



one size fits  
**NONE**

# AU-DELÀ DES RÉFORMES STANDARDISÉES

Mai  
2026

**Pour une adaptation des politiques  
publiques selon la taille des entreprises,  
leur implantation et leur secteur**

Victor MOTTA

## SKEMA PUBLIKA

SKEMA Publika est le think tank international de SKEMA Business School, il analyse les grandes mutations sociales, économiques, technologiques et géopolitiques pour éclairer la décision publique et privée. Sur la base des travaux de l'école et de contributions extérieures validés scientifiquement, le think tank alimente le débat public et émet des recommandations pour les décideurs nationaux et internationaux.

SKEMA Publika mobilise une approche interdisciplinaire et internationale, nourrie par le réseau mondial de campus de SKEMA et une communauté d'experts issus du monde académique et professionnel. Cette dimension internationale ne constitue pas seulement un réseau, mais un mode de pensée. Ainsi, Publika articule les dynamiques locales avec les transformations globales pour proposer un regard décentré et multipolaire sur les grands enjeux contemporains.

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que leurs auteurs.

© Tous droits réservés, SKEMA Business School, 2026

### **SKEMA Publika**

SKEMA Business School, Campus Grand Paris  
5 Quai Marcel Dassault – CS 90067  
92156 Suresnes Cedex, France

Tél. : +33.1.71.13.39.32  
E-mail : [publika@skema.edu](mailto:publika@skema.edu)  
Site Web : [www.publika.skema.edu](http://www.publika.skema.edu)

## COLLECTION

*Penser les normes et la gouvernance*

**La collection « Règles du jeu »** explore les cadres normatifs et institutionnels qui orientent et façonnent les comportements des acteurs économiques et politiques afin de leur donner la capacité de connaître, protéger et faire valoir leurs atouts.

## COMITÉ DE LECTURE

**Frédérique Vidal**, directrice du développement de SKEMA Publika et directrice de la stratégie et de l'impact scientifique de SKEMA Business School. Professeure des universités en biologie, elle a été présidente de l'Université Nice Sophia Antipolis de 2012 à 2017, avant d'occuper les fonctions de ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation dans les gouvernements d'Édouard Philippe et de Jean Castex de 2017 à 2022. Elle a également été conseillère spéciale du président de l'EFMD et est actuellement représentante permanente de la Principauté de Monaco auprès du Programme des Nations Unies pour l'environnement et de la Commission baleinière internationale.

**Sean Scull**, chef de projet du think tank, est doctorant en sciences de l'information et de la communication à l'Université Paul Valéry – Montpellier III. Il est titulaire d'une licence de science politique, avec une spécialisation en relations internationales, de l'Université de Göteborg, ainsi que d'un master en politique internationale, avec une spécialisation en politiques anglophones, de l'Université de Toulon. Sean a vécu et travaillé en Suède et aux États-Unis.

**Grégoire Kraoul-Riera**, étudiant en master Gouvernance internationale et diplomatie à Sciences Po Paris. Diplômé du Programme Grande École de SKEMA Business School et titulaire d'un master en droit des affaires avec une spécialisation en droit européen et nouvelles économies de l'Université du Littoral – Côte d'Opale, il a consacré son mémoire de recherche à la régulation des industries numériques dans l'Union européenne – en explorant les croisements entre droit, économie industrielle et gouvernance internationale. À l'issue de son master à Sciences Po, il souhaite rejoindre une organisation internationale afin de contribuer au dialogue multilatéral et au développement d'une gouvernance mondiale des nouvelles technologies.

## AUTEURS

**Victor Motta** est titulaire d'un double diplôme en économie et en mathématiques/statistiques de King University, d'un MSc en économie agricole et d'un doctorat en finance hôtelière de Penn State University. Il est actuellement professeur associé à SKEMA Business School. Il est également membre du groupe consultatif de recherche OECD/INFE. Il a auparavant travaillé dans le secteur de l'hôtellerie aux Émirats arabes unis, à Oman, au Costa Rica, en Égypte, en Thaïlande, en Russie et en Chine. Il maîtrise le portugais, sa langue maternelle, ainsi que l'espagnol, de l'italien et de l'anglais, et peut échanger en français, arabe, russe et mandarin. Ses travaux de recherche portent principalement sur le développement du secteur privé et l'environnement des affaires des PME, avec un intérêt particulier pour les entreprises du secteur hôtelier, mais aussi pour d'autres secteurs d'activité. Il s'intéresse également à des sujets de microéconomie appliquée liés à l'économie du vin. Ses principales publications sont parues notamment dans le Journal of Financial Stability, Small Business Economics, Macroeconomic Dynamics, International Journal of Hospitality Management, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Tourism Economics et Journal of School Health. Son portefeuille de projets empiriques et de consulting comprend en outre des partenariats avec la Banque centrale du Brésil, la CAF – Banque de développement de l'Amérique latine et des Caraïbes, Banco do Nordeste, la Banque mondiale et la Federal Reserve Bank.

## RESUME

Ce *policy paper* propose un panorama comparatif du développement du secteur privé à partir de données d'entreprises issues des *Enterprise Surveys* de la Banque mondiale (WBES). Couvrant l'économie privée formelle non agricole dans les différentes régions du monde, l'analyse compare les conditions de l'environnement des affaires selon les régions, la taille des entreprises et le secteur d'activité, en distinguant l'industrie manufacturière et les services.

La principale implication pour l'action publique est claire : les gouvernements et les acteurs du développement devraient concevoir des réformes de l'environnement des affaires adaptées à la taille des entreprises, leur implantation et leur secteur. Cela suppose de donner la priorité à des infrastructures fiables, à un soutien ciblé aux petites entreprises, à une meilleure administration du commerce et de la fiscalité, à des écosystèmes financiers plus solides, au renforcement des pratiques de gestion et d'innovation, ainsi qu'à des stratégies plus efficaces de lutte contre la corruption et de formalisation. Le développement du secteur privé ne doit pas être envisagé comme un programme de réforme unique, mais comme la combinaison d'une qualité institutionnelle, de capacités productives et de l'hétérogénéité des entreprises.

## TABLE DES MATIÈRES

Resume.....	i
Introduction.....	1
I. Hétérogénéité des entreprises.....	4
II. Qualité institutionnelle .....	12
III. Capacités productives .....	18
Recommandations .....	26
Conclusion .....	28

## INTRODUCTION

Le développement du secteur privé joue un rôle décisif dans la création d'emplois, l'investissement, l'innovation et les gains de productivité. Dans un environnement commercial favorable, les entreprises peuvent accroître leur production, adopter de nouvelles technologies, recruter et contribuer aux recettes fiscales qui financent l'investissement public. À l'inverse, lorsque cet environnement se dégrade, les coûts augmentent, l'incertitude s'installe et les incitations à investir comme à se développer s'affaiblissent. C'est précisément cette réalité que les *Enterprise Surveys* de la Banque mondiale cherchent à documenter. Elles analysent les multiples dimensions de l'environnement des affaires qui peuvent soutenir ou, au contraire, entraver l'activité des entreprises : infrastructures, financement, commerce, réglementation, fiscalité, corruption, pratiques de gestion, innovation, travail, sans oublier la perception des obstacles rencontrés par les entreprises dans leur développement.

Ce *policy paper* propose un panorama comparatif du développement du secteur privé à l'échelle mondiale, fondé sur les données des *Enterprise Surveys*, organisées selon les régions, la taille des entreprises et les secteurs d'activité. Elle reprend la structure visuelle et thématique, particulièrement lisible, des profils pays de la Banque mondiale, qui présentent des ensembles homogènes d'indicateurs sur l'environnement des affaires pour chaque économie, tout en les situant par rapport à leurs pairs régionaux et à leur niveau de revenu. Plutôt que d'adopter une approche centrée sur un pays donné, cette analyse mobilise ce cadre pour faire émerger des tendances globales, mettre en lumière des contrastes régionaux et dégager des priorités transversales en matière de politiques publiques. Les pays de l'OCDE à haut revenu sont utilisés comme point de référence afin de situer les écarts de performance et d'identifier des trajectoires possibles, tandis que l'analyse se concentre principalement sur les contraintes structurelles auxquelles sont confrontées les entreprises dans les régions en développement.

Trois dimensions structurent l'analyse. La première place l'hétérogénéité des entreprises au cœur de la réflexion. Les données montrent de manière constante que la taille des entreprises constitue l'un des principaux facteurs de différenciation des performances du secteur privé, influençant l'accès au

financement, l'exposition aux contraintes réglementaires, la capacité d'innovation et l'intégration aux marchés internationaux. La deuxième distingue les secteurs manufacturier et des services, reconnaissant que les dynamiques sectorielles façonnent différemment la participation aux exportations, les modes de financement, les comportements d'innovation, les besoins en infrastructures et l'exposition à la corruption. La troisième combine des indicateurs objectifs et des indicateurs de perception, permettant de confronter l'expérience concrète des entreprises, par exemple les coupures d'électricité, à la manière dont elles évaluent ces contraintes par rapport aux autres obstacles de l'environnement des affaires.

L'argument central est que l'environnement mondial des affaires reste profondément inégal selon les régions, mais que ces écarts sont également modulés par la taille des entreprises et leur secteur d'activité. Les grands groupes affichent généralement de meilleures performances, un accès plus large au financement, des pratiques de gestion plus structurées et une participation plus forte à l'innovation comme aux échanges internationaux. Les petites entreprises, plus nombreuses et plus hétérogènes, sont aussi souvent davantage exposées aux déficits de financement, aux limites de capacités internes et à la concurrence liée à l'informalité. Cette hétérogénéité met en question l'efficacité des programmes de réforme standardisés. Des politiques conçues sans tenir compte des différences de structure des entreprises, des dynamiques sectorielles et des contextes institutionnels risquent de produire des résultats limités ou inégalement répartis.

La note s'articule autour de trois dimensions majeures du développement du secteur privé : l'hétérogénéité des entreprises, la qualité institutionnelle et les capacités productives. Elle en tire ensuite des implications pour l'action publique et propose une série de recommandations destinées à concevoir des réformes de commerciales plus ciblées et mieux adaptées aux différents contextes.

	Secteurs	Taille des entreprises	Groupes régionaux
<b>Caractéristiques des WBES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Industrie</li> <li>○ Construction</li> <li>○ Services</li> <li>○ Hôtellerie et restauration</li> <li>○ Transport</li> <li>○ Activités liées à l'information</li> </ul> <p>Exclus : services publics, services gouvernementaux, santé et finance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Petites : 5 à 19</li> <li>○ Moyennes : 20 à 99</li> <li>○ Grandes : + de 100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ AFR : Afrique subsaharienne</li> <li>○ EAP : Asie de l'Est et Pacifique</li> <li>○ ECA : Europe et Asie centrale</li> <li>○ LAC : Amérique latine et Caraïbes</li> <li>○ MNA : Moyen-Orient et Afrique du Nord</li> <li>○ SAR : Asie du Sud</li> <li>○ Haut revenu : OCDE</li> </ul>

Tableau 1. Enterprise Surveys : secteurs d'activité, taille des entreprises et groupes régionaux.

# I. HÉTÉROGÉNÉITÉ DES ENTREPRISES

Le secteur privé ne se résume pas à une entreprise « moyenne » qui en serait représentative. Il se structure autour d'asymétries profondes, taille, secteur et capacités, qui déterminent la manière dont les entreprises vivent leur environnement d'affaires et réagissent aux politiques publiques. Comprendre ces écarts est une condition préalable à la conception de stratégies efficaces de développement du secteur privé.

Les données montrent que le secteur privé est très largement dominé par les petites entreprises, en particulier dans les services. Dans la plupart des régions, les petites entreprises de services représentent la plus grande part des établissements, tandis que les grandes entreprises ne constituent qu'une fraction réduite du tissu entrepreneurial. Les secteurs manufacturiers présentent généralement une distribution par taille moins déséquilibrée, mais les petites entreprises y restent prédominantes. Cette structure est déterminante : l'accès au financement, le respect des obligations réglementaires, la fiabilité des infrastructures ou encore les capacités managériales ne pèsent pas de la même manière sur toutes les entreprises. Un environnement qui semble globalement fonctionnel à l'échelle agrégée peut donc continuer de contraindre une large part des petites entreprises.

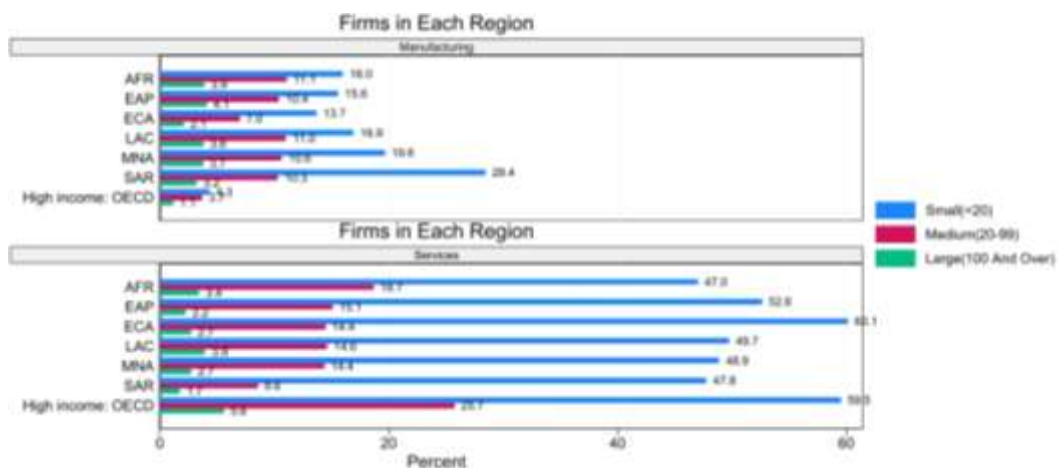


Figure 1. Composition des entreprises par région, taille et secteur.

L'âge des entreprises ajoute une deuxième dimension à cette hétérogénéité. Les plus petites entreprises sont généralement plus jeunes, tandis que les plus grandes tendent à être plus anciennes et à présenter des trajectoires de

croissance plus diversifiées. La taille d'une entreprise n'est donc pas seulement une caractéristique statique : elle reflète aussi différents stades de développement. Les entreprises jeunes et de petite taille sont confrontées à des contraintes d'entrée sur le marché et de croissance initiale, tandis que les entreprises plus grandes doivent davantage répondre à des enjeux de passage à l'échelle, d'organisation et d'expansion commerciale.

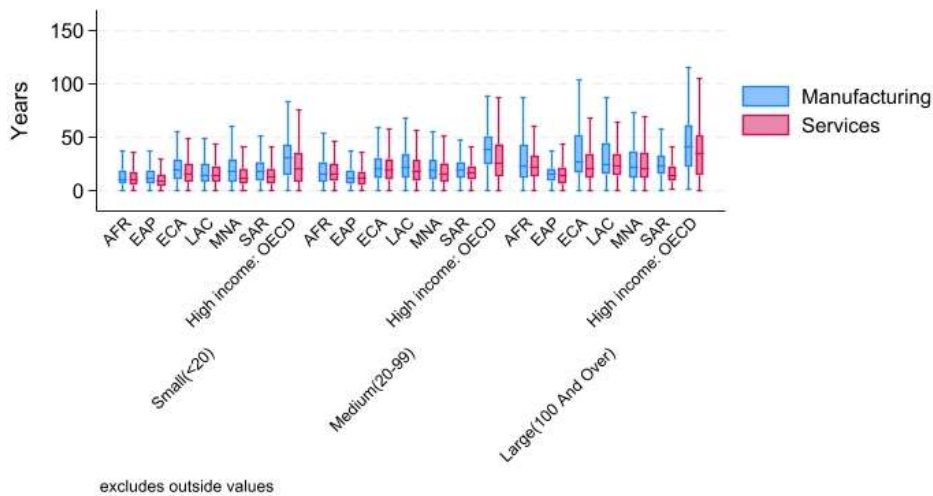


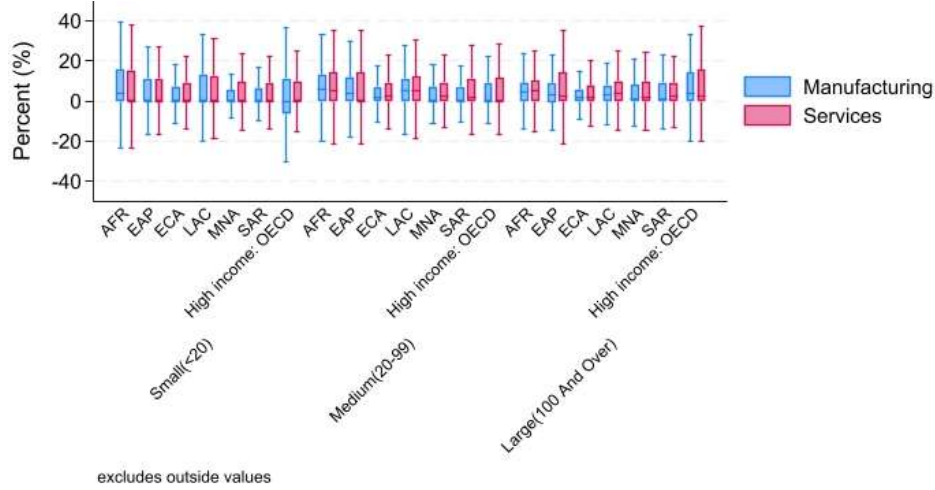
Figure 2. Âge des entreprises par région, taille et secteur.

Ces différences structurelles se traduisent directement dans les performances des entreprises. Celles-ci varient fortement selon les régions, les secteurs et les catégories de taille, avec une dispersion particulièrement marquée parmi les petites entreprises. Si ces dernières contribuent de manière importante à la croissance de l'emploi et des ventes dans les pays en développement, les grandes entreprises tendent à afficher de meilleurs résultats en matière de gains de productivité.<sup>1</sup> Certains groupes connaissent une croissance rapide, tandis que d'autres stagnent ou se contractent, y compris dans un même environnement, la taille constituant un facteur déterminant.<sup>2</sup> Un constat revient de manière constante : la croissance de l'emploi tend à être plus robuste que celle des ventes ou de la productivité. Dans de nombreux cas, les entreprises étoffent leurs effectifs sans obtenir de gains proportionnels en production ou en efficacité. La seule création

<sup>1</sup> Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2014). Who creates jobs in developing countries? *Small Business Economics*, 43(1), 75–99.

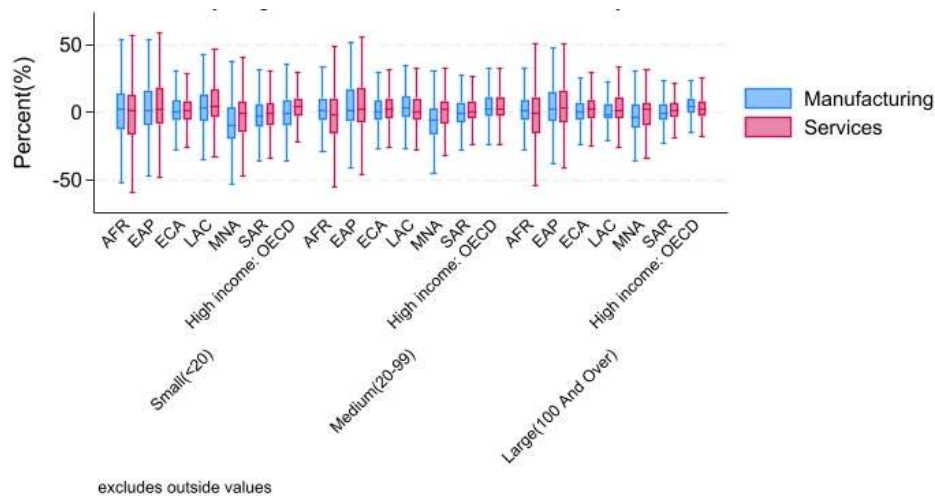
<sup>2</sup> Aterido, R., Hallward-Driemeier, M., & Pagés, C. (2011). Big constraints to small firms' growth? Business environment and employment growth across firms. *Economic Development and Cultural Change*, 59(3), 609–647.

d'emploi ne suffit donc pas à caractériser un environnement des affaires performant.



excludes outside values  
*Figure 3. Croissance annuelle de l'emploi par région, taille et secteur.*

Dans le même temps, la volatilité des performances apparaît étroitement liée à la taille des entreprises. Les petits acteurs présentent la plus forte dispersion en matière de croissance des ventes et de productivité, ce qui reflète à la fois un niveau de risque plus élevé et un potentiel de croissance plus important. À l'inverse, les grands groupes tendent à afficher des trajectoires plus stables. Cela ne signifie pas que les petites entreprises sous-performent systématiquement, mais plutôt que leurs trajectoires sont plus incertaines. Dès lors, les politiques qui leur sont destinées doivent distinguer les entreprises en situation de survie de celles présentant un fort potentiel de croissance.



excludes outside values  
*Figure 4. Croissance annuelle réelle des ventes par région, taille et secteur.*

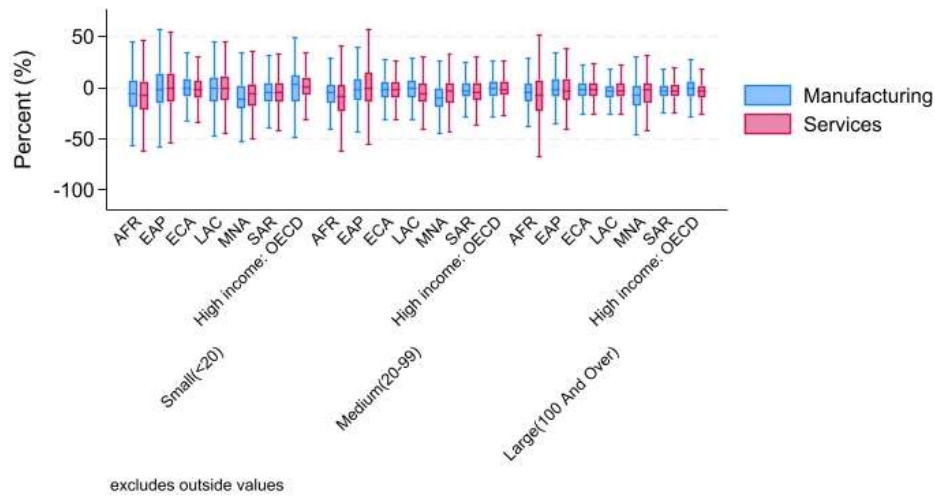


Figure 5. Croissance annuelle réelle de la productivité du travail par région, taille et secteur.

Les écarts de performance sont étroitement liés aux différences de capacités internes. La qualité des pratiques de gestion apparaît comme l'un des facteurs de différenciation les plus déterminants entre entreprises, fortement corrélé à la productivité et aux résultats.<sup>3</sup> Les grandes entreprises se distinguent par des pratiques de gestion plus structurées et formalisées, tandis que les entreprises de taille intermédiaire occupent souvent une position intermédiaire. Les écarts régionaux sont également marqués : les niveaux les plus élevés s'observent dans les économies à haut revenu servant de référence ainsi que dans certaines régions d'Europe et d'Asie centrale, tandis que plusieurs régions en développement affichent des moyennes plus faibles. Fait notable, même dans les environnements les moins performants, certaines entreprises atteignent des standards élevés de gestion, ce qui suggère que les bonnes pratiques existent mais restent inégalement diffusées.

<sup>3</sup> Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351–1408.

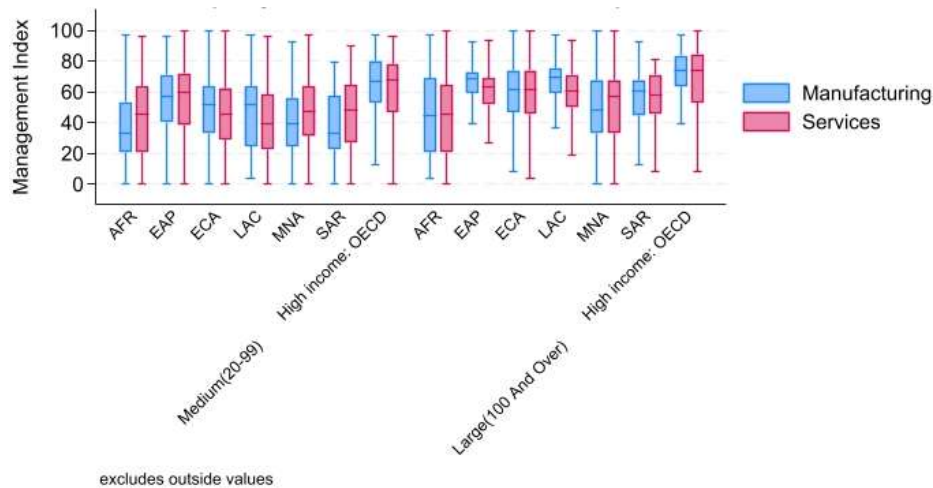


Figure 6. Indice des pratiques de gestion des moyennes et grandes entreprises.

L'innovation suit une dynamique clairement liée à la taille des entreprises et au niveau de leurs capacités. Les grandes entreprises sont nettement plus susceptibles d'introduire de nouveaux produits ou procédés, d'obtenir des certifications qualité et d'adopter des pratiques d'innovation structurées. Les entreprises manufacturières tendent à se montrer plus intensives en innovation que les services lorsque l'on observe des indicateurs mesurables, comme l'innovation de procédé ou la certification, même si l'innovation dans les services peut prendre des formes moins formalisées. Ces tendances soulignent que l'innovation est étroitement associée à l'échelle de l'entreprise et à ses capacités organisationnelles, plutôt qu'un phénomène uniformément réparti dans l'ensemble du secteur privé. Elles rejoignent les travaux antérieurs montrant que les exportations et les importations constituent des canaux importants d'innovation technologique dans les pays en développement<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Almeida, R., & Fernandes, A. M. (2008). Openness and technological innovations in developing countries: Evidence from firm-level surveys. *Journal of Development Studies*, 44(5), 701–727; Şeker, M. (2012). Importing, exporting, and innovation in developing countries. *Review of International Economics*, 20(2), 299–314

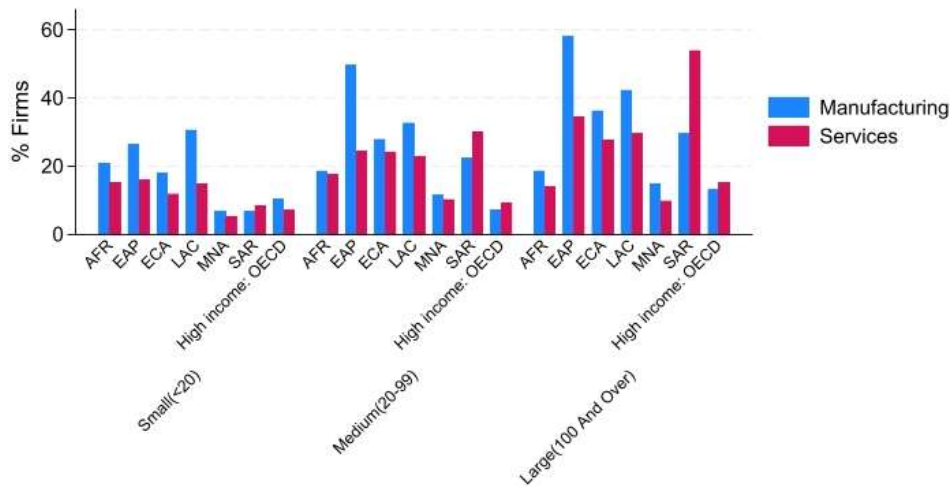


Figure 7. Entreprises ayant introduit un nouveau procédé au cours des trois dernières années.

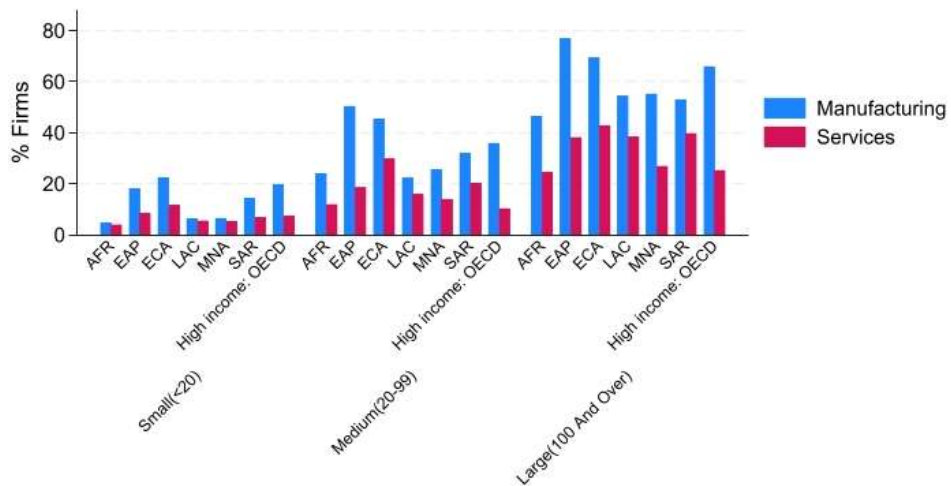


Figure 8. Entreprises disposant d'une certification qualité reconnue à l'international.

L'adoption du numérique obéit à une dynamique différente. Les outils numériques de base, comme le fait de disposer d'un site web d'entreprise, sont beaucoup plus largement diffusés, y compris parmi les entreprises de plus petite taille. Dans plusieurs régions, les taux d'adoption se rapprochent de niveaux quasi universels chez les grandes entreprises et restent élevés même parmi les plus petites. Cette tendance suggère que la présence numérique progresse plus rapidement que les capacités d'innovation plus profondes. En d'autres termes, la digitalisation ne suffit pas, à elle seule, à générer des gains de productivité : elle devrait s'accompagner d'un renforcement plus large des capacités organisationnelles, technologiques et qualitatives.

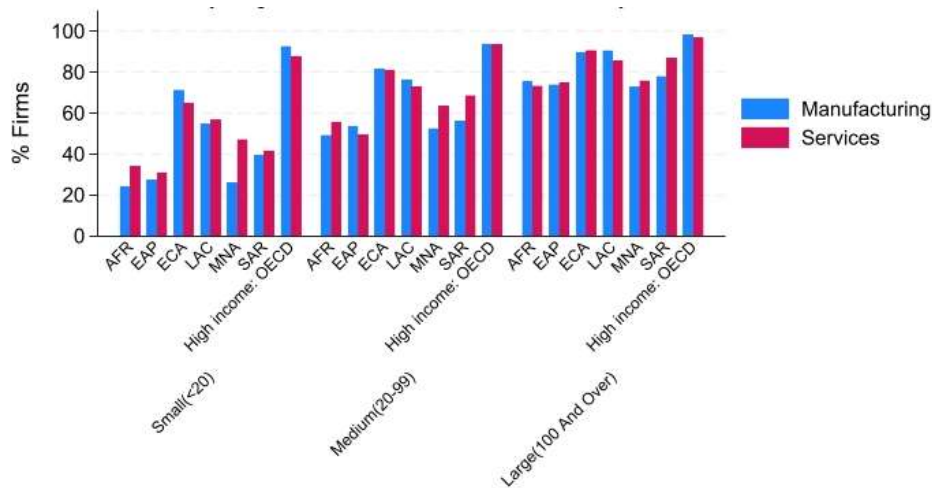


Figure 9. Entreprises disposant de leur propre site web.

Pris dans leur ensemble, ces éléments montrent que l'hétérogénéité des entreprises constitue une caractéristique structurante du secteur privé. Les différences de taille, d'âge, de qualité de gestion et de capacité d'innovation déterminent à la fois l'exposition aux contraintes et la capacité des entreprises à y répondre. Dans ce contexte, des approches uniformes de politique publique ont peu de chances de produire des résultats cohérents d'une catégorie d'entreprises à l'autre.

## IMPLICATIONS POUR L'ACTION PUBLIQUE

Les politiques en faveur du secteur privé devraient intégrer explicitement les différences de structure et de capacités des entreprises, plutôt que de cibler une entreprise « moyenne » abstraite.

Le soutien aux petites entreprises devrait distinguer les acteurs de subsistance de ceux à fort potentiel de croissance, en mobilisant des instruments différenciés pour chaque catégorie.

L'évaluation des performances devrait dépasser le seul critère de création d'emplois et intégrer la croissance de la productivité et des ventes afin de mieux refléter le dynamisme des entreprises.

Le renforcement des pratiques de gestion et des capacités d'innovation devrait être considéré comme une priorité centrale, en particulier pour les

entreprises de taille intermédiaire engagées dans une phase de structuration organisationnelle.

Les politiques de développement des capacités devraient compléter les réformes de l'environnement des affaires, afin de permettre aux entreprises de transformer l'amélioration des conditions externes en gains de productivité et en croissance.

## II. QUALITÉ INSTITUTIONNELLE

La qualité institutionnelle ne se limite pas aux règles formelles qui encadrent l'activité des entreprises : elle tient aussi à la manière dont ces règles sont mises en œuvre, appliquées et vécues dans la pratique. Les données montrent que, selon les régions, les faiblesses des environnements institutionnels ne s'additionnent pas de manière isolée. Informalité, charge réglementaire et corruption interagissent pour façonner les incitations, les coûts et les trajectoires de croissance des entreprises.

L'informalité ne concerne pas uniquement les entreprises opérant en dehors du cadre légal : elle structure également l'environnement concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises formelles. Les données indiquent que l'exposition à la concurrence informelle demeure élevée dans de nombreuses régions, en particulier en Afrique subsaharienne, en Amérique latine et dans les Caraïbes, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, ainsi qu'en Asie du Sud. Ces constats rejoignent les travaux antérieurs montrant que l'intensité de la concurrence informelle varie fortement selon les pays et qu'elle est étroitement liée aux situations de sous-développement et à des institutions insuffisamment consolidées<sup>5</sup>.

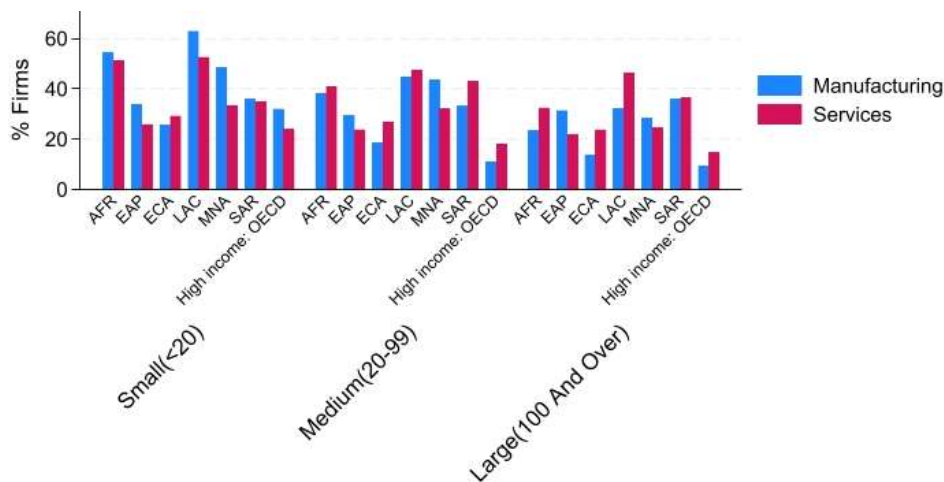


Figure 10. Entreprises en concurrence avec des entreprises non enregistrées ou informelles.

Dans le même temps, l'enregistrement formel à la création est déjà largement répandu parmi les entreprises existantes : dans de nombreux cas,

<sup>5</sup> Williams, C. C., & Kadir, A. M. (2019). Explaining cross-country variations in the prevalence of informal sector competitors: Lessons from the World Bank Enterprise Survey. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(3), 677–696.

il concerne plus des trois quarts des entreprises et atteint parfois des niveaux quasi universels. Ce paradoxe apparent met en lumière un enjeu central : si la formalisation a progressé, son application demeure inégale.

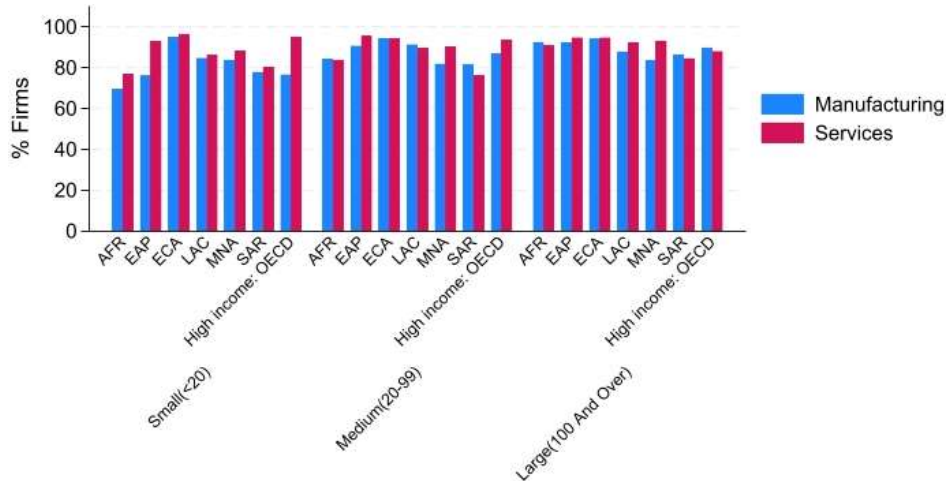


Figure 11. Entreprises formellement enregistrées au démarrage de leurs activités.

Dans ce contexte, l’informalité doit être appréhendée à la fois comme un problème de conformité et comme une question de concurrence. Les entreprises formelles continuent de faire face à des acteurs non enregistrés qui échappent aux obligations fiscales, aux normes et aux coûts réglementaires, ce qui fausse les incitations à investir et à se développer. Par ailleurs, une formalisation tardive ne traduit pas nécessairement une faiblesse structurelle : certaines entreprises n’intègrent le cadre formel qu’après avoir surmonté les contraintes des premières phases de leur développement<sup>6</sup>. Ces éléments suggèrent que des politiques centrées uniquement sur l’augmentation des taux d’enregistrement ne sauraient suffire si elles ne s’accompagnent pas d’un renforcement de l’application des règles et de la neutralité concurrentielle.

Les systèmes réglementaires constituent une deuxième source de friction institutionnelle. Les données montrent que la charge réglementaire ne dépend pas seulement de l’existence des règles, mais aussi du temps, de l’incertitude et des efforts administratifs nécessaires pour s’y conformer. Dans plusieurs régions, notamment en Amérique latine et dans les Caraïbes, ainsi que dans certaines parties de l’Europe et de l’Asie centrale et du Moyen-

<sup>6</sup> Williams, C. C., Martinez-Perez, A., & Kedir, A. M. (2017). Informal entrepreneurship in developing economies: The impacts of starting up unregistered on firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 773–799.



se tourner vers l’informalité ou vers des modes de financement informels,<sup>7</sup> tandis que des systèmes fiscaux plus simples sont associés à des niveaux de corruption plus faibles dans l’administration fiscale<sup>8</sup>. En définitive, la qualité de la réglementation tient moins au volume de règles qu’à la prévisibilité, à la transparence et à l’efficacité de leur mise en œuvre.

La corruption amplifie encore ces distorsions institutionnelles. Les données indiquent que les pots-de-vin se concentre fortement dans certaines régions, en particulier en Amérique latine et dans les Caraïbes, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, ainsi qu’en Asie du Sud. Cette exposition est associée à un accès plus difficile au financement et à une probabilité accrue de contrainte de crédit<sup>9</sup>. À l’inverse, les économies à haut revenu servant de référence affichent des niveaux de corruption systématiquement faibles pour la plupart des indicateurs. Les perceptions de la corruption suivent de près les niveaux observés de pots-de-vin, ce qui suggère que l’évaluation des entreprises reflète à la fois leur exposition réelle et le poids relatif de la corruption par rapport aux autres contraintes.

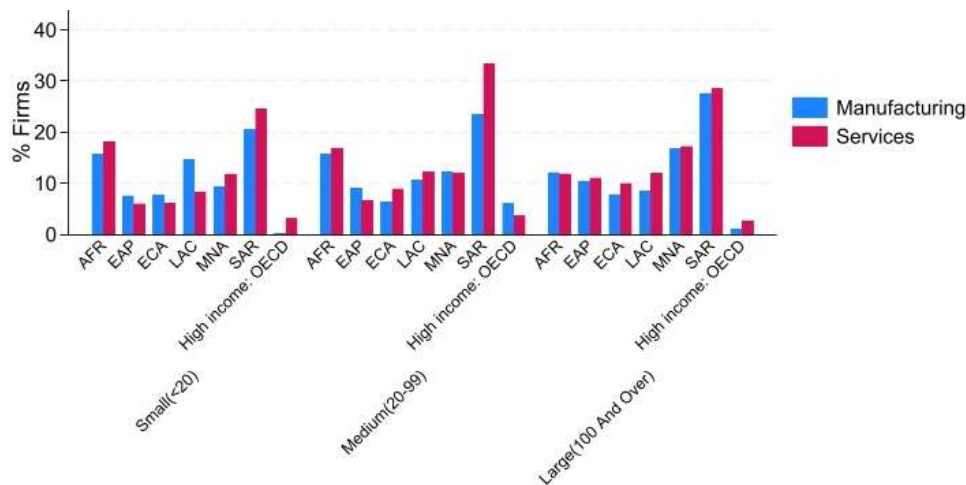


Figure 14. Incidence des pots-de-vin.

<sup>7</sup> Safavian, M., & Wimpey, J. (2007). *When do enterprises prefer informal credit?* World Bank Policy Research Working Paper 4435.

<sup>8</sup> Awasthi, R., & Bayraktar, N. (2015). Can tax simplification help lower tax corruption? *Eurasian Economic Review*, 5(2), 297–330.

<sup>9</sup> Amin, M., & Motta, V. (2023). The impact of corruption on SMEs’ access to finance: Evidence using firm-level survey data from developing countries. *Journal of Financial Stability*, 68, 101175.

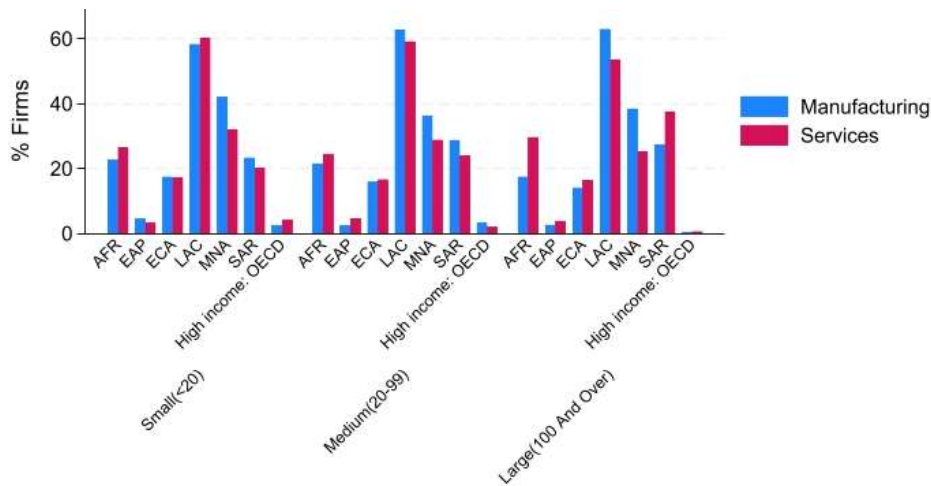


Figure 15. Corruption considérée comme une contrainte majeure ou très sévère.

Les effets de la corruption dépassent largement ses coûts financiers directs. Il a été montré qu'elle freine la croissance des entreprises, fausse la concurrence et interagit avec les charges réglementaires pour affaiblir la productivité<sup>10</sup>. Dans les environnements fortement corrompus, les entreprises qui refusent de verser des pots-de-vin peuvent même se trouver désavantagées par rapport à celles qui s'y prêtent, ce qui fragilise davantage encore la neutralité concurrentielle<sup>11</sup>.

Au fond, la qualité institutionnelle se joue d'abord dans la mise en œuvre. L'informalité persiste moins parce que les entreprises refusent de s'enregistrer que parce que l'application des règles reste inégale. La charge administrative et l'incertitude font perdre du temps aux entreprises et les contraignent souvent davantage que les règles formelles elles-mêmes. Quant à la corruption, elle prospère là où le pouvoir discrétionnaire est élevé et la redevabilité faible. Ces dimensions se renforcent mutuellement, créant des environnements où les entreprises conformes supportent des coûts plus importants et disposent de moins d'incitations à investir, à se formaliser et à croître que leurs concurrentes non conformes.

<sup>10</sup> Amin, M., & Ulku, H. (2019). *Corruption, regulatory burden and firm productivity*. World Bank Policy Research Working Paper 8911.

<sup>11</sup> Fisman, R., Guriev, S., Ioramashvili, C., & Plekhanov, A. (2024). Corruption and firm growth: Evidence from around the world. *Economic Journal*, 134(660), 1494–1524.

## IMPLICATIONS POUR L'ACTION PUBLIQUE

Les réformes institutionnelles devraient donner la priorité à l'application effective des règles et à la neutralité concurrentielle, afin que les entreprises formelles ne soient pas désavantagées face à leurs concurrents informels.

Les réformes réglementaires devraient viser à réduire le « coût temporel » de la conformité, en simplifiant les procédures, en recourant davantage à la digitalisation et en rendant les processus administratifs plus prévisibles.

Les stratégies de lutte contre la corruption devraient cibler les transactions à haut risque: permis, fiscalité, marchés publics. Cela tout en réduisant le pouvoir discrétionnaire grâce à la transparence et aux outils d'administration numérique.

Les politiques de formalisation devraient être séquencées : il s'agit d'abaisser les coûts d'entrée dans le cadre formel tout en renforçant l'application des règles, afin que l'enregistrement se traduise par une concurrence réellement équitable.

Les réformes institutionnelles devraient être conçues comme un ensemble homogène, en tenant compte des interactions entre informalité, réglementation et corruption, plutôt que de traiter chacune de ces dimensions de manière isolée.

### III. CAPACITÉS PRODUCTIVES

Au-delà de la structure des entreprises et de la qualité institutionnelle, la performance du secteur privé dépend en dernière instance de la capacité des entreprises à accumuler et à mobiliser des capacités productives. Ces capacités sont à la fois internes (compétences de la main-d'œuvre, organisation, inclusion) et externes, lorsqu'elles tiennent à l'accès à des infrastructures fiables, au financement et aux marchés internationaux. Les données montrent que ces dimensions sont inégalement réparties selon les entreprises et les régions, et qu'elles façonnent conjointement la capacité des entreprises à croître, à innover et à affronter la concurrence.

La qualité de la main-d'œuvre et le développement des compétences constituent une première dimension essentielle des capacités productives. Les données des WBES montrent que la formation formelle est fortement corrélée à la taille des entreprises : dans toutes les régions, les grandes entreprises sont nettement plus susceptibles que les petites de proposer des dispositifs structurés de montée en compétences<sup>12</sup>. Cette tendance indique que l'accumulation de capacités demeure très inégale, les plus petites entreprises continuant de se heurter à des contraintes persistantes dans le renforcement des compétences et des pratiques organisationnelles.

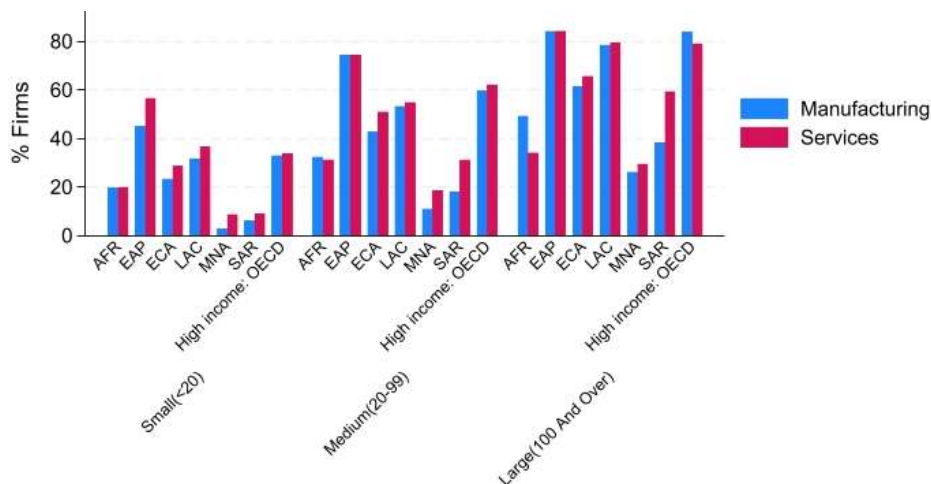


Figure 16. Entreprises proposant une formation formelle, par région, taille et secteur.

<sup>12</sup> Almeida, R., & Aterido, R. (2015). Investing in formal on-the-job training: Are SMEs lagging much behind? *IZA Journal of Labor & Development*, 4, Article 8.

L'inclusion des femmes ajoute une dimension supplémentaire aux capacités de la main-d'œuvre. Leur participation varie fortement selon les régions, les secteurs et la taille des entreprises, avec une présence généralement plus élevée dans la propriété du capital qu'aux postes de direction, tandis que les services affichent souvent de meilleurs résultats que l'industrie manufacturière en matière de leadership féminin<sup>13</sup>. Au-delà de ces niveaux de participation, des données externes suggèrent que la diversité de genre au sein des entreprises est associée à de meilleures performances. Les entreprises dont les équipes dirigeantes sont plus diversifiées sont plus susceptibles d'obtenir de meilleurs résultats financiers,<sup>14</sup> et une plus grande parité femmes-hommes sur les marchés du travail comme dans les fonctions managériales pourrait stimuler significativement l'activité économique<sup>15</sup>. L'inclusion ne constitue donc pas seulement un objectif social : elle peut aussi renforcer les capacités et les performances des entreprises, même si l'ampleur de ces effets dépend de leurs caractéristiques et de leur contexte.

Les contraintes externes jouent elles aussi un rôle déterminant dans la formation des capacités productives. Un approvisionnement électrique fiable reste un intrant essentiel à la performance des entreprises. Or, les données montrent que la qualité des infrastructures varie fortement selon les régions. Les entreprises d'Afrique subsaharienne, ainsi que de certaines parties de l'Asie du Sud et de l'Amérique latine, subissent fréquemment des coupures d'électricité, tandis que d'autres régions bénéficient de conditions d'approvisionnement plus stables. L'impact sur les entreprises est tangible : une réduction d'une heure des coupures d'électricité est associée à des économies significatives sur les coûts d'exploitation<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Amin, M., & Islam, A. (2014). *Are there more female managers in the retail sector? Evidence from survey data in developing countries*. World Bank Policy Research Working Paper 6843.

Amin, M., & Islam, A. (2016). Women managers and the gender-based gap in access to education: Evidence from firm-level data in developing countries. *Feminist Economics*, 22(3), 127–153.

<sup>14</sup> McKinsey & Company. (2023). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>.

<sup>15</sup> Holland, D. and Ell, K. (2023). *Close the Gender Gap to Unlock Productivity Gains*. Moody's Analytics. <https://www.moody's.com/web/en/us/insights/resources/close-the-gender-gap-to-unlock-productivity-gains.pdf>.

<sup>16</sup> Iimi, A. (2008). *Effects of improving infrastructure quality on business costs*. World Bank Policy Research Working Paper 4581.

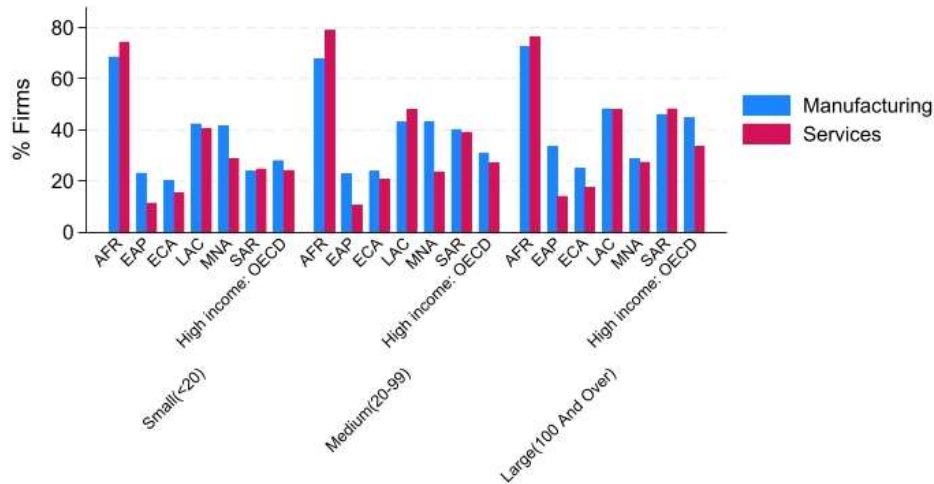


Figure 17. Entreprises confrontées à des coupures d'électricité, par région, taille et secteur.

La perception de l'électricité comme contrainte ne correspond toutefois pas parfaitement à la fréquence des coupures. Dans certains cas, les entreprises déclarent subir des interruptions fréquentes sans les considérer comme particulièrement sévères ; dans d'autres, l'électricité est perçue comme un obstacle majeur malgré un nombre plus limité de perturbations. Ces écarts reflètent des différences de prévisibilité, de durée et de capacité d'adaptation des entreprises. Ils rappellent que la qualité des infrastructures ne se résume pas à l'accès : elle dépend aussi de la fiabilité et de la régularité du service.

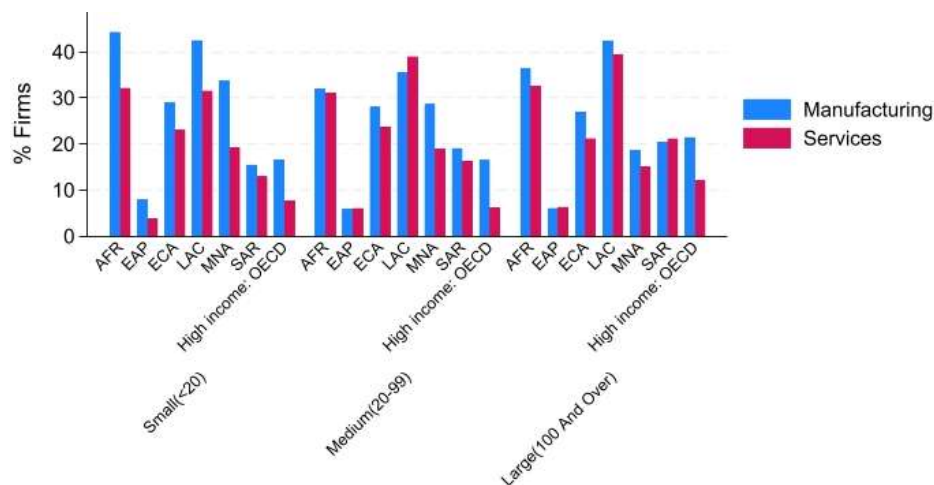


Figure 18. Électricité considérée comme une contrainte majeure ou très sévère.

L'accès aux marchés internationaux constitue une autre dimension clé des capacités productives. La participation aux exportations varie fortement selon la taille des entreprises : les grandes entreprises sont nettement plus

susceptibles d’exporter que les moyennes, elles-mêmes plus susceptibles d’exporter que les petites. Cette dynamique est particulièrement marquée dans les pays en développement, où les caractéristiques propres aux entreprises comme leur localisation influencent à la fois la probabilité d’exporter et l’intensité des exportations<sup>17</sup>. Les entreprises manufacturières restent, de manière constante, davantage tournées vers l’exportation que les entreprises de services – en particulier lorsque les seuils d’intensité à l’export sont plus élevés.

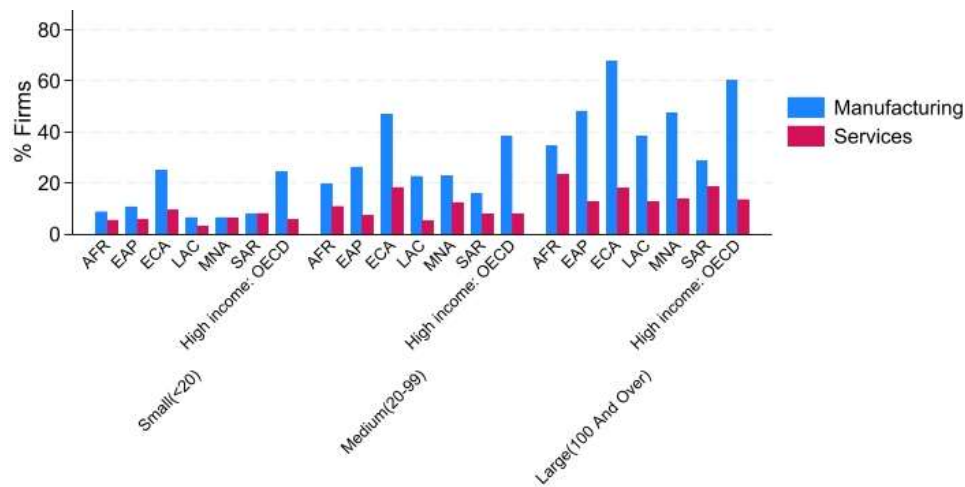


Figure 19. Entreprises exportant directement ou indirectement au moins 10 % de leur chiffre d'affaires annuel.

À l’inverse, la perception des obstacles liés au commerce demeure importante et ne diminue pas nécessairement avec une participation accrue aux exportations. Cela montre que la capacité d’exportation dépend à la fois des capacités propres aux entreprises et de l’efficacité des institutions liées au commerce : les douanes et les réglementations commerciales ne sont pas vécues de la même manière par tous les acteurs<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Farole, T. (2011). *Firm location and the determinants of exporting in developing countries*. World Bank Policy Research Working Paper 5780.

<sup>18</sup> Drinkwater, S., Revilla Diez, J., & Fianu, M. K. N. (2023). The impact of customs and trade regulations on the operation of firms in Africa. *Journal of Business Research*, 165, 114046.

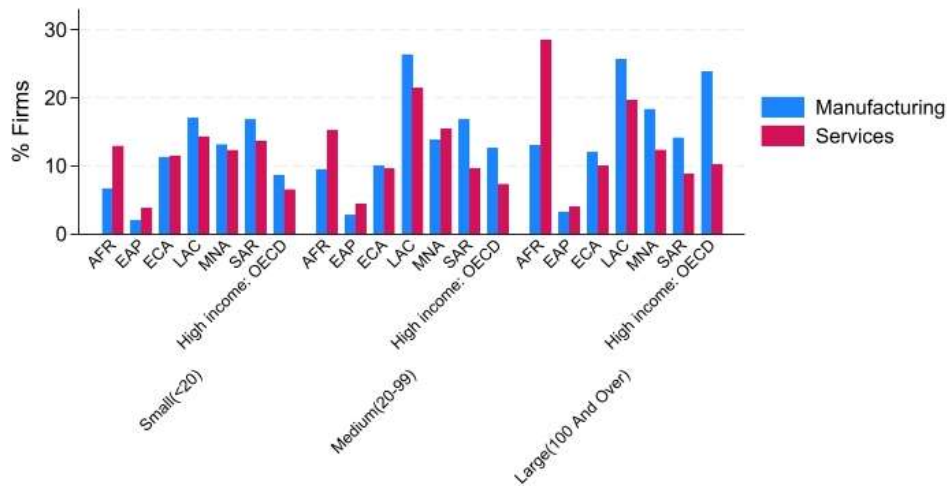


Figure 20. Douanes et réglementations commerciales considérées comme une contrainte majeure ou très sévère.

L'accès au financement constitue un autre facteur déterminant de la capacité des entreprises à investir et à changer d'échelle. Les données révèlent une configuration complexe : de nombreuses entreprises déclarent ne pas avoir besoin de financement externe, tandis qu'une part plus limitée, mais significative, reste contrainte en crédit. Ces tendances sont particulièrement marquées parmi les petites entreprises<sup>19</sup> et dans les régions où les systèmes financiers sont moins développés. Ainsi, dans le secteur privé formel, les entreprises contraintes en crédit tendent à être plus petites et associées à des performances plus faibles<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Kuntchev, V., Ramalho, R., Rodríguez-Meza, J., & Yang, J. S. (2013). *What have we learned from the Enterprise Surveys regarding access to credit by SMEs?* World Bank.

<sup>20</sup> Motta, V. (2020). Lack of access to external finance and SME labor productivity: Does project quality matter? *Small Business Economics*, 54(1), 119–134.

Islam, A. M., & Rodríguez Meza, J. L. (2023). *How prevalent are credit-constrained firms in the formal private sector? Evidence using global surveys.* World Bank Policy Research Working Paper 10502.

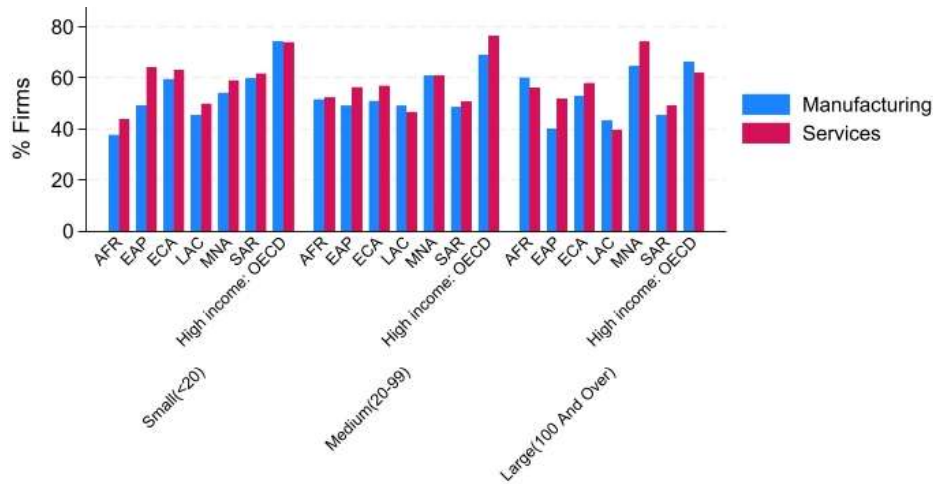


Figure 21. Entreprises ne nécessitant pas de prêt.

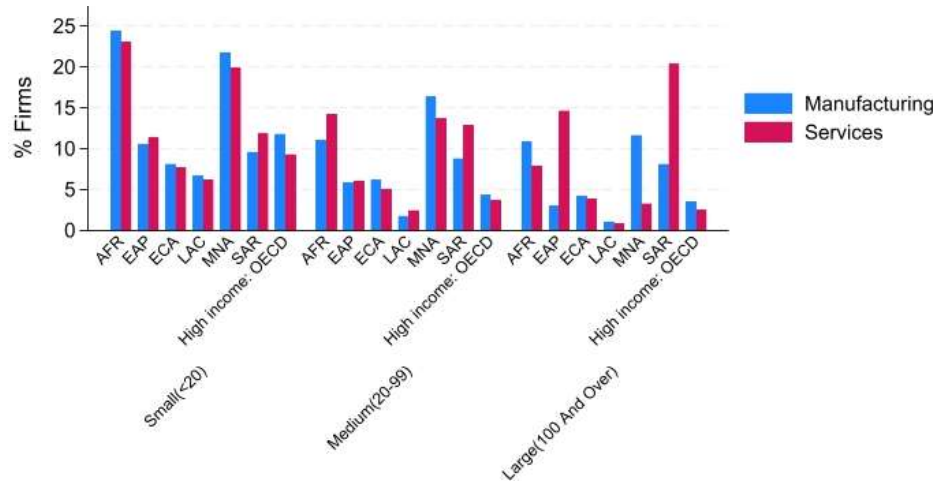


Figure 22. Entreprises partiellement contraintes en crédit.

Par ailleurs, la coexistence d'obstacles financiers perçus élevés et de faibles niveaux de recours au crédit suggère la présence d'emprunteurs découragés, qui restent en dehors du marché du financement en raison de contraintes anticipées<sup>21</sup>. Cela invite à appréhender l'accès au financement non pas uniquement en termes d'offre de crédit, mais aussi en termes de demande effective et de capacité des entreprises à être financées.

<sup>21</sup> Chakravarty, S., & Xiang, M. (2013). The international evidence on discouraged small businesses. *Journal of Empirical Finance*, 20, 63–82.

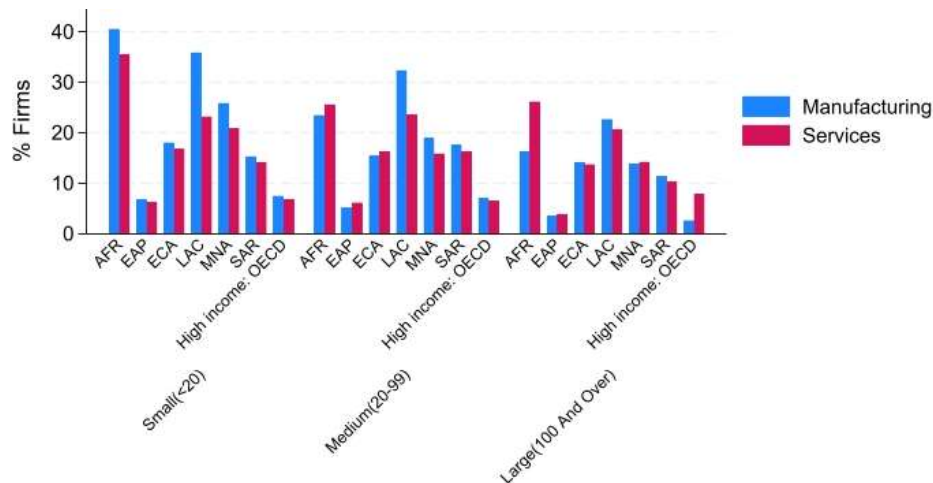


Figure 23. Accès au financement considéré comme une contrainte majeure ou très sévère.

Pris dans leur ensemble, ces éléments montrent que les capacités productives sont à la fois cumulatives et inégalement réparties. Les entreprises ne réagissent pas mécaniquement à une amélioration des conditions externes. Elles doivent disposer de capacités internes (compétences, organisation, inclusion) pour transformer ces conditions en gains de croissance et de productivité. À l'inverse, des contraintes externes liées aux infrastructures, au commerce ou au financement peuvent limiter les rendements des investissements dans ces capacités. Les capacités productives devraient ainsi être comprises comme le résultat d'une interaction entre les caractéristiques internes des entreprises et leur environnement économique.

## IMPLICATIONS POUR L'ACTION PUBLIQUE

Les politiques de développement des capacités devraient compléter les réformes de l'environnement des affaires, afin que les entreprises puissent transformer l'amélioration des conditions externes en gains de productivité.

Les dispositifs de compétences et de formation devraient cibler en priorité les petites entreprises, qui accusent un retard systématique dans la montée en compétences de leur main-d'œuvre et l'accumulation de capacités.

Les politiques d'inclusion des femmes devraient favoriser le passage de la participation à l'accès aux fonctions de direction, en reconnaissant leur rôle dans le renforcement des capacités des entreprises.

Les politiques d'infrastructure devraient donner la priorité à la fiabilité et à la prévisibilité des services, en particulier dans les régions où les coupures sont fréquentes.

Les politiques commerciales devraient associer promotion des exportations et facilitation des échanges, afin de réduire les coûts fixes liés à l'exportation tout en renforçant les capacités.

Les stratégies d'inclusion financière devraient aller au-delà de l'octroi de prêts pour traiter les contraintes de crédit, le découragement des emprunteurs et la capacité d'accès au financement des entreprises.

## RECOMMANDATIONS

Les politiques de développement du secteur privé devraient partir d'un constat central : les entreprises évoluent dans des conditions profondément différentes selon leur taille, leur secteur et leur environnement institutionnel. Pour être efficaces, les réformes devraient donc être ciblées, coordonnées et axées sur les résultats.

### **Premièrement, différencier les politiques selon la taille des entreprises et les secteurs.**

Les petites entreprises accusent systématiquement un retard en matière d'accès au financement, de montée en compétences de la main-d'œuvre, de qualité de gestion, d'innovation et de participation aux exportations, tandis que les services et l'industrie manufacturière font face à des contraintes distinctes. Les politiques de développement du secteur privé doivent donc dépasser le soutien générique aux PME et concevoir des instruments ciblés, adaptés aux caractéristiques des entreprises et aux dynamiques sectorielles.

### **Deuxièmement, donner la priorité à la qualité de mise en œuvre.**

Qu'il s'agisse d'infrastructures, de licences, de fiscalité ou de corruption, la principale contrainte ne réside souvent pas dans l'existence des règles, mais dans la manière dont elles sont appliquées. Réduire l'incertitude, les délais et les charges administratives doit être un objectif central des réformes. Une mise en œuvre prévisible, transparente et homogène est aussi déterminante que la conception de la réglementation en tant que telle.

### **Troisièmement, renforcer les capacités productives au sein des entreprises.**

La qualité de gestion, les compétences de la main-d'œuvre, la capacité d'innovation et les dispositifs de certification restent inégalement répartis entre les entreprises. Les politiques publiques doivent considérer le renforcement des capacités comme une composante centrale de l'environnement des affaires, à travers l'appui aux pratiques de gestion, les systèmes de formation, les services d'innovation et les infrastructures qualité, en particulier pour les PME.

### **Quatrièmement, rétablir la neutralité concurrentielle.**

L'informalité, la corruption et l'application inégale des règles faussent la concurrence en pénalisant les entreprises conformes. Les réformes doivent donc viser à renforcer l'application des règles, à réduire le pouvoir

discrétionnaire et à garantir des conditions de concurrence équitables. Une concurrence loyale est un moteur essentiel de l'investissement, de la formalisation et des gains de productivité.

**Cinquièmement, ancrer les réformes dans les résultats observés au niveau des entreprises.**

L'efficacité des politiques publiques ne devrait pas être mesurée à l'aune de la seule création d'emplois, mais aussi des progrès réalisés en matière de productivité, d'investissement, d'innovation, de montée en compétences de la main-d'œuvre et d'accès à des infrastructures et à des financements fiables. Un cadre de suivi axé sur l'entreprise peut renforcer la responsabilité et la conception des politiques publiques.

## CONCLUSION

Ce *policy paper* propose un panorama comparatif du développement du secteur privé selon les régions, la taille des entreprises et les secteurs d'activité, à partir des données des *Enterprise Surveys* de la Banque mondiale. Les résultats confirment que l'environnement des affaires demeure profondément inégal, tout en montrant que ces écarts sont systématiquement modulés par la taille des entreprises et leur secteur. Les grandes entreprises bénéficient généralement de capacités internes plus solides et d'un accès plus large aux marchés, au financement et aux systèmes de gestion. Les petites entreprises, plus nombreuses et plus hétérogènes, sont davantage exposées aux contraintes qui freinent la croissance et les gains de productivité. Les contrastes régionaux restent marqués en matière d'infrastructures, de financement, de participation aux échanges, de qualité réglementaire, d'informalité et de corruption.

L'enseignement principal est clair : les stratégies de développement du secteur privé ne peuvent reposer sur des approches uniformes. Un même ensemble de réformes ne produira pas les mêmes effets pour une petite entreprise de services en Afrique subsaharienne, une entreprise manufacturière de taille moyenne en Asie du Sud et un grand exportateur en Europe et en Asie centrale. Des politiques efficaces supposent donc une différenciation selon la taille des entreprises, les secteurs et les contextes institutionnels, avec une attention particulière portée à la qualité de mise en œuvre.

L'émergence d'un secteur privé plus performant, productif et résilient suppose des progrès complémentaires dans trois domaines clés : des institutions plus solides, des capacités d'entreprise renforcées et des marchés plus concurrentiels. C'est cette combinaison qui doit guider la conception des futures réformes de l'environnement des affaires et des dispositifs d'appui au secteur privé.

**skema**  
THINK TANK

**PUBLIKA**

---

**SKEMA Publika**

SKEMA Business School, Campus Grand Paris  
5 Quai Marcel Dassault – CS 90067  
92156 Suresnes Cedex, France

Tél. : +33.1.71.13.39.32  
E-mail : [publika@skema.edu](mailto:publika@skema.edu)  
Site Web : [www.publika.skema.edu](http://www.publika.skema.edu)