

RAPPORT SYNTHÈSE:

ANALYSE INTERNATIONALE DES PROGRAMMES PUBLICS DE SOUTIEN AUX ENTREPRISES EN FORTE CROISSANCE

Kaven Joyal
SEPTEMBRE 2014



SÉRIE CROISSANCE DES PME

sous la coordination de Louis Jacques Filion

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 :

Analyse internationale des programmes publics de soutien aux entreprises en forte croissance

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 : 978-2-924208-27-4 (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.

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

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 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'anssek 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

Le compte rendu de lecture présenté ici porte sur le rapport de l'OCDE-DBA (2013) *An international benchmarking analysis of public programmes for high-growth firms*. Le rapport a été préparé par le LEED (Local Economic and Employment Development Programme à l'OCDE et le DBA (Danish Business Authority). Il dresse un portrait de politiques et programmes spécifiques adressant la forte croissance des entreprises dans certains pays de l'OCDE. La synthèse de ce rapport, présentée sous forme de tableaux, s'inscrit dans une démarche descriptive qui permet d'obtenir une meilleure idée des caractéristiques et de l'efficacité des programmes visant les PME à forte croissance. Les programmes à guichet unique apparaissent comme des formules de plus en plus privilégiées.

TABLE DES MATIÈRES

À PROPOS DE LA SÉRIE CROISSANCE DES PME	3
RÉSUMÉ	5
TABLE DES MATIÈRES	6
INTRODUCTION.....	8
PREMIÈRE ANALYSE : PROGRAMMES SPÉCIFIQUES ADRESSANT LA CROISSANCE DES ENTREPRISES.....	10
GROWTH HOUSES (GH)	10
COMPANIES OF SCALE (CoFS)	12
GROWTH ACCELERATOR	14
FLANDERS' GAZELLE JUMP	16
HIGH-TECH GRÜNDERFONDS	18
GROWTH ACCELERATOR - COACHING FOR HIGH GROWTH.....	21
SECONDE ANALYSE : PROGRAMMES GÉNÉRIQUES DE CROISSANCE.....	22
REGIONAL GROWTH FUND PROGRAMMES	22
TO THE TOP POLICY.....	25
CONCLUSIONS.....	30
SERVICES EXTENSIF/INTENSIF	30
DIAGNOSTIC DES COMPÉTENCES AU LEADERSHIP ET PAIRS AIDANTS	31
MODE D'IMPLANTATION.....	31
SÉLECTION ET ÉVALUATION.....	31
RÉFÉRENCES.....	32
GRILLE SOMMAIRE DES PROGRAMMES CIBLANT LES ENTREPRISES EN FORTE CROISSANCE :	33
LES MESURES IMPLANTÉES PAR LES PROGRAMMES CIBLANT LES PMEFC	33
LES CRITÈRES QUANTITATIFS DE SÉLECTIONS DES PROGRAMMES CIBLANT LES PMEFC	35
ANNEXE	35

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

FIGURE 5	25
CADRE CONCEPTUEL DES PHASES DE SOUTIEN AUX PME À FORTE CROISSANCE.....	25
TABLEAU 1	33
MESURES IMPLANTÉES PAR LES POLITIQUES ET PROGRAMMES CIBLANT LES PMEFC SELON LES PAYS (PREMIÈRE ANALYSE) ..	33
TABLEAU 2	34
MESURES IMPLANTÉES PAR LES POLITIQUES ET PROGRAMMES CIBLANT LES PMEFC SELON LES PAYS (SECONDE ANALYSE) ...	34
TABLEAU 3	35
CRITÈRES DE SÉLECTIONS DES POLITIQUES ET PROGRAMMES CIBLANT LES PMEFC SELON LES PAYS (PREMIÈRE ANALYSE)	35
FIGURE 1	35
PHASES DE CROISSANCE SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES	35
FIGURE 2	35
CLASSIFICATION DES LEVIERS DE CROISSANCES	35
FIGURE 3	36
TROIS PILIERS DU SOUTIEN AUX ENTREPRISES	36
FIGURE 4	36
PART D'ENTREPRISES EN FONCTION DU MONTANT INVESTI	36

INTRODUCTION

Les programmes analysés dans le rapport de l'OECD-DBA (2013) peuvent être classés dans deux catégories distinctes. La (1) première catégorie concerne des mesures visant la gestion des compétences, alors que la (2) seconde porte sur diverses mesures de financement. Toutefois, cette catégorisation n'est pas absolue car certains programmes de gestion des compétences offrent aussi du financement et *vice versa*. Mais, la catégorisation permet de situer les programmes suivant leur orientation principale.

Préalablement, le Ministère finlandais du commerce et de l'industrie avait commandé une étude portant sur les pratiques internationales en matière des politiques visant les petites et moyennes entreprises (PME) à forte croissance et dont le rapport avait été déposé en 2007². Le but de cette étude consistait à identifier les principes qui doivent gouverner ces politiques. L'étude en suggère au moins onze :

- Être très sélectif, surtout à partir des dernières étapes de développement.
- Requérir une forte ambition de croissance des participants.
- Être proactif dans l'identification des candidats potentiels à la forte croissance.
- Revenir constamment sur la motivation et les compétences en gestion.
- Impliquer et collaborer étroitement avec le secteur privé dans les services-conseil.
- Entretenir une image qui soit professionnelle, compétente et ayant un certain degré d'exclusivité.
- Rester centré sur le développement et l'implantation des services.
- Impliquer les formations en management sur mesure et y inclure un partage d'expériences et une approche interactive.
- Associer les subventions de participation à l'ambition de croissance et à l'atteinte d'objectifs.
- Être prêt à accepter les pertes.
- Engager des gestionnaires saisonniers possédant de l'expérience en croissance rapide.

Le danger de telles politiques est de générer un ensemble complexe de mesures qui s'adressent aux PME en général et aux PME à forte croissance. Plusieurs pays ont déjà entrepris la simplification de leurs politiques de soutien aux entreprises (Japon, Mexique, Royaume-Uni). De manière générale, la tendance est à l'implantation d'une approche basée sur le *guichet unique* ou une seule agence (point de contact) offre un accès pour l'ensemble des services d'accompagnement et de soutiens publics ou publics-privés concernant la croissance des entreprises (OECD-DBA, 2013). Dans le rapport de l'OECD-DBA (2013), cette approche est surtout incarnée par 1) *Danish Growth Houses (GH)*, 2) *Scottish Companies of Scale Programme (CofS)* et 3) le *Dutch Growth Accelerator*.

Le rapport de l'OECD-DBA (2013) est divisé en deux parties.

²Autio, Kronlund & Kovalainen (2007)

La première partie traite de façon exhaustive six programmes qui ciblent les PME à forte croissance : *Væksthuse ou Growth Houses (Danemark)*, *Companies of Scale (Écosse)*, *Groeiversneller ou Growth Accelerator (Hollande)*, *Commercialisation Australia*, *High-tech Gründerfonds (Allemagne)*, *Growth Accelerator (Angleterre)*³.

Afin d'avoir une meilleure idée des caractéristiques de chacun de ces programmes, une synthèse des programmes ayant fait l'objet d'une analyse exhaustive de l'OECD-DBA (2013) en présente sommairement la structure, le type de mesures et le budget alloué. De même, cette synthèse affiche aussi la liste des objectifs, des résultats et des critères de sélection. Le rôle joué par les différentes instances publiques et privées, le ciblage sectoriel et l'intégration au sein de politiques industrielles et au sein de l'écosystème entrepreneurial sont des éléments qui demandent d'être soumis à l'analyse pour évaluer le degré de transférabilité des mesures, outils, critères et objectifs de ces programmes.

Une seconde partie de ce rapport fait un survol rapide de 12 autres programmes et politiques spécifiques à la forte croissance des entreprises. Nous abordons ces programmes dans un tableau synthèse en annexe (voir tableau 2).

Le présent compte rendu de lecture propose une synthèse des 6 programmes et politiques *spécifiques* sélectionnés pour servir de recommandations à la DBA⁴. Nous y incluons aussi le résumé de programmes et politiques *génériques* : un programme qui traite de la productivité sectorielle *Top Sector* (Hollande) et un autre portant sur le financement de projet qui traite de la croissance par l'entremise d'un fond de développement *Regional Growth Fund* (Angleterre).

³ Le programme des *Growth Accelerator* n'est pas traité de manière exhaustive dans ce rapport. Des compléments d'information proviennent du rapport annuel de ce programme accessible en ligne sur www.growthaccelerator.com/docs/pdf_download2.php

⁴ Danish Business Administration

PREMIÈRE ANALYSE : PROGRAMMES SPÉCIFIQUES ADRESSANT LA CROISSANCE DES ENTREPRISES

Programme	GROWTH HOUSES (GH)			
Année(s)	Depuis 2007	Pays	Danemark	
Description	Structure du modèle	Le modèle s'inspire du <i>one stop shop model</i> développé au Royaume-Uni et consiste en « centre de coordination régional » dont le rôle consiste à coordonner les acteurs susceptibles de favoriser la croissance des entreprises clientes. Les GH se trouvent au cœur d'un réseau incluant : 1) Les agences gouvernementales responsables de l'exportation, 2) les parcs et incubateurs technologiques, 3) les fonds d'investissement, 4) les entreprises d'expert-conseil et 5) les entreprises de services locales. Certains <i>projets de développement régional</i> sont financés à partir « d'appel de projets ».		
	Mesures et services	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic d'affaires et plan de croissance • Accompagnement et suivi de dossier à travers le réseau • Formation en leadership (2012) 		
	Budget	96,7 M\$ USD depuis 2007		
	Qualitatif		Quantitatif	
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • 80 % référer à un intermédiaire • 80 % de satisfaction client/GH • 80 % de satisfaction client/inter • 70 % de satisfaction inter/GH • 70 % recommande GH 		Nbs EFC/an :	2.650/an
			Emploi créé:	10 % vs secteur/an
			Revenu :	15 % vs secteur/an
			Exportation :	10 % vs secteur/an
Résultats obtenus	<ul style="list-style-type: none"> • 95 % référer à un intermédiaire • 90 % de satisfaction client/GH • 95 % de satisfaction client/inter • 85 % de satisfaction inter/GH • 55 % recommande GH 		Nbs EFC/an :	2.807/en 2011 (80% nouveaux clients)
			Emploi créé :	3,4 % vs secteur/ 2011
			Revenu :	8,8 % vs secteur/2011
			Exportation :	4,7 % vs secteur/ 2011

Critères de sélection	Évaluation essentiellement subjective, basée sur les diagnostics d'affaires ou pour les startups. l'expertise des analystes partant : <ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles et petites entreprises • Ambition et potentiel de croissance 	Mesures de performance antérieure intégrées au diagnostic d'affaires : <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacité d'accroître sur 1 an : <ul style="list-style-type: none"> ○ 10 % emplois ○ 15 % revenu ○ 10 % d'exportation
Critères d'exclusion	N/A	N/A
Responsabilité	80 % des EFC ont été référés à des intermédiaires publics ou privés. 70 % de ces derniers devaient être référés à des intermédiaires privés au cours de leur processus.	
Ciblage sectoriel	Il n'y a pas de ciblage sectoriel, tous sont admissibles. Toutefois, il y a surreprésentation sectorielle : <ul style="list-style-type: none"> • 30 % matières premières • 20 % commerces et transports • 20 % services aux entreprises • 12 % information et communication <p>Cependant, les GH sont aussi responsables de projets de développement régionaux et nationaux pouvant viser à renforcer un secteur.</p>	
Ciblage régional	<ul style="list-style-type: none"> ○ Chacune des 5 régions possède sa GH située dans les capitales respectives. ○ 20 % des entreprises clientes peuvent s'insérer dans des <i>projets de développement régional</i> de la GH ou dans l'un des <i>projets nationaux</i> gérés par l'ensemble des GH. 	
Politique industrielle	Sciences Technologies Innovations	Emphase dans les investissements en recherche et éducation. <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Stratégie nationale d'innovation (2012)</i> : identifier forces de la recherche publique et des business innovation. Établir une nouvelle politique public-privé. Améliorer éducation supérieure et exportation des sciences et technologies. ○ <i>Business innovation fund</i> : budget de 97USD (2010-2012) dans les secteurs des technologies vertes et de la santé. Encourager l'usage et l'échange de IPRs.
	Exportation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Internationalisation des STI articulés autour de la <i>Globalization strategy 2006</i>. Emphase sur la mobilité étudiante, sur l'influx et la rétention des investissements et talents internationaux. ○ Accroissement des exportations avec le BRICS et augmentation des crédits à l'exportation.
	Réseau	La stratégie nationale d'innovation mise sur un nouveau modèle de collaboration entre la recherche publique et l'industrie favorisant une plus grande implication du secteur public en R-D.
	Financement	Développement du réseau de « <i>business angels</i> ».
Transférabilité	L'outil de diagnostic d'affaires « <i>growth wheel</i> ».	

Programme	COMPANIES OF SCALE (COFS)		
Année(s)	(pilote) 2005	Pays	Royaume-Uni (Écosse)
Description	Structure du modèle	Le programme vise à compenser le faible taux de grandes entreprises en Écosse en stimulant la croissance dans la perspective de créer davantage de grandes entreprises. Il s'agit d'un programme de petite taille misant sur une équipe de spécialiste responsable des entreprises sélectionnées. Un premier lot de 2000 EFC est identifié, de 16 à 20 sont sélectionnés en vue de les accompagner dans la phase de transformation vers le stade de grande entreprise (GE). Conséquemment, l'accompagnement est très intensif.	
	Mesures et services	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic d'affaires (identification du stade <i>growth trigger points</i>) • Coaching et assistance spécialisée : <ul style="list-style-type: none"> ○ Soutien et formation au leadership et à l'équipe de gestion ○ Développement stratégique ○ Structure d'affaire • Accès à un pool d'intermédiaires à travers un <i>management account</i>. 	
	Budget	Investissement moyen du gouvernement par entreprise : 38 000£ Bénéfice tirés par les compagnies : 59 000£	
		Qualitatif	Quantitatif
Objectifs	Supporter les EFC afin qu'elles deviennent des GE basées en Écosse.	Nbs EFC/an :	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2000 EFC en phase de déclenchement ○ 16 à 20 en phase transitionnelle
		Emploi créé:	N/A
		Revenu :	GE avec 100M £/an
		Exportation :	N/A
Résultats obtenus		Nbs EFC/an :	<ul style="list-style-type: none"> • 2000 EFC bénéficie d'un <i>management account</i> • 23GE depuis 2005
		Emploi créé :	N/A
		Revenu :	Moy de 77M £ (2005-2009)
		Exportation :	N/A
Critères de sélection	<u>Évaluation subjective :</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Démontre un engagement à demeurer présente en Écosse ○ Démontre une ambition de croissance rapide ○ Évidence de l'atteinte d'un point déclencheur (marché/produit) ou de transformation (vente de l'entreprise) 		<u>Évaluation issue du diagnostic d'affaires :</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entreprises déjà en croissance. ○ Dispose avant d'entrer au programme d'un chiffre d'affaires de 10M £ ○ Capacité d'accroître son chiffre d'affaires de 50 % en 3 ans. (Voir figure 1 en annexe)

	“a key aspect of identifying suitable firms for participation is to undertake a rigorous (and mostly qualitative) process of identifying the kind of “growth-oriented” companies who can most benefit from the programme.”OECD (2013)	
Critères d'exclusion	N/A	N/A
Responsabilité	L'organisme responsable dispose de 3 employés qui sont chargés de l'accompagnement des entreprises. Certains services spécialisés ne pouvant être offert par les experts de SE peuvent être momentanément obtenu par des intermédiaires et payés par CofS.	
Ciblage sectoriel	Il n'y a pas de ciblage sectoriel, tous sont admissibles. La plupart proviennent des secteurs <ul style="list-style-type: none"> • technologiques (logiciel) • pétroliers et gaz 	
Ciblage régional	Ne s'applique pas, l'objectif est national.	
Politique industrielle	R&D	N/A
	Exportation	N/A
	Réseau	N/A
	Financement	N/A
Force	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nature relationnelle et flexibilité des services ○ Réponse adaptée sensible au facteur temps ○ Haut degré d'interaction avec d'autres entreprises similaires ○ Approche holistique 	
Faiblesse	<ul style="list-style-type: none"> ○ Petite taille du programme ○ Identification des entreprises convenant au programme 	
Transférabilité	(Voir figure 2 en annexe)	

Programme	GROWTH ACCELERATOR		
Année(s)	2009-2014	Pays	Hollande
Description	Structure du modèle	Suite à un « appel d'offres » national (2008) un consortium de 5 entreprises privées spécialisées dans la forte croissance est constitué, incluant : PwC (finance and organization), De Baak Management Centre (personal development), AKD (law), Philips Innovation Services (lean management) and Port4Growth (platform for fast growing companies).	
	Mesures et services	<p>Un « centre de coordination » est mis sur pied pour faciliter l'accompagnement des entreprises clients. Quatre catégories d'instruments sont établies: Awareness; Supporting managerial capabilities; Improved public services through so-called 'Enterprise Zones'; and Financing.</p> <p>Le support offert par le consortium comprend:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ateliers de développement personnel ○ Sessions inspirationnelles ○ Coaching personnel de croissance ○ Service de consultation senior en addition aux modules d'entraînement ○ Ateliers spéciaux de croissance continue <p>Les entreprises terminent leur programme après 2 ans. De nouveaux groupes de participants débutent 1 ou 2 fois par année.</p>	
	Budget	5M sur 5 ans + contributions des participants	
	Qualitatif		Quantitatif
Objectifs	"To ensure that each company has a Strategic Picture, a Growth Strategy and Growth Path, including milestones and a Personal Development Plan." OCDE (2013)	Nbs EFC/an :	200 sur 5 ans 65 doivent atteindre les objectifs
		Emploi créé :	Accroître l'emploi
		Revenu :	10 % (2M Euro à 20M Euro)
		Exportation :	Le but étant à terme : "to increased employment and internationalization"
Résultats obtenus		NbsEFC/an :	130 EFC depuis 2009
		Emploi créé :	N/A
		Revenu :	N/A
		Exportation :	55 % augmentation du chiffre d'affaire à l'étranger
Critères de sélection	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ambition et potentiel de croissance sur 5 ans ○ Type d'entreprise et caractéristiques des entrepreneurs 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Évaluation financière axée sur les <i>business metrics</i> <ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires: 2M € ○ Engagement financier des participants de 75,000 € 	

Critères d'exclusion	N/A	N/A
Responsabilité	Financement gouvernement de 5M € sur une période de 5ans pour le développement de programme. Les entreprises client contribuent à hauteur de 75 000 € pour participer au programme. Aucun financement ne provient du consortium. L'objectif étant qu'après cinq ans le programme puisse s'autofinancer et financer directement par les entreprises clientes.	
Ciblage sectoriel	<p>Il s'agit d'un programme national non limité à un secteur ou une région en particulier. Toutefois, il existe des disparités régionales et sectorielles par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 25 % High Tech sector (IT, telecommunications, sensors) ○ 15 % Creative industries (fashion, digital printing, online gifts, industrial design) ○ 8 % Energy (electrical engineering, sustainable energy), Life Sciences and health (medical devices), and Logistics (transport safety) ○ 6 % Agri-food (food packaging, processing) ○ 5 % Chemicals (injection moulding, composites, plastics) 	
Ciblage régional	La majorité des entreprises participantes proviennent des régions les plus développées.	
Politique industrielle	R-D	Le programme du GA a été introduit en parallèle de l'innovation platform visant à stimuler l'innovation entrepreneuriale.
	Exportation	La Hollande a une orientation internationale très forte, mais à de la difficulté à traduire leur objectif en terme d'attraction de main-d'œuvre spécialisée et d'entreprise basée sur le savoir-intensif venant de l'international. L'agenda concernant l'éducation supérieure et les ententes internationales tendent à accroître la collaboration internationale et le développement de projets subventionnés pour les ONG. Le Prepare2Start est un service gratuit faisant la promotion de l'internationalisation.
	Réseau	L'approche « top-sector » (voir annexe I) est basée sur les avantages spécifiques de 9 secteurs au sein de l'économie hollandaise. D'autres mesures mise sur la circulation des connaissances et les <i>Innovation Performance Contracts</i> (IPC).
	Financement	N/A
Force	<ul style="list-style-type: none"> ○ Expérience professionnelle des entreprises qui constituent le consortium. ○ Programme basé sur la recherche de solutions pour résoudre les goulots provoqués par la croissance au niveau de la gestion. ○ La <i>peer group learning method</i> est très apprécié. 	
Faiblesse	<ul style="list-style-type: none"> ○ La période de participation est trop longue. ○ Un nombre relativement peu nombreux d'entreprises y participe. ○ Le manque de sensibilisation est un problème de fond. 	

Programme	FLANDERS' GAZELLE JUMP		
Année(s)	(pilote) 2010 2014-2019	Pays	Belgique (Flandre)
Description	Structure du modèle	Le programme vise à stimuler la forte croissance (stade gazelle) chez les entreprises qui amorcent une croissance. Un projet pilote (2010) visait un accompagnement de service via les agences gouvernementales. Le nouveau programme (2014) consiste en un « appel d'offres » pour sélectionner 9 projets susceptibles de favoriser la croissance des gazelles.	
	(Voir figure 3 en annexe)		
	Mesures et services	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernementales à travers : services de coaching et les agences d'innovation et d'internationalisation. • Les autres services variant en fonction des différents projets. 	
	Budget	1,5M € (pilote, 2010) 250 000 € max. par projets sur une durée de 2 ans (programme, 2014)	
	Qualitatif		Quantitatif
Objectifs			Nbs EFC/an : 9 nouveaux projets : 170(8 % des EFC) /2100 (4 % des PME)
			Emploi créé : N/A
			Revenu : N/A
			Exportation : N/A
Résultats obtenus			Nbs EFC/an : Projet pilote 135/500 gazelles/ an (via 1 des 3 agences)
			Emploi créé : N/A
			Revenu : N/A
			Exportation : N/A
Critères de sélection	<p><u>Les critères sont déterminés par les projets :</u></p> <p>Certains optent pour un accès gratuit aux entreprises, d'autres font payer les entreprises pour un service de coaching ou font une majoration des coûts de coaching en fonction du chiffre d'affaire des entreprises.</p>		<p>Sélection des projets :</p> <p>Les projets quant à eux sont sélectionnés sur la base de leur focus au niveau de la réduction des goulots dans le processus de croissance.</p> <p>“The fact that these intermediaries are close to the business community, gives the advantage that they know the target companies.” OECD (2013)</p>

Critères exclusion	N/A	N/A
Responsabilité	Les projets doivent être gérés par des organismes, des entreprises privées ou des universités. Au moins, 20 % du projet doit être financé par les responsables de projet. Cette formule permet de tester différentes approches, mais aussi de stimuler la compétition et d'accroître l'efficacité.	
Ciblage sectoriel	Il s'agit d'une approche non sectorielle jugée préférable en fonction des objectifs visant à développer les gazelles qui se trouvent en petit nombre. Les projets sont sélectionnés selon un concours. 9 ont été choisis impliquant un support pour 170 entreprises.	
Ciblage régional	Chaque projet indique clairement le <i>groupe cible</i> et l' <i>étendue géographique</i> visée. Par ailleurs, l'offre de service de coaching étant étendu à l'ensemble du pays favorisera la compétition. Toutefois, 4 projets/9 ont une visée régionale.	
Politique industrielle	R&D	Agence de l'innovation
	Exportation	Agence de l'internationalisation
	Réseau	« There might however be a danger that some companies could benefit from the programme simply because they have very good connections with the intermediate organization.” OECD (2013)
	Financement	Les gazelles non éligibles peuvent recevoir des subventions via un programme KMO qui finance la moitié des coûts du programme.
Transférabilité	« The lesson to be learned from the Gazellensprong is how to find a subtle midway between bureaucratic ex ante criteria and avoiding to 'miss the target' in of total absence of selection criteria.” OECD (2013)	

Programme	HIGH-TECH GRÜNDERFONDS		
Année(s)	2005-2011 2011- ...	Pays	Allemagne
Description	Structure du modèle	<p>Le programme High-Tech Gründerfonds (HTGF) a été implanté en 2005 par le German Ministry of Economic Affairs and Technology (BMWi) pour contrer les défaillances du marché (<i>les entreprises en capitaux de risque et investisseurs informels comme les business angels tendraient à éviter ce marché</i>) au niveau des techno-startup, avec pour objectif de stimuler le marché du capital de départ en Allemagne et d'accroître le financement des entreprises technologiques et des fondateurs. Les investissements initiaux de HTGF étaient de €500,000 pour 15 % des parts d'une startup avec possibilité d'investir €1.5 million en seconde phase. Impliquant une contribution de 20 % de l'entreprise. L'engagement financier en parts étant proportionnellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Business angels : 55 % • Entreprise locales de capital de risque : 50 % • Fonds publics : 37 % • Bank for reconstruction : (KfW 27 %) <p>Étant actionnaire de l'entreprise, la HTGF's est automatiquement engagé au niveau du support stratégique et fourni des coachs et gestionnaires accrédités.</p>	
	Mesures et services	<p>La phase d'acquisition implique que des coachs assistent les entreprises pour identifier les startups éligibles au financement et supporter les entrepreneurs au cours du processus de <i>Due Diligence</i> en offrant une assistance technique dans le développement de l'entreprise.</p> <p><u>Étape 1 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Expliquer les exigences pour la durée du stage • Analyse initiale du modèle d'affaire • Soutien à l'élaboration d'un plan d'affaire et à la planification de la R-D • Calculer les besoins en capitaux et consolidation d'équipe <p><u>Étape 2 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien opérationnel et stratégique • Identifier les frictions possible dans le management et élaborer un processus de médiation • Faire le monitoring du développement de l'entreprise 	
	Budget	<p>Phase 1 (2005-2011): investissement de €272 M Phase 2 (2011- ?): investissement de €288.5 M</p>	
	Qualitatif		Quantitatif
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ○ Produire des actifs ○ Acquérir et renforcer les investissements ○ Générer des revenus 	Nbs EFC/an :	40-50 seed investissement/an €16-22.5 millions
		Emploi créé:	N/A

		Revenu : Pour HTGF : 10%-20% des parts de marché du segment du financement de départ. Exportation : N/A “No quantitative specifications have been set concerning the return on investment. Given the fact that only 200-400 start-ups in the high-tech sector possess high growth potentials.” OCDE (2013)
Résultats obtenus	Le mentoring et d’assistance en phase finale ont représentés des coûts de gestion et des possibilités de pertes d’investissement.	Nbs EFC/an : N/A Emploi créé : N/A Revenu : Possède 30 % à 40 % des investissements de départ. Exportation : N/A
	Le programme a permis de nombreux investissements et stimuler le marché <i>seed investments</i> .	Le “Crowding-Out” effects cause par le HTGF n’a pas été observé. En investissant dans les techno-startups, la HTGF a créé un marché du financement de départ.
	“The HTGF has been assessed very positively the last couple of years (Technopolis 2010)”	
Critères de sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Orienté sur les technologies : établies sur la base projet en R-D. le savoir-faire et les propriétés intellectuelles doivent être exclusifs à l’entreprise. • Haut degré d’innovation : la technologie ou l’idée d’entreprise soit, constituer un avantage concurrentiel majeur, visible dans un marché significatif ayant un potentiel de croissance et dont l’imitation est difficile ou avec des barrières à l’entrée. • Entrepreneur : ambition de croissance et motivation, proactif et volonté de succès. Un membre de l’équipe de gestion doit avoir une expertise en R-D. De même l’entrepreneur doit pouvoir investir. 	<u>Le diagnostic du plan d’affaires</u> et du concept de base sont évalués en fonction d’un SWOT et selon des critères comparatifs. Les prérequis sont : <ul style="list-style-type: none"> ○ Âge: moins de 12 mois d’opération ○ Taille: soit être une petite entreprise <ul style="list-style-type: none"> ▪ Moins de 50 employés et moins de €10M de chiffre d’affaires ○ Localisation : en Allemagne La période de financement est de moins de 18 mois. Investissement de capital de départ uniquement dans des entreprises ayant un degré de responsabilités limitées aux actifs et pour lesquels l’entrepreneur n’a pas encore été sécurisé.
Critères d’exclusion	N/A	N/A

Responsabilité	<p>Le programme est un partenariat public-privé entre « <i>BMW</i> as the main stakeholder, followed by the <i>KfW</i> (promotional bank of the federal republic) and several, mostly large private German companies ». OCDE 2013 L'externalisation des services et supports peut être considérée comme l'approche intégrale du programme notamment au niveau des services finances.</p> <p>Les acteurs suivants constituant le réseau de distribution principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coachs • Autres investisseurs • Institutions de recherche • Membres du réseau, notamment les gestionnaires, coachs et consultants potentiels • Le portfolio d'entreprises du réseau de la HTGH. Au niveau des investisseurs ces derniers ont investi au total €123.5 millions ont été investis dans le portfolio de la HTGF. 	
Ciblage sectoriel	Le programme ne cible pas des secteurs particuliers. Toutefois, certains secteurs sont davantage représentés. En moyenne les startups on moins de 12 mois. (voir tableau 4 en annexe)	
Ciblage régional	Ne s'applique pas	
Politique industrielle	R-D	The HTGF is integrated into a wider entrepreneurship/SME and innovation strategy of the German government. The HTGF is mentioned in the “High-Tech-Strategy for Germany”, initiated by the government, and the SME-Initiative of the Federal Ministry of Economics and Technology (BMW) under the topics entrepreneurship and innovation financing.
	Exportation	N/A
	Réseau	N/A
	Financement	Capital aims to finance R&D projects, which result in prototypes or “proof of concepts” or a commercial launch.
Transférabilité	Le programme constitue une réponse à une défaillance de marché à l'égard du financement des <i>start ups</i> et ne demande pas d'ajustement majeur pour permettre que ce type de programme soit implanté ailleurs avec succès.	

Programme		GROWTH ACCELERATOR - COACHING FOR HIGH GROWTH	
Année(s)	2008-2011	Pays	Angleterre
Description	Structure du modèle	L'Angleterre met sur pied 2 programmes successifs. <ul style="list-style-type: none"> • Coaching for high growth program(2008) • Growth accelerator program (2012) Le programme fonctionne sur la base d'appel de projets régionaux. Le gouvernement octroie par le biais du <i>regional fund for growth</i> , du financement pour la mise en place de projet destiné à la croissance des entreprises.	
	Mesures services et	Les mesures comprennent des services de coaching. Les coachs sont des experts en gestion d'équipe, avec une forte expérience en affaire. Les mesures sont intensives, individualisées et informelles. vise la mise à disposition d'investissement et un accès au financement, le développement de marché, le développement de compétences en innovation et le transfert de technologie.	
	Budget	£7,5M pour le programme de <i>Growth accelerator</i> en 2012 Les services doivent être assumés en partie par les entreprises. Les coûts sont majorés en fonction du chiffre d'affaires. Coaching de 7 jours sur une période de 12 à 18 mois.	
		Qualitatif	Quantitatif
Objectifs	N/A	Nbs EFC/an :	26000 EFC/3ans (8000 EFC/an)
		Emploi créé :	20 % de plus /3ans
		Revenu :	20 % de plus /3ans
		Exportation :	N/A
Résultats obtenus	N/A	Nbs EFC/an :	N/A
		Emploi créé :	N/A
		Revenu :	N/A
		Exportation :	N/A
Critères de sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles et petites entreprises • Ambition et potentiel de croissance 	<ul style="list-style-type: none"> • PME de moins de 10 employés <ul style="list-style-type: none"> ○ Créer 7 nouveaux emplois ○ Accroître son CA de £0.75M • Startup <ul style="list-style-type: none"> ○ Avoir 10 employés ou plus de £7M 	

SECONDE ANALYSE : PROGRAMMES GÉNÉRIQUES DE CROISSANCE

REGIONAL GROWTH FUND PROGRAMMES

ANGLETERRE

2010 - 2017 et plus

«The Regional Growth Fund is a £3.2 billion competitive government fund operating across England, supporting businesses of all sizes to grow. The RGF was launched in June 2010 and is a key part of the Government's desire to rebalance the economy across sectors and regions. Businesses of all sizes are able to access RGF support, either by bidding into the national fund, or by applying locally to a RGF supported programme ».

Regional growth fund (2013), p. 6

Objectifs

- To stimulate enterprise by providing support for projects and programmes with significant potential for economic growth, leveraging in significant private sector investment and creating additional sustainable private sector employment;
- To support in particular those areas and communities that are currently dependent on the public sector make the transition to sustainable private sector-led growth and prosperity.

Éligibilité

- Être basés en Angleterre
- Souhaiter renforcer, consolider ou faire croître leur entreprise
- Créer ou protéger des emplois
- Investir du capital privé
- Être incapable de trouver du financement pour la demande
- Être conforme aux demandes d'aide de l'État (State Aid compliant)

Déroulement

Le programme est actuellement dans son 4^e appel d'offres et s'est déroulé comme suit :

- 1^{er} : £450M disponible aux *soumissionnaires*. Lancement en 10/2010, sélection 04/2011.
- 2^e : £950M disponible. Lancement 04/2011, sélection 10/2011.
- 3^e : £1G disponible. Lancement 02/2012, sélection 10/2012.
- 4^e : £500M disponible. Lancement 06/2013, sélection ...

- Prochains appels d'offres : £600M doivent être ajoutés pour 2015-2016 et 2016-2017.

Évaluation du programme

Les résultats fournis au 03/2013 par le *Annual monitoring report* du Regional Growth Fund (2013) rapportent les premiers résultats disponibles pour les 2 premiers rounds. Ainsi, 239 projets et programmes sélectionnés, dont 42 retraits pour un total de 197. Les principales raisons évoquées pour les retraits de candidatures étant :

- L'échec à obtenir du financement adéquat
- Forces du marché et incapacité à rencontrer les conditions fixées à temps
- Retrait de l'appui de la société mère

Support aux PME :

165 projets ont été financés surtout au niveau des grandes entreprises. Toutefois, 1700 PME se sont partagées jusqu'à maintenant £100M par l'intermédiaire du financement de programmes.

Le soutien aux entreprises et l'accès au financement se font au niveau de :

- programmes nationaux aux PME à travers tout le pays par les banques
- programmes régionaux qui ciblent des régions géographiques spécifiques et administrées par des organisations locales.

Ces démarches s'inscrivent dans une campagne supportée par le RGF « *Business is GREAT Britain* ».

«The campaign is part of a move to make it simpler and easier for small businesses to access help. It is directed at small and medium sized enterprises with the aim of pointing them to access to funding ».

Business is Great (2013)

Mesures spécifiques à la croissance des programmes financés (offrant aussi une série d'outils visant à favoriser la croissance des entreprises) :

- GrowthAccelerator – Connects you to external advisers who listen, diagnose and help you focus on what will deliver growth. More than 9,000 companies have signed up.
- Manufacturing Advisory Service – Does what it says on the tin. More than 12,000 manufacturers have benefited from free reviews and tailored action plans.
- Mentorsme – Running a business is a lonely job. Talking to someone who has “been there, done that” can be a support and a sounding board. Here's where to find one.
- Business finance – What kind of finance might you need to fund your business plan? This guide explains the types of finance that are available.
- Public sector financial support – A handy reference tool to identify available sources.
- Private sector finance – A handy reference tool to identify available sources.

- ICAEW, ACCA and ICAS - the Business Finance Advice Scheme is run by the three participating accountancy bodies. Find an expert finance adviser in your local area by searching their directories.

Secteurs finances :

Les secteurs dans lesquels les organisations sélectionnées pour les projets et programmes selon le financement ouvrent dans :

£ 182M	Automobile et aéronautique
£ 134M	Transport local et infrastructures routières
£ 113M	Développement commercial pour la croissance locale
£ 79M	Énergie et technologie du carbone
£ 125M	Autres activités manufacturières (chimique, électronique, biologie, etc.)
£ 111M	Autres activités non manufacturières (services, communautaire, etc.)

Fonds investis :

La totalité des contrats avec les *soumissionnaires* représente à terme (03/2015) un total de £ 1,2G pour les 2 premiers rounds, dont £625M ont été fournis en date du 03/2013.

Impact sur l'emploi :

L'évaluation du programme repose sur les données concernant 1) les emplois protégés et 2) les emplois créés par les investissements du RGF.

Lors des 2 premiers appels d'offres, les soumissionnaires se sont engagés à maintenir 32 000 emplois au lieu de 31 500 et à créer 26 000 nouveaux emplois. Pour la première année, les soumissionnaires ont atteint un total estimé à 58 600 sur les 292 600 emplois pour lesquels ils se sont engagés à créer ou maintenir au cours des dix prochaines années. Ainsi, en date du 03/2013, 20 % des objectifs d'emplois du programme étaient déjà réalisés. Selon le RGF, ce nombre devrait subir une forte hausse avec les prochains appels d'offres.

Particularité :

L'une des particularités du programme est son élément compétitif. Les demandes qui font l'objet de *soumissionnaires* à travers tout le pays « *ensures that the most robust and sustainable plans receive support* » (Regional growth fund, 2013).

TO THE TOP POLICY

PAYS-BAS

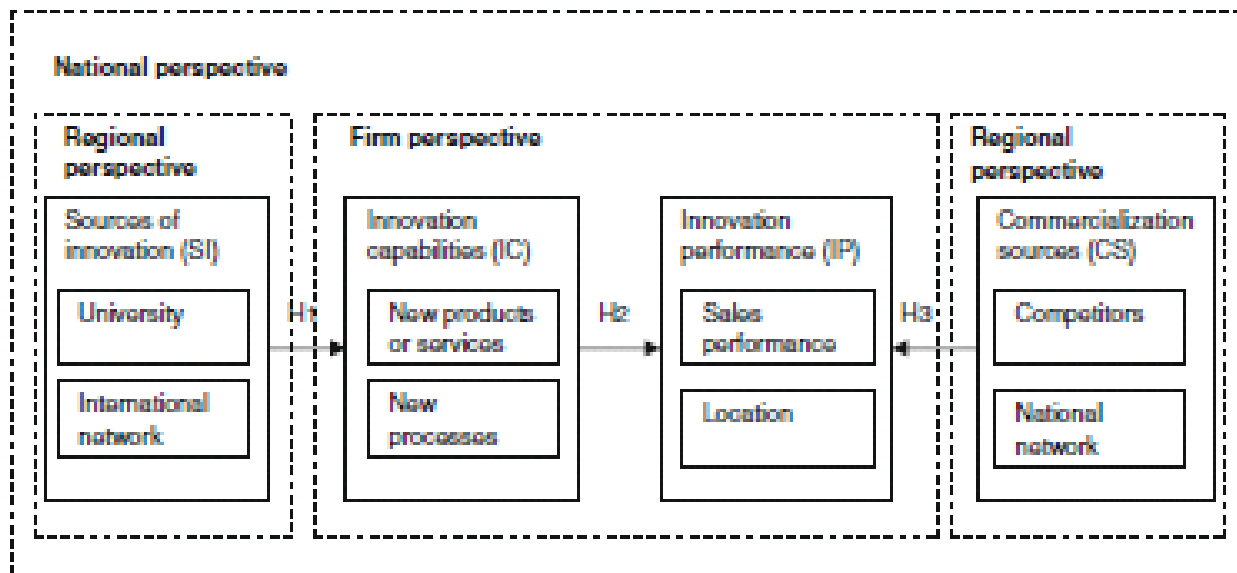
2004 – 2013

Contexte

Le lancement d'*innovation platform* en 2004 marque un tournant⁵ dans l'approche du gouvernement néerlandais « towards an economy-wide approach that focused more on the Dutch sector structure » (Van Hemert et al. , 2011), notamment en développant des initiatives de coopération précompétitive entre les entreprises et les universités dans 6 domaines à travers des *innovations vouchers*. L'étude menée par Van Hemert (2011) portait d'ailleurs sur les moyens de faciliter l'innovation et les facteurs de succès. Cette étude présente une synthèse intéressante du *regional system of innovation* néerlandais.

FIGURE 5

CADRE CONCEPTUEL DES PHASES DE SOUTIEN AUX PME À FORTE CROISSANCE



Source: Van Hemert et al. (2011), *From innovation to commercialization through network*. p.436

⁵On a European scale, the Netherlands performs just below the top collaborators Belgium, Denmark, Finland and Sweden (de Backer et al. 2008). Other European countries had already preceded the Netherlands. Finland, for example, had already shifted its economic strategy towards innovation in new sectors by means of an Innovation Platform as far back as 1987. Their approach has proven to be very successful, particularly with regard to the economic successes of Nokia.

« At the end of 2009, 28,400 vouchers were distributed that allowed SMEs to buy research and advice from knowledge institutes in the Netherlands and a selection of European knowledge institutes on a first-come first-served basis » (Innovative platform, 2010).

En février 2011, le gouvernement a présenté son plan « *To the top : toward a new enterprise policy* » (Ministry of economic affairs, agriculture and innovation, 2011) qui propulse une nouvelle orientation internationale pour renforcer la compétitivité des entreprises et positionner les entreprises néerlandaises sur les marchés émergents.

Au niveau national, les Pays-Bas visent de façon globale à :

- Être parmi les cinq plus grandes économies du savoir d'ici 2020.
- Porter les dépenses de recherche-développement de 1,8 % à 2,5 % du PIB.
- Stimuler la coopération public-privé en transfert de connaissance et d'innovation de façon à ce qu'elle porte sur plus de 500M EUR en 2015.

Objectifs

« *The top sector approach is geared towards providing a solid exchange between businesses, knowledge institutes and the government (the 'golden triangle'). The government does not make its own proposals for the sectors, but invites businesses and scientists to draw up action plans* »

Source : Government of Netherlands (2011)

Partant des acquis de la politique d'innovation, la nouvelle politique marque les secteurs d'excellence et y ajoute une dimension internationale. Le plan d'action inclut les axes :

- Savoir et recherche

Knowledge must be converted into new products and services faster. This can be achieved if businesses, the government and knowledge institutes step up cooperation [and] approves research proposals based on scientific criteria and assigns resources to the various plans in collaboration with the top teams.

- Politique internationale

The objective: to support top sectors through Dutch foreign policy. The top sectors will be the focus of economic diplomacy for instance, or foreign missions, or proposals to involve businesses in development aid. Moreover, efforts will be made attract foreign companies and top talent to the Netherlands.

- Éducation et formation

The objective: to improve education and training. For instance through exchange programmes between schools and businesses or schools and institutions in professional education could be challenged to specialise in a particular sector through Centres of Excellence and Centres for Innovative Professionalism.

- Développement durable

The objective: to make sectors more sustainable. The transition to a bio based economy is an important theme for the top sectors to stimulate innovation and economic growth.

Source : Government of Netherlands (2011)

Mesures

Le gouvernement, les entrepreneurs et les chercheurs investissent dans les 9 secteurs où le pays excelle pour promouvoir la croissance à travers 9 mesures :

- [Economic diplomacy](#) : The Dutch government wants the Netherlands to keep up with emerging countries that offer new sales markets for entrepreneurs. The government will help businesses that want to do business abroad, by organizing economic missions for instance. Emerging markets are a priority.
- [Room for enterprise](#): *The government will give these entrepreneurs more scope to do what they do best – business.*
- [Better infrastructure](#)
- [Closing the gap between education and industry](#)
- [Investing in top sectors](#)
- [Foreigncompanyinvestment](#)
- [Business climate for the financial sector](#)
- [Export CreditInsurance \(ECI\)](#)
- [DevelopmentCooperationMatchmakingFacility](#)

Les mesures prises émanent surtout de suggestions du secteur privé : 1) réduction des subventions à l'innovation en échange de crédits d'impôt, 2) meilleur accès au financement pour les entreprises surtout à l'intention des PME naissantes, innovantes et/ou en croissance rapide et 3) encouragement au regroupement des activités économiques et de recherche.

Suivre les priorités des activités en R-D des secteurs de pointe en agissant sur :

- les transferts de connaissances limités en provenance des universités,
- l'absence de coordination entre diverses branches de l'administration,
- une réglementation sectorielle trop détaillée,
- une pénurie de travailleurs qualifiés.

Éligibilité

Les critères de sélection des secteurs :

- l'utilisation intensive des connaissances,
- l'exportation,
- l'existence d'une réglementation propre au secteur
- sa capacité à beaucoup contribuer à la solution de questions sociétales

La sélection des entreprises se fait à partir de 10 *top team* chacune responsable d'un des 9 *top sector* et constituée de :

- an innovative SME entrepreneur,
- a scientist,
- a civil servant,
- a standard bearer for the sector.

Ces équipes ont initialement recensé les potentialités et les problèmes de chaque secteur, puis ont établi des programmes destinés à remédier aux goulets d'étranglement, notamment en matière de recherche et d'innovation, de capital humain, de réglementation et d'internationalisation, tant au niveau de l'administration que dans les secteurs eux-mêmes. Ce qui a conduit à la politique *to the top* qu'ils mettent présentement en action.

Il est judicieux de privilégier un mode de prise de décision basé sur des éléments tangibles, parce que c'est la clé d'une bonne politique industrielle et parce que cela permet sans doute d'imputer la responsabilité des succès et des échecs. À propos, il convient de définir clairement des critères de réussite et des éléments tels que la conditionnalité, les clauses de caducité automatique, le réexamen des programmes et le référencement (OCDE, 2013).

Les secteurs de pointe retenus représentent essentiellement l'industrie manufacturière traditionnelle, alors que les services occupent une place relativement limitée.

Évaluation du programme

L'étude de Van Hemet (2011) rapporte les résultats d'une évaluation sur le programme à la base des *innovation vouchers* (Dialogic 2008) « *found that, in particular, innovative SMEs took part in the programme, while less innovative firm send up not using their voucher due to time constraints or change of strategy* ». On précise que les entreprises qui ont bénéficié de ce programme représentent un type de PME spécifiques qui sont orientées vers la haute innovation et le réseautage.

Le Dutch Daily News (2012) rapporte les résultats d'une évaluation de PricewaterhouseCoopers Advisory commandée par le ministère des Affaires économiques qui veut que « *Entrepreneurs felt that the greatest benefits of the 2g@there programme were that it raised their profile abroad and allowed them to expand their international network. This led to a better positioning of the Dutch private sector. Some of the companies participating indicated that without the 2g@there programme they would not have carried out certain activities, or at least not completely*».

Secteurs :

Les secteurs dans lesquels les organisations sélectionnées pour les projets et programmes selon le financement œuvrent dans :

- l'agroalimentaire,
- l'agriculture,
- l'eau,
- les hautes technologies,
- les sciences de la vie,
- la chimie,
- l'énergie,
- la logistique,
- les activités de création,
- les « centres de décision » (pour les sociétés internationales).

CONCLUSIONS

Ce rapport d'OECD-DBA (2013) permet pour une première fois d'obtenir des évaluations de programmes. Principalement, il a fourni l'évaluation sur le programme des *Growth Houses*. Celui-ci montre qu'il a dépassé ses objectifs entre 2007 et 2013 en ayant offert des services à plus de 14000 entreprises et permis au Danemark de se maintenir en tête de liste des pays possédant le plus haut taux de PME à forte croissance (voir résumé p. 4-5).

Les conclusions du rapport de l'OECD-DBA (2013) visent à orienter le développement à venir du programme des *Growth Houses* danoises. L'accent est donc mis sur le caractère distinctif de ce programme. Ainsi, par rapport aux autres, le programme danois se distingue par 1) le monitoring que permet l'outil diagnostique du *Growth Wheel* et 2) son rôle de coordination au sein de l'écosystème entrepreneurial.

SERVICES EXTENSIF/INTENSIF

Alors que la plupart des autres programmes offrent des initiatives plus intensives, les *Growth Houses* ont un rôle plus large et n'interviennent presque plus dans le processus de croissance après l'établissement du diagnostic d'affaires et la signature du *Contract of Requirements*. Un programme de ce genre doit se positionner quant à l'étendue de son offre de services et déterminer des objectifs clairs pour lui-même et sa clientèle. Mole, Hart, Roper & Saal (2011) ont démontré que les bénéfices apportés par la croissance d'une entreprise dépassent significativement l'augmentation des coûts de mesures intensives. Aussi, il semble que ce type d'approche centrée autour d'un groupe restreint d'entreprises, adoptée par l'Écosse et les Pays-Bas, affiche des résultats intéressants : « *working more intensively with a smaller number of those firms with the most significant growth potential* » (OECD-DBA 2013 p.12).

Un moyen de faciliter ce genre d'engagement entre une approche à *guichet unique* et les entreprises clientes consiste à déterminer un nombre maximum d'entreprises avec lesquelles on doit traiter pendant un an. Les avantages que permet le développement de relations à long terme avec les entreprises clientes sont les suivants :

- Un accroissement de la connaissance et de la compréhension des entreprises clientes permettrait une offre de services plus adaptée et une coordination plus efficace.
- Le développement des relations plus étroites entre les intervenants et les entrepreneurs « *This type of close personal relationship plays an important role in both the Scottish and Dutch schemes, a role much valued by high-growth firms.* » (OECD-DBA, 2013)
- La possibilité de travailler sur l'ensemble du cycle de diagnostic et l'implantation de la stratégie de croissance, plutôt que d'avoir à référer cette étape du processus à une entreprise privée après l'établissement du diagnostic.

DIAGNOSTIC DES COMPÉTENCES AU LEADERSHIP ET PAIRS AIDANTS

La sophistication des outils diagnostic comme la *growth wheel* doit considérer que la forte croissance requiert généralement un changement significatif dans les priorités et capacités de gestion des entreprises qui expérimentent une forte croissance. Il importe de synchroniser le développement des compétences des entrepreneurs avec la croissance de l'entreprise. L'approche hollandaise est intéressante parce qu'elle engage à la fois le développement personnel « *personal picture* » et celui de l'entreprise dans la vision d'affaires « *strategic picture* » au sein d'un processus conjoint qui implique le diagnostic, l'élaboration d'un plan de formation suivant le plan stratégique de croissance.

Les groupes de pairs apprenants constituent une autre initiative pertinente du programme des Growth Accelerator hollandaises: « based on the pedagogically well-established idea that learners benefit substantially from interaction with other similar learners » (OECD-DBA, 2013).

MODE D'IMPLANTATION

Le modèle des *Growth Houses* s'est montré le plus apte à balancer la réponse aux objectifs des politiques nationales en répondant aux besoins locaux. L'approche à *guichet unique* présente toutefois des inconvénients. Tout d'abord, au niveau de la coordination entre les différents centres de services qui demandent d'être opérés cinq fois. Il y aurait avantage à ce que des services spécialisés à une industrie régionale, voire à ce qu'un écosystème entier puisse engager un processus de croissance par l'entremise de ces services. Ce type de services spécialisés pourrait aussi être plus intensif pour une classe particulière d'entreprises. « *One such unit might provide the more intensive support for firms suggested earlier or provide the specific support required by particular classes of firms, e.g. academic spin outs or energy start-ups* » (OECD-DBA, 2013).

Un second enjeu porte sur l'octroi de financement que le système rend possible à travers ce programme qui pourrait en réduire l'efficacité et rendre plus difficile la coordination de ces deux mesures : « *It maybe worth reviewing the structure of these two systems and considering whether any closer integration is possible* » (OECD-DBA, 2013).

SÉLECTION ET ÉVALUATION

Chacun des programmes présente une forme de monitoring : « *the firm's advisors working with the entrepreneur to identify the types and providers of support which can best support growth* ». Ce qui rend d'une part le système complexe par le nombre de services différents offerts (moy 220) et le nombre d'intermédiaires privés à référer (moy 2537), cela implique un coût en temps de recherche. D'autre part, l'étendue de service et d'intermédiaires rend difficile la garantie de services du personnel ou des intermédiaires.

Par conséquent, la faiblesse d'un tel modèle réside dans le nombre de consultants impliqués dans le processus et les évaluations de services déficientes que cette situation provoque. Cependant, il serait possible d'envisager un système de rétroactions formelles au niveau des fournisseurs de services individuels « *as in the Germanscheme, to consider some accreditation programme* » (OECD-DBA, 2013). Sinon une approche alternative pourrait être de faire usage d'un *marché en ligne* au sein duquel les fournisseurs de services et les

entreprises clients pourraient entamer leurs démarches. « *After their assignment or project was completed, firms (and perhaps consultants) could be required to submit on-line feedback which could be used both in guiding future contract awards and in providing an input to project evaluation* » (OECD-DBA, 2013).

RÉFÉRENCES

Autio, E Kronlund, M and Kovalainen, A (2007) High-Growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations, Report prepared for the Finnish Ministry of Trade and Industry, p.76.

Business is great (2013) *Business is great*.GOV.UK, récupéré le 6 janvier 2014 de <http://www.greatbusiness.gov.uk/about/>

Department for business, innovation and skills (2013) Regional growth fund programmes, GOV.UK, récupéré le 6 janvier 2014 de <https://www.gov.uk/regional-growth-fund-a-guide-for-small-and-medium-enterprises-smes>

Dutch daily news (2012), Entrepreneurs benefit from Dutch government support for business abroad, Mars 14 2012 dans <http://www.dutchdailynews.com/entrepreneurs-benefit-from-dutch-government-support-for-business-abroad/>

Ministry of economic affairs, agriculture and innovation (2011) *To the top: toward a new enterprise policy*. P15

Mole, K. F., Hart, M., Roper, S. & Saal, D. S. 2011. Broader or deeper? Exploring the most effective intervention profile for public small business support. *Environment and Planning A*, 43, 87-105.

OCDE (2013), *Réformer les politiques relatives au secteur des entreprises pour récolter les fruits de la mondialisation*, dans *Études économiques de l'OCDE : Pays-Bas 2012*, Éditions OCDE. http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-nld-2012-4-fr

OECD-DBA (2013) *An international benchmarking analysis of public programmes for high-growth firms* Prepared by the OECD Local Economic and Employment Development Programme and Danish Business Authority

Regional growth fund (2013) *Annual monitoring report*. Department for business, innovation and skills, National archives, UK p. 28 récupéré le 6 janvier 2014 de https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/212280/13-p189-regional-growth-fund-annual-monitoring-report-2013.pdf

Van Hemert, P & al. (2011) *From innovation to commercialization through networks and agglomerations: analysis of sources of innovation, innovation capabilities and performance of Dutch SMEs*. Special issue paper, Springer. P.425-452.

GRILLE SOMMAIRE DES PROGRAMMES CIBLANT LES ENTREPRISES EN FORTE CROISSANCE :

LES MESURES IMPLANTÉES PAR LES PROGRAMMES CIBLANT LES PMEFC

TABLEAU I

MESURES IMPLANTÉES PAR LES POLITIQUES ET PROGRAMMES CIBLANT LES PMEFC SELON LES PAYS (PREMIÈRE ANALYSE)

Programmes		Mesures					
Pays	Programmes	Date	Soutien	Formation	Spécialisé	Coût après sélection	Typologie
Australie	Commercialisation Australia	2009	Diagnostic d'affaires Client manager	Marketing	Mentorat	1 ^e x 80 % subventionné 2 ^e x 50 % subventionné	Agence publique
Royaume-Uni (England)	Growth accelerator	2011	Diagnostic d'affaires Coaching	Leadership Management	Expert conseil	Frais majoré/revenu	Guichet unique Public/privé
	Regional growth fund	2013	Concours régionaux			Fond par appel de projets	Public/privé
(Scotland)	Companies of Scale	2005	Client manager Coaching stratégique	Leadership Team building	Managed account Peer network	100 % subventionné	Agence publique Public
Danemark	Growth houses	2007	Diagnostic d'affaires Client manager	Leadership Team building	Peer network Expert conseils		Guichet unique Public/privé
Allemagne	High-tech Gründerfonds	2011	Coaching stratégique	IP Management	Angel network Incubateurs	Seed funding	Agence publique Fonds public
Hollande	Growth accelerator	2012	Diagnostic d'affaires Coaching stratégique	Team building Leadership	Expert conseil	Frais majoré/revenu	Consortium privé Public/privé
	To the Top	2011	Coaching stratégique		Centre de recherche	Bons de recherche <i>Voucher system</i>	Guichet sectoriel Public

Source : adaptée de OCDE-DBA, 2013

TABLEAU 2

MESURES IMPLANTÉES PAR LES POLITIQUES ET PROGRAMMES CIBLANT LES PMEFC SELON LES PAYS (SECONDE ANALYSE)

Programmes		Mesures					
Pays	Programmes	Date	Soutien	Formation	Spécialisé	Coût après sélection	Typologie
Nouvelle-Zélande	Growth services range	2005	Client manager Diagnostic d'affaires	Marketing	Peer network Expert conseils	75 % Subventionné	Guichet unique Public
Espagne	Techno startup (projet pilote)	2010	Financement R-D	Leadership	N/A	N/A	Incubateur Public/privé
Mexico	Empresas Gacela	2009	N/A	N/A	N/A	N/A	Public
Belgique (Flandre)		2007	Coaching et services Adaptés aux besoins	N/A	2 Agences de gvt Innovation et export.	Frais majoré/revenu	Agence publique Public/privé
Irlande	Management for Growth	2010	Coaching	Team building Management	Peer network	N/A	Guichet unique Public/privé
Suède	National incubator BIG	2003 2011	Soutien startup	Aucune	Incubateurs	Seed funding	Concours national Fond public
États-Unis	Jobs & Innovation accelerator	2011	Financement Services de soutien	Financement de formations	Développement de high-growth clusters	N/A	Fond public
Canada (Ontario)	MRS : Medical science discovery district	2005	Expert conseil Études de marché	Account Webinaire		75 % subventionné	Agence publique Incubateur
	JOLT: technology acceleration services		N/A	N/A	Développement de technologie	35000\$ investissement pour 6-7 % de parts	Fond d'investissement
	IAF :Investment accelerator fund		Développement d'affaires	Team building	Protection des PI	Subventionné	Guichet unique Accélérateur
Chili	Seed capital	2001	Conseil technique Conseil financier	N/A	Firmes peuvent investir 7 % part	75 % Subventionné	Public/privé
Brésil	Inovar	2012	Conseil financier	N/A	Capital de risque	Venture capital	Public/privé

Source : adaptée de OCDE, 2010; OCDE-DBA, 2013

LES CRITÈRES QUANTITATIFS DE SÉLECTIONS DES PROGRAMMES CIBLANT LES PMEFC

TABLEAU 3

CRITÈRES DE SÉLECTIONS DES POLITIQUES ET PROGRAMMES CIBLANT LES PMEFC SELON LES PAYS (PREMIÈRE ANALYSE)

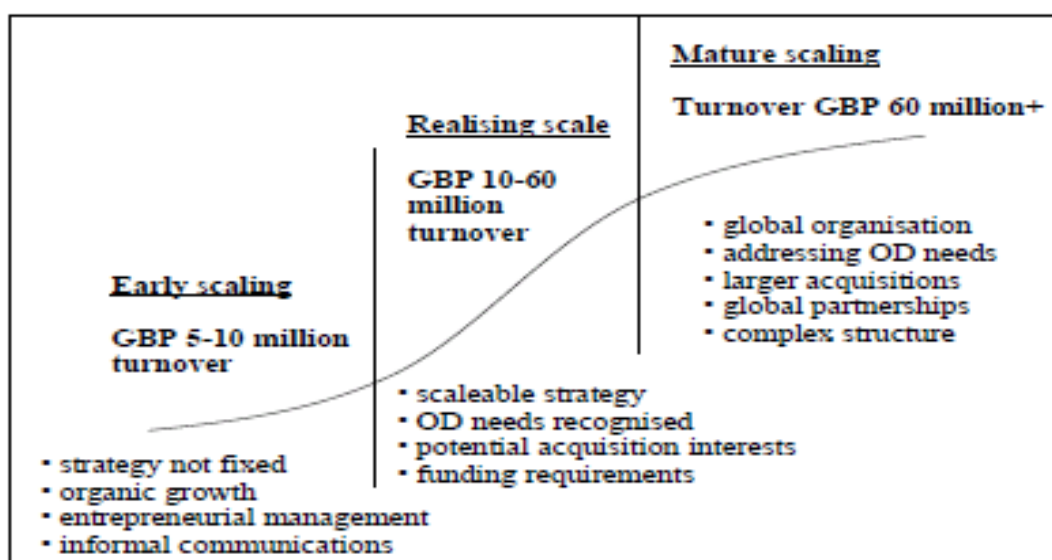
Programmes		Critères de sélection (quantitatifs)						
Pays	Programmes	Date	Âge	Nb de firmes	Revenu	Objectif	Emploi	Objectif
Australie	Commercialisation Australia	2009	Moins de 5 ans					
Royaume-Uni (England)	Growth Accelerator	2011	Aucun	26000/3 ans	0.75M £ ou <i>startup</i>	20 %/3 ans 7M £	moins de 10 ou <i>startup</i>	20 %/3 ans 10 ou plus
	Regional Growth Fund	2013	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
(Scotland)	Companies of Scale	2005	2 ans et plus	Portfolio 2000 16-20 GE/an	10M £ et +	50 % /3 ans 100M £ /3 ans	N/A	N/A
Danemark	Growth Houses	2007	Aucun	N/A		15 %		10 %
Allemagne	High-tech Gründerfonds	2011	N/A	40-50/an	10M € et -	N/A	50 et moins	N/A
Hollande	Growth Accelerator	2012	12 mois et moins	200/ 5 ans 65 succès	2M €	10 % /an ou 20M €	Aucun	Aucun
	Top Sector	2011	N/A					

Source : adaptée de OCDE-DBA, 2013

ANNEXE

FIGURE 1

PHASES DE CROISSANCE SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES



Source : OCDE-DBA, (2013)-Companies of Scale -Écosse

FIGURE 2

CLASSIFICATION DES LEVIERS DE CROISSANCES

Endogenous	Exogenous	Co-Determined
New product/service offering	Technological development	Entry into a joint venture
Change in company ownership (e.g. MBO, MBI, employee-share ownership etc.)	Government regulatory issues	Acquisition by another firm
Acquisition of another firm	Macroeconomic changes	Major new capital investment
Change in management or Board personnel	Changes to public policy	Adoption (or adaptation) of new business models
Development of a new production process	Access to public sector assistance (e.g. R&D or capital expenditure grants)	Injection of risk capital or new bank funding
Implementation of new management systems	Product failure in the marketplace	Receipt of a major contract or obtaining a new customer

Source : Brown & Masson dans OCDE-DBA, (2013)-Companies of Scale -Écosse

FIGURE 3

TROIS PILIERS DU SOUTIEN AUX ENTREPRISES

Process	Undertake	Innovate	Internationalise
Agency	Flemish Agency for enterprises	Agency for Science and innovation	Flanders Investment and Trade
Grants	Mainly investment support; Ecologic support; Entrepreneurship	R&D feasibility projects, R & D enterprise projects, R&D Support programs	Counselling for exporting enterprises; Support for international networking

Source: OCDE-DBA, (2013)-**Growth accelerator - Hollande**

FIGURE 4

PART D'ENTREPRISES EN FONCTION DU MONTANT INVESTI

(280 shareholdings, €188 million investment volume)

Industry	Shareholdings	Share (%)	Examples
Software as a service	73	26	Media, gaming, industrial software
Application software	22	8	Embedded, mobile & system software
Internet, e-commerce	25	9	Internet & Web 2.0 software
Biotechnology, pharmaceuticals	31	11	Health care, drug development, diagnostics
Medicine technology, diagnostics	45	16	Diagnostics
Automation, electronics, cleantech, enabling technologies and others	84	30	Microelectronics, sensor technology, energy, environment, new materials, chemical technologies, optics, manufacturing technologies
Total	280	100	

Source: Homepage of Hloh-Tech Gründerfonds (<http://www.hloh-tech-gruenderfonds.de>)

Source : OCDE-DBA, (2013)- **Hightech Grunderfonds Allemagne**