

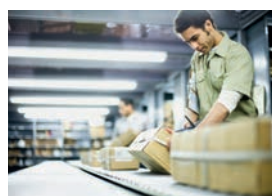
PME : COMMENT SORTIR DU LOT ?

Étude sur la performance des PME dans l'Union européenne entre 2008 et 2013



MAZARS EST UNE ORGANISATION INTERNATIONALE, INTÉGRÉE ET INDÉPENDANTE, SPÉCIALISTE DE L'AUDIT, DU CONSEIL, DE L'EXPERTISE COMPTABLE, DES SERVICES FISCAUX ET JURIDIQUES. AU 1^{ER} SEPTEMBRE 2014, LE GROUPE OPÈRE DANS 72 PAYS ET S'APPUIE SUR LES EXPERTISES DE 13 800 PROFESSIONNELS POUR ASSISTER LES PRINCIPAUX GROUPES INTERNATIONAUX, PME, INVESTISSEURS PRIVÉS – ET ORGANISMES PUBLICS À TOUTES LES ÉTAPES DE LEUR DÉVELOPPEMENT.

SOMMAIRE



PRÉAMBULE 3

1. SYNTHÈSE 4

- 1.1 Chiffres clés – Un marché dense et concurrentiel 4
- 1.2 Tirer parti des meilleurs – Six facteurs clés de succès pour sortir du lot 5

2. CONTEXTE 6

- 2.1 Nombre et taille des entreprises 7
- 2.2 Pays retenus dans l'étude 7
- 2.3 Méthodologie 7



3. CHIFFRES ET ÉLÉMENTS CLÉS – UN MARCHÉ DENSE ET CONCURRENTIEL 8

- 3.1 Une PME Européenne : une entreprise parmi plus de 20 millions d'autres 9
- 3.2 Contribution des PME à l'emploi et à la valeur ajoutée brute 11
- 3.3 Secteurs d'activité 12
- 3.4 Concurrence 14
- 3.5 Une Europe à trois vitesses 17
- 3.6 La compétitivité du pays, un élément clé 19



4. APPRENDRE DES PME LES PLUS PERFORMANTES – COMMENT SORTIR DU LOT ? 20

- 4.1 Capitaliser sur son marché 21
- 4.2 Proposer toujours davantage de valeur ajoutée 23
- 4.3 Adopter une discipline et des fondamentaux financiers solides 24
- 4.4 Adapter la taille de sa structure à son marché 29
- 4.5 Adopter une dynamique d'internationalisation 30
- 4.6 Piloter aujourd'hui pour mieux préparer demain 34



5. MAZARS AU SERVICE DES PME 36

6. NOUS CONTACTER 38

7. BIBLIOGRAPHIE 40



LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

TABLEAUX	Page
Tableau 1 : Répartition des entreprises par taille	9
Tableau 2 : Poids relatif des PME	11
Tableau 3 : Valeur absolue de la contribution des PME	12
Tableau 4 : Répartition des PME par secteur d'activité	13
Tableau 5 : Répartition des salariés des PME par secteur d'activité	13
Tableau 6 : Répartition de la valeur ajoutée brute des PME par secteur d'activité	13
Tableau 7 : Poids des PME dans les secteurs les plus dépendants de la demande intérieure	14
Tableau 8 : Évolution du nombre de PME entre 2008 et 2013	15
Tableau 9 : Évolution du nombre de salariés des PME entre 2008 et 2013	16
Tableau 10 : Évolution de la valeur ajoutée brute des PME entre 2008 et 2013	16
Tableau 11 : Participation dans l'industrie manufacturière de haute technologie, de moyenne-haute technologie et dans les services à forte intensité de connaissances	23
Tableau 12 : Obstacles à l'internationalisation des PME	32

GRAPHIQUES	Page
Graphique 1 : Répartition des PME par taille dans l'Union européenne	10
Graphique 2 : Répartition des PME par taille au sein de chaque pays du panel	10
Graphique 3 : Contribution des PME par grand secteur d'activité	12
Graphique 4 : Taux de croissance cumulé du PIB réel entre 2008 et 2013 et projections pour 2014 et 2015	17
Graphique 5 : Évolution de la demande intérieure entre 2008 et 2013	19
Graphique 6 : Niveau des créances à recouvrer	26
Graphique 7 : Pourcentage de prêts non productifs	27



Michel Muller

Tél. : +33 3 81 53 28 55

Email : michel.muller@mazars.fr



Alain Chavance

Tél. : +33 5 57 92 29 60

Email : alain.chavance@mazars.fr

PRÉAMBULE

Nous savons que les PME sont et resteront la colonne vertébrale des économies en Europe. L'apport de ces plus de 20 millions d'entreprises est multiple, qu'il s'agisse d'emplois, de production, d'innovation ou de nouvelles technologies. Au cours des dernières années, le secteur a subi la crise économique la plus grave jamais connue. Si certaines PME en sont sorties plus résistantes et plus fortes, de nombreuses autres ont au contraire dû réduire, voire cesser leur activité.

Cette étude fournit une analyse, des éclairages, des enseignements et des conseils aux PME, quel que soit le lieu de leur implantation. Elle met en évidence des similitudes et des différences entre les performances des PME en Allemagne, en Suède, aux Pays-Bas, au Portugal, en Espagne, en France, en Irlande et au Royaume-Uni. Elle explore les voies permettant d'atteindre des niveaux élevés de performance, de rivaliser avec la concurrence et de « sortir du lot ».

La division Entrepreneurs du Groupe Mazars s'engage auprès des PME françaises et du monde entier depuis des années. Nous nous attachons avant tout à comprendre les défis majeurs auxquels ces dernières sont confrontées, afin de leur apporter les outils et les processus qui les aideront à obtenir de meilleures performances. Notre expertise et notre approche ont ainsi permis à de nombreuses PME de faire face à une multitude de défis et de se distinguer. Nous serions heureux de pouvoir vous aider et de vous faire bénéficier de notre expérience.

Nous tenons à remercier les nombreuses personnes qui ont contribué à la réalisation de cette étude, en particulier nos clients PME qui nous ont fourni de précieux renseignements. Nous nous sommes par ailleurs appuyés sur des travaux de recherche approfondis, nationaux comme européens. Une liste exhaustive des références figure au chapitre 7 de la présente étude.

Nous espérons que ce rapport vous fournira des informations utiles.

Michel Muller et Alain Chavance

Membres du Comité Exécutif de Mazars

1. SYNTHÈSE

1.1 CHIFFRES CLÉS – UN MARCHÉ DENSE ET CONCURRENTIEL



Plus de
20 millions de PME



92 % des entreprises
comptent moins de **10** salariés

▪ Une visibilité limitée

Il est difficile d'être visible et de sortir du lot parmi les plus de 20 millions de PME de l'Union Européenne.

▪ La barrière des 10 salariés

Très peu de PME dépassent le stade de la micro-entreprise. Dans l'Europe des 28, environ 92 % des entreprises comptent moins de 10 salariés, quel que soit leur lieu d'implantation. Le marché allemand présente toutefois des particularités, à commencer par une densité plus forte qu'ailleurs d'entreprises réussissant à atteindre une certaine taille.

▪ Une forte concentration de la valeur ajoutée

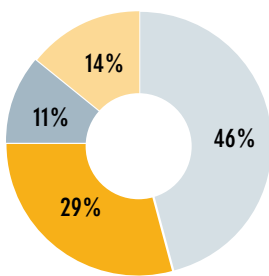
Dans le secteur privé hors secteur financier, 1 % de la totalité des entreprises (PME et grands groupes) des 28 pays de l'Union européenne génèrent 60 % de la valeur ajoutée totale.

▪ Les quatre secteurs principaux

L'activité des PME européennes peut être répartie en quatre secteurs principaux : les Services, l'Industrie, le Commerce et le BTP.

▪ Une Europe à trois vitesses depuis la crise

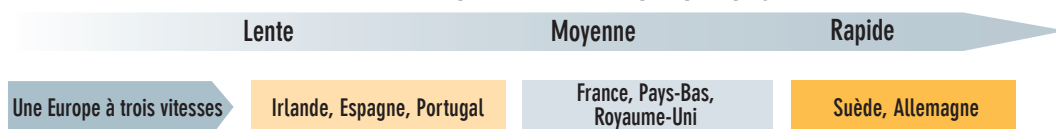
Depuis la crise, les PME ont évolué dans une Europe à trois vitesses. Les PME allemandes et suédoises ont notamment pu bénéficier d'environnements économiques particulièrement favorables. La puissance des économies nationales et le niveau de la demande intérieure ont d'ailleurs sans doute influé de manière décisive sur la performance des PME durant ces dernières années.



Quatre secteurs principaux



Vitesse de la reprise économique par pays



▪ La compétitivité du pays est essentielle

Il est possible d'être compétitif au plan international, indépendamment du modèle socio-économique national. Par exemple, les politiques fiscales et publiques sont sensiblement différentes en Allemagne, aux États-Unis et en Suède. Pourtant, ces trois pays pointent respectivement aux 4^{ème}, 5^{ème} et 6^{ème} rangs de l'échelle de la compétitivité mondiale.

1.2 TIRER PARTI DES MEILLEURS – SIX FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR SORTIR DU LOT

Cette étude a identifié six facteurs clés de succès permettant aux PME d'atteindre les plus hauts niveaux de performance et de sortir du lot.

▪ Capitaliser sur son marché

Dans un marché en perpétuelle évolution, le positionnement de l'entreprise ne doit jamais être considéré comme définitif, mais en continuel changement. Le management doit pratiquer une veille continue sur les marchés adressés afin d'identifier les tendances et de capter les signaux sous-jacents, pour pouvoir agir au moment opportun.

▪ Proposer toujours davantage de valeur ajoutée

Le modèle traditionnel de la boutique, du grossiste, du service, du commerce ou du métier apportant peu de valeur ajoutée en termes de marque, de technologie et de savoir-faire est tout simplement révolu. Pour être compétitives et se distinguer, les entreprises doivent augmenter leur valeur ajoutée et apporter davantage à leurs clients, en mobilisant par exemple les nouvelles technologies.

▪ Adopter une discipline et des fondamentaux financiers solides

Une rentabilité élevée, la constitution de réserves en prévision de périodes difficiles, et une relative méfiance à l'égard de l'emprunt sont autant de « filets de sécurité » caractéristiques des PME qui sortent du lot.

▪ Adapter la taille de sa structure à son marché

Même si grossir n'est pas toujours la solution idéale, notre analyse indique que la taille a un impact considérable. Avoir une taille critique pour répondre aux exigences spécifiques de compétitivité et de performance sur chacun des marchés visés est crucial. Certaines entreprises ne peuvent d'ailleurs maintenir leur position concurrentielle sans se résoudre à croître. Les PME doivent rester ouvertes aux fusions, aux alliances et aux joint ventures.

▪ Adopter une dynamique d'internationalisation

Si toutes les PME ne sont pas à même d'exporter, le poids de la croissance et de la reprise repose au plan national sur un nombre d'acteur trop restreint. Ceux qui n'étendent pas leur activité au-delà du marché local ou régional doivent en être conscients, et doivent accepter de courir le risque d'une plus grande dépendance à la demande domestique.

▪ Piloter aujourd'hui pour mieux préparer demain

D'après notre expérience, la qualité de l'équipe de direction est l'élément le plus décisif dans le succès ou l'échec d'une PME. Quels que soient le pays, le secteur ou la taille de l'entreprise, cette équipe doit rester concentrée à court et à long terme sur quatre principaux leviers de performance :

- la position sur le marché, l'offre client et la performance commerciale ;
- la qualité de la production et du service client ;
- la gestion financière, de la performance et des risques ;
- la direction, et le management des individus et des équipes.






8 pays inclus
dans l'étude

2. CONTEXTE




2.1 NOMBRE ET TAILLE DES ENTREPRISES

Dans l'économie marchande européenne hors secteur financier, le segment des PME (petites et moyennes entreprises) rassemble plus de 20 millions d'entreprises. Les PME, qui comptent moins de 250 personnes, se répartissent en micro, petites et moyennes entreprises. L'affectation à l'une ou l'autre de ces trois catégories dépend d'une part du nombre de salariés et, d'autre part, du chiffre d'affaires ou du total du bilan.

		Nombre de salariés	ET	Chiffre d'affaires	OU	Total du bilan
	Micro	< 10		< 2 M€		< 2 M€
	Petites	< 50		< 10 M€		< 10 M€
	Moyennes	< 250		< 50 M€		< 43 M€

Si cette étude concerne en priorité le segment des PME, elle fait également référence aux grandes entreprises. Toutes sont issues du secteur marchand et emploient au moins 250 personnes.

		Nombre de salariés	ET	Chiffre d'affaires	OU	Total du bilan
	Grandes	> 250		> 50 M€		43 M€

2.2 PAYS RETENUS DANS L'ÉTUDE

Les pays retenus sont les suivants : l'Allemagne (DE), l'Espagne (ES), la France (FR), l'Irlande (IE), les Pays-Bas (NL), le Portugal (PT), la Suède (SE) et le Royaume-Uni (UK). Ces pays ont été choisis parce que leur économie et la performance relative de leurs PME sont suffisamment diversifiées et représentatives de l'économie Européenne pour donner lieu à une comparaison utile. **Ces huit pays, rassemblés dans la présente étude sous l'appellation « UE8 », regroupent un peu plus de la moitié (53 %) du nombre total de PME des 28 pays (eux-mêmes dénommés « UE28 » dans l'étude), et un peu moins de 60 % du nombre total de salariés employés. Ils représentent par ailleurs 70 % de la valeur ajoutée totale qui y est produite. En d'autres termes, notre panel totalise 10,9 millions de PME, qui emploient 51,6 millions de personnes et produisent une valeur ajoutée de 2 400 milliards d'euros.**

2.3 MÉTHODOLOGIE

La présente étude a été réalisée à partir de données consolidées ainsi que d'informations provenant de nombreuses bases de données et de rapports nationaux ou européens. Ce travail documentaire a été complété par des entretiens avec des experts de Mazars dans tous les pays retenus. Toutes les références utilisées dans cette étude sont précisées au chapitre 7.

3. CHIFFRES ET ÉLÉMENTS CLÉS – UN MARCHÉ DENSE ET CONCURRENTIEL



3.1 UNE PME EUROPÉENNE : UNE ENTREPRISE PARMIS PLUS DE 20 MILLIONS D'AUTRES

En 2013, l'économie marchande hors secteur financier comptait près de 21 millions d'entreprises réparties en deux catégories :



Grandes entreprises ou entreprises employant
> 250 personnes
(environ 44 000 au total)

PME ou entreprises employant
< 250 personnes
(environ 20,6 millions au total)

LE SEGMENT DES PME

Les PME représentent 99,8 % de la population totale des entreprises européennes. Ce segment emploie 87 millions de personnes et génère une valeur ajoutée de 3 400 milliards d'euros. Il occupe ainsi les deux tiers de la main-d'œuvre totale et produit environ 58 % de la valeur ajoutée brute totale¹ au sein de l'économie marchande hors secteur financier.

Source : Statistiques structurelles sur les entreprises, Eurostat (2013)

Le tableau 1 présente pour chaque pays la répartition par taille des 20,6 millions de PME et des 44 000 grandes entreprises.

Tableau 1 : Répartition des entreprises par taille

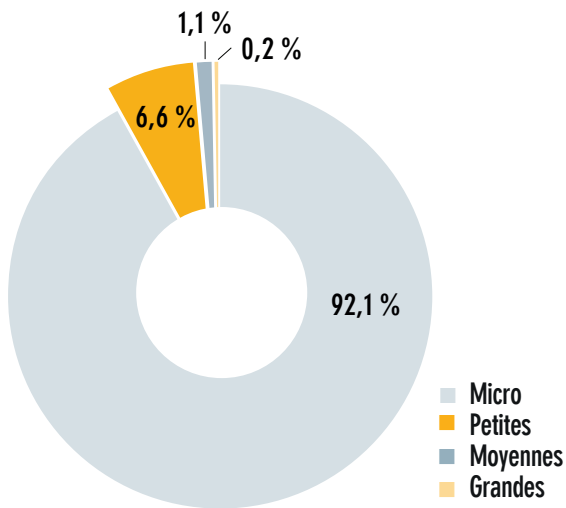
	DE	ES	FR	IE	NL	PT	SE	UK	UE8	UE28
Micro	1 809 659	2 106 499	2 368 958	125 474	627 609	757 093	638 361	1 453 811	9 887 464	19 025 518
Petites	334 803	121 119	128 306	14 577	45 007	36 026	29 112	141 442	850 392	1 362 643
Moyennes	57 252	15 502	20 462	2 566	8 431	5 361	4 928	25 135	139 637	225 952
Total PME	2 201 714	2 243 120	2 517 726	142 617	681 047	798 480	672 401	1 620 388	10 877 493	20 614 113
Grandes	11 023	2 736	4 526	458	1 523	763	1 035	5 870	27 934	44 021
Total général	2 212 737	2 245 856	2 522 252	143 075	682 570	799 243	673 436	1 626 258	10 905 427	20 658 134

Source : Statistiques structurelles sur les entreprises, Eurostat (2013)

LE SEGMENT DES MICRO-ENTREPRISES

Les micro-entreprises (moins de dix salariés) dominent le paysage de l'Union européenne. Très peu de PME dépassent ce stade. Dans l'UE, environ 92 % des entreprises restent sous le seuil des 10 salariés. C'est une donnée commune à tous les pays. Le marché allemand présente néanmoins certaines particularités, à commencer par la densité plus forte qu'ailleurs en matière d'entreprises réussissant à atteindre une certaine taille.

¹ La valeur ajoutée brute est définie comme le revenu d'une entité ou d'un pays, diminué des dépenses directes associées à la production sans provision pour dépréciation ni coûts fixes.

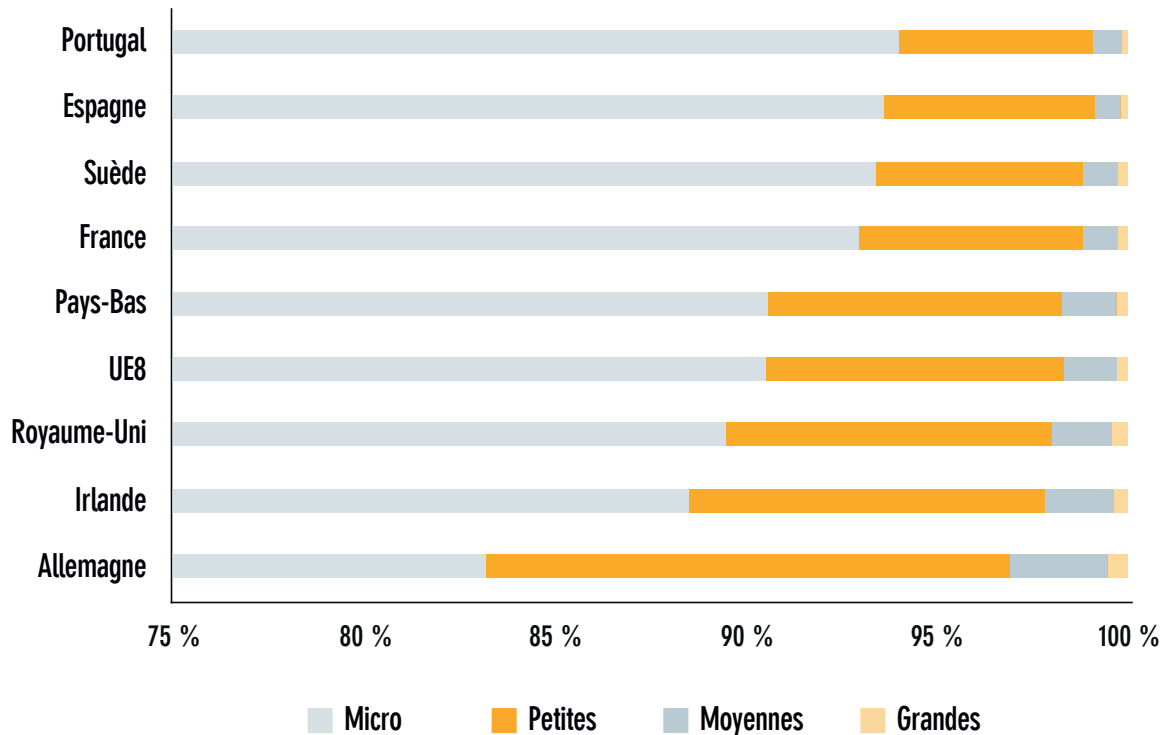


Graphique 1 : Répartition des PME par taille dans l'Union européenne

On constate la prédominance des micro-entreprises parmi les PME dans tous les pays de l'Europe des 28 et dans les 8 pays de notre panel. Cependant, le « Mittelstand », ou modèle allemand des PME, se démarque des autres. On compte outre-Rhin deux fois plus d'entreprises petites et moyennes (17,8 %) que dans la moyenne des 28 (7,7 %). Inversement, on y recense une proportion de micro-entreprises inférieure d'environ 10 % à la moyenne des sept autres pays examinés. Si l'Allemagne fait figure d'exception, l'Irlande et le Royaume-Uni présentent eux aussi une proportion légèrement inférieure de micro-entreprises.

Source : *Statistiques structurelles sur les entreprises*, Eurostat (2013)

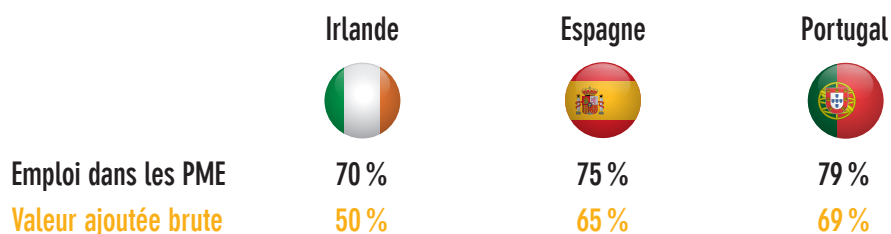
Graphique 2 : Répartition des PME par taille au sein de chaque pays du panel



Source : *Statistiques structurelles sur les entreprises*, Eurostat (2013)

3.2 CONTRIBUTION DES PME À L'EMPLOI ET À LA VALEUR AJOUTÉE BRUTE

La contribution des PME à l'emploi varie de 52 % au Royaume-Uni à 79 % au Portugal. Le segment des PME génère sensiblement plus d'emplois en Espagne (75 %), au Portugal (79 %) et en Irlande (70 %). Il contribue de façon significative à la valeur ajoutée brute en Espagne (65 %) et au Portugal (69 %), mais plus faiblement en Irlande (seulement 50 %).



La grande dépendance de l'emploi à l'égard des PME en Espagne et au Portugal constitue une source d'inquiétude pour plusieurs raisons :

- **Une tendance continue à la baisse de la demande intérieure** dans les deux pays.
- **Un déclin continu de l'emploi dans le segment des PME** (susceptible d'avoir un impact supplémentaire sur la demande intérieure).
- **Un déclin ou une stagnation de la valeur ajoutée brute** dans le segment des PME.
- Un score **inférieur à la moyenne de l'Union européenne en termes d'activités génératrices de valeur ajoutée**, au Portugal et en Espagne.
- Une **capacité moindre à la moyenne de l'Europe des 28 sur les trois indicateurs suivants** : proportion d'entreprises manufacturières de haute technologie, proportion d'entreprises manufacturières de haute et de moyenne-haute technologie et proportion de services à haute intensité de connaissance.

Dans les économies comptant une plus forte proportion de grandes entreprises, les PME contribuent moins à la valeur ajoutée brute totale. La contribution des PME à la valeur ajoutée brute varie ainsi de 50-54 % en Irlande, au Royaume-Uni et en Allemagne à 64-70 % aux Pays-Bas, en Espagne et au Portugal. La plus faible contribution des PME irlandaises à la valeur ajoutée a été attribuée à une productivité inférieure, la plupart des PME étant de petites structures qui n'exportent pas et dépendent de l'économie intérieure. Celle-ci reste très fragile depuis 2008, et la volonté du gouvernement irlandais d'attirer des investissements directs étrangers a d'ailleurs renforcé la contribution des grandes entreprises à la valeur ajoutée brute globale.

Tableau 2 : Poids relatif des PME

	DE	ES	FR	IE	NL	PT	SE	UK	UE8	UE28
En nombre d'entreprises	99,5 %	99,9 %	99,8 %	99,7 %	99,8 %	99,9 %	99,8 %	99,6 %	99,7 %	99,8 %
En nombre d'emplois	62,3 %	74,8 %	63,6 %	69,9 %	66,5 %	79,2 %	64,9 %	52,3 %	66,7 %	66,6 %
En valeur ajoutée brute	54,2 %	64,8 %	58,2 %	50,3 %	63,8 %	68,6 %	57,7 %	49,8 %	58,4 %	57,8 %

Source : Statistiques structurelles sur les entreprises, Eurostat (2013)

Tableau 3 : Valeur absolue de la contribution des PME

	DE	ES	FR	IE	NL	PT	SE	UK	UE8	UE28
En nombre d'entreprises (en millions)	2,21	2,24	2,52	0,14	0,68	0,80	0,67	1,62	10,88	20,61
En nombre d'emplois (en millions)	16,43	8,00	9,33	0,76	3,56	2,36	1,97	9,30	51,71	87,09
En valeur ajoutée brute (en milliards €)	765	285	505	39	191	49	108	460	2 402	3 430

Source : Statistiques structurelles sur les entreprises, Eurostat (2013)

Le tableau 3 indique le nombre des entreprises et leur contribution à l'emploi ainsi qu'à la valeur ajoutée brute (en valeur absolue). Le nombre d'entreprises varie d'environ 140 000 en Irlande à plus de deux millions en Allemagne, en Espagne et en France.

Grandes entreprises – Contribution à la valeur ajoutée brute

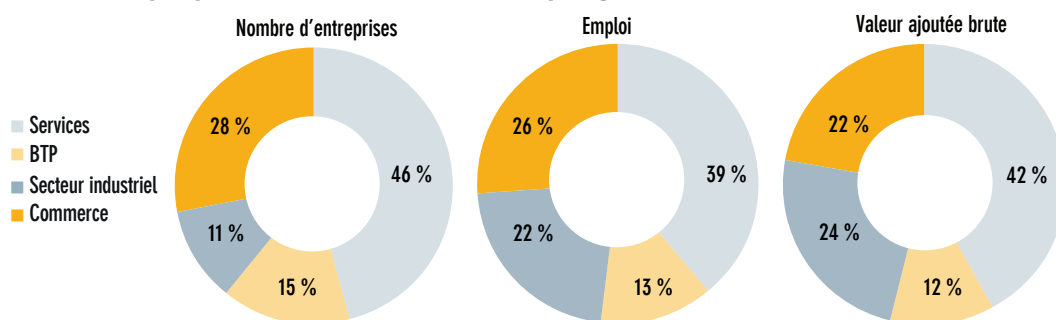
Tandis que le nombre des grandes entreprises est faible dans tous les pays, cette petite proportion d'entreprises apporte une contribution significative à la valeur produite. À l'échelle de l'Union Européenne, 44 000 grandes entreprises (soit 0,2 % de l'ensemble) dégagent à elles seules environ 42 % de la valeur ajoutée totale du secteur privé. Lorsqu'on y ajoute les entreprises moyennes, ce groupe de 270 000 entreprises (soit un peu plus de 1 % de l'ensemble) génère 60 % de la valeur ajoutée totale.

La proportion de grandes entreprises est plus importante en Allemagne, au Royaume-Uni et en Irlande que dans les autres pays européens. Leur contribution à la valeur ajoutée y est particulièrement marquée, puisqu' à hauteur de plus de la moitié du total national. En Allemagne, 45,8 % de la valeur ajoutée provient des grandes entreprises (qui représentent 0,5 % de la totalité des entreprises). Au Royaume-Uni, c'est un peu plus de la moitié de la valeur ajoutée (50,2 %) qui est générée par elles (0,36 % de la totalité des entreprises), tandis qu'en Irlande, c'est un peu moins de la moitié de la valeur ajoutée (49,7 %) pour des grandes entreprises représentant 0,32 % de l'ensemble des entreprises. Cette importante contribution des entreprises de grande taille à la valeur ajoutée se constate également dans des pays où le pourcentage de grandes entreprises est moins élevé.

3.3 SECTEURS D'ACTIVITÉ

Un nombre considérable de PME (45,9 %) dans l'Europe des 28 opèrent dans le secteur des services. Elles emploient 39 % de l'ensemble des salariés et contribuent pour 42 % de la valeur ajoutée brute produite par l'ensemble des PME. Les trois diagrammes du graphique 3 représentent la répartition des PME de l'Union dans les différents secteurs d'activité, selon trois critères : le nombre d'entreprises, le nombre d'emplois et la valeur ajoutée brute. Ces diagrammes révèlent notamment que les entreprises du secteur industriel, bien que peu représentées par rapport aux entreprises des autres secteurs, apportent à l'emploi et à la valeur ajoutée une contribution proportionnellement importante.

Graphique 3 : Contribution des PME par grand secteur d'activité



Source : Statistiques structurelles sur les entreprises, Eurostat (2013)

Les entreprises des secteurs des services et du commerce produisent une valeur ajoutée brute relativement peu importante au regard du poids de leur secteur respectif. En revanche, le BTP apporte une contribution constante de 12 à 15 % pour tous les indicateurs : nombre d'entreprises, nombre de salariés et valeur ajoutée brute.

Tandis que 11 % des entreprises de l'Europe des 28 exercent dans le secteur industriel, leur contribution à l'emploi et à la valeur ajoutée est deux fois plus importante (respectivement 22 et 24 %). Cette tendance peut être imputable à une présence plus élevée des PME de taille plus importante dans le secteur industriel. Une plus grande présence des entreprises dans le secteur industriel, surtout dans l'industrie manufacturière, devrait en principe produire de meilleures retombées pour l'emploi et la valeur ajoutée.

Une analyse plus approfondie du profil sectoriel révèle cependant des écarts substantiels selon les pays. Par exemple, l'Espagne et, dans une moindre mesure, le Portugal présentent une proportion nettement supérieure d'entreprises dans le secteur commercial, par rapport aux autres pays analysés.

Tableau 4 : Répartition des PME par secteur d'activité

	DE	ES	FR	IE	NL	PT	SE	UK	UE28
Industrie	9,8 %	8,3 %	10,1 %	3,1 %	7,3 %	9,3 %	9,1 %	7,7 %	10,8 %
Commerce	26,8 %	32,3 %	24,1 %	26,0 %	26,5 %	29,9 %	19,6 %	21,4 %	28,5 %
Services	52,1 %	48,9 %	45,0 %	53,0 %	48,8 %	49,2 %	57,0 %	55,6 %	45,9 %
BTP	11,2 %	10,4 %	20,8 %	17,9 %	17,4 %	11,6 %	14,2 %	15,3 %	14,8 %

Source : *Statistiques structurelles sur les entreprises*, Eurostat (2013)

Tableau 5 : Répartition des salariés des PME par secteur d'activité

	DE	ES	FR	IE	NL	PT	SE	UK	UE28
Industrie	22,2 %	17,0 %	20,5 %	12,4 %	14,4 %	24,9 %	20,1 %	16,4 %	22,3 %
Commerce	25,9 %	28,7 %	24,0 %	32,1 %	28,5 %	27,0 %	23,1 %	21,9 %	25,9 %
Services	41,8 %	42,1 %	40,1 %	49,5 %	45,6 %	33,4 %	42,7 %	50,5 %	39,1 %
BTP	10,1 %	12,2 %	15,4 %	6,0 %	11,5 %	14,7 %	14,1 %	11,2 %	12,7 %

Source : *Statistiques structurelles sur les entreprises*, Eurostat (2013)

Tableau 6 : Répartition de la valeur ajoutée brute des PME par secteur d'activité

	DE	ES	FR	IE	NL	PT	SE	UK	UE28
Industrie	25,5 %	23,5 %	19,4 %	22,2 %	19,8 %	27,5 %	22,0 %	18,7 %	24,3 %
Commerce	23,3 %	23,9 %	21,8 %	28,5 %	26,3 %	25,5 %	20,2 %	18,5 %	22,5 %
Services	42,7 %	39,2 %	44,9 %	44,2 %	42,2 %	34,4 %	46,3 %	49,8 %	41,5 %
BTP	8,4 %	13,5 %	13,9 %	5,1 %	11,7 %	12,6 %	11,6 %	12,9 %	11,7 %

Source : *Statistiques structurelles sur les entreprises*, Eurostat (2013)

La contribution des PME à la valeur ajoutée des secteurs varie selon les pays :

- Au Portugal et en Allemagne, la contribution du secteur industriel est supérieure à la moyenne européenne. En Irlande, elle se rapproche de la moyenne malgré le petit nombre d'entreprises actives dans ce secteur.

- Le secteur commercial est beaucoup plus important en Irlande que dans les autres pays européens, avec une contribution à la valeur ajoutée brute supérieure à la moyenne de l'UE d'environ 6 points.
- Le secteur des services revêt une importance particulière au Royaume-Uni et en Suède : Outre-Manche, la contribution du secteur à la valeur ajoutée brute est supérieure d'environ 8 points à la moyenne de l'Europe des 28, tandis qu'en Suède elle la surpasse d'environ 5 points.
- L'examen des contributions relatives du BTP révèle également certaines différences nationales, qui nécessitent une analyse plus poussée. Pour l'Europe des 28, le poids de ce secteur, mesuré en nombre d'entreprises, en nombre d'emplois et en valeur ajoutée, se situe dans une fourchette de 12 à 15 %. Pourtant, les différences entre les pays sont marquées. Seuls le Portugal et l'Espagne montrent un poids relatif de ce secteur plus important en matière d'emploi et de valeur ajoutée qu'en nombre d'entreprises - ce qui peut interroger le niveau de productivité de ce secteur dans les autres pays. En Irlande, le secteur du BTP représente environ 18 % du nombre total d'entreprises, mais ne contribue que pour 6 % à l'emploi et pour 5 % à la valeur ajoutée, soit nettement moins que dans la plupart des autres pays ; la moyenne pour l'Europe des 28 se situant autour de 11 %.

Une analyse sectorielle plus détaillée révèle que, dans l'ensemble des pays européens, une proportion importante de PME œuvrent dans trois secteurs fortement tributaires de la demande intérieure. En effet, le BTP, le commerce de gros et de détail, ainsi que l'hôtellerie et la restauration représentent environ 50 % des PME de l'Europe des 28. Ces secteurs correspondent également à environ la moitié des emplois fournis par les PME européennes. Cette situation est particulièrement préoccupante dans les pays où la demande intérieure est faible et susceptible de le rester à court et moyen termes. La Suède semble faire exception à cet égard, avec une présence des PME dans ces secteurs inférieure d'environ 10 points au niveau constaté dans les autres pays européens.

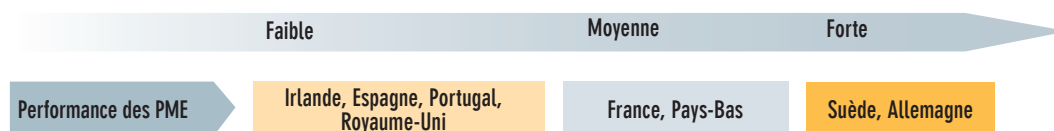
Tableau 7 : Poids des PME dans les secteurs les plus dépendants de la demande intérieure

	DE	ES	FR	IE	NL	PT	SE	UK	UE28
En nombre d'entreprises	49 %	55 %	55 %	54 %	50 %	51 %	38 %	45 %	50 %
En nombre d'emplois	47 %	53 %	49 %	56 %	49 %	52 %	44 %	45 %	48 %
En valeur ajoutée brute	35 %	44 %	41 %	41 %	41 %	44 %	35 %	35 %	38 %

Source : *Statistiques structurelles sur les entreprises*, Eurostat (2013)

3.4 CONCURRENCE

La performance des PME varie considérablement d'un pays à l'autre. Si les PME de tous pays ont été frappées par la crise économique mondiale et par la récession qui a suivi, les répercussions n'ont pas été les mêmes partout. Les PME de certains pays ont été plus fortement et plus durablement touchées. Une analyse des données portant sur la performance met en évidence la relative vigueur des PME allemandes et suédoises. Si l'on constate une certaine amélioration au niveau national, à en juger l'augmentation du PIB, les PME de plusieurs pays ont encore un long chemin à parcourir pour retrouver leur niveau d'avant la crise.



Une reprise de l'économie mondiale laisse entrevoir - de manière contrastée selon les pays - une amélioration généralisée du PIB depuis 2014. Mais ces indicateurs généraux masquent en réalité l'impact de la crise sur les PME, notamment dans des pays comme l'Irlande où une part considérable de la valeur ajoutée brute est produite par des entreprises de plus grande taille.

L'Allemagne et la Suède sont les deux seuls pays à s'être entièrement rétablis et à avoir même dépassé leur niveau de 2008, sur chacun des trois indicateurs que sont le nombre d'entreprises, le nombre d'emplois et la valeur ajoutée produite. A l'opposé, c'est l'Espagne et l'Irlande qui ont été les plus durement touchées dans ces trois domaines. Le tableau 8 retrace l'évolution du nombre de PME entre 2008 et 2013. Le tableau 9 fait de même avec le nombre de personnes employées dans les PME et le tableau 10 présente l'évolution de la valeur ajoutée brute des PME sur cette même période, prenant 2008 comme année de référence.

Tableau 8 : Évolution du nombre de PME entre 2008 et 2013
(index : 2008 = 100)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Allemagne	100	108	110	114	115	118
Espagne	100	96	94	92	85	85
France	100	94	108	113	107	108
Irlande	100	101	91	84	84	86
Pays-Bas	100	107	135	114	114	118
Portugal	100	95	110	108	104	103
Suède	100	102	106	108	109	116
Royaume-Uni	100	96	95	95	97	94

Source : *Statistiques structurelles sur les entreprises*, Eurostat (2013)

En nombre total d'entreprises, l'Irlande, l'Espagne et le Royaume-Uni n'ont pas encore retrouvé leur niveau de 2008, alors que l'Allemagne, la Suède et les Pays-Bas l'ont largement dépassé. Pour autant, la croissance aux Pays-Bas n'a pas progressé de manière aussi régulière qu'en Allemagne et en Suède. Le pays a en effet atteint un pic d'après-crise en 2010, avant de rechuter nettement en 2011. Il se rétablit à nouveau depuis 2013. Bien que le nombre des entreprises soit revenu au niveau de 2008 dans cinq des huit pays étudiés, cette évolution ne s'est pas traduite dans la plupart des pays par les mêmes niveaux d'emplois et de valeur ajoutée.

Tableau 9 : Évolution du nombre de salariés des PME entre 2008 et 2013
(index : 2008 = 100)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Allemagne	100	109	112	116	117	117
Espagne	100	91	88	84	79	78
France	100	112	116	110	110	113
Irlande	100	88	83	83	83	84
Pays-Bas	100	97	98	98	97	98
Portugal	100	95	99	96	92	90
Suède	100	94	98	102	99	103
Royaume-Uni	100	104	99	98	99	98

Source : *Statistiques structurelles sur les entreprises*, Eurostat (2013)

S'agissant du nombre de salariés employés dans les PME, seules l'Allemagne, la Suède et la France ont retrouvé, voire dépassé, leur niveau de 2008. L'Irlande et l'Espagne ont été sévèrement touchées, avec une baisse de plus de 15 % du nombre d'emplois par rapport à 2008. Le Portugal a quant à lui subi un déclin plus tardif, mais tout aussi significatif.

Tableau 10 : Évolution de la valeur ajoutée brute des PME entre 2008 et 2013
(index : 2008 = 100)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Allemagne	100	102	103	112	112	115
Espagne	100	85	82	80	76	76
France	100	92	98	97	97	98
Irlande	100	88	77	77	77	78
Pays-Bas	100	102	97	100	100	101
Portugal	100	95	100	97	94	93
Suède	100	87	102	98	99	105
Royaume-Uni	100	83	89	95	91	89

Source : *Statistiques structurelles sur les entreprises*, Eurostat (2013)

L'Allemagne, la Suède et les Pays-Bas sont les seuls pays où la valeur ajoutée brute des PME dépasse désormais le niveau de 2008. Mais cette progression de la valeur ajoutée brute ne coïncide avec une augmentation du nombre des PME et des emplois fournis par ces entreprises qu'en Allemagne et en Suède.

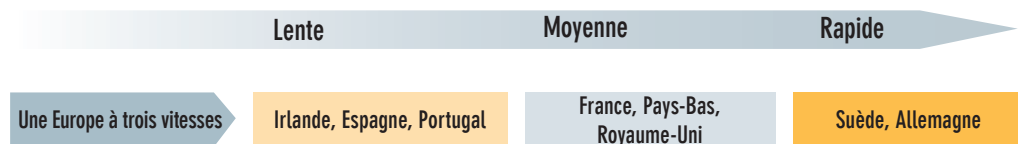
Menée auprès de 37 pays, la dernière enquête de la Commission européenne et de la Banque Centrale Européenne sur l'accès des PME au financement dans la zone euro (août à octobre 2013) traduit également les différences de performance des PME d'un pays à l'autre.

Les résultats de l'enquête de la BCE mettent en évidence la position relativement solide des PME allemandes et suédoises. Ils font état d'une progression nette de leur chiffre d'affaires (+26 % dans les deux pays) et de leurs marges bénéficiaires (+6 % en Allemagne et +11 % en Suède).

3.5 UNE EUROPE À TROIS VITESSES

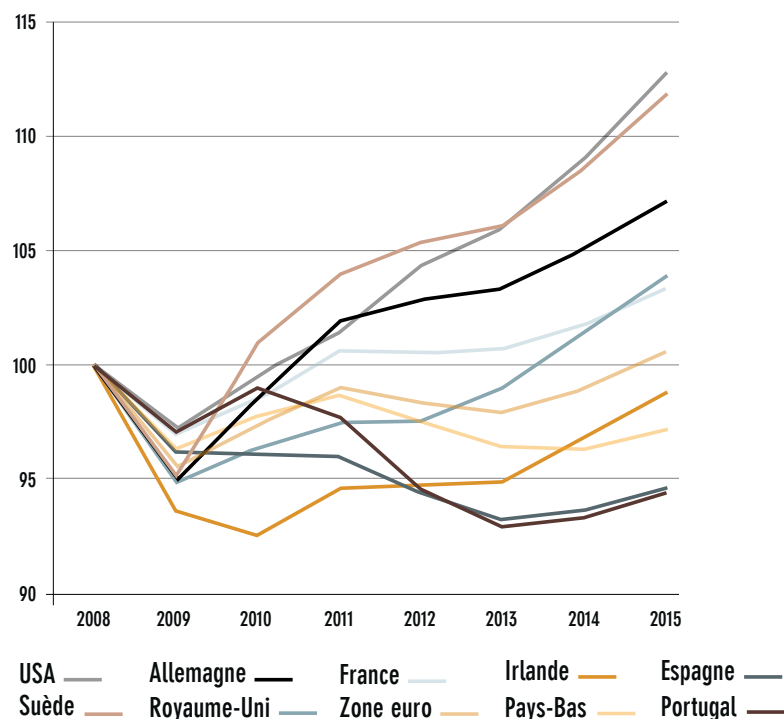
La vigueur des économies nationales et la qualité de la demande intérieure ont été des facteurs déterminants pour la performance des PME. Certains pays se caractérisaient par la force et la pérennité de leur économie ainsi que par de solides boucliers au début de la crise, tandis que d'autres étaient plus exposés. La puissance de l'économie nationale et la capacité des gouvernements nationaux à prendre des contre-mesures ont été essentielles pour les PME, généralement fortement dépendantes de la demande intérieure.

Dans certains pays comme l'Irlande, le Portugal et l'Espagne, la capacité des gouvernements à intervenir et à laisser des « mécanismes stabilisateurs » agir et préserver la demande intérieure, a été considérablement compromise par la faiblesse des finances publiques, par l'augmentation d'une dette publique due au transfert au secteur public des dettes démesurées du secteur privé, et par les mesures d'austérité qui en ont résulté. De nombreuses PME sont ainsi entrées déjà affaiblies dans la crise. Les pays où la plupart des PME n'exportent pas ont été particulièrement touchés par la baisse brutale de la demande intérieure après la crise, puis par la persistance de cette baisse. Ces dernières années, les PME ont donc évolué dans une Europe à trois vitesses, avec à leur tête les PME allemandes et suédoises, bénéficiaires d'un environnement nettement plus solide.



Une comparaison de l'évolution des PIB des différents pays depuis 2008 et des projections correspondantes pour 2014 et 2015 témoigne de l'impact de l'économie financière sur l'économie au niveau national.

Graphique 4 : Taux de croissance cumulé du PIB réel (2008-2013) et projections (2014-2015) (index 2008=100)



Source : OCDE 2013

La plupart des pays ont connu un effondrement de leur économie en 2008 et 2009 avec une reprise à partir de 2010, non sans disparités. L'Irlande et l'Espagne n'ont pas subi la même évolution, la crise ayant eu un impact plus long et plus durable dans ces deux pays.

Au Portugal et aux Pays-Bas, l'impact de la crise a été quelque peu retardé. Alors que l'économie portugaise était en phase de redressement, le pays a connu un ralentissement notable de la croissance du PIB fin 2009/début 2010. Aux Pays-Bas, après un léger redressement, l'économie du pays s'est à nouveau détériorée en 2011 et le PIB réel n'a toujours pas retrouvé son niveau d'avant 2008.

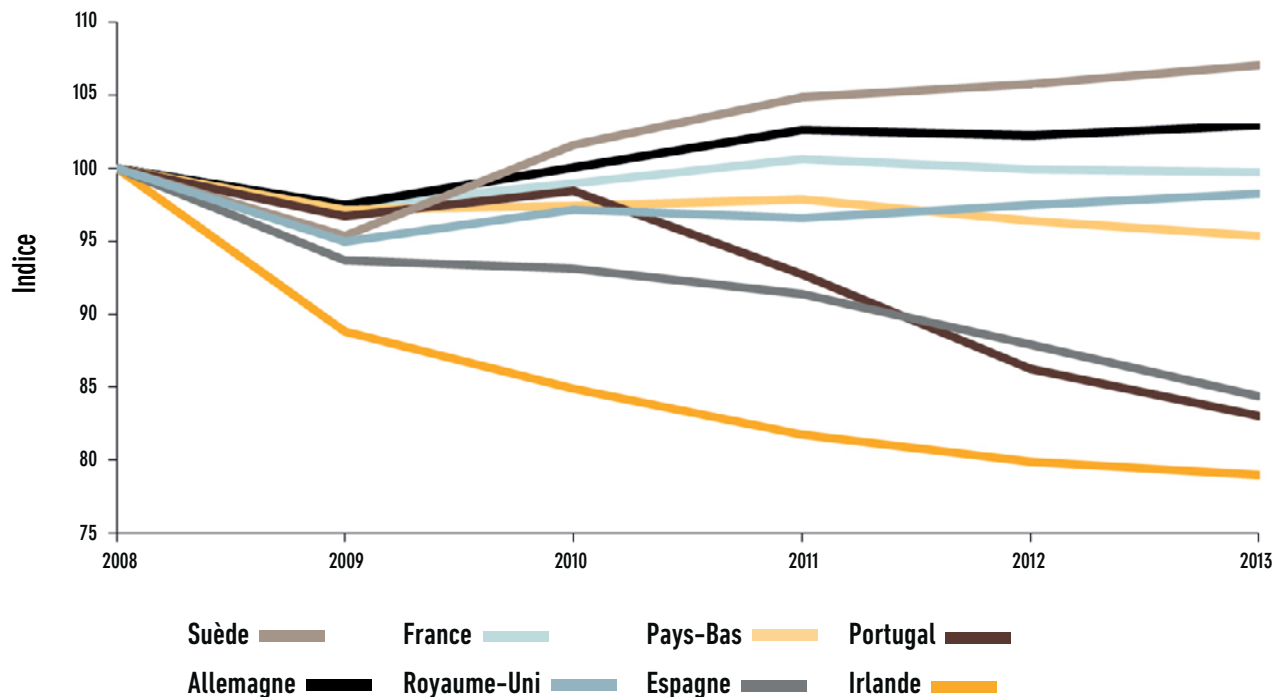
Après un effondrement dès le début de la crise, la Suède, l'Allemagne et la France (ainsi que les États-Unis) se sont repris à partir de 2010, même si la reprise en France a stagné pendant une assez longue période. La crise a connu des répercussions prolongées au Royaume-Uni, qui a désormais retrouvé et dépassé son niveau de 2008, avec des projections de croissance solides pour 2014 et 2015. L'Irlande, l'Espagne et le Portugal étaient en 2013 encore en deçà des niveaux de 2008. Si les conséquences de la crise ont été plus sévères et plus longues dans ces trois pays, l'Irlande a réalisé des progrès légers, mais réguliers ces dernières années. Cette évolution contraste avec la tendance continue à la baisse constatée en Espagne et au Portugal. Les perspectives de l'Irlande sont plus encourageantes et certains pronostics prévoient que les niveaux de 2008 pourraient être atteints à partir de 2016. Il reste cependant davantage de chemin à parcourir au Portugal et à l'Espagne pour retrouver leurs niveaux d'avant la crise.

Si dans la plupart des pays le PIB est orienté à la hausse et que cette tendance est amenée à s'amplifier avec la reprise de l'économie mondiale, celle-ci a pu être alimentée par l'exportation. Pourtant, de nombreuses PME opèrent dans des secteurs ne reposant pas dessus. Même lorsqu'elles exportent, ce n'est que dans une mesure limitée, de sorte qu'elles restent entièrement - ou largement - dépendantes de la demande intérieure. Celle-ci demeure faible voire en dessous des niveaux d'avant la crise, comme l'illustre le graphique 5.

Dans certains pays, la proportion de PME qui n'exportent pas est élevée. Par conséquent, la demande intérieure revêt une importance particulière pour ces entreprises, d'autant plus que dans plusieurs pays, elle n'a été que marginalement et brièvement touchée juste après la crise. Elle a soit plafonné à un niveau semblable à celui précédant la crise (comme aux Pays-Bas et au Royaume-Uni), soit récupéré et atteint un niveau supérieur (comme en France, en Suède et en Allemagne). En revanche, l'Irlande, l'Espagne et le Portugal ont connu une baisse considérable de la demande intérieure, qui s'est maintenue et reste encore aujourd'hui largement en deçà des niveaux de 2008. Fin 2013, la demande dans ces trois pays était toujours inférieure de plus de 15 % au niveau de 2008 : cette même demande a subi une baisse précoce et durable en Espagne ainsi qu'en Irlande, et un déclin plus récent au Portugal (depuis 2010).

D'autres pays n'ont pas été aussi touchés. En Suède et en France, des « mécanismes stabilisateurs » ont joué leur rôle et compensé l'impact sur la demande intérieure. Cependant, en France, certaines de ces initiatives sembleraient maintenant avoir des répercussions sur la compétitivité et freiner la reprise.

Graphique 5 : Évolution de la demande intérieure (index : 2008 = 100)



Source : Comptes nationaux annuels, Eurostat (2013)

3.6 LA COMPÉTITIVITÉ DU PAYS, UN ÉLÉMENT CLÉ

Les classements en matière de compétitivité mondiale constituent un outil essentiel pour évaluer la performance nationale des PME. La compétitivité nationale est elle-même un facteur décisif pour assurer une croissance durable. La mesure de la performance relative de chaque pays selon différents indicateurs sert ainsi de toile de fond à n'importe quelle analyse comparative. Le Rapport sur la Compétitivité Mondiale (Global Competitiveness Report) évalue la compétitivité de 148 économies et fournit l'analyse la plus complète à ce jour. Le tableau ci-dessous résume l'évolution de cette compétitivité depuis 2011/2012 dans les huit pays européens de notre panel, mettant l'Allemagne et la Suède en tête du classement.

	PT	ES	IE	FR	UK	NL	SE	DE
2011/2012	45*	36	29	18	10	7	3	6
2012/2013	49	36	27	21	8	5	4	6
2013/2014	51	35	28	23	10	8	6	4
Sens de l'évolution	↓	↔	↔	↓	↔	↔	↓	↑

*Rang du pays

Source : Forum économique mondial (2013), Global Competitiveness Report 2013-2014

4. APPRENDRE DES PME LES PLUS PERFORMANTES – COMMENT SORTIR DU LOT ?



APPRENDRE DES PME LES PLUS PERFORMANTES – COMMENT SORTIR DU LOT ?

La performance d'une entreprise repose sur des facteurs plus ou moins favorables, mais ne doit rien au hasard. De nombreuses problématiques peuvent être pilotées même si d'autres dépendent parfois d'éléments de chance ou de timing. Quoi qu'il en soit, un meilleur positionnement, du management et un bilan financier solide peuvent considérablement réduire l'aléa.

Les PME de certains pays ont été doublement affectées : d'une part, elles ont été confrontées à une économie nationale et à une demande intérieure défailtantes, d'autre part, elles ont souffert de bilans faibles et de structures de financement non viables quand la crise est survenue. Début 2014, avec des perspectives globales plus encourageantes, on constate des améliorations en termes de PIB national. Toutefois, dans certains pays, les PME ont encore beaucoup à faire afin de retrouver la situation d'avant crise. Si une partie de ce succès est imputable à l'économie nationale et à la qualité de la demande intérieure (qui échappent par nature au contrôle des PME), d'autres aspects requièrent une plus grande attention tant à l'échelle des PME qu'au niveau national.

La présente étude a identifié six facteurs clés de succès permettant aux PME d'atteindre les plus hauts niveaux de performance, et de sortir du lot.

- ✓ Capitaliser sur son marché
- ✓ Proposer toujours davantage de valeur ajoutée
- ✓ Adopter une discipline et des fondamentaux financiers solides
- ✓ Adapter la taille de sa structure à son marché
- ✓ Adopter une dynamique d'internationalisation
- ✓ Piloter aujourd'hui pour mieux préparer demain

4.1 CAPITALISER SUR SON MARCHÉ

Il est devenu primordial pour les PME de définir clairement leur positionnement sur leur secteur d'intervention et de suffisamment connaître la dynamique et les changements qui l'animent. Les expériences récentes de nombreuses PME dans des secteurs comme le BTP ou le commerce de détail ont certainement servi de leçon en termes de positionnement, de compréhension et de prévision des tendances du marché et de gestion des risques.

Les PME les plus performantes sur un plan international ont prouvé qu'une telle vision était essentielle. Hermann Simon, auteur de « *Hidden Champions: Aufbruch nach Globalia* », la décrit comme l'un des ingrédients clés des « champions cachés » allemands, des leaders de taille moyenne opérant sur des marchés pourtant mondiaux. Ces entreprises définissent précisément leur marché, en ont une connaissance exhaustive, et travaillent sur sa chaîne de valeur. Elles sous-traitent certaines activités, mais refusent toute externalisation de leurs compétences essentielles afin d'assurer un contrôle total de la qualité et de se concentrer sur l'excellence. Alors que toutes les PME n'ont pas pour objectif de jouer un rôle international ou de leader, les acteurs locaux et régionaux eux-mêmes se doivent de comprendre comment ils créent de la valeur et de quelle manière ils se distinguent sur les marchés. Un détaillant local peut ainsi se démarquer en se concentrant sur la vente de produits locaux. Pour reprendre les propos d'un commentateur, « *Cessez de vendre des hamburgers lorsqu'un McDonald's vient s'installer en ville. Vendez autre chose.* »².

² Sun, Impact of Globalisation on Small Business <http://www.businessdictionary.com/article/583/impact-of-globalization-on-small-businesses/>

Enseignements



Certaines entreprises devront faire des choix difficiles quant à leur secteur d'activité et leur positionnement sur le marché ; surtout celles qui n'auront pas adopté une approche stratégique à long terme. La moitié des PME de l'Europe des 28 (que l'on prenne en compte leur nombre ou le nombre d'emplois qu'elles génèrent) opèrent dans trois secteurs fortement tributaires de la demande intérieure : le BTP, le commerce de gros et de détail, et l'hôtellerie/restauration. Étant donné la forte présence des PME dans ces secteurs traditionnels, en particulier dans les pays où la demande intérieure a stagné ou est restée faible, nombre de ces entreprises exercent leurs activités dans un espace fortement concurrentiel où la croissance organique est difficile, et où des choix cruciaux devront être faits.

Ceux-ci peuvent comprendre notamment :

Un repositionnement de l'offre de produits ou de services

Les PME peuvent chercher à repositionner leur offre de produits ou de services pour cibler une autre clientèle (par exemple : entrée de gamme plutôt que haut de gamme).

Une fusion avec d'autres entreprises

Les entreprises peuvent tirer parti d'économies d'échelle et de meilleures conditions d'achat suite à une fusion avec d'autres entités, à un niveau régional ou national. Plus généralement, les grandes entreprises obtiennent plus facilement du financement. Dès lors, une fusion peut être en elle-même une stratégie à moyen et long terme facilitant l'accès au crédit.

Un alignement sur les stratégies et les initiatives nationales et régionales

Participer à des « clusters » industriels ou sectoriels peut s'avérer profitable. Par exemple, les prestataires de services hôteliers et de restauration gagnent à s'aligner sur les stratégies et les initiatives touristiques destinées à augmenter le nombre de visiteurs, la durée des séjours et le niveau de dépenses.

Petit n'est pas synonyme de simple

92 % des PME de l'Europe des 28 sont des micro-entreprises. Les meilleures pratiques en matière de modèles commerciaux, d'efficacité opérationnelle, de technologie et de gestion doivent être suffisamment assimilées par cet univers.

L'agilité porte ses fruits

Si les PME sont désavantagées dans l'accès au capital comparativement aux grandes entreprises - qui disposent d'un plus grand nombre de spécialistes, réalisent des économies d'échelles, et sont plus disposées à prendre des risques, du fait d'un portefeuille d'activités plus large et diversifié - elles disposent pour autant de davantage d'agilité.

Elles sont capables de réagir plus rapidement aux changements brusques du marché et aux exigences des clients. Elles sont plus proches de ces derniers, développent des relations personnelles plus solides avec eux, et prennent des décisions plus rapidement que les grands acteurs.

4.2 PROPOSER TOUJOURS D'AVANTAGE DE VALEUR AJOUTÉE

Dans certains pays, les PME fonctionnent selon un modèle encore très traditionnel. Celui-ci repose sur un simple magasin, un commerce, un service ou un métier, la valeur ajoutée par la marque, la technologie ou le savoir-faire unique étant alors limité. Pour que les économies soient plus compétitives et performantes, la part des PME générant davantage de valeur ajoutée doit augmenter.

Le dernier Tableau de bord de l'Union de l'innovation (2013) souligne une amélioration des performances en matière d'innovation en Europe, malgré une crise économique qui s'éternise. Toutefois, il indique que les écarts de performance relative se creusent entre les États membres, les champions de l'innovation améliorant notablement leurs performances tandis que d'autres affichent des progrès moindres ou limités. Si l'on retrouve à nouveau l'Allemagne et la Suède en tête du classement, l'Espagne et le Portugal restent à la traîne.

Clusters d'innovation	Position des 8 pays	Autres pays d'Europe
Champions de l'innovation (au-dessus de la moyenne de l'UE)	Allemagne, Suède	Danemark, Finlande
Suiveurs de l'innovation (proches de la moyenne de l'UE)	Pays-Bas, Royaume-Uni, Irlande, France	Luxembourg, Belgique, Autriche, Slovaquie, Chypre, Estonie
Innovateurs modérés (en dessous de la moyenne de l'UE)	Espagne, Portugal	Italie, République tchèque, Grèce, Slovaquie, Hongrie, Malte, Lituanie
Innovateurs modestes (largement en dessous de la moyenne de l'UE)		Pologne, Lettonie, Roumanie, Bulgarie

Source : Tableau de bord de l'Union de l'innovation 2013

Le rapport d'évaluation des performances des PME (eCorys, 2012) suggère que si les PME de certains pays ont réussi à retrouver leur niveau de valeur ajoutée brute et d'emploi d'avant 2008, c'est notamment grâce à leur positionnement bien ancré dans l'industrie manufacturière de haute et moyenne technologie, ainsi que dans le secteur des services à forte intensité de connaissances.

Tableau 11 : Participation dans l'industrie manufacturière de haute technologie, de moyenne-haute technologie, et dans les services à forte intensité de connaissances

	Nombre total de PME	Participation dans l'industrie manufacturière de haute technologie (% du total)	Participation dans l'industrie manufacturière de haute et de moyenne-haute technologie (% du total)	Participation dans les services à forte intensité de connaissances (SFIC) (% du total)	Participation totale dans l'industrie manufacturière de haute et moyenne-haute technologie, et dans les SFIC
Pays-Bas	626 066	0,3	1,3	30,9	32,2 %
Royaume-Uni	1 648 933	0,4	1,5	29,1	30,6 %
Suède	555 160	0,3	1,6	25,7	27,3 %
Irlande	154 484	0,1	0,4	23,4	23,8 %
Allemagne	2 086 667	0,4	1,6	21,3	22,9 %
UE28	20 703 172	0,2	1,2	20,9	22,1 %
Portugal	749 827	0,1	0,6	20,1	20,7 %
Espagne	2 470 979	0,1	0,7	18	18,7 %
France	2 377 297	0,2	0,7	16	16,7 %

Source : eCorys 2012

Comme l'illustre le tableau 11, la France, le Portugal et l'Espagne sont en dessous de la moyenne de l'Europe des 28 pour les trois indicateurs. L'Allemagne, la Suède et le Royaume-Uni sont les leaders du secteur manufacturier de haute et de moyenne-haute technologie, tandis que les Pays-Bas se rapprochent de la moyenne européenne. Pour les services à forte intensité de connaissances, les Pays-Bas sont en tête du classement, suivis par le Royaume-Uni. Bien que l'Allemagne possède un avantage concurrentiel considérable dans l'industrie manufacturière de haute technologie, sa faible implication dans les services à forte intensité de connaissances la fait chuter dans le classement, même si elle reste légèrement au-dessus de la moyenne de l'UE sur ce plan.

Enseignements



Le rapport d'évaluation des performances des PME ainsi que l'analyse issue du présent rapport indiquent que l'innovation est devenue un facteur essentiel, peut-être même le plus important pour la pérennité et la croissance des entreprises. D'une part, la concurrence est exacerbée par un contexte de mondialisation accrue et par l'application de stratégies différenciantes de la part des PME les plus performantes. D'autre part, les consommateurs des segments B2B et B2C sont beaucoup plus avertis et exigeants. Davantage de PME doivent concentrer leurs efforts sur ces stratégies différenciantes, qui vont devenir de plus en plus un indicateur de performance de plus en plus incontournable. Cette évolution exige une innovation en matière de produits, de modèles commerciaux et de processus afin d'optimiser les coûts et le temps. Elle exige également de placer la technologie au cœur de l'activité pour s'assurer un avantage concurrentiel.

Pour développer et soutenir l'emploi ainsi que la valeur ajoutée brute, en particulier dans les pays n'ayant pas encore retrouvé leurs niveaux d'avant la crise, les PME devront améliorer leur compétitivité en favorisant l'innovation. Dans certains cas, et en particulier sur les marchés de niche, cette amélioration pourrait nécessiter des regroupements et fusions, un repositionnement significatif sur les marchés ou une politique de soutien aux PME permettant aux plus petites de profiter des possibilités d'innovation, y compris dans le cadre du programme Horizon 2020.

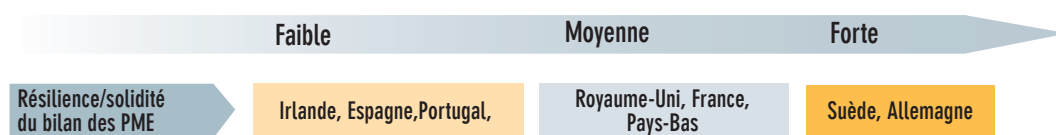
Pour en savoir plus : www.horizon2020.gouv.fr/

4.3 ADOPTER UNE DISCIPLINE ET DES FONDAMENTAUX FINANCIERS SOLIDES

L'attitude des entreprises du secteur privé à l'égard de l'emprunt bancaire a été très différente d'un pays à l'autre. Certaines PME semblent avoir fait preuve de prudence tandis que d'autres se sont montrées ouvertes et neutres. D'autres, enfin, ont considéré l'emprunt avec ce qui paraît être, avec un peu de recul, une désinvolture imprudente.

L'état d'esprit national en matière de crédit semble dans une certaine mesure découler de l'expérience antérieure. En Suède par exemple, la précédente crise d'ampleur nationale dans les années 1990 avait abouti à ce que nos experts ont décrit comme une approche très prudente et raisonnée de l'endettement. Les PME suédoises avaient donc déjà réduit leur exposition lors de leur entrée dans la crise. Les PME néerlandaises étaient également considérées comme prudentes : si l'accès au financement est devenu plus récemment un enjeu de taille, il semblerait que ce soit en raison d'une pénurie de l'offre et non en raison d'un surendettement des PME néerlandaises au début de la crise. De même, les PME allemandes avaient progressivement amélioré leur ratio de fonds propres au cours des années précédant la crise.

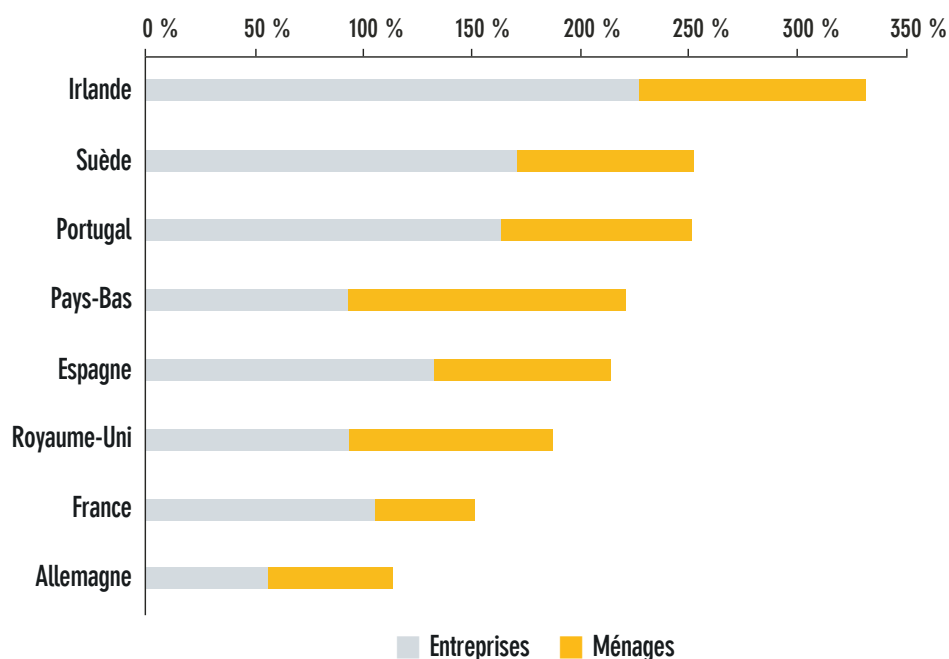
Pendant la phase de prospérité économique et grâce à un chiffre d'affaires et des bénéfices solides, certaines PME ont constitué d'importantes réserves financières qui leur ont permis de renforcer leur position en prévision de temps plus difficiles. Les PME dotées de puissants « amortisseurs » purent également absorber les premières pertes, au plus fort de la crise financière. Elles étaient ainsi en meilleure position pour investir, afin de se repositionner et de saisir les opportunités survenues durant la crise. Elles ont pu utiliser les revenus non distribués pour couvrir les pertes à court terme causées par des baisses de revenus et par l'augmentation des créances irrécouvrables. Elles ont également pu supporter l'allongement du cycle de remboursement des dettes causé par les retards de paiement des clients. Dans l'ensemble, les tendances nationales ont été bien marquées, les PME allemandes et suédoises se trouvant dans une position relativement plus forte.



Il existe malheureusement peu de données permettant de comparer les niveaux d'emprunt et la solidité des bilans des PME des différents pays. En effet, si les enquêtes fournissent certaines informations comparatives sur la solidité et sur les besoins financiers des PME, l'absence de données portant sur les bilans limite quelque peu l'analyse.

De même, si le niveau d'endettement des sociétés non financières est parfois mis en avant pour sous-entendre l'existence d'emprunts démesurés dans le secteur privé, il n'est pas révélateur de l'endettement des PME à l'échelle nationale. Celui-ci peut être faussé par les dettes de grandes multinationales, expliquant selon certains par exemple le haut niveau d'endettement en Suède et en Irlande. Néanmoins, il convient de noter que les dettes globales des entreprises (hors secteur financier) représentaient un pourcentage du PIB plus faible en Allemagne, ce qui laisse penser que, dans ce pays a minima, il existait peu de risques systémiques tant au niveau global que pour les PME. La Suède fait quant à elle figure d'exception, avec un niveau d'endettement des entreprises similaire à celui de l'Irlande, du Portugal et de l'Espagne. Mais une récente analyse de l'OCDE laisse penser que le problème n'est pas aussi important que dans les autres pays, et ce pour plusieurs raisons. En premier lieu, cet endettement peut être attribué au grand nombre de multinationales actives en Suède, mais dont la dette n'est pas directement liée à l'économie suédoise. Ensuite, les deux ratios dettes/actifs et dettes/fonds propres du secteur privé sont inférieurs à la moyenne européenne. Enfin, le premier de ces ratios a été stable au cours des dix dernières années, tandis que le second a même diminué.

Graphique 6 : Niveau des créances à recouvrer



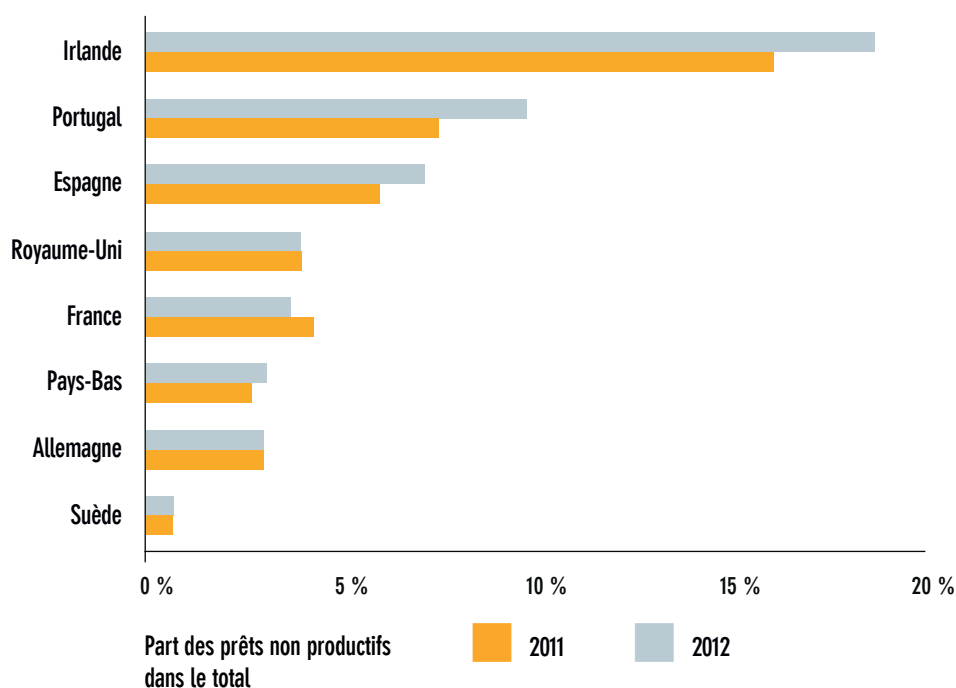
Source : Eurostat

Dans un document de travail de la Banque Centrale Européenne intitulé *Analyse de la stabilité de la relation entre le crédit et le PIB dans une petite économie ouverte – Le cas irlandais* (BCE 2013), les auteurs remarquent l'émergence d'un « club de jumeaux » en Europe. Ils constatent que, si la croissance du crédit a considérablement augmenté au cours des dix dernières années en Irlande, d'autres pays européens ont également connu ce phénomène. Ils constituent ce qu'ils ont appelé un « club de jumeaux », composé de l'Irlande, de l'Espagne, du Portugal, du Royaume-Uni et des Pays-Bas. Ces derniers ont enregistré des hausses significatives de la croissance du crédit, tandis que, dans d'autres pays, la hausse était beaucoup plus faible.

Dans les pays où le niveau d'endettement est élevé, le rapport entre le crédit du secteur privé et le PIB était d'environ 200 % en 2010, et ce après une période de croissance soutenue de ce ratio, principalement à partir de 2003. Les autres pays, y compris l'Allemagne et la France, ont également connu une hausse, mais plus faible puisque le ratio était d'environ 100 % en 2010.

Le niveau des prêts non productifs est un indicateur utile de la solidité des bilans des sociétés non financières. Il met en effet en évidence l'étendue des emprunts auxiliaires, voire l'ampleur des emprunts imprudents dans certains pays. La crise et la récession qui a suivi ont donné lieu à une augmentation significative du nombre de prêts non productifs. Si ces données doivent être examinées avec prudence en raison des approches différentes des banques des différents pays, elles présentent des tendances qu'une analyse empirique et experte de la situation ne contredit pas. Le nombre de prêts non productifs est préoccupant en Irlande, au Portugal et en Espagne. Rétablir le bilan des banques demeurera essentiel pour soutenir tant l'augmentation des prêts que la croissance économique de certains pays.

Graphique 7 : Pourcentage de prêts non productifs



Source : Banque mondiale

Toutefois, alors que le débat se recentre largement sur l'accès des PME au financement, une question plus fondamentale se pose. La source des financements ne semble pas avoir posé de problème avant la crise étant donné la grande disponibilité du crédit, et le niveau élevé de l'emprunt tant des ménages que des entreprises. Ce gonflement de la dette privée n'a pas résulté de fondamentaux économiques sains, mais a été plutôt alimenté par une croissance excessive du crédit. Rétrospectivement, il apparaît que le problème ne réside pas dans la disponibilité du financement, mais dans l'utilisation des fonds. Dans certains pays, en particulier en Irlande, en Espagne et au Portugal, les entreprises ont souvent eu recours à des ressources sur la base d'un raisonnement, de prévisions et d'une gestion des risques qui se sont révélés a posteriori inadéquats.

La rigueur financière et la priorité accordée à l'investissement dans le cœur de métier sont la clé du succès, surtout pour les PME de pays comme l'Allemagne et la Suède. Dans de nombreux autres pays, les PME ont opté pour des investissements non stratégiques, dans l'immobilier notamment. L'impact de ces investissements a été largement débattu en termes de surendettement résiduel après la crise. Cependant, le temps consacré avant la crise aux investissements spéculatifs annexes et après la crise à la gestion de la dette, a souvent été coûteux et a parfois même empêché les entreprises de développer et de gérer leurs activités stratégiques. De nombreuses PME, en particulier en Espagne, en Irlande et au Portugal, ont vraisemblablement perdu des années d'investissements qui auraient pu être dédiés au développement de leur cœur de métier.

Il est également évident que, dans beaucoup de pays, nombre de PME ont fortement intensifié leurs activités pour répondre à une demande intérieure élevée, stimulée par l'essor économique, par la disponibilité immédiate du crédit et par des taux d'intérêt faibles. Ce problème concerne particulièrement le Portugal, l'Espagne et l'Irlande, où de nombreuses PME paient maintenant les intérêts de leur dette et disposent d'un capital surdimensionné, alors même que la demande intérieure chute de manière importante.

La gestion du fonds de roulement est l'un des aspects clés de la résistance financière et de la pérennité de l'entreprise, et plus particulièrement pendant une récession économique

prolongée comme celle que nous connaissons. Plusieurs indicateurs, principalement issus d'enquêtes, laissent penser que le fonds de roulement pose plus de problèmes dans certains pays que dans d'autres. Des informations provenant de la base de données Bach indiquent que, rapporté au chiffre d'affaires, le poids du besoin en fonds de roulement est relativement faible en Allemagne et en France, et beaucoup plus élevé en Espagne et au Portugal.

Des variations significatives de l'utilisation des financements à court terme font également ressortir des différences quant à la gestion du fonds de roulement. Les PME irlandaises sont beaucoup plus dépendantes des découverts bancaires, des lignes de crédit ou des crédits liés aux cartes de crédit. 60 % d'entre elles ont eu recours à cette méthode de financement au cours des six derniers mois, soit largement plus que la moyenne de l'Europe des 28, qui s'établit à 39 %. En revanche, les PME suédoises ont eu très peu recours aux découverts, 80 % d'entre elles n'ayant jamais utilisé cette source de financement, qu'elles ne considèrent pas comme recommandée pour leur activité.

	IE	NL	UK	FR	UE28	PT	DE	ES	SE
Ont eu recours aux découverts bancaires, lignes de crédit et crédits sur carte de crédit au cours des 6 derniers mois	60 %	47 %	45 %	42 %	39 %	36 %	36 %	34 %	7 %

Source : Enquête de la Commission européenne sur l'accès des PME au financement dans la zone euro, avril à septembre 2013

En Irlande et au Royaume-Uni, les PME comptent davantage sur le crédit commercial que dans les autres pays européens. En particulier, le recours aux fournisseurs est plus faible en Suède, en France et Allemagne qu'en Irlande et au Royaume-Uni.

	IE	UK	ES	UE28	PT	NL	SE	FR	DE
Ont eu recours au crédit commercial au cours des 6 derniers mois	64 %	60 %	42 %	32 %	30 %	29 %	21 %	17 %	15 %

Source : Enquête de la Commission européenne sur l'accès des PME au financement dans la zone euro, avril à septembre 2013

Si les découverts et les crédits commerciaux sont essentiellement des sources de financement à court terme, cette grande dépendance révèle une certaine fragilité financière. Il est intéressant de noter la solidité des PME allemandes et suédoises en la matière: le pourcentage des entreprises dépendantes de ces sources de financement se situe largement en dessous de la moyenne de l'Europe des 28. Le Portugal se démarque des autres pays avec des indicateurs légèrement inférieurs à la moyenne de l'Europe des 28, bien que les PME portugaises montrent à d'autres égards des signes de faiblesse financière.

Bien que les données illustrent que les PME de certains pays doivent concentrer leurs efforts sur la gestion du fonds de roulement, une partie du problème reste d'ordre systémique et se situe au niveau national. Des retards de paiement peuvent causer des problèmes financiers considérables aux petites entreprises et augmenter le besoin de financement, particulièrement pour le fonds de roulement. Les délais de paiement varient de manière significative en Europe. Le tableau suivant indique le délai moyen de paiement en jours dans les huit pays analysés.

	SE	DE	NL	UK	FR	IE	PT	ES
Délai de paiement moyen en jours	35	35	43	44	57	66	90	97

Source : Intrum Justitia (2012) European Payment Index 2012

Enseignements



Dans de nombreux pays, certains aspects essentiels de la vie d'une entreprise, par exemple une discipline financière, un bilan solide, un plan de financement durable ou une gestion rigoureuse du fonds de roulement, n'étaient souvent ni managés ni contrôlés avant la crise. Il ne s'agit pas tant de tirer des enseignements de cette dernière que de les mettre en pratique pour les générations futures.

Le débat sur l'accès au financement, essentiel pour les PME, doit également porter sur ces enseignements afin de leur permettre de disposer d'un financement adéquat à long terme. Les PME gagneront à mettre en œuvre une politique et des procédures rigoureuses en matière de fonds de roulement. Elles disposeront notamment de directives claires sur l'acceptation de nouveaux clients, sur la négociation des prix et sur les conditions de crédit, et ce afin de réduire tout risque de devoir faire face à des créances irrécouvrables démesurées et à des problèmes de trésorerie.

Par ailleurs, il peut également s'avérer utile de travailler dans les pays étrangers où les conditions d'implantation sont plus intéressantes que sur le marché local.

4.4 ADAPTER LA TAILLE DE SA STRUCTURE À SON MARCHÉ

L'analyse souligne que la taille d'une entreprise a son importance. Nous avons vu précédemment qu'environ 1 % des entreprises (moyennes et grandes, employant plus de 50 personnes) produisaient environ 60 % de la valeur ajoutée.

En Allemagne et au Royaume-Uni, le pourcentage de grandes entreprises est à peu près le double du pourcentage moyen européen et quatre fois le pourcentage espagnol ou portugais. Si le nombre total de grandes entreprises (non PME) est très faible dans l'Europe des 28 et dans les 8 pays de notre panel de faibles différences peuvent exercer de nombreuses influences sur les PME d'un pays. C'est notamment le cas lorsque les grandes entreprises jouent un rôle important comme clients directs ou indirects des PME. Les entreprises de grande taille sont plus susceptibles d'avoir une importante activité à l'exportation et d'exporter dans un plus grand nombre de marchés étrangers.

La plus forte présence de PME actives dans le secteur industriel pourrait, dans une certaine mesure, expliquer la plus grande taille des PME allemandes. Toutefois, le profil des PME allemandes a également été attribué à divers facteurs essentiels à l'atteinte d'un niveau de performance élevé. Parmi ces facteurs, il faut citer une vision à long terme du positionnement et de la planification, un niveau élevé d'innovation, une focalisation sur les produits de niche qui s'insèrent dans les circuits commerciaux internationaux et un positionnement national solide comme acteur international. Cependant, si la taille résulte sans doute de ces facteurs, elle peut également être elle-même un élément déterminant du succès : par exemple, la réussite à l'international a déjà pu être corrélée à une augmentation en taille.

Enseignements



Si la taille a son importance, plus grand ne signifie pas forcément meilleur. Plutôt que de raisonner uniquement en termes de taille, il faut veiller à adapter la dimension de son organisation à son marché. Une entreprise qui n'a pas la taille critique et qui souhaiterait conserver sa petite taille doit se positionner sur un marché de niche, et s'intégrer parfaitement à ses chaînes d'approvisionnement et à l'ensemble de son écosystème pour conserver le bénéfice d'une taille critique. Ceci peut passer par l'externalisation des activités non stratégiques et par la mise en place de partenariats, en alternative à la croissance organique interne. Les PME doivent veiller à se connecter à des clusters et à des écosystèmes de premier plan, afin d'optimiser les chaînes de valeur et de se maintenir au courant des innovations et des meilleures pratiques du secteur.

Au niveau national le secteur des PME doit, dans une certaine mesure, être adressé sous un angle statistique. Certes il faut, tout comme un maximum de PME, cesser de se contenter d'un fonctionnement « au jour le jour » pour atteindre une certaine pérennité. Si de nombreuses PME se tournent vers l'avenir, se développent et accèdent aux marchés étrangers, elles prendront de l'ampleur au sein de leur secteur d'activité. Mais à une échelle nationale, il est souhaitable d'analyser l'incidence des changements de la structure pyramidale (micro, petites et moyennes entreprises) sur les performances macroéconomiques, parmi lesquelles la contribution à la valeur ajoutée brute et au PIB. Une comparaison générale du nombre de PME au niveau national révèle que les différents profils du secteur des PME à l'intérieur de chaque pays méritent sans doute davantage d'attention pour orienter les politiques et les choix.

Chaque pays devrait s'efforcer de produire tous les dix ans plusieurs nouvelles entreprises véritablement internationales. Ainsi, l'Allemagne affiche un solide bilan en matière de création de sociétés internationales de taille moyenne. Elle possède un grand nombre de « champions cachés », des leaders de taille moyenne dans leur marché mondial et des entreprises véritablement internationales. L'Allemagne compte 1 307 champions cachés. Ceux-ci représenteraient environ 25 % des exportations nationales et leur taux de croissance annuel a été d'environ 10 % au cours de la dernière décennie. Ils se sont adaptés aux changements sur les marchés internationaux, y compris dans les économies atones de l'Europe et des États-Unis en s'internationalisant. Alors que les revenus des champions cachés allemands provenaient d'Europe et des États-Unis il y a 10 ans, environ 75 % sont dorénavant produits en Europe, Europe de l'Est et Asie.

4.5 ADOPTER UNE DYNAMIQUE D'INTERNATIONALISATION

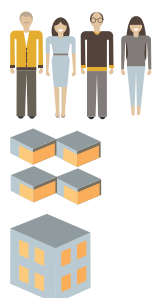
Les données comparatives sur les performances des PME à l'exportation sont limitées. On remarque cependant que trop peu de PME exportent et que, lorsqu'elles le font, ce n'est que timidement. Les publications sur le sujet s'accordent à dire que le « Mittelstand » allemand se démarque en termes de présence à l'exportation et d'ampleur de cette internationalisation. Les nombreux obstacles à l'internationalisation des PME qui ont été identifiés au niveau global comme dans les études nationales, laissent penser qu'il ne s'agit pas simplement d'obstacles à l'exportation, mais plutôt d'obstacles liés aux fondamentaux même de l'activité des entreprises : position sur le marché, innovation et approche stratégique de la gestion.

La plupart des experts et des études nationales reconnaissent que les PME doivent être plus nombreuses à exporter. Mais pour nombre d'entre elles cela procèdera davantage d'une nécessité que d'un choix, surtout dans les pays où la demande intérieure est faible et devrait stagner à court et à moyen terme.

Les données comparatives sur les performances à l'exportation des PME sont limitées, nous le savons. Sur un plan économique global, la part des exportations dans la croissance du PIB fournit certaines informations sur l'évolution des performances dans le temps et par pays. Toutefois, elle masque certaines différences importantes quant à la structure même des entreprises. En effet, les petites économies ouvertes, comme l'Irlande et le Luxembourg, sont considérablement influencées par la forte proportion de grandes multinationales. Les économies majeures, comme le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France, affichent quant à elles une croissance des exportations beaucoup plus faible.

En 2009, la Commission européenne a réalisé une étude pour cartographier le niveau d'internationalisation des PME européennes. Elle s'est penchée sur toutes les activités qui plaçaient les PME en relation avec des partenaires étrangers : exportations, importations, investissements étrangers directs, sous-traitance internationale et coopération technique internationale. L'étude a été réalisée auprès de 9 480 PME dans 33 pays européens. Elle a révélé que, dans l'Europe des 28, une PME sur quatre exportait ou avait exporté au cours des trois années précédentes, avec des activités internationales principalement tournées vers d'autres pays de l'Union européenne. Seulement 13 % des PME intervenaient sur des marchés extra-communautaires.

L'étude de la Commission européenne constate également :



CROISSANCE DE L'EMPLOI	PME actives au niveau international	+ 7 %	PME NON actives au niveau international	+ 1 %
	INTRODUCTION DE NOUVEAUX PRODUITS OU SERVICES	PME actives au niveau international	+ 26 %	PME NON actives au niveau international
À peine 16 % des PME connaissent l'existence de programmes publics de soutien à l'internationalisation				

La plupart des PME ont commencé leurs activités internationales en important : les PME qui sont à la fois importatrices et exportatrices ont commencé deux fois plus souvent par importer (39 %) plutôt que par exporter (18 %).

Une étude plus récente réalisée au Royaume-Uni par la Commission Parlementaire sur les petites et moyennes entreprises (2012) indique que seule une PME britannique sur cinq exporte. Cette proportion est inférieure à la moyenne européenne, qui est d'une sur quatre. L'étude révèle toutefois que la situation est similaire dans d'autres grandes économies, comme l'Allemagne ou la France. Ceci tient sans doute au fait que les PME des petits pays sont plus enclines à vendre au-delà de leurs frontières, compte tenu précisément de la petite taille du marché domestique.

Cependant, le nombre d'entreprises exportatrices peut également masquer des différences importantes quant à l'ensemble des exportations réalisées par les PME. L'étude française du Trésor-Eco³ (2009) souligne également ce phénomène. En effet, si une proportion significative des exportateurs en France est constituée de PME indépendantes, leur part dans les exportations demeure extrêmement faible. À l'opposé, un très petit nombre de grandes entreprises réalise environ 70 % des recettes d'exportation. Nombre de ces entreprises indépendantes ont fait de petites et brèves incursions dans les marchés internationaux. Ces incursions ont souvent été limitées par leur petite taille, par leur capacité d'innovation restreinte et par leur tendance à cibler un nombre limité de pays, généralement voisins,

ainsi qu'à ne pas conserver ou exploiter les parts de marché conquises dans les nouveaux territoires. L'étude distingue à nouveau le segment des PME allemandes, le décrivant comme plus vaste, plus innovant et plus riche en gros exportateurs, et des exportateurs plus réguliers dont le chiffre d'affaires à l'étranger représente une plus grande part des revenus.

La réussite de l'expérience allemande a été attribuée aux facteurs suivants :

- **la prédominance des activités industrielles**, fortement axées sur l'exportation, parmi les PME allemandes ;
- la présence parmi ces PME de **grandes entreprises industrielles** ;
- le rôle prépondérant des entreprises allemandes, et plus particulièrement des PME, en termes d'innovation ;
- le plus faible niveau de micro-entreprises, et par conséquent le **nombre plus élevé de PME de plus grande taille** ;
- des **résultats solides et en croissance sur les marchés émergents** ;
- un **état d'esprit national extrêmement ambitieux et compétitif**, comme en témoigne la présence fournie de sociétés véritablement internationales – l'Allemagne possède environ la moitié du nombre total de champions cachés, des entreprises de taille moyenne leaders dans leur domaine.

Enseignements



De nombreuses études réaffirment les difficultés et les obstacles à l'internationalisation des PME. Pourtant, on peut soutenir qu'il ne s'agit pas d'obstacles à l'internationalisation en soi, mais d'obstacles à une bonne performance (cf. tableau 12 ci-dessous). En se penchant sur les aspects fondamentaux de la performance, et notamment en comprenant et en définissant convenablement les marchés, ou en consacrant du temps à élaborer des stratégies pour suivre ces questions, l'internationalisation devient une conséquence naturelle plutôt qu'un objectif en soi.

Le segment des PME allemandes, avec le « Mittelstand » qui s'impose comme chef de file, est certainement très instructif pour les autres pays et leurs PME.

Les recherches de l'OCDE sur l'internationalisation (OCDE 2009) ont identifié dix obstacles principaux à l'internationalisation des PME. De nombreux autres travaux nationaux sur le sujet font état de ces obstacles.

Tableau 12 : Obstacles à l'internationalisation des PME

Rang - Facteur pondéré	Obstacle à l'internationalisation	Rang - Facteur pondéré	Obstacle à l'internationalisation
1	Manque de fonds de roulement pour financer les exportations	6	Manque de temps pour gérer l'internationalisation
2	Difficultés à identifier des opportunités à l'étranger	7	Quantité inadéquate de personnel et/ou personnel non formé à l'internationalisation
3	Informations limitées pour localiser/analyser les marchés	8	Difficulté à s'aligner sur les prix des concurrents
4	Incapacité à contacter des clients potentiels à l'étranger	9	Manque d'aides publiques
5	Obtention d'une représentation fiable à l'étranger	10	Coûts de transport excessifs

Plusieurs des obstacles à l'internationalisation identifiés ci-dessus correspondent aux six facteurs clés de succès exposés dans le présent rapport. Il ne s'agit en général pas d'obstacles à l'internationalisation, mais d'obstacles à la performance. Les entreprises qui s'attachent à ces principes pour améliorer leurs performances sont moins enclines à emprunter la voie de l'internationalisation, en raison de cette amélioration même, mais par choix. Le fait de ne pas sortir des frontières nationales devrait résulter d'une décision délibérée, et non d'une absence de réflexion faute de temps. Les PME doivent innover davantage si elles veulent s'imposer sur le plan international. Il peut s'agir d'innovations non seulement en termes de produits, mais également en termes de modèles et de processus commerciaux. Tirer profit de l'innovation et de la technologie devrait permettre à un plus grand nombre de PME de surmonter l'obstacle n°8 (difficulté à s'aligner sur les prix des concurrents) et l'obstacle n°10 (coûts de transport excessifs). Par exemple, face aux difficultés à s'aligner sur les prix des concurrents dans le contexte mondial, il faudra soit réaliser de plus en plus d'économies en utilisant les innovations de façon rationnelle, soit fournir des produits et des services innovants sans prendre en compte les impacts en termes de prix.

Comme nous l'avons souligné précédemment dans ce rapport, l'écrasante majorité des PME est constituée de micro-entreprises employant moins de dix salariés. Tandis que quelques-unes de ces entreprises ont une activité de niche et sont intégrées dans des circuits d'échanges internationaux, la plupart sont des PME qui n'exportent pas et qui sont tributaires de la demande intérieure nationale, voire de la seule demande locale. Celles qui choisissent de conserver une dimension locale doivent s'assurer de leur propre visibilité. Pour ce faire, elles peuvent tirer parti des avantages locaux, comme l'approvisionnement local ou la vente de produits locaux. Les PME dont l'activité, locale, est limitée au commerce ou à la prestation de services ont relativement peu de chances de grandir. Elles resteront soumises aux aléas de la demande et vivront sous la menace de nouveaux concurrents.

Si bon nombre de ces entreprises survivent et restent performantes, leur survie à long terme est menacée et leur goût du risque devrait rester limité. Ainsi, en Irlande, en Espagne et au Portugal de nombreuses entreprises locales ont surinvesti dans l'économie locale et pris des risques qui dépassaient largement leurs limites naturelles. Dans la plupart des cas, il ne s'agissait ni d'entreprises leaders ni d'entreprises innovantes. Elles proposaient plutôt des produits, des services et des modèles commerciaux simples et reproductibles, ce qui les rendait très vulnérables à la récession dans le marché intérieur. Pour de telles entreprises, l'expansion géographique pourrait impliquer des stratégies simples telles que :

- ✓ **Un regroupement avec d'autres fournisseurs au niveau régional et national pour atteindre la masse critique et réaliser des économies d'échelle.**
- ✓ **Des partenariats stratégiques avec d'autres fournisseurs locaux de produits et de services, les avantages et les complémentarités apportés par chacun pouvant alors faire l'objet d'une mutualisation (par exemple : ventes croisées, partage de campagnes de marketing).**
- ✓ **L'adoption des meilleures pratiques pour élargir sa clientèle en travaillant avec des organismes de représentation du secteur et des autorités ou des organisations nationales de soutien au développement.**

Néanmoins, davantage de PME, particulièrement dans les pays où la demande intérieure stagne, doivent renforcer leur position pour garantir leur pérennité et améliorer leur compétitivité. Pour la plupart des petites entreprises, l'expansion des limites géographiques ne consistera pas à ouvrir des bureaux à l'étranger, mais plutôt à mieux utiliser la technologie pour améliorer le marketing et les ventes à l'international, en lien avec les clusters industriels, y compris avec l'aide à la croissance et à l'internationalisation apportée par l'État.

Dans la plupart des pays, la croissance et le redressement par l'augmentation des exportations et par l'internationalisation reposent sur un nombre trop limité de PME. Il est évident que celles-ci devront être beaucoup plus nombreuses à oser franchir les obstacles à l'internationalisation identifiés ci-dessus, sous peine de voir la concurrence internationale frapper à leur porte.

4.6 PILOTER AUJOURD'HUI POUR MIEUX PRÉPARER DEMAIN

QUATRE FACTEURS DE PERFORMANCE FONDAMENTAUX

1 Position sur le marché, l'offre client et la performance commerciale

2 Qualité de la production et du service client

3 Gestion financière, de la performance et des risques

4 Direction et management des individus et des équipes

D'après notre expérience, l'ambition, la concentration et le travail quotidien et engagé des propriétaires et des dirigeants d'une entreprise sont probablement les éléments essentiels de la réussite à long terme. Indépendamment de la localisation, de la taille ou du secteur d'activité, tous les dirigeants doivent exploiter **quatre facteurs de performance fondamentaux afin de réussir**.

Il n'est jamais pertinent d'évaluer le style de management et la vision d'une entreprise uniquement sur la base de sa seule implantation géographique. En revanche, la culture d'entreprise, l'histoire et les normes particulières des différents pays analysés dans la présente étude semblent influencer sur la performance globale des PME sur leur marché national.

De nombreux commentateurs ont abordé les aspects positifs du modèle et du style de management allemand. Certains – et parmi eux nos spécialistes du secteur – estiment que l'importance que les PME allemandes accordent à leurs activités de base et à une planification à long terme est la clé du succès de ces entreprises. Cette politique de planification à long terme a été attribuée par certains à la proportion élevée d'entreprises familiales parmi les PME allemandes (« Mittelstand »). Cependant, des recherches plus larges portant sur les cultures nationales (cf. les dimensions de la culture nationale de Hofstede) indiquent également que la préoccupation pour le long terme représente une caractéristique unique de la culture nationale allemande. Reste à savoir si les individus de la génération Y (nés après 1980) suivront la tradition lorsqu'ils prendront la relève.

Hermann Simon, auteur de « *Hidden Champions : Aufbruch nach Globalia* », attribue la réussite de ces champions cachés allemands à plusieurs aspects essentiels de la planification et du style de management, qui sont utiles et susceptibles d'être appliqués par un grand nombre de PME.

Forte ambition

Objectifs extrêmement ambitieux en matière de croissance et de leadership du marché

Leadership solide

Autoritaire d'un côté sans aucune discussion sur les principes et les valeurs, mais forte participation et flexibilité concernant les détails opérationnels

Employés qualifiés et loyaux

Pourcentage élevé de diplômés de l'enseignement supérieur parmi les salariés, mais également faible turnover du personnel, prouvant une volonté de garder les talents et le savoir-faire

Qualité des produits

L'avantage concurrentiel ne réside pas tant dans le produit lui-même que dans les informations fournies, l'intégration des systèmes et la facilité d'utilisation. Ces avantages résultent de l'expertise du personnel et du capital humain, ce qui constitue autant d'obstacles pour la concurrence

Stratégies fondées sur la valeur

Les stratégies sont axées sur la valeur et non régies par les prix, avec de nombreuses entreprises qui majorent leurs prix en fonction du marché moyen, montrant ainsi que la qualité demeure un facteur important de différenciation



Proximité avec le client et avantages concurrentiels

C'est un avantage naturel pour les petites entreprises et pour celles qui ont une taille moyenne. Elles sont particulièrement proches de leurs clients, surtout de leurs principaux clients dont les demandes sont importantes et régulières

Concentration et profondeur

Elles définissent étroitement leur marché, travaillent en profondeur dans la chaîne de valeur, refusent toute externalisation de leurs compétences essentielles afin d'assurer un contrôle total de la qualité et visent l'excellence

Mondialisation

Parce qu'elles ont une activité de niche, ciblée plutôt que large, elles doivent s'internationaliser

Innovation

L'efficacité des activités d'innovation et de recherche développement, si elle associe la technologie et les besoins de la clientèle, est cinq fois supérieure à celle de grandes sociétés. Parallèlement, en mettant en œuvre les inventions de quelques

experts qui se consacrent exclusivement à cette tâche plutôt qu'en adoptant une stratégie fondée sur un gros budget comme le font les grandes entreprises, elles limitent les frais liés à l'obtention de brevets

Enseignements

À moyen et à long terme, une performance durable ne peut être atteinte que lorsque l'équipe dirigeante consacre suffisamment d'attention et de ressources de l'entreprise à la résolution des difficultés fondamentales ainsi qu'à la réflexion, à la planification, aux adaptations et aux investissements requis pour améliorer l'avenir de l'entreprise. Il s'agit d'un exercice d'équilibre complexe, mais essentiel.

Les entretiens avec nos spécialistes ont mis en évidence que certaines caractéristiques du management des huit pays analysés étaient plus favorables à la performance à long terme :

- **Orientation à long terme** - une approche à long terme de la planification des activités.
- **Planification fondée sur les risques** - une approche prudente des opportunités fondée sur les risques.
- **Priorité donnée à l'aspect concurrentiel** - une forte volonté d'être le meilleur et de rivaliser à un haut niveau à l'international.
- **Priorité donnée aux activités de base** - une vision claire de la position sur le marché et une priorité accordée à la qualité de l'offre.
- **Rigueur financière** - une gestion financière solidement intégrée, avec une planification des activités et une gestion des risques ; une stratégie réfléchie et non spéculative combinée à une grande maîtrise des principes fondamentaux, avec une gestion rigoureuse du fonds de roulement.

5. MAZARS AU SERVICE DES PME



5. MAZARS AU SERVICE DES PME

EXPERTISE COMPTABLE

- Tenue comptable et établissement des comptes annuels
- Externalisation des process et fonctions comptables de l'entreprise
- Consolidation et reporting
- Gestion du crédit et du fonds de roulement
- Secrétariat juridique
- Externalisation de la gestion financière
- Budget annuel et suivis périodiques
- Prévisionnel de création d'activité ou d'investissement

AUDIT

- Commissariat aux comptes
- Audits contractuels
- Audit informatique
- Audit interne
- Audit des engagements de retraite
- Audit de subventions

SOCIAL

- Gestion de la paie et administration du personnel
- Diagnostic global de la fonction paie
- Suppléance et renforcement du service paie
- Assistance informatique
- Aide à la décision dans le choix/l'évolution du SIRH

FISCALITÉ

- Impôts sur les sociétés
- Taxes internationales
- Clients privés
- Taxes employeurs/employés
- TVA
- Crédits d'Impôts
- Restructuration et acquisitions

CONSEIL EN FINANCE

- Financement des entreprises
- Évaluation d'entreprise
- Redressement d'entreprise
- Restructuration de la dette
- Réduction des coûts
- Fusions et acquisitions
- Due diligence



6. NOUS CONTACTER

Pour plus de renseignements, veuillez contacter votre bureau Mazars le plus proche :

Jean-Louis Koessler	Alsace, Lorraine	Email : jean-louis.koessler@mazars.fr Tél. : 03 88 15 45 50
Alain Chavance	Aquitaine, Limousin, Poitou-Charentes	Email : alain.chavance@mazars.fr Tél. : 05 57 92 29 60
Arnaud Le Néen	Bretagne, Pays de la Loire	Email : arnaud.le.neen@mazars.fr Tél. : 02 53 35 51 71
Olivier Nehaume	Centre	Email : olivier.nehaume@mazars.fr Tél. : 02 38 76 06 00
Patrick Reny	Champagne-Ardenne	Email : patrick.reny@mazars.fr Tél. : 03 26 79 75 00
Jean-Pierre Ladouce	Franche-Comté, Bourgogne	Email : jean-pierre.ladouce@mazars.fr Tél. : 03 81 53 28 55
Olivier Lefort	Ile-de-France	Email : olivier.lefort@mazars.fr Tél. : 01 41 18 78 78
Erik Flamant	Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon	Email : erik.flamant@mazars.fr Tél. : 05 62 73 44 00
Jean-Philippe Van Dijk	Nord-Pas-de-Calais, Picardie	Email : jean-philippe.van-dijk@mazars.fr Tél. : 03 28 38 16 75
Joel Thomas	Normandie	Email : joel.thomas@mazars.fr Tél. : 02 32 74 03 03
Stéphane Marfisi	Provence-Alpes Côte-d'Azur, Corse	Email : stephane.marfisi@mazars.fr Tél. : 04 91 29 61 01
Frédéric Maurel	Rhône-Alpes, Auvergne	Email : frederic.maurel@mazars.fr Tél. : 04 26 84 52 52

Vos principaux contacts à l'international :

Phil Verity	Co-CEO Mazars Global	Email : philip.verity@mazars.co.uk Tél. : +44 (0)20 7063 4880
Joe Carr	Global Leader of SME Advisory Services Mazars	Email : jcarr@mazars.ie Tél. : +353 (0)1 449 4400
Michelle Olckers	Afrique du Sud	Email : michelle.olckers@mazars.co.za Tél. : +27 21 818 5102
Carsten Schlaewe	Allemagne	Email : carsten.schlaewe@mazars.de Tél. : +49 211 8399 205
Lieven Acke	Belgique	Email : lieven.acke@mazars.be Tél. : +32 (0)9 265 83 202
Madhu Menon	Botswana	Email : madhu.menon@mazars.co.bw Tél. : +267 395 7466
Serge Principe	Canada	Email : serge.principe@mazars.ca Tél. : +1 514 845 9253
Pia Lillebaek	Danemark	Email : pia.lillebaek@mazars.dk Tél. : +45 35 26 52 22

Samir Bitar	Émirats Arabes Unis	Email : sbitar@mazars.ae Tél. : +971 4 357 3730
Juan Luque Gala	Espagne	Email : jluque@mazars.es Tél. : +34 934050855
Jim Blake	États-Unis	Email : james.blake@weisermazars.com Tél. : +1 732 205 2064
Ernest Akonor	Ghana	Email : ernest.akonor@mazars.com.gh Tél. : +233 (0) 302 520 943
George Tsoukalas	Grèce	Email : george.tsoukalas@mazars.gr Tél. : +30 210 6993749
Joe Carr	Irlande	Email : jcarr@mazars.ie Tél. : +353 (0)1 449 4400
Owen Koimburi	Kenya	Email : owen.koimburi@mazars.co.ke Tél. : +254 (02) 3861 176/75/79
Alan Craig	Malte	Email : alan.craig@mazars.com.mt Tél. : +356 213 45 760
Hassan Allouch	Maroc	Email : hassan.allouch@mazars.ma Tél. : +212 5 22 423 430
Sudhir Sesungkur	Maurice	Email : sudhir.sesungkur@mazars.mu Tél. : +230 208 7744
Rodolfo Perez Garrido	Mexique	Email : rodolfo.perez@mazars.com.mx Tél. : +52 (55) 5980 5200
Jan Olaf Poulsen	Norvège	Email : poulsen@mazars.no Tél. : +47 23 19 63 00
Errol Paul	Pakistan	Email : errol.paul@mazars.pk Tél. : +92 334 3655663
Hans Viskil	Pays-Bas	Email : hans.viskil@mazars.nl Tél. : +31 (0) 88 27 71 253
Jose Rebouta	Portugal	Email : jrebouta@mazars.pt Tél. : +351 22 605 10 20
Ahmed Tawfik	Qatar	Email : ahmed.tawfik@mazars.qa Tél. : +974 4444 1132
David Smithson	Royaume-Uni	Email : david.smithson@mazars.co.uk Tél. : +44 (0)113 387 8724
Bo Matson	Suède	Email : bo.matson@mazars.se Tél. : +46 42 371929
Adel Mohsen Chaabane	Tunisie	Email : adel.mohsenchaabane@mazars.com.tn Tél. : +216 71 964 898
Izel Coskun	Turquie	Email : icoskun@mazarsdenge.com.tr Tél. : +90 212 296 51 00
Luis Martinez	Uruguay	Email : luis.martinez@mazars.com.uy Tél. : +59 829 002 290

7. BIBLIOGRAPHIE

- BCE, *Exploring the Steady-State Relationship Between Credit and GDP for a Small Open Economy –The Case Of Ireland*, working paper series n°1531, avril 2013
- BCE (2013), Enquête sur l'accès des PME au financement dans la zone euro d'avril 2013 à septembre 2013 (en anglais)
- Ecorys (2012), *EU SMEs in 2012: At the Crossroads*, septembre 2012. Rapport annuel sur les PME dans l'Union européenne, 2011/2012, rapport préparé pour la Commission européenne (en anglais) : http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf
- Commission européenne (2013), Fiches par pays sur le SBA (en anglais), http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm
- Enquête SAFE de la Commission européenne, Août à Octobre 2013
- Eurostat, Base de données des statistiques structurelles sur les entreprises (SBS), 2013
- Eurostat, accessed at http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nasa_f_bs&lang=en
- Commission européenne, *Internationalisation of European SMEs*, 2010. Etude (en anglais) traitant de l'internationalisation des PME européennes
- Commission européenne (2013), Tableau de bord de l'Union de l'innovation 2013
- Hermann Simon, *Hidden Champions - Aufbruch nach Globalia : Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, 2012
- Hofstede Geert, National Cultural Dimensions <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> in, accessed on 31.01.2014
- House of Lords, *Roads to Success: SME Exports*, 2013. Commission ad hoc sur les PME. Rapport de la session 2012-2013 (en anglais)
- OCDE, *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*, 2009. Rapport du groupe de travail sur les PME et l'entreprenariat (en anglais)
- Intrum Justitia, European Payment Index 2012 (en anglais)
- Banque Centrale d'Irlande, *Irish SMEs: Stylised Facts from the Real Economy and Credit Market*, bulletin trimestriel, avril 2012
- Trésor-Eco (2009, n° 54), L'appareil exportateur français : une réalité plurielle
- Banque mondiale, <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx#>
- Forum économique mondial (2013), Rapport sur la compétitivité globale 2013-2014 (en anglais), http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Les renseignements fournis dans le présent document sont donnés à titre d'information uniquement.
Mazars ne saurait assumer une quelconque responsabilité au titre de ces derniers et/ou de leur utilisation.
Propriété de Mazars – tous droits réservés 2014/08
