

Résumé

La couverture de ce livre représente un tableau de l'artiste peintre surréaliste espagnole Remedios Varo (1908-1963), *Papilla estelar (Celestial Pablum, également appelé la Faiseuse d'étoiles)*. Stars, superstars, éléphants, gazelles, gorilles, licornes et autres épithètes qualifiant les entreprises très performantes abondent dans la littérature économique et financière comme dans le discours populaire. Le ciblage de ces entreprises, dans un souci de sélectivité et d'efficacité des politiques, est devenu un objectif de plus en plus attractif pour les décideurs politiques des pays à revenu élevé et en développement. Pourtant, aujourd'hui encore, la fabrication de ces entreprises stars, processus par lequel un investisseur en capital-risque ou un décideur politique repère des entreprises à fort potentiel et met en place des procédures et des politiques pour accélérer leur croissance, tient plus de l'art que de la science. Ceci est d'autant plus vrai dans les pays en développement puisque, jusqu'à maintenant, la recherche sur le sujet a été principalement cantonnée aux économies à revenu élevé.

Quelle influence les entreprises à forte croissance (EFC) ont-elles sur la croissance, la productivité et les créations d'emplois dans les pays en développement ? Comment font-elles ? Et quel doit-être le rôle des politiques publiques ? Guidé par ces questions, cet ouvrage entreprend de quantifier l'influence des EFC sur la croissance de l'emploi et de la production, en considérant à la fois leur dynamique interne et l'impact qu'elles ont sur les autres entreprises de l'économie (chapitre 1). Après avoir examiné les caractéristiques déterminantes des EFC, et plus particulièrement les aspects qui servent ou ont servi de filtres pour l'action publique (chapitre 2), l'analyse se tourne vers un ensemble de corrélats probables de la réussite des EFC, dont la productivité, l'innovation, l'agglomération et les réseaux, les compétences et l'expérience managériale, l'ouverture au monde (commerce et investissement direct étranger (IDE)) et le développement financier (chapitre 3). Enfin, cet ouvrage passe en revue les politiques publiques d'aide à la création et au développement des EFC déployées dans les pays en développement ainsi que les données sur l'efficacité des mécanismes de sélection et de détection des entreprises à fort potentiel, et conclut par un plan de réorientation des politiques publiques visant à faciliter la croissance des entreprises (chapitre 4).

Les éclairages apportés dans cet ouvrage reposent sur une analyse détaillée de séries longitudinales de données de qualité en Afrique du Sud, au Brésil, en Côte d'Ivoire, en Éthiopie, en Hongrie, en Inde, en Indonésie, au Mexique, en Thaïlande, en Tunisie et en Turquie. La sélection de ces pays est en grande partie liée à l'existence de données dans ces mêmes pays car les enquêtes réalisées auprès des entreprises ou les recensements sont rares dans les pays en développement et ceux qui existent sont souvent difficiles d'accès. Cela dit, les séries de données

analysées ici couvrent les six régions telles que définies au sein la Banque mondiale ainsi que des pays avec des niveaux de revenu variés et des performances de croissance très contrastées (figure ES.1). En dépit de l'hétérogénéité des sources de données et des caractéristiques nationales sous-jacentes, les principaux constats et conclusions sont très robustes et confortent ainsi les éclairages généraux et les recommandations politiques présentés au dernier chapitre.

FIGURE ES.1 Pays couverts	
Revenu par habitant, 2017 (USD)	
Croissance moyenne du revenu réel par habitant, 2007-17	

CARTE ES.1 Pays couverts	
IBRD 43999 Octobre 2018	

Pourquoi les entreprises à forte croissance sont-elles importantes ?

Les EFC sont de puissants moteurs de croissance de l'emploi et de la production. En effet, alors qu'elles ne représentent que 3 à 20 % des entreprises manufacturières et de services dans les pays étudiés dans cet ouvrage, elles créent plus de la moitié des nouveaux emplois et du chiffre d'affaires dans ces secteurs. Une autre manière d'apprécier leur formidable impact est de considérer ce qu'aurait été la variation nette de l'emploi et de la production sans la contribution de ces entreprises : dans presque tous les cas, elle aurait été négative, c'est-à-dire qu'au total, les entreprises qui ne sont pas des EFC détruisent plus d'emplois qu'elles n'en créent et leur chiffre d'affaires recule plus qu'il ne croît. Cette dynamique est comparable à celle qui a été précédemment observée dans un ensemble d'économies à revenu élevé comme les États-Unis, le Royaume-Uni et la Suède. Pour paraphraser la célèbre citation de Paul Krugman, les entreprises à forte croissance font presque tout lorsqu'il s'agit de déterminer la performance globale d'une économie¹.

Outre leur rôle critique dans la croissance de l'emploi et de la production, les EFC ont des effets d'entraînement sur le reste de l'économie. Bien que les données relatives aux effets externes horizontaux (c'est à dire dans le même secteur) donnent des résultats contrastés – en effet, les EFC peuvent transférer des connaissances ou créer des réseaux, mais elles peuvent aussi intensifier la concurrence et faire baisser les prix – celles qui concernent les effets externes verticaux sont plus convaincantes. Dans les deux pays où il a été possible de suivre les effets d'entraînement des EFC, on constate que la performance d'une entreprise cliente ou fournisseur d'une EFC est améliorée sur un large ensemble d'indicateurs en Hongrie et, dans certains cas, en

Turquie. Ces capacités extraordinaires des EFC en font un sujet de recherche intéressant et une cible attractive pour les décideurs politiques désireux de stimuler les performances de l'économie.

Comment les entreprises croissent-elles ?

On se représente couramment l'EFC type comme une petite start-up dans un secteur de haute technologie qui se développe rapidement sur une période prolongée grâce à ses qualités intrinsèques, par exemple, une nouvelle technologie de pointe, une brillante innovation marketing ou les compétences exceptionnelles de son personnel. Le défi politique consiste alors à repérer les entreprises qui ont un potentiel de forte croissance et à leur donner accès aux ressources financières et techniques dont elles ont besoin pour réaliser ce potentiel. Pourtant, l'analyse inédite développée dans cet ouvrage et dans la littérature économique couverte ici montre que cette idée est erronée.

Premièrement, s'il est vrai que les EFC sont généralement plus jeunes que l'entreprise moyenne, la plupart étaient actives depuis au moins deux ans avant d'amorcer une trajectoire de forte croissance. Les EFC ne sont pas nécessairement petites non plus ; en fait, nombre d'entre elles sont plus grandes que l'entreprise moyenne au début d'un épisode de forte croissance et, en fonction de la définition, l'EFC moyenne est de 4 % à 6 fois plus grande que l'entreprise moyenne après trois ans de forte croissance. Les EFC n'apparaissent pas non plus dans les mêmes secteurs d'un pays à l'autre et elles ne sont pas nécessairement plus nombreuses dans les secteurs des hautes technologies. Enfin, elles sont implantées dans des lieux très diversifiés, même si l'on constate que la proximité d'infrastructure favorise nettement la croissance.

Deuxièmement, un épisode de forte croissance n'implique pas que les entreprises ont plus de chances de se développer par la suite – les données montrent en fait que la plupart des EFC sont des stars éphémères. En effet, pas moins de 50 % des entreprises ayant connu un épisode de forte croissance au cours des trois années précédentes risquent de quitter le marché dans les trois à six ans qui suivent, tandis que moins de 15 % d'entre elles ont des chances de connaître un nouvel épisode de forte croissance – ce qui illustre le caractère épisodique et éphémère de la croissance des entreprises. Certaines entreprises alternent des épisodes de forte croissance avec des périodes de croissance modérée, tandis que d'autres enregistrent une forte croissance après dix ans ou plus de croissance inférieure à la moyenne. Ces données jettent le doute sur la permanence de la forte croissance – voire de toute croissance – et indiquent plutôt qu'un « épisode de forte croissance » est un événement que quelques entreprises connaissent à un moment de leur cycle de vie. Étant donné que les avantages des EFC ne se matérialisent que dans ces fenêtres étroites, le caractère fragile et insaisissable des épisodes de forte croissance

implique qu'il n'est peut-être ni possible ni souhaitable de les cibler.

Quels sont les facteurs d'une forte croissance ?

Les résultats de l'analyse présentés dans ce livre montrent que l'innovation, l'agglomération et les économies en réseau, les capacités managériales et les compétences du personnel, l'ouverture au monde et le développement financier renforcent sensiblement la probabilité d'un épisode de forte croissance. En Inde, par exemple, les données montrent que le lien entre innovation et croissance des entreprises se renforce à mesure que l'on observe des entreprises dans des déciles de croissance plus élevés et que ce lien s'opère par des interactions entre l'innovation et l'accès aux marchés étrangers. Les économies d'agglomération et les réseaux offrent des opportunités d'apprentissage et de spécialisation dues à une plus grande densité d'entreprises, qui joue elle-même un rôle important dans la probabilité d'être ou non une EFC. En Éthiopie par exemple, les usines situées dans de grandes centres urbains ou à proximité ont de plus fortes chances de se classer parmi les entreprises à forte croissance que celles qui sont implantées plus loin, tandis qu'en Thaïlande, les entreprises qui ont davantage de liens avec d'autres entreprises via des réseaux d'actionariat ont elles aussi plus de chances d'enregistrer une forte croissance.

L'ouverture au marché extérieur – mesurée par le statut d'exportateur d'une entreprise, la part des exportateurs ou des bénéficiaires des IDE dans un lieu ou un secteur donné, ou les importations de technologies – accroît nettement la probabilité d'un épisode de forte croissance pour les entreprises en Inde, en Hongrie, au Mexique et en Tunisie. Les entreprises qui versent des rémunérations plus élevées à leurs employés ont plus de chance d'enregistrer une forte croissance par la suite, ce qui illustre le rôle déterminant du capital humain dans les performances des entreprises. Au Brésil en particulier, la contribution des dirigeants fondateurs et des employés (mesurée, par exemple, par l'expérience dans le secteur formel, dans une entreprise de plus grande taille et dans le management) est un déterminant critique de la croissance future des entreprises. Enfin, la probabilité de forte croissance de l'entreprise dépend aussi de sa capacité d'accès au financement, même si compte tenu des nombreuses autres distorsions possibles dans l'environnement des affaires, le lien n'est robuste que dans les pays dotés de marchés financiers bien développés.

Tous ces facteurs tendent à être associés à une plus grande productivité des entreprises et, de fait, l'analyse réalisée dans plusieurs pays révèle un lien direct entre productivité et probabilité de forte croissance. Cependant, les résultats d'autres pays sont moins encourageants, ce qui montre une fausse équivalence entre forte croissance et productivité élevée. Les entreprises peuvent grandir pour diverses raisons comme une efficacité élevée, mais aussi des chocs de

demande, des marchés non concurrentiels, ou des liens politiques (le deuxième volume du Projet de la Banque mondiale sur la productivité, de Cusolito et Maloney (2018), présente les dernières avancées de la recherche sur la productivité). En Côte d'Ivoire, par exemple, les données indiquent qu'il y a peu de recoupement entre les EFC « efficaces » (celles qui atteindraient le statut d'EFC si les ressources de l'économie étaient affectées en fonction de la productivité des entreprises) et les EFC observées. Ces résultats montrent que des distorsions limitant la productivité diminuent l'incidence globale d'une croissance forte, mais aussi qu'elles induisent une allocation inefficace des ressources de sorte que des entreprises les moins productives connaissent une forte croissance – ce qui brouille la relation entre forte croissance et productivité. Ce résultat illustre encore la difficulté de cibler les entreprises à fort potentiel : en l'absence de données en temps réel sur la productivité des entreprises, se baser sur les performances passées pour soutenir certaines entreprises peut non pas réduire, mais au contraire accentuer, les distorsions.

Où les autorités doivent-elles orienter les ressources pour soutenir la croissance des entreprises ?

La recherche des « bonnes » entreprises à cibler n'est pas nouvelle. Cependant, les données présentées dans cet ouvrage montrent que la plupart des initiatives publiques destinées à détecter et cibler les EFC risquent de se tromper de cible – elles sont d'ailleurs confortées par les constats sur le secteur du capital-risque, qui montrent que même entre les mains d'investisseurs professionnels, la réussite est souvent aléatoire et la plupart des projets perdent de l'argent.

Les efforts consentis pour soutenir les EFC – déterminés par un examen de 58 interventions dans 17 pays en développement – sont pénalisés par des bases empiriques fragiles, des cadres logiques mal formulés et l'absence fréquente de systèmes de suivi et d'évaluation (y compris les évaluations d'impact et les analyses coûts-avantages). Les données montrent aussi que le repérage systématique des entreprises à fort potentiel avant ou aux premiers stades d'un épisode de forte croissance est difficile : quelle que soit la méthodologie, y compris l'évaluation par des juges, les modèles prédictifs, et les méthodes d'apprentissage automatique, le taux de réussite des prévisions se situe entre 2 et 12 %. Et les quelques caractéristiques qui ont une certaine puissance prédictive quant au potentiel de croissance d'une entreprise, comme par exemple, l'âge, le genre et les scores de QI de l'entrepreneur, peuvent conduire à investir dans des bénéficiaires qui se portent déjà bien, ce qui creuse les inégalités au lieu de les réduire.

C'est pourquoi cet ouvrage suggère de réorienter les politiques de soutien à la croissance des entreprises en renonçant à rechercher les entreprises à fort potentiel pour se concentrer sur l'ABC de l'entrepreneuriat de croissance : améliorer l'efficace *Allocative*, encourager les effets

d'entraînement à d'autres entreprises (*Business-To-Business ou B2B*) et renforcer les *Capacités* des entreprises. Un vaste corpus de littérature constate une corrélation positive entre les interventions ciblant ces trois éléments fondamentaux et des résultats souhaitables comme la productivité des entreprises, tandis que les données présentées dans cet ouvrage montrent également une corrélation entre ces interventions et la probabilité d'un épisode de forte croissance. Les décideurs politiques qui souhaitent tirer profit de la forte croissance des entreprises pourront donc trouver plus rentables de soutenir et d'encourager les bonnes pratiques en matière d'entrée et sortie des entreprises et de réallocation des ressources ; ou encore des politiques visant à améliorer l'accès au financement et rendre les marchés du travail plus flexibles ; à favoriser une circulation plus fluide des connaissances entre les entreprises grâce à des liens plus étroits avec les marchés extérieurs mais aussi des réseaux plus denses et une agglomération des activités économiques ; à renforcer les capacités des entreprises, notamment dans des compétences d'innovation, de management et d'entrepreneuriat.

Pour améliorer *l'efficacité allocative*, les dirigeants politiques pourraient analyser la question du point de vue des approches standards de décomposition de la productivité, qui considèrent trois marges de gain de productivité que sont l'entrée, la sortie et la réallocation. Les politiques ciblant *l'entrée* visent à améliorer l'efficacité allocative en facilitant l'entrée sur le marché des nouvelles entreprises, potentiellement plus productives. À l'inverse, celles qui ciblent la *sortie* cherchent à s'assurer que ce sont bien les entreprises les moins productives qui sortent du marché, libérant ainsi des ressources pour d'autres usages, plus efficaces. Enfin, les politiques qui ciblent des gains de productivité via la *réallocation* cherchent à améliorer l'accès des entreprises existantes aux ressources disponibles par des politiques visant à rendre les marchés de biens et de facteurs de production plus flexibles. Ainsi, un marché du travail plus flexible qui faciliterait le transfert d'expérience des employés d'une entreprise à l'autre par exemple ou encore de nouvelles mesures de réforme financière peuvent avoir des effets positifs sur le nombre d'entreprises capables de s'agrandir.

Pour augmenter les effets d'entraînement B2B par des effets d'agglomération positifs, les politiques spatiales peuvent encourager une occupation des sols plus efficace, tandis que les politiques de transport peuvent contribuer à des résultats optimaux sur le plan spatial. De même, les politiques visant à attirer des IDE de qualité et à connecter les entreprises aux marchés à l'exportation peuvent encourager l'apprentissage et l'amélioration de la qualité des produits, ce qui renforcera la probabilité d'une forte croissance. Les instruments directs pour faciliter la diffusion des connaissances – tels les parcs scientifiques et technologiques, les *clusters* et les initiatives en réseau – peuvent également renforcer ces liens B2B et donc la probabilité de

croissance de ces entreprises.

Les politiques visant à renforcer les **capacités des entreprises** aident celles-ci à innover (ce qui, dans la majorité des entreprises opérant dans des pays en développement intervient en l'absence de recherche-développement formelle), à améliorer les pratiques managériales, à accéder aux technologies et à acquérir des compétences non techniques (*soft skills*) dont on reconnaît de plus en plus le rôle critique dans la réussite des entreprises (plus encore que les compétences fondamentales en entrepreneuriat). Plusieurs types d'instruments ont été utilisés pour améliorer ces différentes compétences, avec un succès contrasté. Les *incitations financières* couvrent à la fois les instruments directs aux entreprises, comme les bons, les subventions et les subventions de contrepartie, le financement en fonds propres et l'accès aux marchés publics, et à la fois les interventions indirectes, comme les incitations fiscales et les garanties sur emprunts. Les *instruments de renforcement positif et de reconnaissance entrepreneuriale* tels que les concours sont des mécanismes hors marché visant à encourager les efforts des entreprises et des entrepreneurs pour surmonter des difficultés particulières. Les pouvoirs publics peuvent proposer différents types de *services aux entreprises* visant à développer l'usage des technologies au sein des entreprises ou encore à fournir des services de conseils aux entreprises sur divers aspects de développement commercial ; citons, par exemple, le Manufacturing Extension Partnership aux États-Unis, les instituts Fraunhofer et les centres Steinbeis en Allemagne, les centres Kohsetsushi et les centres de productivité au Japon ou encore les agences SPRING et A*STAR à Singapour. Enfin, les *incubateurs* et les *accélérateurs* donnent accès à des bureaux, à des services de conseil et d'accompagnement, voire à des financements pour des entreprises dans leurs premiers stades de développement.

Étant donné leur diversité et leur complexité, la réussite de ces instruments tiendra à l'adéquation entre ces instruments et les besoins des entreprises ainsi qu'à la capacité des institutions publiques à mener à bien ces programmes. Dans le premier volume du Projet de la Banque mondiale sur la productivité, Cirera et Maloney (2017) développent la notion d'« escalier des capacités » (« *capabilities escalator* »), qui permet de mettre en regard les défis politiques avec les capacités des entreprises et des institutions, et donnent des exemples d'applications pratiques.

En outre, trois thèmes transversaux sont nécessaires à la réussite de l'ABC de ces interventions de politiques publiques. Premièrement, étant donné l'importance critique d'une mesure précise de la productivité - et des autres variables importantes pour les choix politiques -, ce livre appelle aussi à améliorer la qualité et l'accessibilité des données au niveau des entreprises pour permettre des décisions, dans les pays en développement, davantage informées

par des résultats empiriques. Deuxièmement, il est urgent de développer fortement l'évaluation rigoureuse des interventions politiques. Malgré les nombreuses initiatives en cours pour soutenir la croissance des entreprises, rares sont les programmes – tant dans les pays en développement que dans les pays avancés – qui ont fait l'objet d'évaluations rigoureuses ou d'analyses coûts-avantages. Il est indispensable d'intégrer l'évaluation d'impact dans la conception et la mise en œuvre des programmes si l'on veut que les ressources publiques produisent les résultats souhaités de manière efficace et efficiente. Troisièmement, il faut renforcer les capacités institutionnelles de mise en œuvre des politiques. Suivant l'approche de l'« escalier des capacités », les pays et les agences doivent progressivement développer leurs capacités institutionnelles afin de les mettre en adéquation avec l'ambition des instruments politiques, qui sont aujourd'hui fréquemment empruntés aux pays à revenu élevé sans adaptation au contexte local. Il sera indispensable de veiller à doter les institutions concernées des ressources humaines et financières nécessaires et à leur confier les bonnes missions, et de communiquer efficacement l'ABC de l'entrepreneuriat de croissance pour le succès d'une nouvelle génération de politiques de soutien à la croissance des entreprises.

Note

1. « La productivité ne fait pas tout, mais sur le long terme, elle représente presque tout » (Krugman 1994, 11).

Bibliographie

- Cirera, X., et W. F. Maloney. 2017. *The Innovation Paradox: Developing-Country Capabilities and the Unrealized Promise of Technological Catch-Up*. Washington, DC : Banque mondiale.
- Cusolito, A. P., et W. F. Maloney. 2018. *Productivity Revisited: Shifting Paradigms in Analysis and Policy*. Washington, DC : Banque mondiale.
- Krugman, P. 1994. *The Age of Diminished Expectations*. Cambridge, MA : MIT Press.