

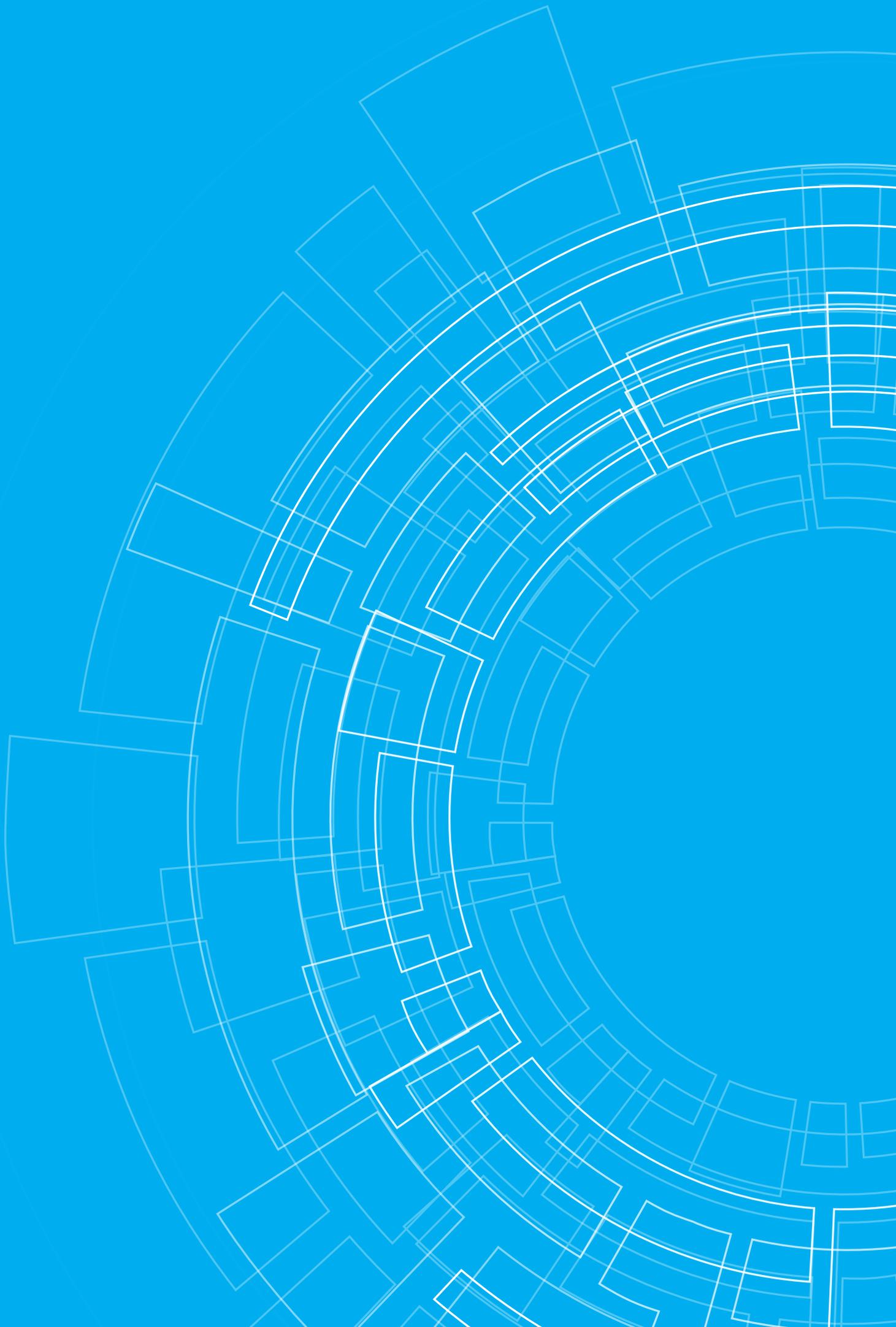
Mid-Market* :

pourquoi la compétitivité de
l'Europe repose sur ses entreprises
de taille moyenne



ESSEC
BUSINESS SCHOOL

*Entreprises de taille moyenne au sens des sociétés réalisant un chiffre d'affaires annuel compris entre 10 et 500 millions d'euros, tous secteurs d'activité confondus.



Sommaire

Introduction.....	3
La force est au centre	4
Un moteur de croissance essentiel.....	6
Les entreprises de taille moyenne dans quatre pays.....	6
Les entreprises de taille moyenne en Allemagne : une force motrice	7
Les entreprises de taille moyenne en France : une productivité par salarié élevée.....	7
Les entreprises de taille moyenne en Italie :	
une catégorie plus restreinte mais tout aussi dynamique	8
Les entreprises de taille moyenne au Royaume-Uni :	
une copie conforme de l'Allemagne	9
Le poids économique des entreprises de taille moyenne	10
Une contribution au PIB supérieure à celle des grandes et des petites entreprises.....	10
Une contribution à l'emploi supérieure à celle des grandes et des petites entreprises.....	11
Stables et durables.....	11
Pourquoi les entreprises de taille moyenne croissent-elles en période de déclin économique alors que les grandes entreprises se replient ?	11
Réussir dans l'industrie manufacturière.....	11
Ce qui distingue les entreprises de taille moyenne :	
en quoi ces entreprises sont-elles différentes ?.....	12
Penser mondial, agir local	12
Exporter les marchandises, conserver la valeur	13
Au service de l'innovation et des clients.....	13
Stratégie des entreprises de taille moyenne : ce qui oriente leurs choix.....	14
Pas facile d'être une entreprise de taille moyenne : leurs grands défis économiques	16
Ressources humaines	16
Financement	16
Réglementations.....	17
Ce qui fonctionne pour les entreprises de taille moyenne :	
les leçons des Champions de la croissance.....	18
Les champions de la croissance : rapide aperçu	19
Les facteurs de croissance	20
Facteurs secondaires	20
Les Champions de la croissance dominent régulièrement	21
Conclusion	23
À propos des auteurs.....	24
Le comité consultatif académique de GE Capital	24
Présentation de la méthode de l'étude.....	27



Introduction

Au-delà du financement, GE Capital est fier de partager avec ses clients et partenaires ses expertises et son savoir-faire. Nous appartenons à l'un des plus grands groupes industriels au monde et nos relations de partenariat avec nos clients se caractérisent par notre capacité à comprendre leur métier comme aucun autre partenaire financier.

Et parce que nous les comprenons, nous sommes capables d'appréhender les contraintes auxquelles ils sont confrontés. Une de ces contraintes est le fait qu'ils sont peu connus. Une grande partie de nos clients sont des entreprises qui paraissent trop grandes pour être considérées comme des PME traditionnelles mais qui ne sont pas vraiment des « grandes entreprises » ; je suis toujours surpris de voir à quel point elles sont peu considérées.

En tant que partenaire et soutien de ces entreprises de taille moyenne, il nous a semblé important de sensibiliser le public au rôle primordial qu'elles jouent dans l'économie européenne. Ce rapport met en lumière les informations qui permettront aux acteurs économiques et à la presse de mieux comprendre la contribution des entreprises de taille moyenne dans des économies européennes en quête de croissance.

Dans le présent rapport, et dans les rapports nationaux que nous avons publiés, vous trouverez l'étude la plus complète jamais réalisée sur les entreprises de taille moyenne dans les quatre principaux pays européens. Elle réunit une analyse détaillée de données réalisée sur des millions d'entreprises, au travers de plus de 800 heures d'entretiens approfondis avec les dirigeants de



ces entreprises et les éclairages d'universitaires de premier plan de quatre des principales universités et écoles de commerce européennes.

Ses conclusions vous surprendront peut-être. Sans nul doute, elles vous permettront de comprendre l'importance des entreprises de ce vaste groupe, non seulement pour leur contribution massive à l'économie européenne mais aussi pour la manière dont elles gèrent leurs activités. Elles ont traversé la crise financière en développant leur chiffre d'affaires et leurs effectifs en dépit de la récession la plus difficile depuis une génération. Et s'il faut à l'Europe un exemple pour inspirer son redressement, il n'en est peut-être pas de meilleur que le leur.

A handwritten signature in black ink that reads "Richard A. Laxer". The signature is fluid and cursive.

Richard A. Laxer
Président-Directeur Général, GE Capital EMEA

La force est au centre

Résumé

Alors que les principaux pays d'Europe recherchent toujours le chemin de la croissance, le débat s'est en grande partie focalisé sur le rôle que les grandes entreprises joueront dans le redressement de l'économie. Les réponses tardant à venir, décideurs et influenceurs se sont aussi intéressés de près au rôle des jeunes pousses, des créateurs d'entreprise et des PME (petites et moyennes entreprises). Le débat est vif ; des théories ont été avancées mais les réponses demeurent incertaines.

Alors, où la solution pourrait-elle se trouver ?
Quelque part entre les unes et les autres, peut-être ?

Le but du présent rapport est d'examiner le rôle joué par les entreprises de taille moyenne, trop grandes pour être considérées comme des PME traditionnelles mais plus petites que les grands groupes cotés en Bourse qui dominent les titres de la presse.

Ce que montre ce rapport, c'est que si l'Europe désire renouer avec la croissance, ceux qui se demandent comment y parvenir doivent davantage s'intéresser à ce groupe d'entreprises moyennes qui continue bel et bien à croître même dans les périodes les plus difficiles. Menées par le Mittelstand allemand, groupe de sociétés endurantes et principalement industrielles, les entreprises de taille moyenne européennes bénéficient de la capacité des grandes entreprises à penser global et à réaliser des économies d'échelle, associée à la souplesse et à l'énergie des plus petites entreprises. Elles sont un terrain privilégié pour l'innovation et l'emploi durable. Les dimensions de ce groupe, relativement faible en nombre d'entreprises, sont telles que si

les entreprises de taille moyenne parvenaient à augmenter leurs effectifs de seulement 2 % par an (ce qui représente 650 000 emplois) jusqu'en 2015, cela suffirait pour ramener le taux moyen de chômage des quatre principaux pays européens à son niveau de 2007.

En Allemagne, en France, en Italie et au Royaume-Uni (qu'on désignera ensemble comme l'UE-4 dans le cadre de ce rapport), les entreprises de taille moyenne représentent une toute petite fraction du nombre total d'entreprises – entre 1,2 % en Allemagne et 1,7 % en France – mais génèrent environ un tiers du chiffre d'affaires du secteur privé et emploient environ un tiers de la main-d'œuvre de leur pays respectif.

Le périmètre des entreprises de taille moyenne, défini par la démographie structurelle de chaque économie nationale, diffère légèrement d'un pays à l'autre. Les entreprises de taille moyenne tendent à être plus grandes en Allemagne qu'en Italie, par exemple. Mais en fonction du chiffre d'affaires et des effectifs de 2010, nous avons dénombré au sein de l'UE-4, environ 140 000 entreprises, distinctes aussi bien des petites entreprises que des grandes dans leur structure et dans leur contribution économique, et qu'il convient de considérer comme des entreprises de taille moyenne. Ce groupe d'entreprises emploie 32 millions de personnes pour un revenu total de 53 millions d'euros¹.

Ensemble, les entreprises de taille moyenne des quatre pays européens contribuent au PIB de l'UE-4² à hauteur de 1 110 milliards d'euros (1 480 milliards de dollars). Cela fait de ce groupe d'entreprises de l'UE-4 l'une des dix premières économies du monde, devant l'Inde et la Russie³.

¹ Eurostat, BVD, Amadeus

² Eurostat, BVD, Amadeus

³ Banque mondiale



En Allemagne, en France, en Italie et au Royaume-Uni, les entreprises de taille moyenne représentent une toute petite fraction du nombre total d'entreprises mais génèrent environ un tiers du chiffre d'affaires du secteur privé.

Ce groupe d'entreprises est important en raison non seulement de son poids mais aussi de sa manière de travailler. Par exemple, les entreprises de taille moyenne de l'UE-4 réalisent 25 % de leur chiffre d'affaires à l'extérieur de cette zone et ont donc une envergure réellement mondiale. De plus, 70 % de leurs fournisseurs sont locaux ou nationaux, ce qui signifie que la valeur qu'elles créent demeure dans l'économie nationale et locale⁴.

Cette démarche consistant à « penser grand et agir local » trouve peut-être sa meilleure illustration dans leur politique d'emploi pendant la période 2007-2010, surtout marquée par la crise du crédit. Au cours de cette période, le PIB des économies de l'UE-4 s'est contracté de près de 7 %, et les grandes entreprises ont réagi en adoptant des mesures drastiques afin de réduire leurs coûts et de rester dans le vert. Les entreprises de taille moyenne, ont quant à elles maintenu leur cap. Sur cette période de trois ans, les entreprises moyennes, toujours en vie aujourd'hui, ont au total créé 200 000 emplois alors que les grandes entreprises encore existantes aujourd'hui en ont supprimé près de 1,5 million⁵.

Ainsi, alors que la croissance se fait toujours attendre, ce rapport fournit, pour la première fois, une analyse approfondie du segment des entreprises de taille moyenne et démontre très clairement que l'Europe en quête de croissance aurait intérêt à s'intéresser de plus près aux entreprises que nous qualifions au niveau européen de « mid market » (correspondant aux entreprises de taille moyenne françaises).

À propos de cette étude

GE Capital s'est associé à une grande école française, ESSEC Business School, pour constituer un comité consultatif de professeurs afin de mieux comprendre l'importance des entreprises de taille moyenne dans les quatre principaux pays d'Europe. Ce travail a été dirigé par Ashwin Malshe, professeur à l'ESSEC, entouré d'une équipe interdisciplinaire d'enseignants de l'université de Cologne en Allemagne, de Warwick Business School au Royaume-Uni et de l'université de Padoue en Italie, avec la contribution de Ohio State University aux États-Unis.

Les objectifs de l'étude étaient de :

- Définir les entreprises de taille moyenne dans chaque pays
- Comprendre le fonctionnement et les capacités des entreprises de taille moyenne
- Favoriser le développement des entreprises de taille moyenne, en révélant leurs besoins

Nos observations du mid-market reposent à la fois sur des données issues des bases Amadeus et Eurostat et sur une enquête réalisée auprès de plus de 1 600 dirigeants européens.

On trouvera des renseignements supplémentaires sur les méthodes de notre étude en annexe du présent rapport.

⁴ Enquête Millward Brown

⁵ Eurostat, BVD, Amadeus

Un moteur de croissance essentiel

Moins de 2% des entreprises contribuent à 30% de la richesse économique du pays.

Les entreprises de taille moyenne dans quatre pays

L'objectif de cette étude était d'identifier et de définir les entreprises de taille moyenne des quatre pays de l'UE-4 étudiés. La méthodologie utilisée à cet effet, qui s'appuie sur des travaux comparables effectués en 2011 aux États-Unis par Ohio State University et GE Capital, examine la structure de chacune des économies de l'UE-4 en analysant des ensembles de données individuels provenant de millions d'entreprises et en dressant leur cartographie au cours de plus de 800 heures d'entretiens avec des cadres dirigeants d'entreprises de taille moyenne.

Nous avons ainsi pu établir une définition propre à chacune des économies de l'UE-4 en fonction de la démographie des entreprises dans chaque pays.

D'après les statistiques de chiffre d'affaires et d'emploi en 2010, les pays de l'UE-4 comptent à peu près 140 000 entreprises de taille moyenne. Ces

entreprises représentent 32 millions d'emplois et près d'un tiers du PIB du secteur privé des quatre pays européens étudiés⁶.

Il était important de définir le marché des entreprises de taille moyenne de chaque pays. L'Italie, par exemple, compte 3,7 millions d'entreprises réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 5 millions d'euros, tandis que l'Allemagne ne compte que 1,7 million d'entreprises de cette taille. Voici la définition des entreprises de taille moyenne pour chaque pays :

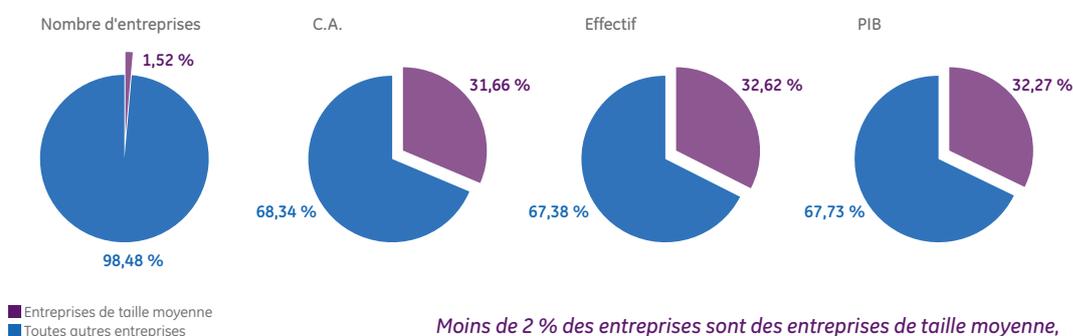
Allemagne : entre 20 millions et 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires annuel

Royaume-Uni : entre 20 millions et 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires annuel

France : entre 10 millions et 500 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel

Italie : entre 5 millions et 250 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel

Contribution des entreprises de taille moyenne à l'économie de l'UE-4



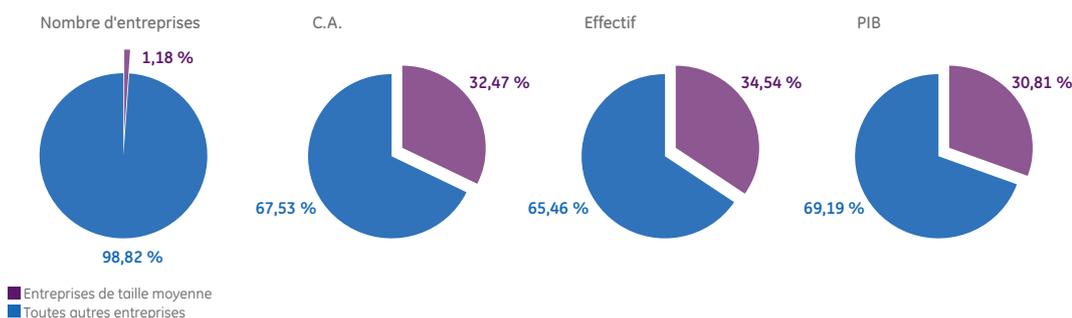
Moins de 2 % des entreprises sont des entreprises de taille moyenne, mais elles représentent environ 30 % de l'activité économique.

Les entreprises de taille moyenne en Allemagne : une force motrice

Les entreprises de taille moyenne allemandes bénéficient d'un secteur industriel bien développé et d'une économie nationale stable et diversifiée. Nous considérons que le mid-market allemand est composé des entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 20 millions et 1 milliard

d'euros. Il représente environ 21 000 entreprises seulement, soit 1,2 % du nombre total d'entreprises du pays. Cela étant, ces entreprises emploient 9,4 millions de personnes, soit 34,5 % des travailleurs, et réalisent 2 300 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel, soit environ 32,5 % du PIB. En moyenne, une entreprise de taille moyenne allemande réalise 108 millions de chiffre d'affaires annuel et emploie 450 personnes⁷.

Contribution des entreprises de taille moyenne à l'économie allemande



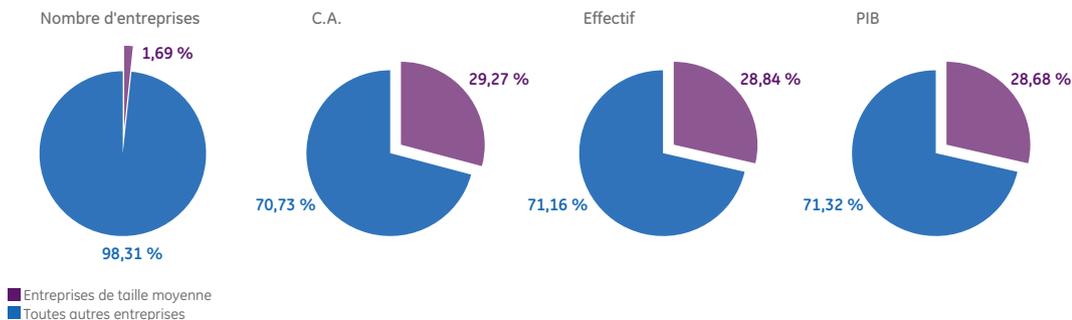
Bien que seules 1,18% des entreprises allemandes soient des entreprises de taille moyenne, celles-ci représentent plus d'un tiers de l'activité économique.

Les entreprises de taille moyenne en France : une productivité par salarié élevée

Le marché des entreprises de taille moyenne en France est plus restreint qu'en Allemagne. Nous considérons qu'il regroupe des entreprises réalisant entre 10 millions et 500 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit une association de grandes PME et de petites ETI si nous nous référons aux définitions « officielles ». Elles sont au nombre de 36 000 environ, soit 1,7 % des entreprises françaises. Elles

emploient 6,5 millions de personnes, soit 28,8 % des travailleurs, et réalisent un chiffre d'affaires annuel de 1700 milliards d'euros, soit 29,3 % du PIB français. En moyenne, une entreprise de taille moyenne française réalise 46 millions d'euros de chiffre d'affaires et compte 180 salariés⁸. Les entreprises de taille moyenne au sens de ce rapport ne se confondent pas avec les « entreprises médianes » parfois distinguées par les statistiques industrielles et sont en moyenne plus petites que les « entreprises de taille intermédiaire » de l'Insee.

Contribution des entreprises de taille moyenne à l'économie française



Moins de 2% des entreprises françaises contribuent à 30% de la richesse économique du pays.

⁷ Eurostat, BVD, Amadeus

⁸ Eurostat, BVD, Amadeus

Plus de 40 % du PIB du secteur privé italien provient de seulement 1,6 % des entreprises italiennes.

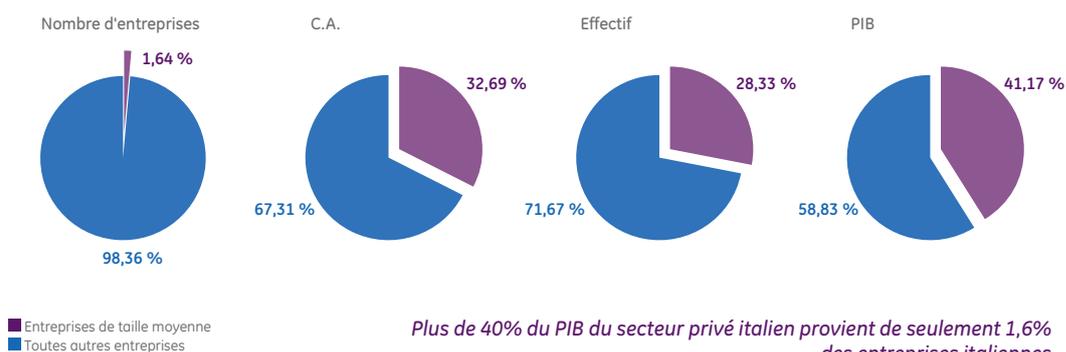
Les entreprises de taille moyenne en Italie : une catégorie plus restreinte mais tout aussi dynamique

Les seuils de chiffre d'affaires retenus pour déterminer la catégorie des entreprises de taille moyenne en Italie ont été abaissés. La fourchette retenue va de 5 millions à 250 millions d'euros afin de tenir compte de différents facteurs, en particulier des lois sociales italiennes. Celles-ci sont souvent considérées comme pénalisantes car leurs dispositions rigides applicables aux entreprises de plus de quinze salariés entravent leur développement au-delà de ce seuil. Les entreprises italiennes ont aussi tendance à être

plus spécialisées, ce qui limite leurs perspectives de croissance. En outre, les marchés financiers italiens, relativement inefficients et opaques, limitent l'accès aux capitaux et donc la croissance potentielle.

La fourchette des entreprises considérées étant ainsi bien plus réduite que dans les trois autres pays, on compte en Italie environ 62 000 entreprises de taille moyenne, soit 1,6 % du nombre total d'entreprises. Elles emploient 5,2 millions de personnes, soit 28,3 % des travailleurs et réalisent 1 400 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit 32,7 % du PIB de l'Italie. En moyenne, une entreprise de taille moyenne italienne réalise 22 millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie 85 salariés⁹.

Contribution des entreprises de taille moyenne à l'économie italienne



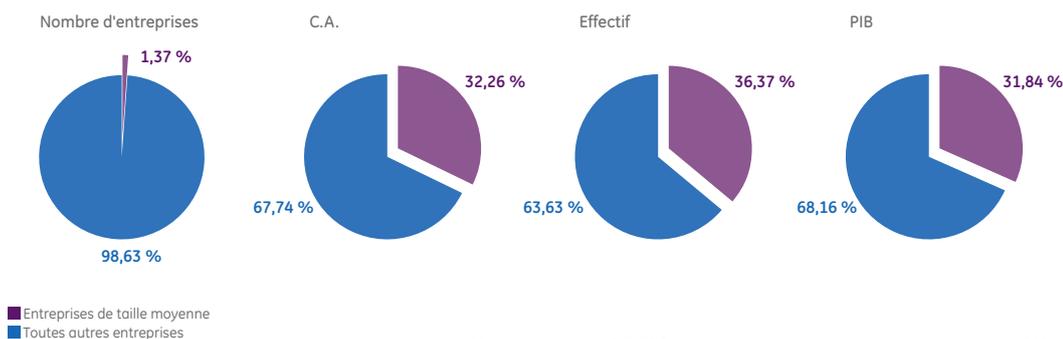
Les entreprises de taille moyenne au Royaume-Uni : une copie conforme de l'Allemagne ?

Le mid-market britannique ressemble dans sa structure à celui de l'Allemagne : il est formé d'entreprises réalisant entre 15 millions et 800 millions de livres sterling (entre 20 millions et 1 milliard d'euros). Il comprend environ 21 500 entreprises, soit à peu près 1,4 % du nombre total d'entreprises, et emploie 10,9 millions de personnes, soit 36,4 % des travailleurs. Les entreprises de taille moyenne britanniques réalisent un chiffre d'affaires annuel de 1700 milliards de livres (2100 milliards d'euros), soit 32,3 % du PIB de l'économie.

En moyenne, une entreprise de taille moyenne britannique réalise 78 millions de livres de chiffre d'affaires (98 millions d'euros) et emploie 500 personnes, sa taille étant donc similaire à celle de son homologue allemande¹⁰.

En comparaison des trois autres pays de l'UE-4, l'économie britannique dépend plus des services. Environ 17 % de la main-d'œuvre totale est employée dans des secteurs très concurrentiels comme le commerce de gros et de détail, et 16 % dans les services d'assistance¹¹. Ce facteur contribue à expliquer que le PIB par salarié soit moins élevé dans les entreprises de taille moyenne britanniques.

Contribution des entreprises de taille moyenne à l'économie britannique



Un peu plus de 20 000 entreprises réalisent plus d'un tiers du PIB au Royaume-Uni

¹⁰ Eurostat, BVD, Amadeus

¹¹ BVD, Amadeus

Le poids économique des entreprises de taille moyenne

Réunies, les entreprises de taille moyenne de l'UE-4 seraient l'une des 10 plus grandes économies au monde, devant l'Inde et la Russie.

Une contribution au PIB supérieure à celle des grandes et des petites entreprises

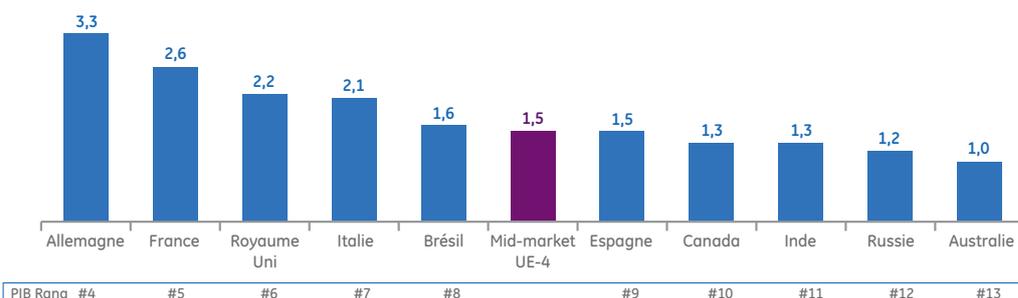
Les entreprises de taille moyenne créent une valeur ajoutée importante pour leur pays respectif. Si elles ne représentent que 1,5 % des entreprises, elles génèrent 7400 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit 32 % du total du secteur privé de l'UE-4 et davantage que le total provenant des 9 millions de petites entreprises de ces mêmes pays. En tant que groupe, les entreprises de taille moyenne de l'UE-4 contribuent 21 fois plus au PIB (de ces quatre économies européennes) que la moyenne des entreprises de cette zone (8 millions d'euros contre 0,37 million)¹².

Leur incidence sur le PIB national est considérable. En France, les entreprises de taille moyenne réalisent 29 % du PIB, c'est-à-dire 246 milliards d'euros. En Allemagne, elles représentent 31 % du PIB, ce qui équivaut à 357 milliards d'euros. Au Royaume-Uni, elles sont à l'origine de 32 % du PIB, ce qui représente 237 milliards d'euros. Et en Italie, leur contribution s'élève à 41 % du PIB, pour un montant de 237 milliards d'euros. Dans un seul pays, le Royaume-Uni, le PIB total des entreprises de taille moyenne est inférieur à la contribution des grandes entreprises (et de seulement 1 %).

Ensemble, les entreprises de taille moyenne des quatre pays européens contribuent au PIB à hauteur de 1110 milliards d'euros (1480 milliards de dollars). Ce montant ferait d'elles l'une des dix premières économies du monde, devant l'Inde et la Russie¹³.

Contribution au PIB
(milliers de milliards de \$)

Données 2009. Estimations Banque mondiale.



#1 USA : 13,9
#2 Japon : 5
#3 Chine : 5

Les entreprises de taille moyenne de l'UE-4 seraient la 9^e plus grande économie du monde.

Une contribution à l'emploi supérieure à celle des grandes et des petites entreprises

Les entreprises de taille moyenne emploient 32 millions de personnes, soit 32,6 % de la main-d'œuvre du secteur privé dans l'UE-4. Soit 3 millions d'emplois de plus que les petites entreprises, traditionnellement considérées comme d'importantes créatrices d'emplois¹⁴.

Stables et endurantes

Les entreprises de taille moyenne ont montré une grande résistance au cours du ralentissement économique récent : en 2007-2010, 96 % d'entre elles ont survécu à l'une des pires crises financières de l'Histoire. Elles sont également l'un des piliers de l'économie et existent en moyenne depuis 33 ans, dont une sur quatre depuis au moins 50 ans¹⁵.

Au cours de la période qui s'étend de 2007, date où s'est achevée la dernière grande expansion économique, à 2010, date à laquelle les économies de l'UE-4 ont commencé à se stabiliser, les grandes entreprises ont licencié 1,5 million de personnes, soit environ 380 chacune. Les entreprises de taille moyenne ont, quant à elles, créé environ 192 000 emplois et les petites entreprises environ 94 000, ce qui fait des entreprises de taille moyenne un moteur pour l'emploi, nettement plus important que les petites entreprises¹⁶.

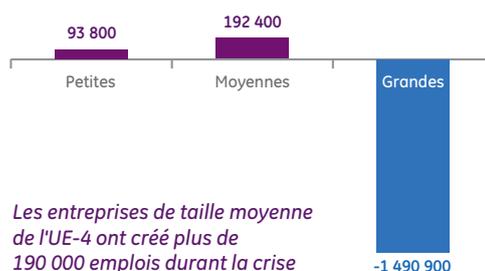
Pourquoi les entreprises de taille moyenne croissent-elles en période de déclin économique alors que les grandes entreprises se replient ?

La réponse serait sans doute difficile à trouver dans les données d'archives, mais d'après l'analyse de notre enquête (détaillée en annexe), il semble que les entreprises de taille moyenne tendent à suivre une stratégie équilibrée, raisonnant mondialement tout en restant ancrées dans l'économie locale. Elles préfèrent aussi la croissance organique à l'acquisition d'autres entreprises. Elles parviennent

ainsi à diversifier leur risque opérationnel mieux que les grandes entreprises et à créer des emplois même en période de difficultés économiques.

En comparaison, les grandes entreprises – surtout celles qui sont cotées en Bourse – sont, par rapport à leurs investisseurs, contraintes de maintenir des niveaux acceptables de rendement financier et de croissance des bénéfices, et sont donc plus susceptibles de licencier des salariés ou d'adopter d'autres mesures pour préserver leurs résultats.

Variation des effectifs des entreprises qui ont survécu entre 2007 et 2010



Les entreprises de taille moyenne de l'UE-4 ont créé plus de 190 000 emplois durant la crise financière.

Dans le même temps, les grandes entreprises en ont supprimé environ 1,5 million.

Réussir dans l'industrie manufacturière

Le poids des entreprises de taille moyenne est le plus fort dans l'industrie manufacturière. Sur l'ensemble des quatre pays, les entreprises de taille moyenne sont notamment plus tournées vers les secteurs de l'industrie. En Allemagne, 40 % de leur PIB provient de l'industrie manufacturière – alors que celle-ci représente 32,9 % de l'économie du secteur privé. Pour l'Italie, la proportion est plus élevée, 44,5 %. Puis viennent la France avec 28 % et le Royaume-Uni avec 19 %. Ces entreprises de taille moyenne industrielles de l'UE-4 emploient 9,1 millions de personnes¹⁷.

^{14, 17} Eurostat, BVD, Amadeus

¹⁵ Données d'enquête Millward Brown

¹⁶ Eurostat, BVD, Amadeus

Ce qui distingue les entreprises de taille moyenne : en quoi ces entreprises sont-elles différentes ?

Près d'un quart des entreprises de taille moyenne servent les marchés locaux et nationaux, et près de la moitié cherchent à se développer à l'international.

Dans le cadre de notre étude, nous avons interrogé plus de 1600 dirigeants d'entreprises de taille moyenne sur les difficultés rencontrées par leur entreprise, cela afin d'aider les décideurs à mieux comprendre les problématiques spécifiques de celles-ci¹⁸. Voici un résumé de nos constats.

Penser mondial, agir local

Le mid-market a fait sienne l'idée du « penser mondial, agir local ». Cette stratégie est l'une des caractéristiques essentielles des entreprises de taille moyenne qui réussissent. De petites entreprises tendent à attacher trop d'importance aux marchés locaux et nationaux, et seules 31 % ont une dimension globale. Les grandes négligent souvent les marchés locaux au profit des marchés étrangers.

Au contraire, les entreprises de taille moyenne adoptent une approche plus équilibrée. Près d'un quart d'entre elles servent les marchés locaux et nationaux, et près de la moitié cherchent à se développer à l'international. En travaillant sur des marchés locaux aussi bien que mondiaux, elles réduisent les risques et se protègent contre les chocs économiques.

Les entreprises du mid-market allemandes : « Vorsprung durch Exzellenz »*

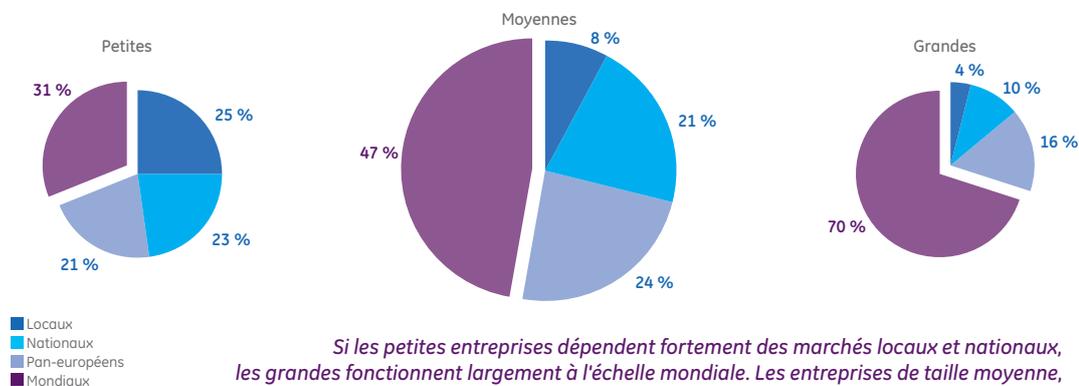
***Diriger par l'excellence**

L'existence en Allemagne d'un réel mid market, baptisé le « Mittelstand », est considérée comme une raison essentielle des bons résultats économiques du pays, surtout depuis quelques années. Selon nos études, le Mittelstand est, à plusieurs égards, unique si l'on considère les pays de l'UE-4.

Du point de vue de la croissance (augmentation moyenne du chiffre d'affaires), les entreprises de taille moyenne allemandes font mieux que les grandes et les petites entreprises d'Allemagne, et ce pour toutes les périodes couvertes par notre enquête (avant et après la crise, et croissance prévue en 2012). Leur croissance est aussi supérieure à celle des entreprises de taille moyenne de toutes les autres économies de l'UE-4.

La singularité du Mittelstand réside, semble-t-il, dans la très grande qualité de la gestion et de l'équipe de direction des entreprises. Par exemple, pour 80 % des questions sur « l'excellence opérationnelle », les entreprises de taille moyenne allemandes font mieux que les grandes entreprises. Au Royaume-Uni, les grandes entreprises obtiennent de meilleurs résultats pour toutes les questions opérationnelles. Ce n'est pas tout. Dans notre enquête, les entreprises de taille moyenne allemandes l'emportent régulièrement sur les grandes. Cette dynamique unique montre que la réputation du « Mittelstand » est méritée et repose sur un leadership fort et sur un respect des meilleures pratiques opérationnelles encore plus strict que dans les grands groupes eux-mêmes.

Quels adjectifs décrivent le mieux les marchés où vous êtes présent ?



Si les petites entreprises dépendent fortement des marchés locaux et nationaux, les grandes fonctionnent largement à l'échelle mondiale. Les entreprises de taille moyenne, quant à elles, trouvent le meilleur équilibre entre local et mondial.

Exporter les marchandises, conserver la valeur

En ciblant le marché local et en utilisant des fournisseurs locaux, les entreprises de taille moyenne tendent à conserver la valeur à l'intérieur de leurs marchés locaux et nationaux. À peu près 70 % d'entre elles font appel à des fournisseurs locaux ou nationaux et 6 % seulement sous-traient plus de 30 % de leurs activités. Ensemble, ces deux pratiques sont favorables à l'économie locale et nationale, qui conserve en son sein une proportion plus élevée du PIB. Et bien que ces entreprises dépensent davantage dans leur pays, elles vendent davantage à l'étranger. Les entreprises de taille moyenne britanniques, allemandes et italiennes réalisent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires à l'extérieur de leur pays d'origine. Quant aux françaises, si 42 % de leur revenu provient de l'étranger, 75 % de leurs fournisseurs sont basés en France. Les entreprises de taille moyenne restent donc des contributeurs importants pour les économies locales, car elles réalisent du chiffre d'affaires à l'étranger et l'investissent dans leur pays.

Au service de l'innovation et des clients

D'après les résultats de notre enquête, les entreprises de taille moyenne investissent à peu près 5 % de leur revenu en Recherche et Développement (R&D). Élargi à toutes les entreprises de l'UE-4 et donc à un chiffre d'affaires total de 7 400 milliards d'euros, ce taux permet d'estimer leurs investissements en R&D à environ 370 milliards d'euros par an. Les entreprises de

taille moyenne de l'UE-4 possèdent 1,1 million de brevets, soit 37 % du total, c'est-à-dire qu'elles en détiennent plus de 200 fois plus qu'Apple, Google et HTC réunis¹⁹. Il est encourageant de constater que, même dans le contexte économique actuel, 85 % des entreprises de taille moyenne attachent autant ou davantage d'importance à leurs investissements dans l'innovation et le développement de nouveaux produits.

Au Royaume-Uni et en Italie, les entreprises de taille moyenne occupent la première position avec respectivement 53,6 % (270 000) et 48,2 % (143 000) des brevets. Bien que les entreprises de taille moyenne allemandes puissent sembler moins innovantes avec un taux de 32,1 %, elles détiennent plus de 44 % (499 500) des brevets si l'on considère toutes les entreprises de taille moyenne des pays de l'UE-4.

Dans l'UE-4, les entreprises de taille moyenne détiennent plus de

1 130 000 brevets.

C'est environ 226 fois plus qu'Apple, Google et HTC réunis.



Les entreprises de taille moyenne de l'UE-4 investissent 370 milliards d'euros en R&D chaque année.

Stratégie des entreprises de taille moyenne : ce qui oriente leurs choix

Les entreprises de taille moyenne sont rarement cotées en Bourse. Ce sont des sociétés unipersonnelles ou elles appartiennent à des sociétés de personnes ou à des familles, ce qui a des implications importantes dans leur stratégie. Les difficultés liées à la conjoncture économique actuelle nous donnent l'occasion d'examiner en quoi les priorités des dirigeants varient d'une entreprise à l'autre selon leur taille.

Notre étude montre que les équipes dirigeantes des entreprises de taille moyenne sont davantage susceptibles d'adopter une démarche sur le long terme centrée sur la création de valeur et sur un développement pérenne. Cela leur apporte plus de souplesse et leur permet de se concentrer sur la croissance interne de l'entreprise et sur leurs clients.

Pour mieux comprendre ces différences, nous avons créé un indice où la base 100 représente la moyenne des réponses de toutes les entreprises de l'échantillon. Alors que les grandes entreprises accordent moins d'importance à la croissance organique (63) et que les petites entreprises semblent également peu mobilisées (81), le score des entreprises de taille moyenne est de 109. Nous pensons que leur structure de propriété concentrée joue un rôle important dans leur comportement et les distingue des autres catégories d'entreprises.

De plus, beaucoup de petites entreprises n'ont pas les moyens et les capitaux nécessaires pour investir dans des initiatives de croissance sur le long terme, que ce soit organiquement ou par acquisitions. En fait, elles sont davantage susceptibles d'être la cible de grandes entreprises.

Cependant, les entreprises de taille moyenne ont une approche différente, peut-être en raison directe

de la structure de leur actionnariat. Ce sont majoritairement des entreprises destinées à être transmises d'une génération à l'autre. Dès lors, les managers ont tendance à se concentrer sur la création de valeur sur le long terme et la rentabilité. Ils évitent en général d'aborder les problèmes long terme au travers d'actions court terme et se montrent particulièrement prudents quant au recours aux acquisitions pour alimenter la croissance.

Tous ces facteurs sont confirmés par les données de notre enquête (réponse moyenne à l'enquête = 100) :

- La faible propension à la croissance des petites entreprises se manifeste par leurs faibles indices en matière de croissance organique (81) et de croissance par fusion et acquisition (73).
- Les entreprises de taille moyenne ont, quant à elles, des indices élevés sur les critères de profit à long terme (106), devançant ainsi les petites entreprises (88) et les grandes entreprises (74).
- Les grandes entreprises sont en réalité désireuses d'être acquises : elles obtiennent des scores très élevés à la question « être acquis » (185) tandis que les entreprises de taille moyenne (95) gardent leur distance.

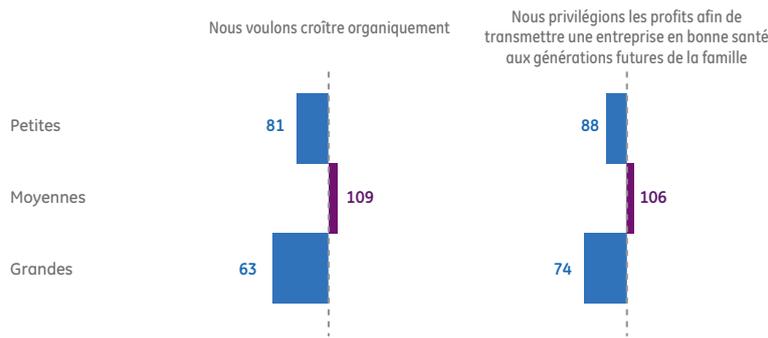
Ces constats ont plusieurs conséquences. Les entreprises industrielles d'un pays devraient selon nous adopter une vision sur le long terme car elles investissent pour de longues années. Une économie dont le secteur industriel serait largement composé d'entreprises focalisées sur les profits immédiats, aux dépens des investissements dans la Recherche & Développement et la croissance organique, serait freinée par des raisonnements à court terme.

Les entreprises de taille moyenne recherchent davantage une croissance organique et pérenne pour assurer la transmission intergénérationnelle de leur entreprise.

Confrontée à l'absence ou à la faiblesse des investissements dans les technologies, la science, la recherche et développement de produits, une telle économie aurait des difficultés à croître.

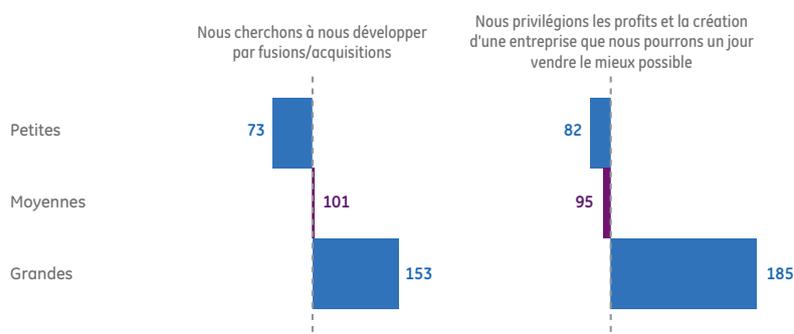
L'UE-4 a donc besoin d'un plus grand nombre d'entreprises fonctionnant comme les entreprises de taille moyenne et guidées par une vision stratégique sur le long terme.

Lesquelles de ces phrases expriment le mieux vos perspectives de développement ?



Les entreprises de taille moyenne, comparées aux grandes et aux petites entreprises de l'UE-4, recherchent davantage une croissance organique et pérenne pour assurer la transmission intergénérationnelle de leur entreprise.

Lesquelles de ces phrases expriment le mieux vos perspectives de développement ?



Contrairement aux entreprises de taille moyenne, les grandes entreprises privilégient le développement par fusions-acquisitions.

Pas facile d'être une entreprise de taille moyenne : leurs grands défis économiques

Les dirigeants des entreprises de taille moyenne signalent plusieurs freins qui font obstacle au développement de leur entreprise. Nous les avons regroupés en trois domaines : ressources humaines, financement et réglementation.

L'ampleur de ces défis varie d'un pays à l'autre. Il est donc intéressant de comparer et mettre en perspective les problèmes rencontrés par les entreprises de taille moyenne des quatre pays.

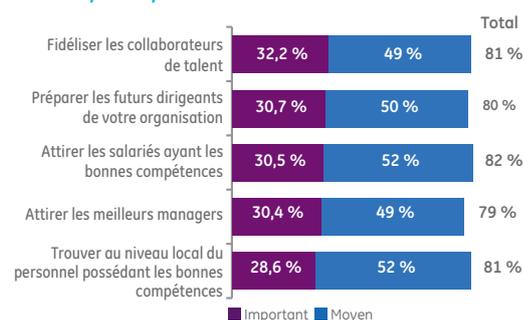
Ressources humaines

La première préoccupation des entreprises de taille moyenne de l'UE-4 en matière de ressources humaines est d'attirer, de fidéliser et de faire progresser les personnes possédant les compétences voulues. Cela est particulièrement vrai en Allemagne, où les dirigeants de ces entreprises considèrent la gestion des ressources humaines comme particulièrement difficile. C'est une préoccupation pour 42,5 % des entreprises de taille moyenne allemandes, contre 30,5 % pour l'ensemble de l'UE-4. De même, 42 % des entreprises allemandes ont du mal à préparer et former leurs futurs dirigeants, alors que seules 31 % des entreprises de taille moyenne de l'UE-4 considèrent cela comme très difficile. Six des dix principaux défis professionnels des dirigeants allemands concernent les ressources humaines, contre quatre sur dix en Italie et au Royaume-Uni et trois sur dix en France.

Les entreprises allemandes ont tendance à embaucher localement, en se battant pour attirer des collaborateurs qualifiés, qui se raréfient. Le taux de chômage allemand, entre 5 et 6 %, a été l'un des plus bas d'Europe ces dernières années, limitant le nombre de salariés compétents disponibles sur le

marché du travail. L'augmentation de la demande de travailleurs qualifiés ajoutée à l'accroissement des opportunités a rendu la fidélisation du personnel difficile pour les entreprises de taille moyenne.

Les 5 principaux défis RH



La gestion des talents est un challenge important pour les entreprises de taille moyenne.

Financement

Au niveau de l'UE-4, 80 % des entreprises de taille moyenne trouvent difficile la gestion du capital en partie à cause de la volatilité des flux de trésorerie et autres problématiques de financement. La disponibilité de capitaux pour investir dans les opportunités de croissance est aussi l'une des principales préoccupations financières des chefs d'entreprises de taille moyenne : 80 % environ des entreprises sondées trouvent cela difficile.

Les entreprises de taille moyenne britanniques et italiennes sont celles pour lesquelles les obstacles financiers sont les plus élevés. La gestion du fonds de roulement, la difficulté croissante à prévoir les flux de trésorerie et la pénurie de financements pour

Les 3 principaux problèmes de RH varient selon les marchés

Royaume-Uni

- Attirer les salariés possédant les bonnes compétences
- Trouver au niveau local du personnel possédant les bonnes compétences
- Fidéliser les collaborateurs de talent

Allemagne

- Fidéliser les collaborateurs de talent
- Préparer les futurs dirigeants de votre organisation
- Attirer les meilleurs managers

Italie

- Verser des salaires et des avantages sociaux compétitifs
- Fidéliser les collaborateurs de talent
- Préparer les futurs dirigeants de votre organisation

France

- Attirer les meilleurs managers
- Concurrencer les entreprises internationales pour attirer du personnel
- Préparer les futurs dirigeants de votre organisation

la croissance constituent des menaces significatives pour les entreprises. En Italie, cela est du, en partie, aux difficultés économiques actuelles et à la moindre transparence des marchés financiers.

On notera que si le financement est d'une manière générale une préoccupation pour les entreprises de taille moyenne, la segmentation des données en fonction du degré de perception des sondés, montre que le problème le plus important est d'obtenir des financements pour la croissance – afin de saisir de nouvelles opportunités ou d'exporter.

Du point de vue de la politique publique, le financement est un problème capital car il affecte la santé et la croissance de l'économie. Étant donné leur contribution significative au PIB national, la capacité insuffisante des entreprises de taille moyenne à financer leurs opportunités de croissance constitue un handicap grave. Nous reviendrons sur ce sujet dans la section consacrée aux implications pour la politique publique.

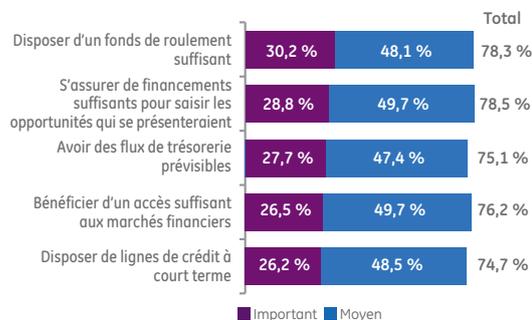
Réglementations

La complexité des lois régissant la fiscalité et l'exportation, la conformité aux codes de la santé et de la sécurité ainsi que l'instabilité des réglementations, s'avèrent être des défis majeurs pour les entreprises de taille moyenne. Les entreprises de taille moyenne italiennes sont bien plus sensibles aux coûts inhérents de la conformité, aux réglementations et aux problématiques fiscales. En revanche, les entreprises de taille moyenne

allemandes s'inquiètent davantage des aspects procéduraux liés à leurs obligations réglementaires. Par exemple, elles ont du mal à comprendre la fiscalité et à respecter les réglementations en matière de santé et de sécurité. Enfin, les entreprises de taille moyenne françaises trouvent ces trois problématiques également ardues.

Il est important pour les gouvernements de comprendre quels sont les domaines qui handicapent le plus les entreprises de taille moyenne afin de veiller à ce que les réglementations ne brident pas inutilement la croissance économique. Moteurs de l'économie et employeurs importants, ces entreprises tiendront une place essentielle dans toute reprise économique.

Les 5 principaux défis financiers



Financer leur croissance est difficile pour les entreprises de taille moyenne.

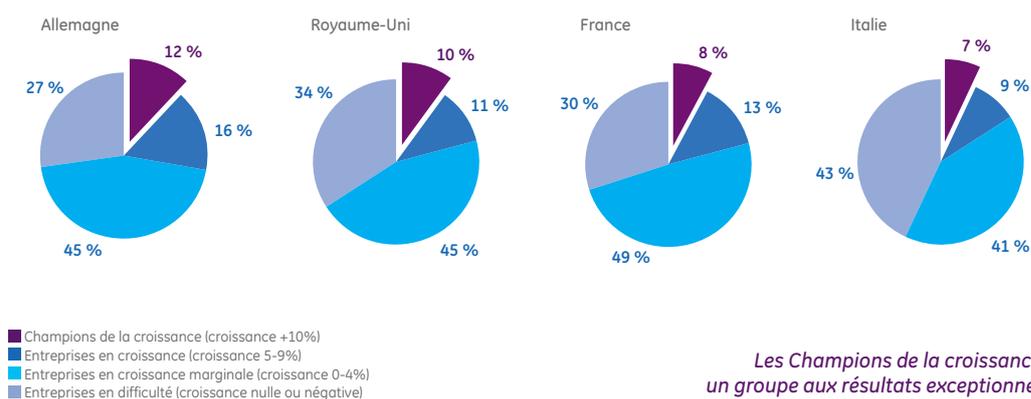
Ce qui fonctionne pour les entreprises de taille moyenne : les leçons des Champions de la croissance

Dans cette dernière section du rapport, nous avons isolé un ensemble d'entreprises à hautes performances représentant exactement 9 % de l'échantillon total et nous avons tenté d'expliquer leur réussite. Plus précisément, nous nous sommes concentrés sur des entreprises dont le chiffre d'affaires a augmenté d'au moins 10 % en 2010-2011 et qui prévoient une croissance au moins égale en 2012.

Nous comparerons les pratiques professionnelles de ce groupe avec celles du reste des entreprises de taille moyenne, divisées en trois groupes :

- Entreprises en croissance : entreprises dont le chiffre d'affaires a progressé de 5 à 9 % en 2010-2011 et qui prévoient une croissance d'au moins 5 % en 2012.
- Entreprises en croissance marginale : croissance de 1 à 4 % en 2010-2011.
- Entreprises en déclin : entreprises qui n'ont connu aucune croissance ou dont la croissance s'est contractée en 2010-2011.

Les Champions de la croissance par pays



Les Champions de la croissance : un groupe aux résultats exceptionnels



Les Champions de la croissance considèrent l'innovation et le marketing comme deux domaines d'investissement essentiels.

Les Champions de la croissance : rapide aperçu

À tous points de vue, ce groupe sélectif a non seulement réussi à croître sensiblement mais a aussi su investir dans sa croissance future. Les entreprises classées parmi les Champions de la croissance se développent trois ou quatre fois plus vite que le PIB de leur pays. Dans une conjoncture économique morose, c'est une réussite remarquable.

Les Champions de la croissance sont présents en plus grande proportion chez les entreprises de taille moyenne d'Allemagne et du Royaume-Uni (respectivement 12 % et 11 %), alors qu'ils sont moins nombreux en France et en Italie (8 % et 7 %).

On notera qu'aucun facteur ou avantage spécifique ne distingue les Champions de la croissance. Au contraire, ces entreprises sont caractérisées par de nombreux facteurs de différentes natures. Ce sont, en résumé, des généralistes très bien gérés, qui excellent dans plusieurs domaines essentiels.

Les Champions de la croissance pensent vraiment mondial tout en agissant local : 87 % sont présents à l'international. Ils surveillent avec un vif intérêt les pays qui connaissent une croissance rapide. La majorité d'entre eux (54 %) insistent particulièrement sur l'exploitation des opportunités sur les marchés étrangers en croissance.

Tout d'abord, un mot sur leur organisation : une grande majorité (75 %) des entreprises de taille moyenne et championnes de la croissance ont un

actionnariat concentré sous la forme d'une société de personnes (34 %), d'une entreprise familiale (21 %) ou d'une entreprise unipersonnelle (20 %).

Les Champions de la croissance considèrent l'innovation et le marketing comme deux domaines d'investissement essentiels. Ils consacrent en ce sens quelque 5 % de leur chiffre d'affaires à ces activités de R&D et de marketing. Quoique ce niveau soit similaire à celui des trois autres groupes, les Champions de la croissance ont augmenté de 17 % leur budget de R&D et de 12 % leur budget de marketing au cours des cinq dernières années. Tandis que de nombreuses autres entreprises ralentissaient le rythme de leurs investissements, ils accentuaient leurs efforts d'innovation et de marketing.

Afin de déterminer si les Champions de la croissance sont concentrés dans un secteur en croissance rapide, nous avons comparé leur répartition par rapport aux entreprises en stagnation ou en déclin dans plusieurs secteurs d'activité. Les Champions de la croissance peuvent appartenir à n'importe quel secteur d'activité, y compris le commerce de détail, l'industrie manufacturière ou les services financiers. Il semble qu'ils viennent plus rarement du bâtiment. Cela n'a rien d'étonnant puisque l'industrie du bâtiment est l'un de ceux dont les résultats ont été les moins bons dans le contexte actuel de crise économique.

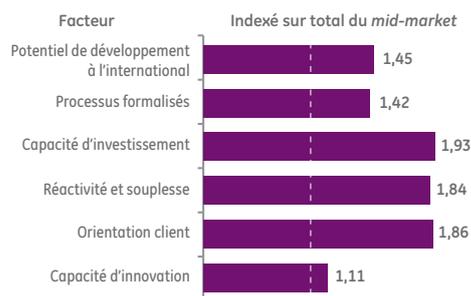
Les facteurs de croissance

À l'aide d'une approche analytique multivariée en deux temps, nous avons détecté six facteurs de croissance :

1. De solides capacités internationales
2. Des processus de croissance formalisés
3. Des investissements au service de la croissance
4. Une équipe dirigeante réactive et souple
5. Une forte orientation client
6. Un effort d'innovation important

Lesquels de ces six facteurs contribuent à différencier les Champions de la croissance du reste des entreprises de taille moyenne ?

Les 5 principaux défis financiers



Nous avons constaté que les facteurs distinctifs étaient les investissements au service de la croissance, la réactivité de l'équipe dirigeante et une forte orientation client.

Les entreprises de taille moyenne qui ont investi au service de la croissance sont 1,9 fois plus susceptibles de figurer parmi les Champions de la croissance, tandis que la réactivité et l'orientation client augmentent cette probabilité de respectivement 1,84 fois et 1,86 fois.

À première vue, il n'y aurait rien de surprenant à ce que les entreprises qui **investissent davantage dans la croissance** soient capables de croître plus vite ! Cependant, il est important de noter que les investissements dans l'innovation et dans les processus opérationnels sont risqués. Si le fait de dépenser plus garantissait la croissance, toutes les entreprises suivraient une telle stratégie.

Les investissements ne sont pas efficaces isolément. Ils fonctionnent grâce à d'autres facteurs de succès comme la **réactivité de l'équipe dirigeante** et le fait d'avoir une **forte orientation client**. Une entreprise qui investit davantage au service de la croissance n'a pas nécessairement une équipe dirigeante réactive ou une écoute client exceptionnelle. Cependant, on constate que les Champions de la croissance sont plus susceptibles d'obtenir des notes élevées à l'égard de chacun de ces trois facteurs de croissance.

Facteurs secondaires

Les facteurs de croissance secondaires résident dans de fortes capacités internationales et des processus de croissance et d'innovation formalisés. Les Champions de la croissance cherchent à étendre leurs activités vers les économies où la croissance est plus rapide. À cette fin, ils ont développé des compétences, un savoir-faire et des relations en vue de conquérir les marchés étrangers.

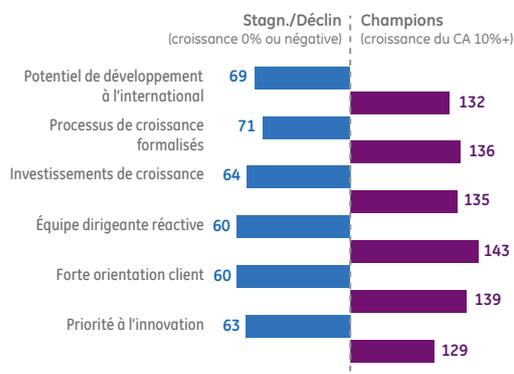
Les Champions de la croissance tendent aussi à mieux formaliser leurs processus. On citera, par exemple, l'évaluation des performances des collaborateurs, la fixation d'objectifs sur le long terme et leur communication uniforme dans toute l'organisation. Ces systèmes leur permettent de rester étroitement concentrés sur leurs objectifs et de mesurer leurs résultats par rapport à des références objectives.

L'innovation n'apparaît pas comme un facteur de différenciation majeur entre les Champions de la croissance et les autres entreprises. Cela pourrait être dû dans une certaine mesure au niveau élevé des innovations chez les entreprises de taille moyenne. Une autre possibilité tient au fait que, même si les Champions de la croissance ont davantage augmenté leurs budgets de R&D que les trois autres groupes, le montant réel de leurs dépenses – 5 % du chiffre d'affaires – est identique au leur.

Les Champions de la croissance dominent régulièrement

Les Champions de la croissance font beaucoup mieux que les entreprises à la croissance nulle ou négative à l'égard des six facteurs de croissance, ainsi que des déterminants de ceux-ci. Comme le montre la figure ci-dessous, ce constat est fréquent et l'écart entre Champions de la croissance et entreprises en difficulté est très net.

Des facteurs de croissance contrastés



Des facteurs contrastés qui creusent l'écart entre les Champions de la croissance et le reste des entreprises.



Conclusion

La définition des entreprises de taille moyenne est différente dans chacun des pays de l'UE-4, mais leur rôle est remarquablement similaire. Ces entreprises forment la colonne vertébrale de leur pays. Elles créent souvent des emplois stables et contribuent de manière significative au PIB. La plupart d'entre elles suivent une stratégie visant à maximiser la croissance sur le long terme et la création de revenu. Elles investissent énergiquement dans leur propre croissance et les meilleures d'entre elles savent orienter leurs investissements vers les axes stratégiques les plus pertinents.

C'est pourquoi l'un des moyens les plus importants par lesquels un pays peut dynamiser son expansion économique est de soutenir et de créer un « mid-market » robuste. Celui-ci étant fortement créateur d'emplois, il est particulièrement important pour les pays de l'UE-4 de créer et promouvoir un environnement économique où de telles entreprises puissent prospérer davantage.

À cet effet, décideurs politiques et dirigeants d'entreprises, qu'elles soient industrielles ou non, devraient examiner les opportunités de croissance

qui découleraient d'un assouplissement de la réglementation, d'une amélioration de l'accès au financement et d'une contribution à l'essor des compétences et du capital humain – domaines qui s'avèrent problématiques pour les entreprises de taille moyenne. Les dirigeants des entreprises ont beaucoup à apprendre du comportement des Champions de la croissance, ces entreprises de taille moyenne qui ont récemment enregistré une progression de leur chiffre d'affaires supérieure à 10 %. Ces caractéristiques peuvent être imitées et appliquées à des entreprises de toute taille et de tout type.

Nous avons publié des rapports supplémentaires consacrés à chacun des quatre pays de l'UE-4. Pour obtenir une présentation plus détaillée des entreprises de taille moyenne en France, en Italie, en Allemagne ou au Royaume-Uni, veuillez consulter les sites www.gecapital.eu et www.gecapital.fr.

À propos des auteurs

Le présent rapport a été rédigé par Ashwin Malshe, professeur à l'ESSEC, en partenariat avec le comité consultatif académique de GE Capital, qui comprend des spécialistes de différentes disciplines de grandes institutions universitaires de France, du Royaume-Uni, d'Allemagne et d'Italie. Outre le présent rapport, les membres du comité consultatif académique sont tous co-auteurs d'un rapport consacré à leur propre pays et au rôle qu'y jouent les entreprises de taille moyenne. Ces rapports sont disponibles sur le site www.gecapital.eu et www.gecapital.fr

Professeur Ashwin Malshe, ESSEC Business School



Ashwin Malshe a rejoint l'ESSEC Business School en 2011. Il a obtenu un doctorat en marketing orienté sur la finance et l'économétrie à SUNY-Binghamton aux États-Unis. Ses travaux sont principalement consacrés à la compréhension et à la mesure de l'effet des stratégies de marketing sur les résultats des marchés financiers. Il s'intéresse aussi aux relations interentreprises, au financement des crédits commerciaux et au comportement des consommateurs.

Le comité consultatif académique de GE Capital

Professeur Stephen Roper, Warwick Business School,



doyen associé, professeur d'entreprise, directeur du Centre pour les PME Stephen Roper a rejoint le groupe Entreprise et innovation et le Centre pour PME de WBS

en janvier 2008. Avant son arrivée à WBS, il était professeur d'innovation dans l'entreprise à Aston Business School ; il a précédemment été directeur-assistant du Centre de recherche économique d'Irlande du Nord à Belfast. Stephen a obtenu une maîtrise (avec mention) en économie à l'université de Durham, un MPhil en économie à l'université d'Oxford et un doctorat en économie à la LSE.

Professeur Johann Eekhoff, Université de Cologne



Professeur d'économie, directeur de l'Institut de politique économique. Le professeur Johann Eekhoff a rejoint l'université de Cologne en 1995 et il est l'ancien président de l'IFM à

Bonn. Après avoir étudié l'économie à Sarrebruck, Philadelphie et Bochum, le professeur-docteur Eekhoff a pris la direction du groupe de prévision du Premier ministre de Sarre. Il a été directeur du service du logement au ministère du Plan, de l'architecture et de l'urbanisation de 1983 à 1991 et secrétaire du ministère fédéral de l'Économie de 1991 à 1994.

Professeur Paolo Gubitta,

Université de Padoue



Paolo Gubitta (docteur à l'université Ca' Foscari de Venise) est professeur en organisation des entreprises et en entreprise familiale à l'université de Padoue (Italie). Ses domaines de recherche sont l'organisation des PME, la création d'entreprise et les entreprises de services.

Professeur Bruno Parigi,

Université de Padoue



Bruno M. Parigi (docteur à l'université Rutgers) est professeur d'économie à l'université de Padoue en Italie, où il dirige le programme d'économie et de finance. Ses domaines d'intérêt sont la banque et la gouvernance d'entreprise.

Professeur Diego Campagnolo,

Université de Padoue



Diego Campagnolo (docteur l'université de Padoue) est professeur-assistant en organisation des entreprises à l'université de Padoue (Italie). Ses domaines de recherche

couvrent l'évolution des modèles économiques et les stratégies de croissance des PME.

Nicolas Glady,

Professeur à l'ESSEC Business School.



Nicolas Glady est professeur à l'ESSEC Business School et consultant en études stratégiques. Il est diplômé de la Faculté des Sciences Appliquées de l'Université

Libre de Bruxelles (Polytechnique), de la Solvay Business School et a un doctorat en économétrie de la K.U. Leuven (Belgique). Nicolas Glady enseigne à l'ESSEC les cours de Marketing Strategy et Marketing Management, et a eu une activité de conseil au sein d'entreprises telles que la Poste Belge, BNP Paribas Fortis, Deloitte, GSK, ING, Mars Inc., Shurgard, Sony, S.W.I.F.T., TD Bank et Weave. Ses travaux de recherche ont été publiés dans de nombreux journaux parmi lesquels "Management Science," "the European Journal of Operational Research," "Expert Systems with Applications" et "the Journal of Service Research."



Présentation de la méthode de l'étude

La démarche suivie, multisource, collaborative et basée sur des données, s'est appuyée sur une recherche dans des bases de données, une étude primaire et une consultation d'universitaires des marchés locaux.

L'analyse des bases de données a utilisé des données de :

- a. BvD Amadeus
- b. BvD Orbis
- c. Eurostat

Les définitions des entreprises du mid market obéissent à une méthodologie intuitive mais objective. Nous avons utilisé une analyse des points d'inflexion au niveau des marchés locaux pour déterminer la section de l'économie pouvant être qualifiée de mid-market. Les points d'inflexion ont été déterminés par triangulation de trois facteurs : chiffre d'affaires, productivité et nombre de salariés. Nous avons distingué des entreprises petites, moyennes et grandes en fonction de différents paramètres (par exemple chiffre d'affaires/salarié) faisant apparaître des sauts relativement larges en allant vers la droite du continuum des tailles d'entreprise.

Enquête auprès des dirigeants :

a. Echantillon nationalement représentatif dans quatre pays formé de 1 642 cadres dirigeants dans des entreprises cotées en Bourse ou non cotées :

- France, Allemagne, Italie, Royaume-Uni
- 295 micro/petites entreprises
- 1 216 entreprises de taille moyenne
- 131 grandes entreprises

Données de l'enquête pondérées par rapport aux données BvD pour assurer leur représentativité (pondération par région, par secteur et par chiffre d'affaires)

- b. Étude réalisée soit par entretiens téléphoniques assistés par ordinateur soit en ligne en fonction du pays et du type de dirigeant
- c. Gérée et réalisée par Millward Brown
- d. Réalisée entre le 2 et le 23 avril 2012

