



Centre sur la
productivité
et la **prospérité**

RAPPORT SYNTHÈSE:

FORTE CROISSANCE, INNOVATION
ET SOUTIENS DES GOUVERNEMENTS

Kaven Joyal
SEPTEMBRE 2014



SÉRIE CROISSANCE DES PME

sous la coordination de Louis Jacques Filion

HEC MONTRÉAL

Créé en 2009, le Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal mène une double mission. Il se consacre d'abord à la recherche sur la productivité et la prospérité en ayant comme principaux sujets d'étude le Québec et le Canada. Ensuite, il veille à faire connaître les résultats obtenus en organisant des activités de transfert, de vulgarisation et, ultimement, d'éducation.

Pour en apprendre davantage sur le Centre ou pour obtenir des exemplaires de ce document, visitez le www.hec.ca/cpp ou écrivez-nous, à info.cpp@hec.ca.

Rapport synthèse :
Forte croissance, innovation et soutiens des gouvernements

Auteur
Kaven Joyal

Coordonnateur
Louis Jacques Filion

Centre sur la productivité et la prospérité
HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
Téléphone : 514 340-6449

Dépôt légal : troisième trimestre 2014
ISBN : 978-2-924208-26-7 (version PDF)
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014
Bibliothèque et Archives Canada, 2014

Cette publication a bénéficié du soutien financier du ministère des Finances du Québec.

Photo de la couverture : © iStockPhoto/feellife
© 2014 Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal

À PROPOS DE LA SÉRIE CROISSANCE DES PME

Préambule de Louis Jacques Filion

Le mandat qui nous a été confié par Robert Gagné, directeur du *Centre sur la productivité et la prospérité* de HEC Montréal consistait à répondre à la question suivante : **Quelles sont les façons de stimuler et de soutenir la croissance d'entreprise?** La réponse à cette question nous a amenés à aborder d'autres questions préalables : Qu'est-ce que la croissance? Pourquoi certaines entreprises croissent-elles, d'autres pas? Quels sont les environnements et milieux propices à la croissance? Comment les entrepreneurs qui dirigent des entreprises qui croissent s'organisent-ils pour croître? Quels sont les programmes et législations qui ont eu et qui pourraient avoir le plus d'impact sur la croissance des entreprises?

Ce mandat est intéressant et fort justifiable. En effet, de nombreux rapports produits par l'OCDE au cours de la dernière décennie insistent tous, les uns après les autres, sur le fait que les gouvernements reconnaissent dorénavant l'importance stratégique capitale des entreprises à forte croissance : «...*the increased recognition of the strategic importance of enterprise growth and the higher priority attached to supporting and encouraging it*...»¹ Ce sont ces entreprises qui apportent les innovations majeures qui contribuent l'ossature qui permet aux systèmes économiques de se renouveler. Il convient aussi de mentionner leur apport majeur à la création d'emplois tant directs qu'indirects.

Comprendre la croissance d'entreprise et faire des recommandations quant à des moyens pour la soutenir n'est pas une chose simple. Mentionnons d'abord que seulement 4 % à 6 % des entreprises prennent réellement de la croissance. Mentionnons aussi que la croissance est devenue un sujet d'intérêt majeur pour les gouvernements qui ont mis en place au cours de la dernière décennie des programmes pour soutenir les entreprises à forte croissance, ces gazelles qui ont une croissance de 20 % et plus par année pendant au moins trois ans, mais peu d'évaluations sont disponibles concernant les résultats de ces programmes.

Quoi qu'il en soit, nous nous sommes mis à la tâche et avons réalisé qu'une réflexion sur un sujet aussi vaste que la croissance aurait avantage à être abordée sous diverses perspectives. C'est pourquoi un groupe de réflexion multidisciplinaire a été mis sur pied pour échanger sur le sujet. Ce groupe a été composé de chercheurs, économistes, étudiants, praticiens et représentants gouvernementaux impliqués dans les soutiens aux entreprises. Les noms des membres de ce groupe de réflexion qui ont contribué des textes apparaissent ci-dessous.

Des rencontres préliminaires ont eu lieu avec les membres de ce groupe, lequel s'est ensuite réuni à trois reprises pour échanger sur le sujet : le 19 décembre 2013, le 31 janvier et le 27 février 2014.

Chacune de ces rencontres a donné lieu à des présentations et échanges à partir de documents synthèses préalables produits par des membres du groupe. Plusieurs centaines de pages de rapports et de documents ainsi qu'une dizaine de présentations PowerPoint ont abordé diverses dimensions de la croissance et des programmes de soutien à la croissance, en particulier à partir des diverses études réalisées par l'OCDE au sujet d'une vingtaine de programmes de soutien à la croissance mis en place dans une quinzaine de pays au cours de la dernière décennie.

La série *Croissance des PME* présente une synthèse de ces réflexions sous la forme de sept textes abordant le sujet de la croissance sous diverses perspectives. Il existe une suite logique entre ces textes, les premiers

¹ OECD (2010), *High Growth Enterprises : What Governments Can Do to Make a Difference*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing.

présentant des concepts plus généraux permettant au lecteur de comprendre l'état des connaissances sur le sujet tandis que les suivants suggèrent de pistes de soutien à la croissance.

Le premier texte, rédigé par Ondel'ansek Kay, présente un examen des principaux écrits de recherche sur le sujet. Le second texte, rédigé par Mihai Ibanescu, traite de statistiques et de certains concepts qui permettent de mieux comprendre comment se produit la croissance. Le troisième texte, rédigé par Pierre-André Julien, présente une réflexion sur les composantes et les processus de la croissance. Dans le quatrième texte, Julien suggère, sous la forme d'un sommaire exécutif de quelques pages, une synthèse de moyens pour multiplier les gazelles. Dans le cinquième texte, Sylvain Mélançon, montre un survol des principaux programmes de soutien aux PME mis en place au Québec et suggère des pistes pour la conception de nouveaux programmes de soutien à la croissance. Kaven Joyal a analysé bon nombre de rapports de l'OCDE sur la croissance. Reprenant le concept d'écosystème entrepreneurial suggéré par Daniel J. Isenberg (*Harvard Business Review*, juin 2010), Joyal suggère des pistes pour concevoir des politiques de soutien aux entreprises en forte croissance. Dans le septième et dernier texte, Louis Jacques Filion complète les suggestions apportées dans les textes précédents en suggérant des pistes additionnelles pouvant servir à élaborer des programmes pour informer et sensibiliser à la croissance, puis pour soutenir la croissance. La conclusion soulève des alternatives à la croissance.

La série *Croissance des PME* a d'abord été conçue pour offrir des pistes de réflexion aux personnes qui voudront élaborer des politiques et des programmes pour stimuler et soutenir la croissance d'entreprise. Vous trouverez à cet égard au début de chaque texte de la série des recommandations qui offrent des repères pour faciliter la conception de programmes et d'activités afin de soutenir la croissance des PME. Cette série présente aussi un intérêt pour les consultants ainsi que pour tout dirigeant, diplômé universitaire habitué à lire des revues appliquées, telles *Harvard Business Review*, *Gestion*, *Revue française de gestion* et autres. Enfin, ces textes présentent un intérêt majeur pour les chercheurs, doctorants ainsi qu'étudiants de M. Sc. intéressés à travailler sur ce sujet. L'examen de la documentation présentée dans le premier texte de la série permettra à quiconque s'intéresse au sujet de pouvoir l'aborder après une heure de lecture qui lui aura épargné plusieurs mois à chercher les principaux auteurs de même que les connaissances essentielles sur le sujet.

La croissance ne semble pas faire partie du système évoqué de la majorité des créateurs d'entreprise. Un travail de sensibilisation majeur doit être entrepris sur ce sujet au Québec. Nous espérons que cette série pourra y contribuer.

Louis Jacques Filion,
Professeur et titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal, auteur et coordonnateur du projet.

RÉSUMÉ

Se référant à la reconnaissance généralisée du rôle des entreprises à forte croissance dans la création de richesse et du succès international des startups technologiques, l'innovation s'est avérée être un facteur clé à étudier dans ce projet. Le rapport de l'OCDE (2010) rassemble plusieurs conclusions sur les liens entre innovations et forte croissance qui sont tirées des études et des enquêtes menées par des équipes de recherche indépendantes et par le groupe de travail sur l'entrepreneuriat et les PME de l'OCDE. Il propose plusieurs recommandations politiques dans le développement de programmes visant les entreprises à forte croissance.

Le rapport constate la dimension multifactorielle et temporaire du phénomène de la forte croissance. Pour les politiques, ce rapport met l'accent sur l'importance d'engager le développement des compétences en gestion dans le but de surmonter les perturbations qu'entraîne la forte croissance. Les recommandations issues de ce rapport préconisent le développement des politiques *génériques* suivant une approche holistique qui puissent stimuler l'ambition de croissance et répondre aux besoins spécifiques des entreprises en forte croissance en considération des environnements d'affaires et de leur rôle dans la motivation et la formation des entrepreneurs.

TABLE DES MATIÈRES

À PROPOS DE LA SÉRIE <i>CROISSANCE DES PME</i>	3
RÉSUMÉ	5
TABLE DES MATIÈRES	6
INTRODUCTION	8
SURVOL DE LA DOCUMENTATION	8
DÉFINITIONS	8
NOMBRE D'ENTREPRISES EN FORTE CROISSANCE	10
ÉTAT DE LA RECHERCHE : L'INNOVATION ET LA CROISSANCE DES ENTREPRISES	11
RÉSULTATS DE RECHERCHE: INNOVATION ET FORTE CROISSANCE DES ENTREPRISES	11
ACTIVITÉS ET EXPÉRIENCES DE FINANCEMENT	15
RÔLE DES GARANTIES TANGIBLES ET INTANGIBLES	16
CONTRAINTES FINANCIÈRES ET MOTIVATION À L'INNOVATION ET À LA CROISSANCE	16
CONCLUSION : FINANCER L'INNOVATION ET LA FORTE CROISSANCE DES ENTREPRISES	17
FACTEURS STIMULANT LA FORTE CROISSANCE DES ENTREPRISES	18
RÉSULTATS DES ÉTUDES INTERNATIONALES SUR LES FACTEURS DE CROISSANCE	18
LES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES SUPPORTANT LA CROISSANCE DES ENTREPRISES	19
ÉLÉMENTS DE DISCUSSION : UNE POLITIQUE DE FORTE CROISSANCE <i>SPÉCIFIQUE</i> OU <i>GÉNÉRIQUE</i>	25
SYNTHÈSE DE L'EXAMEN DE LA DOCUMENTATION	26
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	27
RÉFÉRENCES	28
ANNEXE	30

Liste des tableaux

TABLEAU 1	10
RÉPARTITION DU NOMBRE D'ENTREPRISES À FORTE CROISSANCE ET DE GAZELLE EN FONCTION DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ET DE LEUR TYPE DE CROISSANCE	10
TABLEAU 2	22
RÉPARTITION DES PROGRAMMES EN FONCTION DU TYPE DE POLITIQUE.....	22
TABLEAU 3	33
LIENS ENTRE FORTE CROISSANCE ET INNOVATION AU CANADA	33
TABLEAU 4	34
RÉPARTITION DES TYPES DE PROGRAMMES EN FONCTION DES PAYS DE L'OCDE (2009)	34
TABLEAU 5	35
CRITÈRES DE SÉLECTION DES ENTREPRISES AVEC UN POTENTIEL DE FORTE CROISSANCE	35

Liste des figures

FIGURE 1	30
PART DES ENTREPRISES EN FORTE CROISSANCE (2006)	30
FIGURE 2	30
PART DES ENTREPRISES EN FORTE CROISSANCE (2006)	30
FIGURE 3	31
PART DES GAZELLES POUR L'EMPLOI (2006)	31
FIGURE 4	32
PART DES GAZELLES POUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES (2006)	32
FIGURE 5	23
LES ENJEUX CENTRAUX DES POLITIQUES CIBLANT LA FORTE CROISSANCE DES ENTREPRISES	23

INTRODUCTION

Cette synthèse présente les résultats d'analyse d'une étude menée par les membres du *Groupe de Travail sur les PME et l'Entrepreneuriat* (WPSMEE²) de l'OCDE auprès de 17 pays. Le but de cette étude était d'accroître la connaissance : 1) sur les facteurs d'innovation pouvant servir de levier à la croissance, et 2) sur les mesures appropriées permettant de créer davantage d'entreprises à forte croissance.

Cette étude traite principalement les relations entre croissance, innovation et gestion des actifs intellectuels des PME, incluant un module sur le financement de l'innovation et de la forte croissance. Nous résumons trois parties de cette étude comme suit :

1. L'examen de la documentation internationale évaluant l'impact des leviers tels que l'innovation, les pratiques d'affaires, le réseautage, la gestion des actifs intellectuels et le financement sur la forte croissance des entreprises.
2. Une synthèse d'études menées par des équipes de recherche nationales de 12 pays de l'OCDE et trois pays observateurs; ces études cherchent à établir les liens entre la forte croissance et l'innovation.
3. Une enquête menée auprès des membres du Groupe de Travail sur les PME et l'entrepreneuriat de l'OCDE qui vise à collecter des informations sur les programmes gouvernementaux destinés à favoriser la croissance des entreprises, particulièrement celle des PME.

SURVOL DE LA DOCUMENTATION

Le survol des études empiriques sur les entreprises en forte croissance fait état des résultats concernant : 1) les relations entre innovation et croissance rapide, 2) les facteurs affectant la relation innovation/croissance rapide, et 3) l'accès au financement des entreprises innovantes et des entreprises en forte croissance.

Par ailleurs, le rapport de l'OECD (2010) fournit les définitions de l'innovation, des entreprises en forte croissance et des gazelles auxquelles nous ferons référence dans la présente synthèse. Nous regarderons aussi les données sur le nombre d'entreprises en croissance.

DÉFINITIONS

Les résultats de recherche montrent plusieurs différences dans les études concernant les mesures de la croissance concernant 1) les périodes de temps, 2) les industries, 3) la taille des firmes, 4) leur âge, et 5) leur couverture géographique.

² WPSMEE : Working group on small and medium enterprises and entrepreneurship of OECD.

La définition proposée par le *Manual on Business Demography Statistics (Eurostat-OECD2007)* et celle adoptée dans ce rapport considèrent les entreprises en forte croissance comme étant :

« All enterprises with average annualized growth greater than 20% per annum, over a three year period, and with ten or more employees at the beginning of the observation period. Growth is thus measured by the number of employees and by turnover. »

Eurostat-OECD(2007)

Dans cette même étude, les gazelles sont définies comme étant :

« All enterprises up to five years old with average annualized growth greater than 20% per annum over a three year period, and with ten or more employees at the beginning of the observation period. »

Eurostat-OECD(2007)

Moreno & Casillas (2007) suggèrent d'ajouter à la définition de l'Eurostat-OECD les variations de taux de croissances des entreprises en considération des différences sectorielles, soit **100 % supérieure à la moyenne sectorielle**.

Pour définir l'innovation, le WPSMEE s'est référé au : *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (OECD, 2005) qui différencie quatre types d'innovations, soit :

1. L'innovation de produit qui consiste à introduire un bien ou un service nouveau ou encore à une amélioration significative au niveau des caractéristiques ou de l'usage de ce bien ou de ce service.
2. L'innovation de processus comme étant « the implementation of a new or significantly improved production or delivery method » (OECD, 2005), incluant un changement substantiel sur le plan technique ou des logiciels.
3. L'innovation marketing qui implique un changement dans le design de produit, l'emballage, le placement, la promotion ou le prix.
4. L'innovation organisationnelle concerne les pratiques d'affaires, le lieu de travail ou les relations externes.

Les innovations marketing et d'organisation concernent des activités non incluses dans les deux définitions précédentes. Aussi, la dimension technologique n'y joue pas un rôle central.

Le *Oslo Manual* constate que les innovations dans **les produits** et **les processus** sont plus simples à mesurer alors que les innovations dans **le marketing** et **l'organisation** sont plus récentes et moins bien documentées. La croissance issue d'innovations en marketing et en organisation concerne surtout les entreprises qui évoluent dans le secteur des services et qui effectuent des changements dans l'organisation, la distribution et la diversification en lien avec les TI. Il y a une corrélation entre le 1^{er} type d'innovation qui vise l'introduction de nouveaux produits et le processus qui mène à la mise en œuvre de changements en marketing et dans l'organisation. La définition du *Oslo Manual* distingue aussi trois degrés de nouveautés d'innovation :

1. Dans les entreprises : diffusion d'une innovation existante dans une entreprise.
2. Dans le marché : développement d'une innovation interne constituant une nouveauté sur le marché.
3. Dans le monde : développement d'une innovation interne constituant une nouveauté dans le monde.

Les informations qui concernent le degré de nouveauté peuvent être utilisées pour identifier les entreprises qui en développent et celles qui adoptent les innovations.

NOMBRE D'ENTREPRISES EN FORTE CROISSANCE

Sur base de ces définitions, nous avons fait un tableau récapitulatif des pourcentages de gazelles et d'entreprises en forte croissance recensés dans l'OCDE (2009) selon une étude menée dans 14 pays : (Canada, Norvège, États-Unis, Suède, Italie, Luxembourg, Roumanie, Finlande, Danemark, Espagne, Nouvelle-Zélande, Estonie, Hongrie, Bulgarie). Les données sont réparties en fonction de domaines d'activité (services/manufacturier) et de types de croissance (emploi/chiffre d'affaires). (Voir tableau 3 à 6 en annexe)

TABLEAU I

RÉPARTITION DU NOMBRE D'ENTREPRISES À FORTE CROISSANCE ET DE GAZELLE EN FONCTION DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ET DE LEUR TYPE DE CROISSANCE

Secteur d'activité Type de croissance	Entreprises en forte croissance		Gazelles	
	Services	Manufacturier	Services	Manufacturier
Emploi	2% à 8%	2% à 8%	0,2% à 1% * ³ (1,8%)	0,5% à 1,1% *(2,2%)
Chiffre d'affaires	6% à 12% *(20%)	6% à 15% *(22%)	1% à 3,5%	0,5% à 4,5%

Source: OECD (2009), *Measuring Entrepreneurship: A Digest of Indicators*, OECD, Paris.

³*Données se rapportant à la Bulgarie.

ÉTAT DE LA RECHERCHE : L'INNOVATION ET LA CROISSANCE DES ENTREPRISES

Peu d'études spécifiques ont été réalisées sur le rôle de l'innovation comme accélérateur de croissance des entreprises et cela dû : 1) à des différences dans l'angle d'analyse concernant les modèles de croissance des entreprises (processus aléatoire ou dépendant de la taille), 2) à la rareté des bases de données longitudinales permettant un suivi simultané de la croissance et des activités innovantes.

L'examen des écrits de recherche mène le WGSME à certains constats : « *In fact, only a few small and large firms are effectively high-growth enterprises. Better familiarity with these firms would allow policy makers to develop appropriate approaches to maximise the chances of potential high-growth firms to develop* » (OECD, 2010, p.14).

Aussi, les recherches arrivent rarement aux mêmes conclusions, rendant la synthèse difficile dans l'identification des relations claires et sans équivoque : 1) par manque de données empiriques pour supporter cette conclusion, 2) par manque d'harmonisation entre les définitions et les mesures rendant certaines données non comparables, et 3) parce que les impacts de l'innovation peuvent être positifs ou négatifs selon le contexte et les entreprises.

La mesure des liens entre l'innovation et la forte croissance est importante. Elle permet de déterminer des **facteurs d'influence** et de considérer les **impacts exclusifs ou relatifs** de l'innovation sur la forte croissance.

RÉSULTATS DE RECHERCHE: INNOVATION ET FORTE CROISSANCE DES ENTREPRISES

Les études mesurent généralement les effets de la croissance en se basant sur les taux de croissance des entreprises classées comme étant « à forte croissance » ou « sans croissance ». Aussi, l'emphase est mise sur les *attributs* des entreprises en croissance rapide ou sur les *propriétaires* plutôt que sur les actions spécifiques qui mènent vers cette croissance.

Par exemple, les études de Markides (1998) et Moreno & Casillas (2007) (mentionnées dans : OECD2010, p.20) suggèrent « *that "pivotal transitions" do cause a significant change in an enterprise's organisational and marketing capacities* ». Les changements de stratégies, d'actions et de comportement dans les entreprises établies permettent de réaliser ainsi une croissance rapide et concentrée.

Une étude internationale de Vivek *et al.* (2009)⁴, réalisée auprès de 549 créateurs d'entreprises dans des secteurs jugés à forte croissance, a montré que ces entrepreneurs venaient majoritairement de la classe moyenne ou de la tranche supérieure des classes inférieures, possédaient une bonne éducation et de l'expérience. L'étude a montré aussi que ces créateurs d'entreprises proviennent aussi de la population active avec : 1) un fort désir d'être leur propre patron; 2) une volonté de relever de nouveaux défis par une idée d'entreprise qu'ils veulent commercialiser⁵.

⁴Cette étude est mentionnée dans OECD (2010).

⁵Note de l'auteur : ce sont là des généralités qui ont souvent été démontrées dans les recherches. On s'attend à plus que cela d'une étude de l'OCDE.

Une recherche sur l'innovation de l'European Commission (2008) visant à établir le lien entre l'innovation et les « gazelles » autour d'un large échantillon de pays européens, supporte l'idée que l'innovation n'est pas un prérequis à la croissance, mais s'inscrit plutôt parmi un ensemble de facteurs. Les chercheurs constatent toutefois que plus une économie est près de la *frontière technologique*, plus l'innovation devient importante comme facteur de croissance. Les gazelles qui proviennent des pays près des frontières technologiques seraient d'ailleurs plus susceptibles d'innover et de miser sur la qualification de la main-d'œuvre pour stimuler leur croissance. Les gazelles des pays en rattrapage miseraient quant à eux davantage sur l'exportation.

Des liens ont été trouvés entre performance et innovation au niveau de l'innovation de produit et du processus dans deux études : Australian Bureau of Statistics (2007), Freel and Robson (2004).

Le rapport de l'OECD (2010, p.23-26) tient compte des liens que ces études mettent en lumière de façon indirecte en tentant de déterminer : 1) ce qui est susceptible d'influencer l'innovation ou la forte croissance d'une entreprise (âge de l'entreprise, sa taille, sa capacité de gestion et son orientation vers l'international, et 2) les conséquences de l'innovation et de la forte croissance sur ces entreprises au niveau des emplois, du chiffre d'affaires et de la productivité.

Influences entre croissance et innovation

La taille et l'âge de l'entreprise : les données de Moreno & Casillas (2007, p.84) soutiennent l'idée d'une *capacité de production inutilisée* voulant que les jeunes entreprises détiennent un taux de croissance plus élevé que les entreprises plus vieilles. Ces résultats s'expliqueraient par un manque de connaissance des jeunes entrepreneurs du coût des activités et de ces variations dans le temps. Les petites entreprises tendent ainsi à acquérir davantage d'actifs que nécessaire à court terme.

La capacité de gestion : Hugue (2000), dans une étude menée en Angleterre, constate que le développement de stratégies de croissance et d'innovation représente un enjeu plus important que le financement. Les études recommandent de miser sur le développement des capacités de management des propriétaires d'entreprises.

L'internationalisation : elle laisse croire que l'exportation a plus d'effet sur la croissance des actifs et des ventes que l'innovation, mais présente plus de risque au niveau des enjeux d'appréciation des monnaies.

Conséquences de l'innovation en lien avec la croissance

L'emploi : cela démontre l'importance des entreprises en forte croissance malgré leur faible proportion sur le taux d'emploi (voir figure 1 à 4 en annexe).

Les ventes et profits : il semble que la croissance est plus susceptible d'apparaître en mettant l'emphase sur les marchés principaux qu'en tentant de se démarquer par des innovations radicales sur les nouveaux marchés. Il existerait une association positive entre innovations et croissance des ventes pour les petites entreprises. Les stratégies de croissance sont plus risquées que les stratégies de profits.

La productivité : aux niveaux nationaux, l'innovation et la R-D ont des conséquences directes sur la productivité, mais ce ne serait pas le cas au niveau des entreprises. Il existe des différences entre les entreprises, selon les pays, qui pourraient être expliquées par leur système d'innovation.

Facteurs affectant la relation entre innovation et forte croissance

La plupart des études ne font pas de différence entre croissances internes et externes (acquisition-fusion). Moins d'entreprises devraient donc être considérées comme ayant une forte croissance effective. Il faut ainsi mieux connaître ces entreprises et développer une approche appropriée.

L'examen de la documentation issue des écrits de recherche a aussi permis de regarder de plus près les aspects pertinents de la relation entre l'innovation et la forte croissance des entreprises plutôt que ceux concernant directement l'innovation et la forte croissance. Ces aspects ont été regroupés par le WGSMEE : 1) au sein des pratiques d'affaires comme incitatifs de cette relation; 2) par l'acquisition de connaissances et d'actifs intangibles; 3) par la façon dont les entrepreneurs gèrent les transitions dans les cycles de vie de leur entreprise.

Pratiques d'affaires

Les études menées par Campbell-Hunt, Corbett et Chetty (2000) ainsi que par Chetty et Campbell-Hunt (2003) en Nouvelle-Zélande concluent que de nouvelles capacités de l'entreprise en forte croissance sont mobilisées par des changements dans l'environnement et dans la stratégie. Les capacités existantes sont alors étendues pour gérer ce changement au niveau : 1) des ressources intangibles considérées comme cruciales dans le développement de ces capacités et la construction de l'avantage concurrentiel; 2) des informations et des liens venant de réseaux de distribution, des technologies et de la connaissance des marchés permettent d'affronter les contraintes au niveau des ressources et permettent de développer l'habileté à s'internationaliser. Ce qui constituerait un moteur de l'innovation et donc de la croissance.

Acquisition de connaissances

La mondialisation change l'avantage compétitif traditionnel vers un déploiement et un usage plus important des actifs intangibles selon Teece (2000, p. 3). Par conséquent, plusieurs chercheurs (Dalley and Hamilton, 2000; Davenport, 2005; Simpson *et al.*, 2000), cités dans OECD (2010, p. 29) constatent que le transfert des connaissances internes et externes devient important pour obtenir une croissance dans le temps. Les environnements apprenants servent aussi à stimuler l'innovation et la croissance (Dalley et Hamilton 2000). Davenport (2005) considère que les processus d'acquisition de connaissances « *did not necessarily rely on regional intra-sectoral firms; they were identified as drivers of innovation and thus of growth* » (OECD2010, p. 29).

L'absence de marché local favorise l'internationalisation et le développement de connaissances internationales ou la proximité organisationnelle prédomine sur la proximité géographique.

Gestion des phases de transition

La forte croissance demande de changer des comportements entrepreneuriaux pouvant avoir un impact sur le niveau de croissance et d'innovation. Le transfert de connaissances est un élément clé dans les phases de transition.

Le leadership joue un rôle dans la façon dont une entreprise réagit devant une forte croissance. (Campbell-Hunt, Corbett et Chetty, 2000, cité dans OECD, 2010, p. 29).

La stratégie utilisée avec le plus d'efficacité face à la forte croissance consiste à ce qu'une entreprise se concentre sur un produit de niche pour préserver son avantage concurrentiel (Corbett et Campbell-Hunt, 2002).

L'innovation et la forte croissance sont directement liées à la façon qu'une entreprise déploie ses innovations lors d'une phase de transition clé dans son cycle de développement, soit en se dupliquant, soit en se transformant. Une étude de Lowe et Henson (2004) va dans le même sens que Delmar, Davidson et Gartner (2003) et confirme que la façon dont les entrepreneurs approchent les situations critiques est fondamentale et que le partage de la gestion de l'entreprise au sein d'une équipe permettrait d'atteindre une croissance significative (OECD, 2010, p.29).

Conclusions sur les liens entre innovation et croissance des entreprises

Le WGSME (OECD, 2010) conclut (p. 30) que :

1. La croissance continue (sur une période de 10 ans) constitue un phénomène exceptionnel. La majorité des entreprises ayant plutôt des expériences de forte croissance intermittentes.
2. L'innovation consiste généralement davantage en une réponse à une demande extérieure qu'elle ne résulte d'une décision stratégique des dirigeants « *especially in firms that differentiate themselves from others by customising products and services to the client's needs. This is particularly evident in service firms* ». (p. 30)
3. Les actifs intangibles tels que les connaissances sont indispensables au succès d'une innovation et doivent pouvoir être transmises aux autres acteurs internes lorsque l'entreprise entre dans une phase cruciale de son cycle, notamment lors d'une forte croissance. « *Therefore the business needs to have certain processes and structures in place to facilitate maintenance and transmission. Intangible assets are particularly important within the context of globalization* ». (p. 30)
4. Le réseautage est fondamental au succès d'une entreprise, à l'interne, avec les clients, les concurrents, les distributeurs et les fournisseurs.

Les études sur la croissance des PME innovantes mettent fréquemment l'accent sur les cas exceptionnels. Toutefois, le WGSME recommande que :

- Les politiques publiques ne soient pas basées sur les histoires à succès, puisque la croissance doit être comprise dans le temps pour comprendre les facteurs d'attraction et de répulsion.
- Les politiques publiques ne mettent pas l'accent sur une définition étroite des entreprises en forte croissance et considèrent le fait que la croissance suit différentes voies dans des entreprises disposant des caractéristiques différentes.

Cet examen de la documentation issue des écrits de la recherche montre l'importance de l'innovation pour expliquer la croissance des entreprises. Les données provenant des entreprises qui ont connu la croissance et présentées dans diverses recherches permettent d'accroître notre compréhension du phénomène de la croissance. Toutefois, les conclusions de ces recherches nous indiquent que la compréhension de la

croissance des entreprises se présente comme un phénomène complexe qui ne peut être expliqué que par quelques variables simplistes.

Financement des entreprises innovantes et en forte croissance

Un module additionnel de cet examen de la documentation issue des écrits de recherche a porté sur la disponibilité, l'usage et l'impact du financement d'entreprise en mettant l'accent sur les PME, les entreprises innovantes, les entreprises situées dans l'industrie du savoir et les entreprises en forte croissance. Ce survol visait à déterminer : 1) si les enjeux de financement sont communs à la plupart des pays ou s'il existe des enjeux spécifiques selon les pays; 2) s'il existe une convergence dans les résultats et conclusions provenant des différentes études; 3) si le type de sources utilisées dans le travail d'analyse permet de développer une base de données commune entre les pays.

La question du financement est cruciale pour le succès des entreprises et a été soulevée dans le rapport de l'OECD (2006) *Study on the SME Financing Gap*. Toutefois, rien n'est encore dit sur où, comment et pourquoi les écarts de financement sont ressentis plus durement. L'examen de la documentation issue des écrits de recherche vise à répondre à ces questions selon : 1) les activités et expériences de forte croissance et d'innovation des PME dans l'accès au financement; 2) le rôle des ressources tangibles et intangibles; 3) les contraintes financières ainsi que les incitatifs à l'innovation et à la croissance.

ACTIVITÉS ET EXPÉRIENCES DE FINANCEMENT

Il semble que de façon générale tant les gouvernements que les académiques sont concernés par l'inadéquation de la dette et le mérite du capital pour le financement de l'innovation. Les données empiriques de l'examen de la documentation de l'OECD (2010, p. 32) suggèrent que même lorsque l'accès au financement est facilité dans leur milieu, seule une petite proportion de petites entreprises innovantes à croissance rapide accède à des capitaux extérieurs pour financer des projets d'investissement.

Les résultats montrent que les entreprises à forte croissance et les entreprises les plus innovantes ont moins de succès dans l'obtention de prêts, que celles qui croissent moins rapidement ou sont moins innovantes. Cette difficulté d'obtention de prêts on la rencontre surtout dans le cas d'innovations de produit plutôt que d'innovations de processus. Cela est dû aux risques plus élevés liés au développement de nouveaux produits en comparaison à l'amélioration de processus pour les produits déjà établis. Les études laissent croire que les entreprises innovantes et/ou en forte croissance font davantage usage de financement par capitaux propres. Des évidences empiriques soutiennent le « pecking order theory » qui veut que le financement externe soit de dernier recours.

Kaivanto & Stoneman (2006) rapportent une alternative intéressante proposée suite à une expérience menée en Hollande et au Royaume-Uni. Cette forme de financement alternative *Sale Contingent Claims* (SCC) veut que soit financé le développement complet ou partiel d'un nouveau produit et que ce financement soit remboursé par un prélèvement sur les ventes futures selon un échéancier convenu d'avance. Cette alternative est soutenue par les revenus futurs et n'engage pas d'autres garanties, ce qui la rend plus intéressante qu'une participation au capital et allège les contraintes d'emprunt limitant l'innovation et la performance des PME. L'expérience démontre que des SCC financés par les gouvernements sont bien accueillis par les investisseurs privés des secteurs à risques et des hautes technologies et qu'ils sont efficaces.

RÔLE DES GARANTIES TANGIBLES ET INTANGIBLES

Le rôle des garanties dans le financement, particulièrement auprès des banques, apparaît évident. En Nouvelle-Zélande, les banques se montrent disposées à prêter aux entreprises en démarrage seulement sous garantie, soit généralement le *flux de trésorerie* et les propriétés résidentielles. Les 2/3 de la valeur des prêts aux PME sont garantis par des propriétés résidentielles alors qu'un nombre négligeable de PME ont accès à des prêts sans garantie selon des conditions comme : un *flux de trésorerie* très important, un bon historique bancaire et commercial, une forte capacité de gestion, des informations financières de qualité, une position financière forte, des ventes futures garanties et le respect des garanties et engagements personnels. Ce qui exclut d'emblée les entreprises en démarrage à l'exception des franchises selon le soutien du franchiseur.

CONTRAINTES FINANCIÈRES ET MOTIVATION À L'INNOVATION ET À LA CROISSANCE

Une difficulté commune que la plupart des innovateurs rencontrent pour l'accès au financement inclut généralement : les primes élevées demandées par les investisseurs externes pour le haut risque associé aux innovations, les coûts d'agence, les conséquences sur le moral, ainsi que la faible garantie des actifs intangibles. UNECE (2007) inclut pour les entreprises récentes : le manque d'historique, le manque d'évidence du potentiel produit/service sur le marché et le taux d'obsolescence potentiel de ces produits. Ce qui explique la propension des petites entreprises innovantes à opter au départ pour le financement interne de leurs innovations et met en jeu le développement de projets innovateurs pour des raisons liées aux risques de faillites ou à la faible valeur de garantie des actifs intangibles dans le cas de liquidation.

D'autres études suggèrent que les impacts négatifs des obstacles à l'accès au financement soient davantage considérables lorsque les systèmes financiers sont peu développés. Les industries composées essentiellement de petites entreprises croissent à une vitesse disproportionnellement rapide dans des économies ayant des systèmes financiers développés.

CONCLUSION : FINANCER L'INNOVATION ET LA FORTE CROISSANCE DES ENTREPRISES

- Les marchés financiers développés augmentent la croissance des petites entreprises en diminuant les contraintes financières (coûts des transactions et barrière à l'information).
- Les petites entreprises font peu usage du financement par action, particulièrement de sources externes aux actionnaires et membres de leur famille.
- Les entreprises innovantes et en croissance rapide utilisent l'endettement dans une plus large proportion que le financement par actions.

Deux tendances sont observées à l'international :

- Les PME innovantes ont moins de chance d'obtenir des prêts que les PME non innovantes.
- Davantage de PME innovantes et en forte croissance ont recours au financement par actions que les entreprises non innovantes ou que la moyenne des PME.

Aucune étude ne rapporte l'usage des actifs intellectuels comme garantie.

La source la plus répandue de financement externe pour les petites entreprises innovantes et en forte croissance demeure l'endettement. Les initiatives publiques pour supporter la croissance des PME, particulièrement en innovation, se concentrent sur l'*investment readiness* pour l'accès au financement de capitaux. Il est suggéré d'encourager également le *credit readiness* afin de changer l'attitude dominante des PME à l'égard du financement (financement interne vs financement externe).

Cet examen de la documentation issue des écrits de recherche est basé sur des ensembles de données hétérogènes (sources, temps, variable financière). Les résultats doivent être interprétés en considération du contexte macroéconomique dans lequel les demandes de financement sont faites, par exemple en considérant les impacts de cycles économiques ainsi que de crises économiques, comme ce fut le cas en 2008 et 2009.

FACTEURS STIMULANT LA FORTE CROISSANCE DES ENTREPRISES

Cette seconde partie de l'étude concerne les résultats de 17 études nationales qui proviennent de 12 pays, de la banque de développement interaméricaine (IADB), de la Finlande et du Japon et des *working papers* provenant de l'Italie sur les facteurs de stimulation de la forte croissance des entreprises et l'existence de liens de causalité entre ces facteurs. D'autres études visent à approfondir les caractéristiques des entreprises en forte croissance. Les recherches conduites par ces équipes nationales ont exploré cinq concepts :

- Innovations et forte croissance des PME
- Pratique d'affaires des PME en forte croissance
- Activités de réseautage des PME en forte croissance
- Gestion des actifs intellectuels par les PME en forte croissance
- Accès au financement des PME innovantes et en forte croissance

Un large spectre de méthodologies a été utilisé selon les pays, secteurs et périodes. Malgré cette variabilité méthodologique, des régularités ont été découvertes dans les résultats de recherche provenant des divers pays en fonction de contextes différents qui mériteraient des études plus approfondies.

La plupart des études concernaient un seul pays, mise à part l'étude de l'IADB. Certains secteurs d'activité étaient plus ciblés : les biotechnologies pour l'Espagne et le secteur manufacturier pour la Finlande.

L'analyse des relations thématiques entre les différents pays révèle que les modèles de croissance des entreprises sont hautement hétérogènes et confirme que plusieurs mesures de croissance et méthodes d'enquête sur la croissance des entreprises sont nécessaires pour comprendre le processus. Particulièrement, dans le cas où la direction et la causalité des liens ne sont pas facilement établies. L'approche des études de cas pourrait constituer un bon moyen d'explorer la question.

RÉSULTATS DES ÉTUDES INTERNATIONALES SUR LES FACTEURS DE CROISSANCE

La forte croissance des entreprises ne serait pas dépendante d'un seul facteur spécifique, mais d'une mixité de facteurs cohérents avec la dynamique du secteur dans lequel se situe l'entreprise.

L'innovation est un facteur qui stimule la forte croissance, mais pas nécessairement le plus important. Le plus souvent l'innovation est efficace lorsqu'elle est combinée avec d'autres facteurs tels que les bonnes pratiques d'affaires, l'exploitation des actifs intellectuels, le réseautage et un financement adéquat.

Selon le contexte, certaines innovations sont associées à la forte croissance des PME; en effet, ces entreprises tendent à être plus innovantes.

Les besoins financiers des entreprises innovantes et des entreprises en croissance rapide ne sont pas les mêmes que pour la moyenne des entreprises. Les innovations de produits requièrent un financement plus

considérable que les autres types d'innovations qui consistent davantage en optimisation. Conséquemment, certaines innovations non concrétisées ont un effet à long terme alors que d'autres qui n'ont pas besoin de financement ont un effet plus significatif à court terme sur l'entreprise.

D'autres études doivent être conduites pour démontrer la signification, l'impact et la relation entre les facteurs identifiés dans les questions de recherches initiales.

LES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES SUPPORTANT LA CROISSANCE DES ENTREPRISES

Cette troisième partie porte sur les résultats de l'enquête menée par les membres du WGSMEE sur les politiques qui soutiennent la croissance des PME dans les pays de l'OCDE au cours de l'hiver 2007-2008. Cette enquête a consisté à la collecte d'informations par les ministères sur les programmes gouvernementaux qui visent à favoriser la croissance et l'innovation des PME dans 24 pays. Cela a conduit au recensement de 346 programmes, dont près de la moitié cible particulièrement les PME (voir tableau 4 en annexe).

Méthodologie et limite de l'enquête

Les répondants ont décrit chaque initiative politique en fournissant le titre, la date d'entrée en vigueur, les objectifs, les groupes d'entreprises cibles, la couverture territoriale, le mode de financement, les partenaires des programmes, les justifications (barrière/échec du marché) et les conclusions d'évaluation.

Le questionnaire de l'enquête comprenait : 1) une section visant à déterminer le contexte global et l'approche des politiques (leurs objectifs et leurs orientations générales diffèrent selon les pays/économie et dans le temps); 2) une section mettant l'accent sur l'information qui provient de programmes individuels dans sept domaines d'intervention et pour lesquels ont été inventoriés les programmes fédéraux, provinciaux, régionaux et locaux financés par les gouvernements. Ces sept domaines d'intervention sont formulés de la manière suivante :

1. Favoriser la croissance ou la forte croissance des PME
 2. Promouvoir les compétences en développement dans les entreprises
 3. Développer les compétences en gestion de la propriété intellectuelle
 4. Supporter la R-D en entreprise
 5. Stimuler l'innovation en entreprise
 6. Faciliter la collaboration des entreprises avec des partenaires en innovation libre
 7. Améliorer le financement des entreprises en forte croissance et/ou entreprises innovantes
- Par financement de la dette
 - Par financement de capitaux

Le questionnaire n'insistait pas sur les définitions particulières des PME et suivait la définition propre à chaque pays. Donc, les résultats ne tiennent pas compte d'une définition unique de PME. Aussi, au regard des différences dans la description des divers programmes, des limitations sont identifiées :

- Réponses partielles de certains pays, d'où taux de compréhension plus faible.
- Contenu des explications diffère significativement.
- Divergences des objectifs de programmes dans une même catégorie.
- Taille des programmes n'est pas toujours bien indiquée ou n'est pas comparable.

Résultats des réponses au questionnaire

Les éléments qui ont participé à l'élaboration des politiques visant à soutenir la croissance des entreprises dressent un portrait global du contexte dans lequel ces politiques semblent converger. Nous avons choisi de présenter les principaux points de convergence en nous appuyant sur quelques exemples et citations rapportés dans l'enquête menée par le WGSMEE.

Les points de convergence sur le contexte

Ces points de convergence présentés dans le rapport de l'enquête de WGSMEE se rapportent 1) à la reconnaissance générale de l'importance stratégique des entreprises à forte croissance, 2) à la tendance générale des gouvernements à simplifier les politiques *génériques* à l'égard des PME, 3) à l'élaboration de programmes centrés sur un secteur d'activité spécifique, 4) au besoin manifeste d'améliorer l'environnement d'affaires en réduisant notamment le fardeau administratif.

Reconnaissance stratégique des entreprises en forte croissance

Tous les gouvernements reconnaissent maintenant l'importance stratégique des entreprises à forte croissance comme il est indiqué ci-après: « *the most important element of the wider context in which policy programmes to support high growth SMEs are designed is the increased recognition of the strategic importance of enterprise growth and the higher priority attached to supporting and encouraging it* » (OECD, 2010, p. 64). Plusieurs en ont fait une priorité en incluant dans leurs politiques des objectifs clairs. La Finlande vise une augmentation de 2 % des entreprises en forte croissance sur 5 ans et de 50 % dans les salaires des employés de ces entreprises. Ces politiques sont basées essentiellement sur la taille des entreprises et s'adressent généralement aux PME. Pour éviter des incohérences entre les politiques entrepreneuriales et les politiques de PME, la Finlande a adopté une approche intégrée auprès des différents ministères concernés par ces politiques.

Tendance générale à simplifier les politiques entrepreneuriale et de PME

Dans le même ordre d'idées, plusieurs pays ont engagé des démarches en vue de simplifier leurs politiques. Le document de l'OCDE (OECD 2010 p.65) rapporte que « *a trend evident in many countries is to try to simplify SME and entrepreneurship policy programmes, soit en réduisant le nombre de domaines stratégiques d'interventions comme en Turquie qui est passé de 10 à 5, soit en simplifiant les mécanismes de soutien. Par exemple, cette simplification de programmes s'est faite par la réduction de subventions et de l'aide financière directe (Royaume-Uni), la fusion de lois ciblant la création d'entreprises, l'innovation et le*

développement entrepreneurial (Japon) ou encore par l'intégration des mesures au sein des infrastructures déjà existantes au sein des environnements d'affaires (Mexique).

Élaboration de politiques centrées sur un secteur d'innovation stratégique

Ces programmes spécifiques sont basés sur les impacts potentiels de la croissance en lien avec l'innovation et les besoins de compétitivité dans certains créneaux d'excellence et visent à développer des pratiques axées sur l'internationalisation, à accroître la R-D dans le secteur privé et à attirer les investisseurs étrangers (Pays-Bas) ou comme en Nouvelle-Zélande, à renforcer le secteur primaire par le développement de technologies et d'industries spécifiques au niveau national.



Besoin d'améliorer l'environnement d'affaires et de réduire le fardeau administratif

L'amélioration de l'environnement d'affaires est considérée comme étant de plus en plus nécessaire. En effet, l'OCDE (2010 p.65) soutient que « *many countries stress the need to improve the business environment and cut red tape (i.e. simplify and reduce administrative obligations and regulatory burdens, and to improve and simplify administrative and legislative texts)* ». Ces mesures consistent à faciliter l'implantation des entreprises grâce à la simplification des démarches au démarrage (coût/temps) et l'abolition du capital minimum requis. La plupart des pays de l'OCDE ont d'ailleurs concocté des plans de réduction du fardeau administratif qui s'étalent généralement sur cinq ans (Nouvelle-Zélande). Des mesures ont aussi été adoptées en Finlande et en Australie pour offrir des services-conseils en ligne.

Des points de convergence secondaires ont été identifiés dans les réponses des participants à l'enquête, notamment au niveau 1) de l'emphase mise sur le continuum de l'éducation entrepreneuriale; 2) de la promotion de l'internationalisation auprès des PME; 3) de la promotion d'une plus grande diversification des innovations technologiques et non technologiques.

Évaluation des programmes rapportés

En tout, 346 programmes ont été rapportés par les responsables politiques de 24 pays et classés dans sept domaines d'intervention. De ce nombre, 175 s'adressent spécifiquement aux PME, soit environ la moitié.

En isolant les programmes spécifiques aux PME, l'enquête fait ressortir trois domaines contenant une plus grande concentration de programmes, soit : 1) faciliter l'accès au financement; 2) favoriser la croissance ou la forte croissance des PME; 3) promouvoir le développement de compétence en entreprise.

TABLEAU 2

RÉPARTITION DES PROGRAMMES EN FONCTION DU TYPE DE POLITIQUE

Programmes aimed to		Target		Total
		All firms	SMEs	
A	Foster the growth or high growth of SMEs	36	36	72
B	Promote skill development in enterprises	17	34	51
C	Develop IAs and IPR management capabilities	10	20	30
D	Support business R&D in enterprises	38	17	55
E	Stimulate enterprise innovation	47	27	74
F	Facilitate enterprise collaboration and open innovation	39	16	55
G	Improve access to financing	24	56	80
	By debt finance	8	32	40
	By equity finance	18	29	47

Note: A same programme will be counted more than once if it is classified in multiple categories; for instance, a programme aimed at promoting the financing of R&D and innovation activities can be classified in policy areas G –Improve access to financing, D –Support business R&D in enterprises, and E –Stimulate enterprise innovation.

(Source : OECD, 2010 p.74)

Parmi 40 programmes, 32 permettent de favoriser l'accès à des prêts et cela suggère que les pays considèrent qu'il existe un fossé important dans le financement de prêts aux PME et aux grandes entreprises.

Certains pays dépendent davantage des capitaux étrangers pour actualiser leur technologie; ces pays auraient tendance à inclure davantage l'ensemble des entreprises dans leurs programmes pour attirer les investissements étrangers directs.

Par ailleurs, les liens entre l'accès au financement et la promotion de l'innovation suggèrent que ces domaines d'intervention soient jugés comme étant prioritaires et qu'un nombre d'initiatives substantielles soit déjà en place.

Toutefois, les domaines contenant le moins de mesures concernent les actifs intellectuels et la gestion de la propriété intellectuelle. La Finlande est l'un des seuls pays à accroître son intervention dans ce domaine.

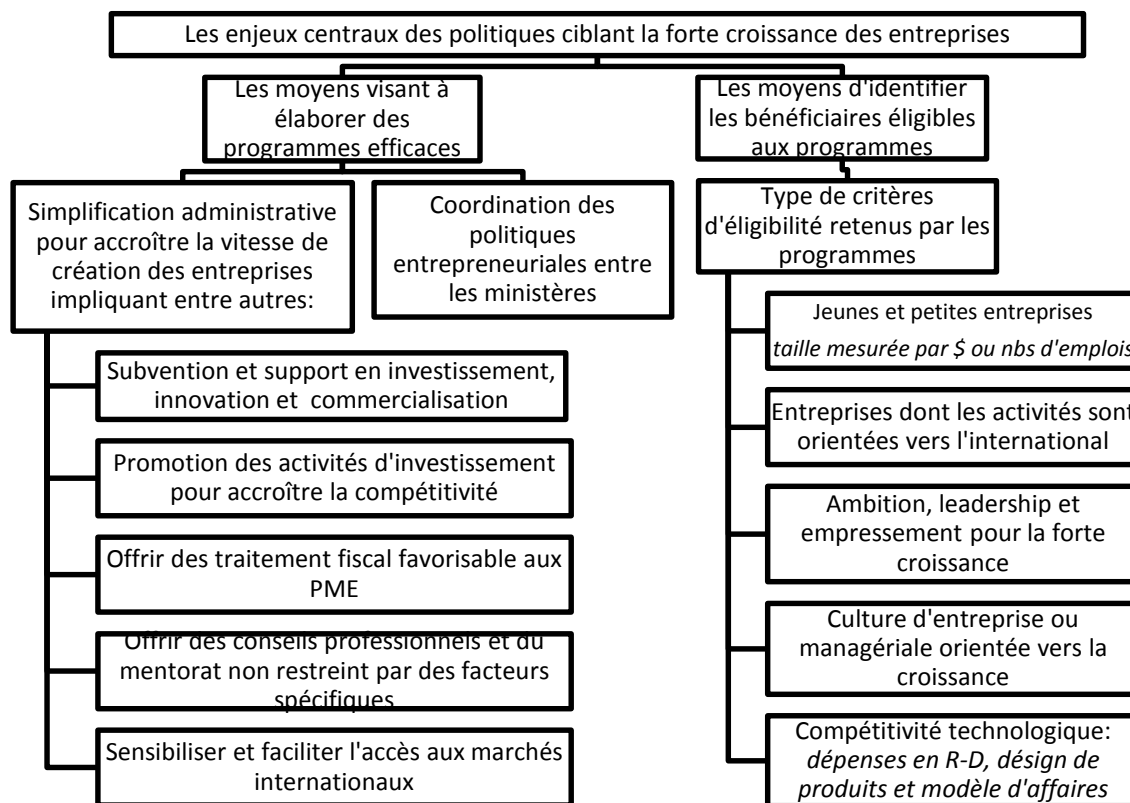
Les priorités des 175 programmes spécifiques aux PME diffèrent des programmes généraux avec une emphase particulière sur l'amélioration de l'accès au financement faisant voir le besoin réel des PME au marché financier comparativement aux grandes entreprises.

Favoriser la croissance et les entreprises en forte croissance

Les politiques ciblant spécifiquement la croissance des entreprises sont assez récentes et peu d'évaluation sur les 72 programmes recensés dans 20 pays sont disponibles. L'enquête permet de cerner les enjeux centraux des domaines d'intervention au niveau de ces politiques ciblées, d'une part, par les moyens visant à élaborer des programmes efficaces et, d'autre part, par les moyens d'identifier les bénéficiaires éligibles aux programmes (voir figure 5).

FIGURE 5

LES ENJEUX CENTRAUX DES POLITIQUES CIBLANT LA FORTE CROISSANCE DES ENTREPRISES



Source : adaptée de OECD, 2010 p. 82

Les moyens visant à rendre les programmes plus efficaces reposent sur une meilleure coordination interministérielle dans la réponse aux besoins des entreprises, mais aussi et surtout sur une simplification administrative impliquant de :

- Offrir aux PME et, spécialement, aux startups et micro-entreprises un traitement fiscal préférentiel. Promouvoir les investissements pour améliorer la compétitivité.
- Offrir des subventions pour des services de consultation, des projets d'investissement et de commercialisation de technologies, de même que des séminaires et des services de soutien intensifs.
- Offrir une assistance professionnelle en services-conseils et du mentorat qui soit générale et non restreinte à des facteurs spécifiques pouvant « potentiellement » contribuer à la croissance.
- Faciliter l'accès aux marchés internationaux, spécialement aux marchés importants.

Certains programmes ont établi des mécanismes pour gérer les risques dans l'évaluation subjective du potentiel de croissance des entreprises (Danemark).

Les critères d'éligibilité des programmes selon les pays concernent de manière générale les jeunes PME (voir tableau 5 en annexe) et catégorisés selon quatre types dans l'OCDE (2010, p.70) :

- La taille de l'entreprise est mesurée par le chiffre d'affaires ou le nombre d'employés.
- L'orientation des activités de l'entreprise pour l'internationalisation.
- L'ambition, la qualité de gestion et de leadership de l'équipe et son degré de préparation face à une croissance rapide. « *This criterion reflects the importance of SME culture and management orientations to realise high growth* ».
- Le niveau de compétitivité de l'entreprise en termes de technologie (dépenses en R-D), de design de produit, de *branding*, de modèle d'affaires et de plan d'affaires.

Les groupes de recherche jugent qu'il est nécessaire que les politiques se concentrent à l'amélioration de l'environnement d'affaires. Aussi, ces mesures doivent être jointes aux aides à la formation et aux développements de compétences. Les programmes qui ciblent les entreprises à potentiel de forte croissance sont récents et n'ont pas encore bénéficié d'évaluation. Ils devraient être considérés comme faisant partie d'un ensemble de mesures s'insérant au sein d'une politique cohérente à l'égard de la croissance.

À noter qu'un sommaire des études nationales de la section 2 (voir tableau 3 en annexe) et de la grille d'analyse des critères des programmes supporte la croissance section 3 (voir tableau 4 en annexe). L'analyse fait ressortir certains pays susceptibles d'être ciblés pour la suite de cet examen de la documentation. Notamment, le Danemark, la Finlande, la Hollande et le Royaume-Uni.

ÉLÉMENTS DE DISCUSSION : UNE POLITIQUE DE FORTE CROISSANCE SPÉCIFIQUE OU GÉNÉRIQUE

Autio, Kronlund et Kovalainen (2007) dans l'OCDE (2010) ont fait une étude internationale (9 pays) portant sur 47 initiatives provenant de politiques mettant l'accent sur la forte croissance des entreprises.

Trois pays (Royaume-Uni, Hollande et Finlande) présentent des politiques qui visent la forte croissance d'entreprises.

Ces initiatives sont généralement sous la responsabilité d'un seul département, ce qui laisse croire : 1) en une collaboration interdépartementale insuffisante ; 2) que ces initiatives mettent une emphase trop importante sur les secteurs technologiques; 3) qu'elles sous-utilisent les services aux entreprises; 4) qu'elles laissent une trop grande prise en charge par le secteur public avec une faible participation du secteur privé.

Autio *et al.* (2007) ont thématiqué les mesures qui visent à soutenir la forte croissance en établissant l'innovation de l'entreprise et le financement sur le continuum d'intervention des politiques dans le cycle de vie des entreprises et en introduisant de manière transversale l'internationalisation. Cinq thématiques en ressortent :

- Le financement de l'essai, du démarrage, du développement
- La création d'entreprise
- Le développement d'entreprise
- La recherche
- Le développement technologique

L'étude révèle que pour les entreprises dont le succès dépend des politiques de forte croissance, la transversalité des initiatives dans le continuum des politiques pour les PME, l'innovation et l'internationalisation présentent des enjeux au niveau :

- Des divergences dans les objectifs et orientations de ces différentes politiques
- De l'emphase sur la régulation
- De l'allocation des ressources publiques

Ce dernier point étant considéré par Autio *et al.* (2007) comme étant le plus susceptible d'être conflictuel, notamment au niveau des enjeux de financement entre les entreprises candidates qui feraient l'objet d'un écrémage basé sur des critères subjectifs et restrictifs.

SYNTHÈSE DE L'EXAMEN DE LA DOCUMENTATION

La stratégie de recherche du WPSMEE a reposé sur une combinaison de méthodes.

Premièrement, le rapport de synthèse provient de 17 études *ad hoc* qui ont été conduites par des équipes de recherche nationales dans divers pays. En complément des résultats de recherches déjà existantes, ces études parviennent généralement aux mêmes conclusions. Elles considèrent la forte croissance comme le résultat d'une mixité de facteurs irréductibles, une phase transitoire et un évènement perturbateur dans la vie d'une entreprise « *Because of the sudden pressure on managerial, financial and technical resources. Empirical analysis points to a possible trade-off between high-growth and survival* » (OECD 2010, p. 9).

Des corrélations entre les activités innovantes et la forte croissance des entreprises ont été soulignées pour certains pays sans pouvoir en déterminer les causes par des analyses régressives. Aussi, les entreprises innovantes comme celles en forte croissance ne souffrent pas d'un manque de financement généralisé selon les études. « *The situation concerning the finance of innovative and HGSMES appears to be country specific. The findings also seem to be dependent on the type of source* » (OECD 2010, p. 10).

Considérant les difficultés d'identifier au démarrage des entreprises ayant un potentiel de forte croissance à partir de caractéristiques communes, l'étude de l'OCDE (2010, p.10) conclut que : « *an appropriate policy strategy would be to create the conditions for any firm to become high growth or experience one or more periods of rapid growth* ».

Deuxièmement, l'enquête menée par le WPSMEE de l'OCDE auprès d'une quinzaine de pays fait émerger une différence dans les orientations des politiques implantées pour stimuler la croissance des PME lorsque confrontée aux recommandations précédentes.

Cette enquête démontre que la plupart des pays considèrent comme étant pertinente l'amélioration de l'environnement d'affaires, mais constate que la majorité des initiatives s'adressant aux entreprises en forte croissance reposent essentiellement sur l'accès au financement et sur le soutien à la R-D et à l'innovation. Cette constatation conduit les membres du WPSMEE à affirmer : « *policy initiatives in these areas, though critical, need to be matched with support to training and skill upgrading in new and small firms, and with the encouragement of growth ambitions* » (OECD 2010, p. 11).

Quelques programmes ciblant spécifiquement les entreprises à fort potentiel existent. Ces programmes étaient trop récents lors de l'étude pour qu'une évaluation permette de déterminer leur efficacité. Le WPSMEE considère que ces initiatives ne devraient pas constituer des mesures uniques, mais plutôt être envisagées parmi un ensemble d'outils s'intégrant au sein d'une approche globale visant à favoriser la croissance des entreprises.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

En somme, le rapport de l'OCDE (2010) permet de situer les enjeux des politiques de croissance au niveau du développement de compétences en gestion des entreprises innovantes pour faire face aux pressions qu'une forte croissance entraîne sur les ressources humaines, techniques et financières. Par ailleurs, il ressort que la forte croissance est un phénomène multifactoriel qui constitue généralement une étape transitoire dans la vie d'une entreprise. Bien que les études présentées dans le rapport démontrent l'influence de la taille et de l'âge de ces entreprises, ainsi que de leurs visées internationales et de leur capacité à gérer le changement, la forte croissance ne se limite pas à un profil particulier d'entreprise. Aussi, peu d'entrepreneurs souhaitent voir croître leur entreprise, surtout en termes d'employés, comme le souligne l'OCDE (2010, p.10) : « *Most firms do not wish to grow, especially in employment, even under favourable macro- economic conditions* ».

Sur la base des résultats de ces travaux empiriques, il est suggéré aux gouvernements qui souhaitent développer ces politiques de considérer dans leur approche que les programmes ciblant la forte croissance des entreprises ne doivent pas être restreints aux entreprises innovantes ou basés sur des entreprises-types présentant des cas exceptionnels. Des diagnostics d'affaires devraient toutefois considérer dans le temps les parcours de croissance présentant le plus de potentiel en considération les besoins de l'équipe de direction, le contexte et l'environnement d'affaires.

La forte croissance associée au développement d'innovations engendre plusieurs perturbations au sein d'une entreprise. Pour être conséquentes, les politiques qui ciblent la forte croissance ne devraient pas reposer sur des programmes uniques, mais devraient plutôt adopter une approche globale ou *holistique* (Lundström & Stevenson 2005) qui tienne compte de la cohérence entre les politiques entrepreneuriales, de PME et industrielle.

Une telle approche implique que des mesures soient mises en place, tout d'abord pour stimuler l'*ambition de croissance* et faciliter la croissance des entreprises. Plusieurs gouvernements se sont efforcés de simplifier leurs politiques *spécifiques* et de réduire le nombre de programmes stratégiques. En effet, la plupart des pays de l'OCDE ont réduit significativement les obstacles réglementaires à la croissance. En ce qui concerne le financement des entreprises innovantes, les enjeux portent sur les garanties de prêts. Les politiques devraient aussi considérer l'utilisation des actifs intangibles, tels que les propriétés intellectuelles, comme forme de garantie. Par ailleurs, la majorité des entrepreneurs sont réticents à l'idée de partager le contrôle de leur entreprise avec de nouveaux actionnaires et, par conséquent, un travail de sensibilisation devrait être entrepris à cet égard. De même, l'ambition de croissance, de même que l'innovation et l'internationalisation des entreprises mériteraient d'être incluses dans le curriculum de l'éducation entrepreneuriale et au sein des environnements d'affaires.

Pour accompagner ces entreprises lors des *crises de croissance*, des mesures doivent être prises afin de permettre aux équipes de direction de gérer les phases de transition. Cela peut être fait notamment par l'entremise de formations portant sur le *leadership partagé* et les *stratégies de croissance*. La gestion des ressources intangibles, le transfert de connaissances, le réseautage au sein d'une chaîne logistique intégrée, mais aussi auprès d'acteurs internationaux, sont considérés comme des éléments prioritaires. Les programmes intégrés au sein de politiques holistiques devraient miser sur des mesures coordonnées au sein de l'environnement d'affaires.

La nouveauté des programmes qui ciblent spécifiquement les entreprises à forte croissance n'a pas permis de tirer des conclusions sur leur efficacité. Cette étude présente malheureusement des données superficielles pour ce qui concerne les mesures et leurs impacts. Une étude exploratoire plus récente permettrait d'avoir une idée des meilleures pratiques que ces programmes présentent. Une telle étude indiquerait aussi les mesures qui pourraient être transférées dans le contexte du Québec.

RÉFÉRENCES

- Australian Bureau of Statistics (2007), *Explorations of Innovation and Business Performance Using Linked Firm-level Data*, Australian Bureau of Statistics, Canberra, Australia.
- Autio, E., M. Kronlund and A. Kovalainen (2007), *High-growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization and Recommendations*, Report prepared for the Finnish Ministry for Trade and Industry.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1): pp. 99-120.
- Campbell-Hunt, C., L. Corbett and S. Chetty (2000), "World famous in New Zealand: Growing world-competitive firms from a New Zealand base", *Victoria Economic Commentaries*, 17(1), pp. 1-10.
- Chetty, S. and C. Campbell-Hunt (2003), "Explosive international growth and problems of success amongst small to medium-sized firms", *International Small Business Journal*, 21(1), pp. 5-27.
- Dalley, J. and B. Hamilton (2000), "Knowledge, context and learning in the small business", *International Small Business Journal*, 18(51).
- Davenport, S. (2005), "Exploring the role of proximity in SME knowledge-acquisition", *Research Policy*, 34(5), pp. 683-701.
- Delmar, F., P. Davidson and W.B. Gartner (2003), "Arriving at the high-growth firm", *Journal of Business Venturing*, 1(8), pp. 189-216.
- European Commission (2008), *Final Sector Report Gazelles*, Europe Innova Sector Report prepared by Hölz, W. and Friesenbichler, K., Vienna, WIFO.
- European Commission (2005), *Innovation and Employment in European Firms: Microeconomic Evidence* (IEEF), Final Report, EU Research on Social Sciences & Humanities, Luxembourg.
- Eurostat-OECD (2007), *Manual on Business Demography Statistics*, OECD/European Commission.
- Freel, M. and P. Robson (2004), "Small firm innovation, growth and performance", *International Small Business Journal*, 22(6): pp. 561-575.
- Hughes, A. (2000), "Innovation and business performance: small entrepreneurial firms in the UK and the EU", in HM Treasury (eds.): *Economic growth and government policy*, papers presented at a HM Treasury seminar held at 11 Downing Street on 12th October 2000, London, HM Treasury, pp. 65-69.
- Kaivanto, K. and P. Stoneman (2006), *Public Provisions of Sales Contingent Claims Backed Finance to SMEs: a Policy Alternative*, paper presented at the International Conference on Financing of SMEs in Developed

Countries at the Centre for Small and Medium Sized Enterprises, Warwick Business School, April 4th and 5th2006.

Lowe, J. and S. Henson (2004), "Growth beyond start-up: Entrepreneurship and firms in transition", paper presented at the NCSB 2004 Conference, 13th Nordic Conference on Small Business Research, May 2004.

Lundstrom, A. and L. Stevenson (2005). "Entrepreneurship Polic: theory and practicey". Springer: International studies in entrepreneurship. Vol.9 p.310

Markides, C. (1998). "Strategic innovation in established companies", *Sloan Management Review*, 39(3), pp. 31-42.

Moreno, A.M., and J.C Casillas (2007), "High growth SMEs versus non high growth SMEs: A discriminant analysis", *Entrepreneurship & Regional Development* 19(1): pp. 69-88.

OECD(2010), *High-GrowthEnterprises: What Governments Can Doto Make a Difference*, OECDStudiesonSMEsandEntrepreneurship, OECDPublishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264048782-en>

OECD (2009), *Innovation in Firms.A microeconomic perspective*, OECD, Paris.

OECD (2008), *Measuring Entrepreneurship: A Digest of Indicators*, OECD, Paris.

OECD (2007), *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007*.Innovation and Performance in the Global Economy, OECD, Paris.

OECD (2006), *The SME Financing Gap, Volume I, Theory and Evidence, and Volume II, Proceedings of the Brasilia Conference*, OECD, Paris.

OECD (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD, Paris.

Penrose, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*. Wiley, New York

Simpson, B., et al (2000), "Learning in the manufacturing sector", *University of Auckland Business Review*, 2 (1), pp.39-50.

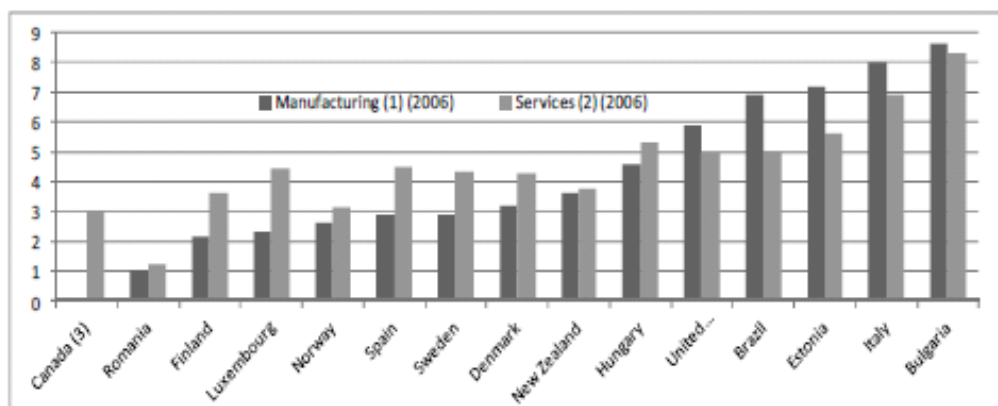
Teece, D. J. (2000), *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions*. OUP: Oxford.

UNECE (United Nations Economic Commission for Europe) (2007), *Financing Innovative Development. Comparative Review of the Experiences of UNECE countries in Early- Stage Financing*, UN, Geneva.

ANNEXE

FIGURE 1

PART DES ENTREPRISES EN FORTE CROISSANCE (2006)

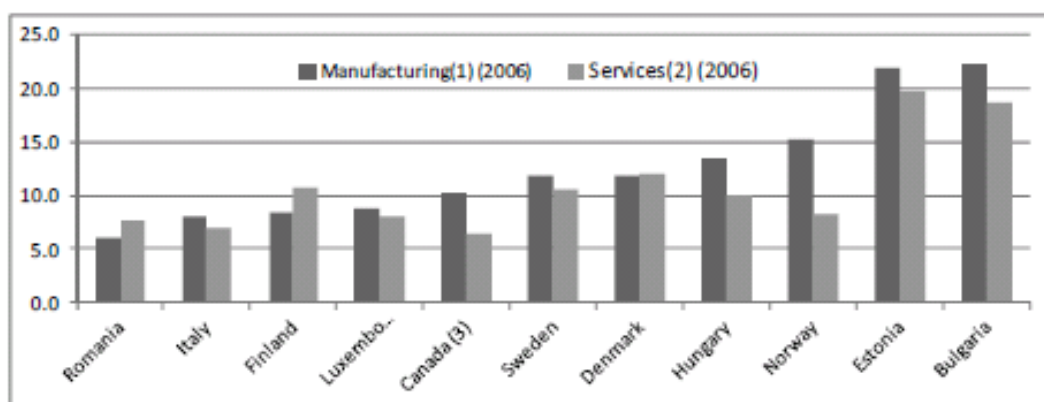


Notes: 1. Mining and quarrying; Manufacturing; Electricity, gas and water.
 2. Wholesale and retail trade; Hotels and restaurants; Transport, storage and communications; Financial intermediation; Real estate, renting and business activities.
 3. Employer enterprises with fewer than 250 employees.

Source : OECD, 2010 p. 17 – OECD, 2009 : Measuring Entrepreneurship. A Collection of indicators.2009 Edition

FIGURE 2

PART DES ENTREPRISES EN FORTE CROISSANCE (2006)

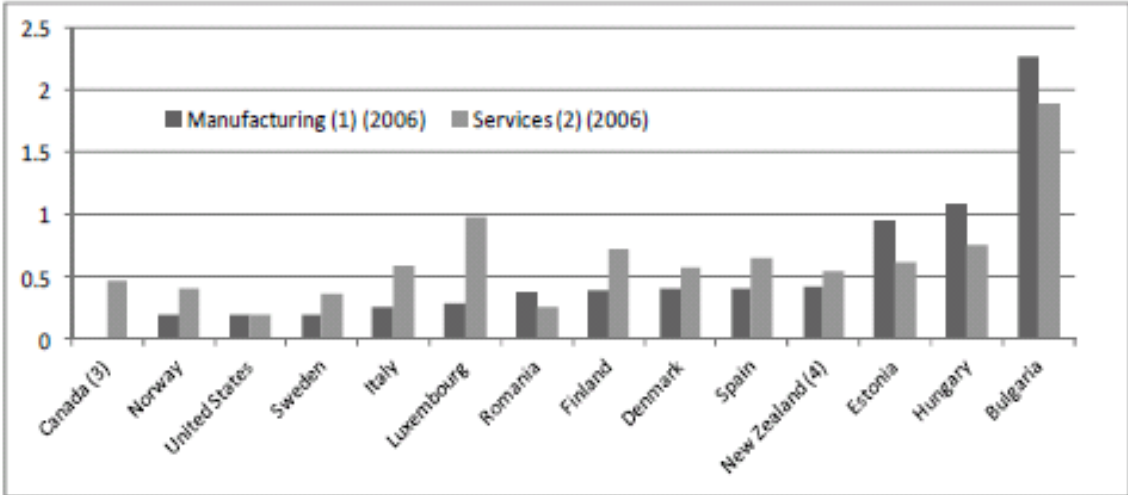


Notes: 1. Mining and quarrying; Manufacturing; Electricity, gas and water.
 2. Wholesale and retail trade; Hotels and restaurants; Transport, storage and communications; Financial intermediation; Real estate, renting and business activities.
 3. Employer enterprises with fewer than 250 employees.

(Source : OECD, 2010 p. 18)

FIGURE 3

PART DES GAZELLES POUR L'EMPLOI (2006)

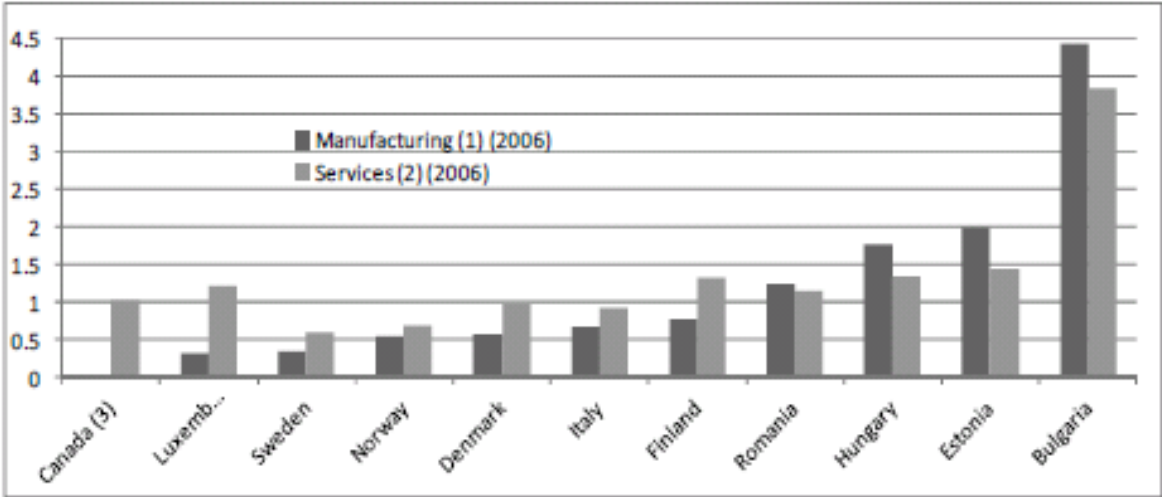


Notes: 1. Mining and quarrying; Manufacturing; Electricity, gas and water.
 2. Wholesale and retail trade; Hotels and restaurants; Transport, storage and communications; Financial intermediation; Real estate, renting and business activities.
 3. Employer enterprises with fewer than 250 employees.
 4. 2008.

Source : OECD, 2010 p. 18

FIGURE 4

PART DES GAZELLES POUR LE CHIFFRE D’AFFAIRES (2006)



Notes: 1. Mining and quarrying; Manufacturing; Electricity, gas and water.
2. Wholesale and retail trade; Hotels and restaurants; Transport, storage and communications; Financial intermediation; Real estate, renting and business activities.
3. Employer enterprises with fewer than 250 employees.

Source: OECD, 2009: Measuring Entrepreneurship. A Collection of Indicators. 2009 Edition.

Source : OECD, 2010 p. 18

TABLEAU 3

LIENS ENTRE FORTE CROISSANCE ET INNOVATION AU CANADA

Data/Information	Source
<p>-High-growth entrants (in terms of assets, revenues and employment) are twice as likely to innovate, to invest in computer-controlled processes for production, and to train. Innovation and technology-based activities, and the investments in human capital that support these activities, are far more apparent in faster-growing firms than in slower-growing ones. Innovation and technology strategies are correlated with growth.</p> <p>-High-performance firms (according to an amalgam of indicators including productivity, profitability and market share) place greater weight on many elements of advanced innovation strategies: research and development (R&D), product development, export capabilities, advanced technology use and aggressive marketing. More successful firms are also more likely to have higher R&D/sales and R&D/investment ratios, and attach more value to R&D tax incentives and export development programmes.</p> <p>-But one cannot infer from this general descriptive profile the exact relationship between innovation and growth, net of all other specific competencies likely to exert an influence.</p>	Baldwin and Gellatly, 2006.
<p>- HGSMes are more likely to invest in R&D than other SMEs (34% of HGSMes invested in R&D compared to 25% of other SMEs). Source: SME Financing Data Initiative (2006).</p>	SME Financing Data Initiative, 2006.
<p>- The innovative characteristics of small high-growth firms (those with 20-49 employees) in the manufacturing sector are significantly different from non-high-growth firms of the same size, in that they have: a higher percentage of innovators, patent applications, use of R&D tax credits, innovative collaboration, and use of confidentiality agreements than other SMEs of the same size (growth, stable and declining firms) more involvement in R&D and use of government programmes than stable and declining firms (not growth); and world-first innovations than growth and stable firms (not declining).</p> <p>- However, the innovative characteristics of high-growth SMEs with 50-99 employees are for the most part not significantly different from non-high-growth firms of the same size. The exceptions are that they have a higher number of world-first innovations than other SMEs of the same size (growth, stable and declining firms) number of patent applications than stable and declining firms percentage of innovators and confidentiality agreements than declining firms.</p>	Statistics Canada, 2004.
<p>-Theories of business growth indicate that to grow, a company needs to be innovative, conduct R&D, have access to multiple sources of funding, protect its intellectual property (IP), engage in alliances, and establish itself in a market niche. Interviews with 25 Canadian technology-based companies show that some companies manage to grow despite breaking these rules.</p>	Statistics Canada, 2004.
Other factors that influence growth	
Data/Information	Source
<p>- Exporters are more likely to be high-growth firms.</p> <p>- Younger and smaller firms are more likely to be high-growth firms; however, medium and large high-growth firms account for 40% of job creation.</p> <p>- Strong-growth firms are more likely than hyper-growth firms to have positive growth over the full ten-year period, and so are more likely to be net job contributors over the medium and long terms.</p>	Parsley and Halabisky, 2008.
<p>High-growth entrants tend to develop a sharper strategic stance in several areas, including marketing, management, human resources and financing.</p>	Baldwin and Gellatly, 2006.
<p>A survey of ICT firms finds that the following are needed to establish and grow a business: R&D, alliances, expertise in funding, IP protection, a non-competitive market, business advice, formal organisation, formal business planning, access to business development funding, incrementally innovative products and adaptability to rapidly changing conditions.</p>	Statistics Canada, 2005.

Source : OECD, 2010

TABLEAU 4

RÉPARTITION DES TYPES DE PROGRAMMES EN FONCTION DES PAYS DE L'OCDE (2009)

Country	Target		Total
	All Firms	SMEs	
Australia	16	6	22
Austria	2	8	10
Belgium	22	19	41
Canada	6	2	8
Czech Republic	3	6	9
Denmark	1	6	7
Finland	5	15	20
Greece	7	5	12
Hungary	12	4	16
Ireland	2	1	3
Italy	10	7	17
Japan	2	8	10
Korea	0	11	11
Mexico	0	8	8
New Zealand	37	9	46
Slovak Republic	4	1	5
Spain	2	3	5
Turkey	15	24	39
United Kingdom	2	6	8
Israel	5	2	7
Romania	8		8
Total	170	176	346

Source : OECD, 2010

TABLEAU 5

CRITÈRES DE SÉLECTION DES ENTREPRISES AVEC UN POTENTIEL DE FORTE CROISSANCE

Country / Programme / Support measures	Age	Revenue/ Turnover	Employees	Other criteria (e.g. R&D investment)
<p>AUSTRALIA</p> <p><i>“Commercialising Emerging Technologies (COMET)”</i></p> <p>(1) Grants (Tier 1 up to AUD 64 000 (exclusive of GST) available at 80% of eligible costs and Tier 2 up to an additional AUD 56 000 available at 50%. For individuals, management skill development assistance up to AUD 5 000) and (2) advice up to 2 years</p>	Less than 5 years old or trading for less than 5 years	The total turnover over the previous 2 years must be less than AUD 8 million (about EUR 4.8 million), with not more than AUD 5 million (about EUR 3.0 million) in either year		<ul style="list-style-type: none"> - Early-stage companies – companies in the early stages of commercialising innovation - spin-off companies – companies formed by individuals from either public or private research institutions - individuals – persons acting on their own behalf, according to common understanding

Country / Programme / Support measures	Age	Revenue/ Turnover	Employees	Other criteria (e.g. R&D investment)
<p>DENMARK</p> <p>"GazelleGrowth"</p> <p>(1) Extensive and individualised market research to understand the opportunities and competitive landscape in the selected U.S. target market, (2) Face time with real U.S. customers, partners and influences at the decision-making level and (3) Hands-on coaching by leading international experts from the firm's industry</p>		<p>More than DKK 2 million (about EUR 0.27 million) in turnover in the last two years (revenue potential of DKK 100 million (about EUR 13.3 million): please see other criteria.)</p>	5-100 employees	<p>- Fully developed product or service with a clear competitive edge through differentiation in business model or product design. - Scalable business model allowing fast ramp-up in volume with the revenue potential of DKK 100 million (about EUR 13.3) - U.S. market readiness, organisational readiness and product readiness</p>
<p>DENMARK</p> <p>"Regional Centres of Growth (Regionale vækstuse)"</p> <p>Impartial and free problem clarification and reference to relevant private counsellors and public initiatives</p>	No limit (Both start-ups and established firms can be supported)		No limit	<p>- The screening process is decentralised and handled by the consultants in the centres. The guidelines are that the firms should have potential and ambitions for export or substantial growth in turn-over or number of employees. - The Regional Centres are supervised by DECA based on yearly contracts. The 2008 contracts set out 11 targets including the growth in the counselled firms. In order to measure this, DECA has established a CRM system and the registered firms are followed and their own growth is measured. The Centres are awarded a bonus if they fulfil the 11 targets in the contract. This creates an incentive for the centres to counsel the correct customers.</p>
<p>MEXICO</p> <p>"Programa Nacional de Empresas Gacela"</p> <p>Support strategic management for growth through: i) support to the commercialisation of products and services; ii) training and specialised consultancy; iii) facilitate access to financing and to innovation and technology</p>	Older than 3 years	Sales growth of 15% per annum for 3 consecutive years	More than 50 employees	A company also can be a "gacela", if it considers that obtaining financing or consultancy, can reach the growth level of gacelas.

Country / Programme / Support measures	Age	Revenue/ Turnover	Employees	Other criteria (e.g. R&D investment)
NEW ZEALAND				
<p>"Growth Services Range"</p> <p>(1) Client Manager Assignment for the needs assessment (identifying business growth opportunities, firms strength and weaknesses and determining an exit strategy to graduate from the scheme), (2) Grants for (i) feasibility studies, (ii) preparation of documentation to obtain finance for business development, (iii) development of prototype design and testing, (iv) international business exchanges, (v) development of business, strategic, or marketing plans, (vi) advice and assistance for human resources development, (vii) development of intellectual property protection and commercialisation, etc. and (3) Market Development Services such as specialist information, advice and facilitation.</p>		The potential to generate either average 20% per annum revenue growth sustainable over 5 years, or revenue growth of NZD 5 million within 5 years ³		<ul style="list-style-type: none"> - A differentiated, internationally compelling value position - innovative technology - technology transfer - national branding potential - strong international aspirations - exemplar or leadership role - strategic fit with NZTE (New Zealand Trade and Enterprises) <p>[Decision is based on the subjective assessment and judgement of Sector Managers and the Growth Service Fund Assessment Panel⁴]</p>
SPAIN				
<p>"Support Programme for Young Innovative Firms"</p> <p>Grants on R&D expenditure (staff, intellectual property rights, facilities, etc.)</p>	Not older than 8 years		Smaller than 50 employees	<ul style="list-style-type: none"> - At least 35% of staff in R&D activities and - a minimum of 15% global expenditure engaged in R&D
TURKEY				
"KOSGEB"				
KOSGEB support system				
				<ul style="list-style-type: none"> - Enterprises receive support in line with their competitive power and capabilities to reach the strategic targets they had set. - Enterprises are asked to prepare a Strategic Road Map which explains their strategic target and how they will reach it. The Strategic Road Map enables enterprises to set their ambitions about growth and development into strategic targets. - Special commissions consisting of KOSGEB professionals evaluate and approved support applications.
UNITED KINGDOM (EAST MIDLAND)				
"High Growth Support Programme"				
High-level support addressing the challenges associated with the transition from small to medium size enterprise				
				<ul style="list-style-type: none"> - Potential growth firms: (1) Post start-up, early stage ventures, (2) Growth trajectory existing ventures, and (3) Companies with rejuvenation potential that are in a 'steady state' - Actual growth firms: (1) high growth small size firms, (2) High growth medium size firms, (3) Business units and subsidiaries of large firms

Source : OECD, 2010