les autres (48 % contre 52 %)

Tous les facteurs d'ordre commercial montrent des corrélations plus positives : leur croissance a été plus souvent le résultat d'une diversification, d'une extension de leur rayonnement commercial, d'un élargissement de la gamme de produits et de services, du lancement de nouveaux produits et services, de l'entrée sur de nouveaux marchés, etc.

En moyenne, ces entreprises possèdent un plus grand nombre de sites de production et d'implantations commerciales et ces dernières ont plus fortement augmenté.

Elles tendent à moins dépendre de leurs cinq principaux clients. Les parts de marché de leurs deux produits phares ont plus fortement augmenté sur les dix dernières années. Elles surveillent leurs concurrents de façon plus systématique.

Leur croissance s'est faite dans une proportion plus importante avec leurs distributeurs, concurrents, fournisseurs, sous-traitants et, pour les filiales, avec d'autres entités du groupe. Elles ont davantage participé à des programmes de recherche impliquant une collaboration internationale. Elles sont plus engagées dans des partenariats et pensent plus que les autres que l'on ne peut réussir seul sa croissance.

Elles ont davantage recours à des consultants dans toute une série de domaines, en particulier pour le travail de conception. Elles ont connu plus de changements d'organisation et leur directeur général a plus souvent changé depuis 1988.

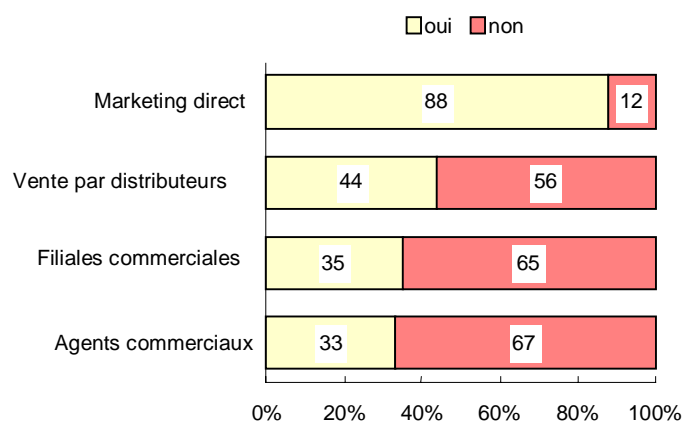
Leurs systèmes de production sont plus susceptibles d'avoir obtenu la certification ISO, ce qui facilite leur association avec d'autres entreprises. Elles sont plus nombreuses à avoir une activité de recherche organisée et à bénéficier du crédit d'impôt à la recherche. Elles ont déposé plus de brevets et sont plus susceptibles de pratiquer une veille technologique systématique.

Pour ces entreprises, la relation entre produits et services est plus prononcée et les services jouent un rôle plus important.

Ces entreprises sont moins dépendantes de leur cinq principaux clients et elles ont renforcé les parts de marché de leurs deux produits phares : elles ont su partir à la conquête de nouveaux marchés ou de nouveaux clients. Pour toucher ces nouveaux marchés, elles ont conclu plus de partenariats, ont été plus ouvertes et ont eu davantage tendance à solliciter des conseils extérieurs.

Elles comptaient plus de salariés tant au début (en moyenne 185 contre 135) qu'en fin de période (478 contre 280). Elles ont connu une croissance beaucoup plus rapide (coefficient multiplicateur moyen de 2.6 contre 2.1).

Figure 13. Ventilation des réponses aux questions sur le marketing



Près de neuf entreprises à forte croissance sur dix commercialisent elles-mêmes leurs produits ou services, ce qui les met en contact direct avec leurs clients (figure 13). Cela montre, une fois encore, le rôle important des clients. Les entreprises à forte croissance intègrent leurs clients dans la conception de leurs produits. Une minorité (un tiers des entreprises interrogées) commercialisent leurs produits via des distributeurs ou des agents.

Cette observation rejoint l'idée que les circuits d'exportation ont changé. Pour un certain nombre de chefs d'entreprise à forte croissance, l'exportation via des distributeurs peut apporter des succès à court terme mais elle n'est pas pertinente sur le long terme. Le marketing direct est apparemment en train de supplanter ce mode d'exportation. Les entreprises à forte croissance ont besoin d'être très proches de leurs clients et d'avoir un contact direct avec eux. C'est dans cette visée que quatre entreprises sur dix interrogées ont créé des filiales commerciales.

Changements apportés au système de distribution

Pour un tiers des entreprises à forte croissance, les changements apportés à leur système de distribution ont contribué à la croissance. Mais plus de 60 % des entreprises, soit deux fois plus, ont déclaré que les changements apportés à leur système de production ont été un facteur de croissance.

Pour les dirigeants des entreprises interrogées, la forte croissance a été davantage liée à l'innovation de procédé et de produit qu'à l'innovation dans le domaine du marketing. Cette dernière n'a pourtant pas été négligeable puisqu'elle a été présente dans 34 % des entreprises étudiées.

Différences entre les entreprises qui considèrent que les changements apportés à leur système de distribution ont été un facteur de croissance et les autres (34 % contre 66 %)

Les schémas de croissance de ces entreprises tendent à reposer davantage sur une extension de leur rayonnement commercial, un élargissement de la gamme de produits ou de services, le lancement de nouveaux produits et services et l'entrée sur de nouveaux marchés. Leur croissance s'est faite en partenariat avec des distributeurs ou sous-traitants. Ces entreprises possèdent davantage d'implantations commerciales et le nombre de ces implantations a plus fortement augmenté. Elles sont plus susceptibles de pratiquer tous les types de distribution (marketing direct, distributeurs, agents, filiales commerciales). La proportion des entreprises qui pratiquent une surveillance systématique de la concurrence est plus grande. Le pourcentage de leur chiffre d'affaires réalisé à l'exportation est plus important et il a augmenté plus rapidement.

Elles tendent à posséder plus de sites de production mais leurs systèmes de production ne sont guère différents de ceux des entreprises qui ont déclaré que les changements apportés à leur système de distribution n'ont pas joué un rôle majeur.

Elles sont plus susceptibles de conduire une activité de recherche organisée (trois sur quatre contre une sur deux). Elles ont relativement plus bénéficié des crédits d'impôt à la recherche (trois sur cinq contre deux sur cinq) et font état d'un plus grand nombre de recherches en collaboration. Elles tendent à faire davantage appel aux services de consultants dans toute une série de domaines (trois entreprises sur quatre contre moins d'une sur deux). La proportion de celles ayant connu des changements d'organisation est plus grande et elles ont changé plus souvent de directeur général.

La proportion de filiales est à peu près identique dans les deux groupes. La plupart des entreprises détenues par un groupe considèrent que ce groupe a contribué à leur croissance. En moyenne, elles comptaient plus de salariés au départ (190 contre 142) et en fin de période (480 contre 315). Leur croissance a eu tendance à être plus rapide (coefficient multiplicateur moyen de 2.6 contre 2.2).

Un tiers seulement de ces entreprises font état d'une forte croissance de leurs principaux marchés. Plus de la moitié ont opéré sur des marchés à croissance modeste. Ce constat fait écho à la réponse antérieure selon laquelle l'expansion n'a pas été due à « une croissance naturelle du marché ». La croissance n'a pas été tirée « naturellement » par le marché ; elle a nécessité une stratégie proactive. Une entreprise à forte croissance sur six a connu une croissance forte sur des marchés qui n'étaient pas en situation de croissance voire étaient en récession.

En moyenne, les entreprises à forte croissance réalisent 43 % de leur chiffre d'affaires avec leurs cinq principaux clients et les deux tiers d'entre elles ont déclaré que ce pourcentage a augmenté sur les dix dernières années. Les ventes sont donc très concentrées sur les principaux clients. Mais les entreprises à forte croissance montrent une grande diversité quant à leur relation avec leurs cinq principaux clients : 41 % réalisent avec eux plus de la moitié de leur chiffre d'affaires, 27 % entre un quart et la moitié et 32 % moins du quart de leur chiffre. Les deux tiers des entreprises à forte croissance dépendent de leurs cinq principaux clients dans une proportion qui va du quart à la moitié de leur chiffre d'affaires.

Caractérisation de trois groupes d'entreprises

On distingue trois groupes d'entreprises : *i*) celles qui réalisent moins de 25 % de leur chiffre d'affaires avec leurs cinq principaux clients (32 % des entreprises) ; *ii*) celles qui réalisent entre 25 % et 49 % de leur chiffre d'affaires avec leurs cinq principaux clients (27 %) et *iii*) celles qui réalisent 50 % et plus de leur chiffre d'affaires avec leurs cinq principaux clients (41 %).

Les entreprises les moins dépendantes de leurs cinq plus gros clients possèdent plus de sites de production, plus d'implantations commerciales et le nombre de ces dernières a plus fortement augmenté. Leur croissance résulte plus souvent de l'entrée sur de nouveaux marchés pour répondre à de nouveaux besoins, et de la commercialisation de leurs produits via des distributeurs, des agents ou des filiales commerciales. Les changements apportés à leur système de distribution ont plus largement contribué à la croissance. Leurs investissements en matière de marketing, de publicité et de communication ont fortement augmenté, de même que leur taux d'exportation. Les fonctions commerciales sont celles dont les effectifs ont le plus augmenté. Leur croissance s'est faite plus souvent en prenant des parts de marché à leurs concurrents. Tous les indicateurs liés à la production montrent des corrélations plus fortes. Les entreprises les moins dépendantes de leurs cinq plus gros clients sont plus susceptibles d'avoir une activité de recherche organisée. Leur croissance s'est faite probablement moins en partenariat avec leurs clients. Les entreprises qui font moins de 25 % de leur chiffre d'affaires avec leurs cinq principaux clients étaient plus indépendantes, tant en début qu'en fin de période. Le groupe auquel elles appartiennent a joué un rôle important dans la croissance des filiales.

Les trois groupes avaient en moyenne environ 160 salariés en début de période mais, en fin de période, les entreprises les moins dépendantes de leurs cinq principaux clients avaient plus de salariés (en moyenne 355 contre environ 305 pour les deux autres groupes). Ces entreprises ont connu une croissance légèrement plus rapide (coefficient multiplicateur de 2.4 contre 2.3 et 1.9). Il convient de noter que les entreprises qui réalisent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires avec leurs cinq principaux clients ont connu la croissance moyenne la plus faible.

La part de marché combinée des trois principaux concurrents des entreprises à forte croissance s'établit en moyenne à 50 %. Cette part n'a pas augmenté sur les dix dernières années pour quatre entreprises sur dix ; elle a légèrement augmenté pour quatre autres entreprises et elle a fortement augmenté pour deux entreprises sur dix.

En France, la part de marché moyenne des deux produits phares des entreprises à forte croissance s'établit respectivement à plus de 50 % et plus de 33 %. Ces parts de marché ont fortement progressé pour quatre entreprises sur dix. Elles ont légèrement progressé pour quatre entreprises sur dix et pas du tout progressé pour deux entreprises sur dix. Pour ces deux derniers groupes, la croissance n'a pas reposé sur le premier ou le deuxième produit mais sur un élargissement de la gamme ou sur l'entrée sur de nouveaux marchés pour répondre à de nouveaux besoins.

En moyenne, les deux produits phares des entreprises à forte croissance ont représenté plus de la moitié de leur chiffre d'affaires en France. Certaines entreprises à forte croissance ont vécu de leurs deux principaux produits. Une grande partie de ces entreprises n'ont pu progresser davantage sur ces marchés et ont dû chercher à se diversifier ou à étendre leur zone géographique.

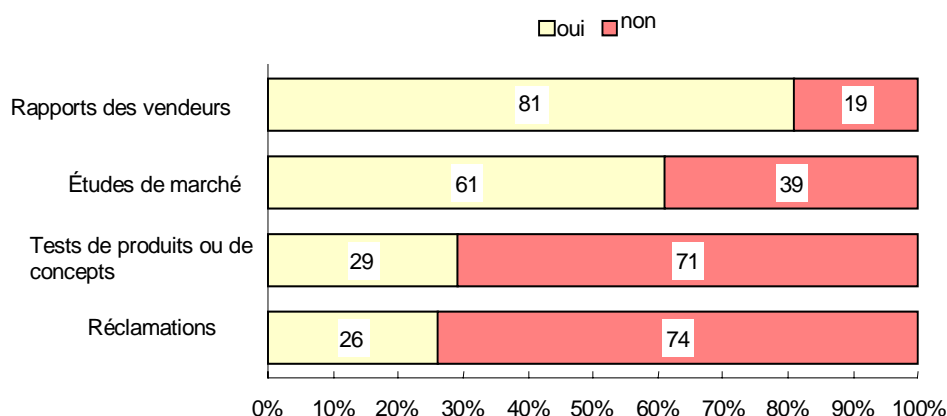
Marketing

Plus des deux tiers des entreprises à forte croissance ont surveillé leurs concurrents de manière systématique et plus des deux tiers également ont pratiqué la veille technologique. Trois entreprises à forte croissance sur quatre ont procédé à un suivi de la satisfaction des clients, ce qui montre, là encore, le rôle important de ces derniers.

En moyenne, 2 % des salariés ont travaillé à de activités de marketing. Les dépenses de publicité et de promotion ont représenté près de 2 % du chiffre d'affaires et le coût des ventes plus de 6 %. Ces budgets ont été très semblables à ceux de la PME moyenne. Mais près de 85 % des entreprises à forte croissance font état d'une augmentation de leurs investissements en matière de marketing, de communication et de publicité.

Pour suivre leurs marchés, huit entreprises à forte croissance sur dix utilisent les rapports de leur personnel de vente, six sur dix des études de marché, trois sur dix des tests de produits ou de concepts et une sur quatre la suite donnée aux réclamations (figure 14).

Figure 14. Méthodes et moyens de suivi des marchés



Au total, ces entreprises ont utilisé un grand nombre de méthodes et d'outils de marketing. Les tests de produits ou de concepts n'ont été cités que dans un cas sur trois. Cela n'est guère surprenant car les partenariats avec les clients étant courants dans ces entreprises, les tests de produits sont moins nécessaires.

En moyenne, 85 % du chiffre d'affaires des entreprises à forte croissance provient des produits et 15 % des services. Si cette répartition n'a guère tendance à évoluer, lorsqu'évolution il y a c'est en faveur des services. Les activités de services se concentrent sur un petit nombre d'entreprises : dans une entreprise sur quatre seulement, les activités de services ont représenté plus de 20 % du chiffre d'affaires.

Comparaison entre les entreprises qui font plus de 20% de leur chiffres d'affaires dans les services et les autres (20% contre 80 %)

Leur croissance repose moins sur l'extension géographique, les nouveaux marchés, ou de nouveaux produits ou services. Leur développement est plus souvent tiré par la croissance naturelle du marché et par la diversification. Elles ont moins d'implantations commerciales et exportent moins. Leurs principaux marchés connaissent plus souvent une croissance forte (ce qui est cohérent avec la croissance naturelle du marché).

Elles commercialisent moins leurs produits via des distributeurs, des agents ou des filiales. Elles utilisent davantage des techniques de marketing direct et surveillent davantage la satisfaction de leurs clients.

Leurs deux produits phares dominent sur les deux tiers de leurs marchés (contre 50 % pour les autres entreprises). Les changements apportés à leur système de distribution ont moins souvent contribué à la croissance.

Ces entreprises sont moins susceptibles d'avoir une activité de veille technologique organisée et d'utiliser des méthodes de GPAO. Elles ont moins souvent une activité de recherche organisée, bénéficient moins des crédits d'impôt à la recherche et détiennent moins de brevets.

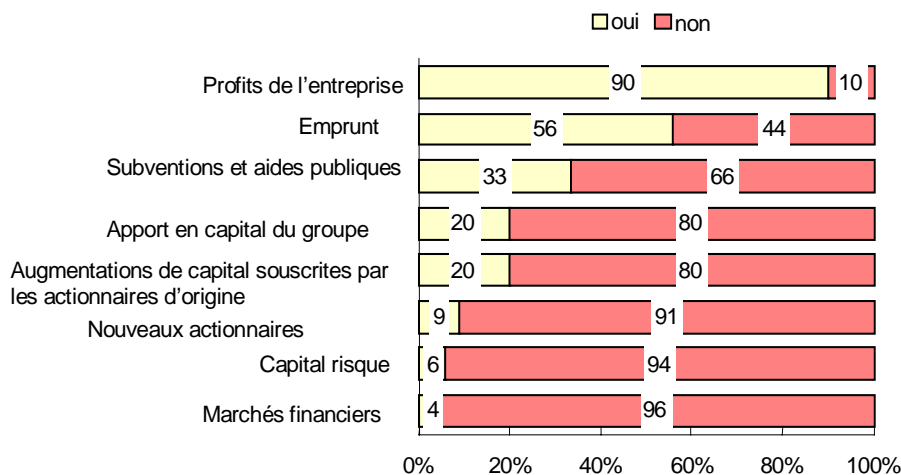
Elles tendent à moins recourir aux services de consultants et à moins faire bénéficier leurs salariés de système d'intéressement (seule une entreprise sur deux a mis en place un tel système).

Ces entreprises avaient en début de période un effectif moyen moindre (120 salariés contre 168), mais elles avaient la même taille en fin de période (près de 370 salariés). Leur taux de croissance a été plus élevé (coefficient multiplicateur moyen de 3 pour les entreprises réalisant une part importante de leur chiffre d'affaires dans des activités de services contre 2.2 pour les entreprises ne réalisant qu'un chiffre d'affaires faible voire nul dans des activités de services).

En règle générale, la proportion des entreprises indépendantes y était plus importante tant en début qu'en fin de période.

Financement de la croissance

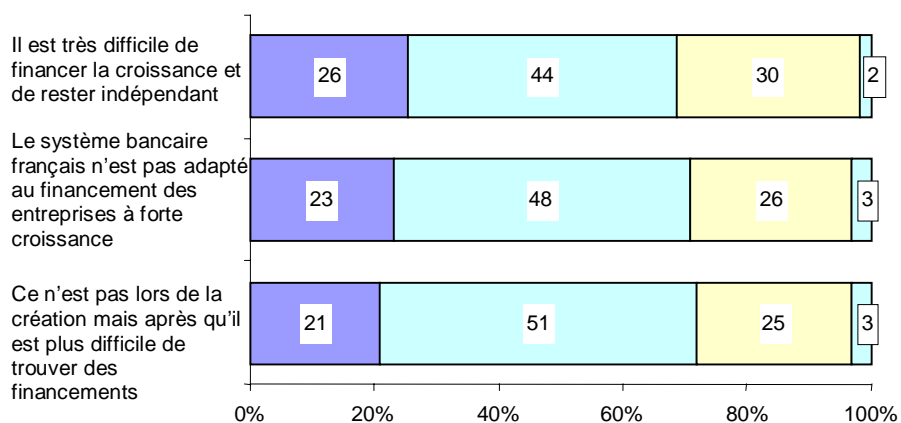
Figure 15. Financement de la croissance



On observe trois grands modes de financement de la croissance (figure 15) dont un premier interne à l'entreprise et les deux autres externes. Pratiquement partout, la croissance est financée par les profits de l'entreprise qui sont la source de financement la plus fréquemment citée (dans neuf cas sur dix). La deuxième source de financement est l'emprunt (cité dans cinq cas sur dix). Enfin, ce qui est plus surprenant, les subventions et les aides publiques ont été mentionnées dans un tiers des cas. Le rôle joué par les pouvoirs publics dans le financement de la croissance est décrit ci-après.

Les augmentations de capital souscrites par les actionnaires d'origine (20 %) et l'apport en capital du groupe auquel l'entreprise appartient (20 %) constituent un deuxième ensemble de sources de financement. Si l'on tient compte du fait que 38 % des entreprises étaient indépendantes et n'ont pas pu bénéficier du soutien d'un groupe, un tiers des entreprises appartenant à un groupe ont bénéficié d'apports de ce groupe pour financer leur croissance.

Figure 16. Opinions sur le financement des entreprises à forte croissance

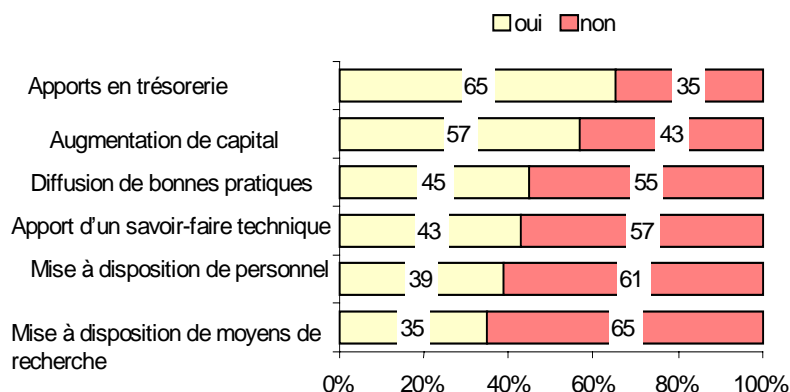


Les entretiens ont révélé trois points de vue récurrents concernant le financement des entreprises à forte croissance (figure 16). Sept dirigeants sur dix se sont déclarés d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait que ce n'est pas lors de la création que le financement pose le plus de problèmes, mais après (72 %),

que le système bancaire français n'est pas adapté au financement des entreprises à forte croissance (71 %) et qu'il est très difficile de financer la croissance tout en restant indépendant (70 %).

Il était demandé aux filiales si le groupe auquel elles appartiennent les avait aidées à financer leur croissance (figure 17). Près de six filiales sur dix ont répondu que oui. Là encore, en fin de période, plus de la moitié des entreprises de la population à forte croissance appartenaient à un groupe.

Figure 17. Contribution du groupe à la croissance



Le groupe a contribué à la croissance tout d'abord par des apports en trésorerie et en souscrivant à des augmentations de capital, puis en diffusant les bonnes pratiques et en apportant son savoir-faire technique. Enfin, dans un peu moins d'un cas sur quatre, en mettant à disposition du personnel et des moyens de recherche.

Rôle des pouvoirs publics

Les pouvoirs publics ont joué un rôle majeur en matière de R-D et de financement de la croissance. Dans la dernière partie du questionnaire, il était demandé aux entreprises à forte croissance de sélectionner parmi une liste d'organismes publics ceux qui leur avaient apporté leur concours durant leur phase de croissance et d'indiquer le montant de ces soutiens financiers ainsi que leur nature (subvention, avance remboursable, aide à l'embauche, prêts de matériel, conseils, mise à disposition de locaux, etc.) Concernant le montant des aides, les sommes indiquées sont des moyennes approximatives.

Sur la base du nombre de fois qu'ils ont été cités par des entreprises à forte croissance, les organismes publics peuvent être classés en quatre groupes. Le premier groupe comprend les conseils régionaux, l'ANVAR et le ministère de l'Industrie (via les DRIRE) qui ont apporté leur concours à la moitié des entreprises et qui ont été jugés les plus utiles par les entreprises à forte croissance. Un deuxième groupe, constitué par les conseils généraux et la COFACE, a été cité par deux entreprises sur cinq. Un troisième groupe, comprenant la Commission européenne, les municipalités et la DATAR, a été mentionné par une entreprise sur cinq ou six. Le ministère de la Recherche (ou les DRRT – délégations régionales à la recherche et à la technologie) a été mentionné par moins d'une entreprise sur dix. D'autres institutions ont été citées par 1 % à 3 % seulement des entreprises. Les entreprises ont également reçu d'autres formes de soutien qui ne sont pas mentionnées ici, comme les crédits d'impôt à la recherche.

Les conseils régionaux ont apporté leur concours à près de 60 % des entreprises. Ils ont versé en moyenne plus de 800 000 FRF à chaque entreprise aidée (essentiellement sous la forme de subventions). L'ANVAR a apporté son aide à plus de la moitié des entreprises. Elle a versé en moyenne plus de 2 millions de FRF à chaque entreprise (essentiellement sous la forme d'avances remboursables mais également sous la forme d'aides au recrutement). Le ministère de l'Industrie, via les DRIRE, a aidé la moitié des entreprises. Il a versé une moyenne de 900 000 FRF à chaque entreprise (essentiellement sous la forme de subventions). L'aide fournie par les conseils généraux a pris essentiellement la forme d'accords de subventions mais elle a également consisté, dans certains cas, dans la mise à disposition de locaux ; ils ont attribué en moyenne près de 500 000 FRF à chaque entreprise. La COFACE a aidé les entreprises de diverses façons (avances remboursables, assurance prospection des marchés, prêts, garanties et assurances export) pour un montant moyen de près de 900 000 FRF par entreprise. La Commission européenne a essentiellement accordé des subventions. Les municipalités ont été citées à peu près à égalité pour l'accord de subventions et pour la mise à disposition de locaux ou de terrains. La DATAR a accordé des subventions et des prêts.

La liste proposée par le questionnaire comportait également des institutions qui n'ont pratiquement pas été citées, tout comme les centres de technologie industrielle, les CRITT, les établissements d'enseignement, le ministère de la Défense, d'autres ministères, des organismes publics de recherche, des pépinières d'entreprises, des sociétés de reconversion industrielle, des technopoles et des parcs scientifiques.

Une entreprise sur deux a déclaré avoir bénéficié du crédit d'impôt à la recherche.

En conclusion, il était demandé aux entreprises si elles étaient d'accord ou pas avec trois affirmations concernant les aides publiques. Pratiquement tous les chefs d'entreprise à forte croissance s'accordent à dire que ces aides favorisent la croissance mais qu'elles ne peuvent pas la déclencher. Alors que pratiquement tous les directeurs généraux estiment qu'elles sont donc utiles, les deux tiers des dirigeants sont d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait que le suivi des aides publiques est insuffisant. Enfin, les deux tiers des dirigeants d'entreprises à forte croissance ne sont pas d'accord voire fortement opposés à l'idée que cela ne vaut pas la peine de solliciter des aides publiques car la procédure est trop complexe.

ANNEXE A

MÉTHODES STATISTIQUES UTILISÉES POUR LA CONSTITUTION DES HUIT GROUPES

Cette annexe décrit la méthode utilisée pour la constitution des huit groupes présentés ci-avant. Le travail d'analyse des données a été réalisé par M. Jean-Pierre Bordet mais ce n'est pas lui qui a rédigé le texte, lequel expose la manière dont l'auteur comprend la méthode utilisée.

Détermination des quantiles

Pour décrire les groupes, il est nécessaire de pouvoir dire pour chaque variable si elle se situe « au-dessus, en dessous... du profil moyen ». Il fallait donc disposer de valeurs correspondantes. Le procédé utilisé a consisté à découper chaque variable (colonne ou année) en tranches. L'usage et l'expérience montrent qu'un spectre de cinq valeurs (ou de cinq tranches) est suffisamment fin pour permettre une interprétation.

Pour constituer ces cinq tranches, nous partons de l'intervalle de valeurs des 5 000 intersections de la matrice (500 entreprises x 10 années). Les 5 000 valeurs s'échelonnent entre un minimum de 0.02 et un maximum de 4.18. Cet intervalle [0.02 ; 4.18] est divisé en cinq tranches de valeurs de l'effectif :

- Très faible [0.02 ; 0.795] (<)
- Faible [0.795 ; 0.935] (-)
- Moyenne [0.935 ; 1.035] (=)
- Élevée [1.035 ; 1.155] (+)
- Très élevée [1.155 ; 4.180] (>).

Codage des données

L'étape suivante consiste à vérifier la tranche à laquelle appartient l'entreprise i pour chaque année j . A cette tranche qui sera {<, -, =, +, >} on attribue la valeur 1 et aux quatre autres tranches on attribue la valeur 0. Ainsi, une entreprise ayant un indice de 0.93 appartient à la deuxième tranche (faible ou -) et elle est codée : 01000. Le graphe ci-dessous est un exemple de type de codage effectué pour chaque entreprise :

EFC	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
No. 1	10000	01000	00001	00001	00001	00001	00010	10000	10000	10000

EFC = entreprises à forte croissance.

Au terme de cette étape, on obtient une matrice de 5 000 intersections dont chacune indique une tranche d'effectif : 00001, 00010, 00100, 01000, 10000.

La phase suivante consiste à construire une matrice croisée des 50 combinaisons possibles (5 tranches {<, -, =, +, >} sur dix années). Cette matrice comporte 50 lignes (les dix années avec à chaque fois les cinq tranches {<, -, =, +, >}) et 50 colonnes (les mêmes dix années avec, à chaque fois, les cinq tranches {<, -, =, +, >}) (voir l'extrait de la matrice ci-dessous). On peut lire sur cette matrice le nombre de cooccurrences de deux combinaisons sur l'ensemble de la période.

Effectif	Total	1985 <	1985 -	1985 =	1985 +	1985 >	...	1994 >
Total	500	192	74	56	78	100	...	174
1985 <	192	192	0	0	0	0	...	83
1985 -	74	0	74	0	0	0	...	34
1985 =	56	0	0	56	0	0	...	16
1985 +	78	0	0	0	78	0	...	21
1985 >	100	0	0	0	0	100	...	20
1986 <	173	139	26	3	3	2	...	94
1986 -	77	19	24	18	15	1	...	29
1986 =	79	9	13	14	39	4	...	22
1986 +	82	5	7	11	20	39	...	17
1986 >	89	20	4	10	1	54	...	12
...
1994 >	174	83	34	16	21	20	...	174

Exemple : (1986 =) et (1985 >) : quatre cooccurrences. Cela signifie que quatre entreprises ont eu à la fois une valeur comprise entre 0.935 et 1.035 en 1986 (3ème tranche ou =) et une valeur comprise entre 1.155 et 4.180 en 1985 (5ème tranche ou >).

La première ligne et la première colonne donnent les occurrences de combinaisons suivantes :

- 192 entreprises très faibles (<) en 1985.
- 74 entreprises faibles (-) en 1985.
- 56 entreprises moyennes (=) en 1985.
- 78 entreprises élevées (+) en 1985.
- 100 entreprises très élevées (>) en 1985.

Cette matrice est une matrice des cooccurrences symétriques (ou tableau de Burt). Elle est utilisée pour une analyse des correspondances qui met en évidence la structure des relations entre les lignes et les colonnes du tableau et en donne la meilleure représentation graphique possible (principaux axes d'inertie du nuage de points), puis une classification ascendante hiérarchique.

Après l'analyse des colonnes (années) de la matrice, on procède à l'agrégation de ses lignes (entreprises). Cette opération est possible en raison des propriétés de « représentation simultanée » de l'analyse des correspondances (elle ne l'est pas avec l'analyse factorielle ou des principales composantes). Les entreprises sont projetées dans un espace factoriel (défini par l'analyse des relations entre les combinaisons d'années) au moment de l'agrégation autour de centres mobiles. La division de l'arbre de la classification hiérarchique ascendante donne des groupes de caractères (combinaisons de

variables années) dont on calcule les centres de gravité dans l'espace factoriel. La première itération d'affectation des entreprises aux centres les plus proches affecte donc les entreprises (lignes de la matrice initiale) à des centres situés dans un autre espace (celui des colonnes de la matrice initiale). Ce n'est qu'avec la deuxième itération que les centres sont en fait situés dans le même espace que les entreprises. Ce processus d'agrégation autour de centres mobiles est le cœur de la typologie.

Ces manipulations révèlent dans un premier temps sept groupes aussi séparés que possible les uns des autres dans cet espace factoriel. On obtient par ce découpage des « caricatures » de groupes avec leurs variables caractéristiques. Quand un nombre relativement important d'individus « hésite » entre deux groupes, un groupe supplémentaire est créé pour ces individus. C'est ce qui s'est passé ici puisque un huitième groupe a été créé. Ce groupe est un groupe intermédiaire entre les groupes 3 et 5. Au total, ce travail a mis en évidence l'existence des huit configurations types de croissance présentées ici.

RÉFÉRENCES

- Audretsch, D. B. (1995), *Innovation and Industry Evolution*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Balje, S. H. et P. M. Waasdorp (1999), « Fast Growing Enterprises: Discoverers and Innovators », dans Ministry des Affaires économiques (1999), *Entrepreneurship in the Netherlands*.
- Birch, D., A. Haggerty et W. Parsons (1993), « Who's Creating Jobs? », Cognetics Inc.
- Birch, D. (1981), « Who creates jobs? », *The Public Interest* 65.
- Boccaro, F. (1997), « Mythes et réalités sur l'emploi et la croissance des PME : le rôle des groupes (1984-1992) », Document de travail, INSEE.
- Caballero, R., E. Engel, et J. Haltiwanger (1997), « Aggregate Employment Dynamics: Building from Microeconomic Evidence », *American Economic Review*, mars.
- Carree, M. et L. Klomp (1996), « Small Business and Job Creation: A Comment », *Small Business Economics* 8.
- Cohen, W. (1995), « Empirical Studies of Innovative Activity », in P. Stoneman (dir. pub.), *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*.
- Cohen, W. M. et R. C. Levin (1989), « Empirical Studies of Innovation and Market Structure », dans Schmalensee, Richard et Robert D. Willig (dir. pub.), *Handbook of Industrial Organisation*.
- Davidsson, P. (1995), « SMEs and Job Creation in Sweden », rapport présenté à l'Atelier de haut niveau sur les PME, l'emploi, l'innovation et la croissance, Washington, DC.
- Davidsson, P., L. Lindmark et C. Olofsson (1995), « Smallness, Newness and Regional Development », rapport présenté à l'Atelier de haut niveau sur les PME, l'innovation et l'emploi, Washington, DC.
- Davidsson, P., L. Lindmark et C. Olofsson (1998), « The Extent of Overestimation of Small Firm Job Creation – An Empirical Examination of the Regression Bias », *Small Business Economics* 11.
- Davis, S., J. C. Haltiwanger et S. Schuh (1996), *Job Creation and Destruction*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Dunne, T., M. J. Roberts et L. Samuelson (1989), « Patterns of Firm Entry and Exit in U.S. Manufacturing Industries », *Rand Journal of Economics*.
- Evans, D. S. (1987), « The Relationship between Firm Growth, Size and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries », *Journal of Industrial Economics*.

- Geroski, P. A. (1995), « What do we know about entry? », *International Journal of Industrial Organization*.
- Harhoff, D., K. Stahl et M. Woywode (1998), « Legal Form, Growth and Exit of West German Firms – Empirical Results for Manufacturing, Construction, Trade and Service Industries », *The Journal of Industrial Economics*.
- Jovanovich, B. (1982), « Selection and the evolution of industry », *Econometrica*, vol. 50, n° 3, pp. 649-670.
- Kirzner, I. (1997), « Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach », *Journal of Economic Literature*, vol. XXXV.
- Ministry of Economic Affairs of the Netherlands (1999), *High-growth Companies in the Netherlands*.
- OCDE (1994a), *L'étude de l'OCDE sur l'emploi*, OCDE, Paris.
- OCDE (1994b), *Perspectives de l'emploi*, OCDE, Paris.
- OCDE (1996a), *La stratégie de l'OCDE pour l'emploi : technologie, productivité et création d'emplois*, OCDE, Paris.
- OCDE (1996b), *Perspectives de l'emploi*, OCDE, Paris.
- OCDE (1997a), *La mise en œuvre de la stratégie de l'OCDE pour l'emploi : leçons à tirer de l'expérience des pays Membres*, OCDE, Paris.
- OCDE (1997b), *Petites entreprises, création d'emplois et croissance : faits, obstacles et pratiques exemplaires*, OCDE, Paris.
- OCDE (1998a), *Stimuler l'esprit d'entreprise*, OCDE, Paris.
- OCDE (1998b), *Technologie, productivité et création d'emplois. Politiques exemplaires*, OCDE, Paris.
- Picot, G., J. Baldwin et R. Dupuy (1994), « La part des nouveaux emplois créés au Canada par les petites entreprises est-elle disproportionnée? Réévaluation des faits », rapport présenté à l'Association canadienne d'économie, juin, Calgary.
- SESSI (1998), *L'innovation technologique dans l'industrie – édition 98*, Paris.
- Sessi (1998), *Les compétences pour innover dans l'industrie*, Paris.
- Storey, D. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, Londres.
- Sutton, J. (1997), « Gibrat's Legacy », *Journal of Economic Literature*, vol. XXXV.
- Symeonidis, G. (1996), « Innovation, taille de l'entreprise et structure du marché : hypothèses schumpetériennes et quelques nouveaux thèmes », in *Revue économique de l'OCDE*, n° 27.
- Wagner (1995), « Talkin' 'bout Job Generation: Firm Size and Job Creation in Germany », University of Lüneburg Working Papers n° 143.