

**Marché de la recherche  
regiosuisse & Colloque  
sur le développement  
régional 2012**

**Résumé table  
thématique**

## **Entrepreneuriat & développement régional: vers une vision holistique**

Siegfried Alberton (DSAS inno3 / SUPSI), Greta Vanini (DSAS inno3 / SUPSI), Andrea Huber (DSAS inno3 / SUPSI)

La discussion a été lancée en proposant aux participants deux thèses. La première affirme que l'entrepreneuriat ne peut pas être considéré seulement suivant la forme de la création d'une nouvelle entreprise. En effet, la mise en œuvre d'un esprit entrepreneurial peut se vérifier également à l'intérieur d'entreprises existantes, ce que dans la littérature on appelle « intrapreneurship ». La succession et la transmission d'entreprise font aussi partie du phénomène entrepreneurial : les successions se font au niveau familial (en diminution), tandis que les transmissions se font plutôt à travers la vente ou la reprise d'entreprise par des personnes externe au contexte familial. Cette nouvelle forme de entrepreneuriat, au niveau des PME, a été défini par le centre de compétence inno3 (SUPSI) comme un acte de « repreneurship ». La première thèse sous-entend donc que le phénomène entrepreneurial nécessite d'une approche holistique qui considère les trois formes d'entrepreneuriat : « entrepreneurship », « intrapreneurship », et « repreneurship ». D'ailleurs, en raison de ces trois formes, on ne peut pas s'imaginer des mesures standards de soutien à l'entrepreneuriat. Pour être vraiment efficace, il faut envisager des mesures spécifiques, quoi que non exclusives, axées sur les trois typologies d'entrepreneuriat.

La deuxième thèse touche les effets négatifs et les impacts d'une sous-estimation du problème de la transmission d'entreprise. En particulier, le parrain souligne que, à son avis, les effets les plus dévastateurs de cette sous-estimation vont se vérifier (et en partie cela est déjà le cas) au niveau des régions périphériques et à bas potentiel de développement, notamment dans les secteurs les plus traditionnels et de base de leur économie : la construction, l'hébergement, la restauration et le commerce. Quelques chiffres aident à comprendre la dimension du phénomène : dans les prochaines 3–4 années, au niveau international, un tiers des entreprises vont être concernées par le processus de transmission (PwC, 2010) ; au niveau Suisse le 30% sera concerné, soit 94'000 entreprises (Université de San Gall, 2005) ; au Tessin le 25% des entreprises seront concerné, c'est à dire 5'000 PME. Si l'on considère que 500 de ces PME pourraient faillir dans le processus puisqu'elles n'ont même pas commencé à y penser et à l'organiser, dans les prochaines cinq années on risque de perdre environ 8'000 places de travail (Piana, 2012).

---

### **Tables thématiques – Marché de la recherche regiosuisse**

Les tables thématiques sont des discussions se déroulant dans le cadre du Marché de la recherche regiosuisse sur les thèmes actuels de la recherche en matière de développement régional. Elles offrent aux participants la possibilité de s'investir activement dans la manifestation et permettent aux chercheurs responsables d'obtenir de précieuses informations et des feed-back concrets sur les thèmes abordés.

Le résumé des tables thématiques est assuré par les chercheurs eux-mêmes et offre un aperçu approfondi des discussions sur les thèmes traités. Les déclarations émises reflètent les opinions des initiateurs et pas forcément celle de regiosuisse. Aucune traduction n'est prévue.

Plus d'informations sur le Marché de la recherche et le Colloque sur le développement régional sur : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch)

---

Dans la première partie de la discussion un des participants a souligné que les conditions de base dans un processus de transmission sont la responsabilité et la dynamique. En fait, la responsabilité est souvent seulement du patron et il n'y a pas de division des tâches, ce qui rend l'entreprise presque intransmissible. Aussi, l'entreprise devrait changer son système de management et sa structure : la transmettre seulement n'est pas suffisant. Il est vrai que pour réussir dans le processus de transmission, l'entreprise nécessite souvent de changer et de s'adapter, mais cela dépend aussi de sa dimension. Au niveau régional on a souvent des micro-entreprises (1-3 personnes) qui n'ont pas une structure, et qui n'ont même pas les moyens et les compétences pour y faire face. D'ici l'idée du centre de compétence inno3 (SUPSI) de suivre les entreprises dans la transmission en appliquant un modèle d'accompagnement qui met l'accent davantage sur l'entreprise elle-même et ses activités et sur les différentes phases du processus de transmission au lieu que se concentrer seulement sur le rôle joué par le cédant et le repreneur dans ce processus (sujet déjà largement étudié par exemple dans la littérature du Family Business). Cela ne signifie pas que les personnes ne jouent pas un rôle important dans ce processus et qu'on doit donc les négliger. inno3 suggère simplement de déplacer l'attention vers l'entreprise et son activité. C'est précisément ce changement d'optique qui distingue l'approche inno3 de l'approche du Family Business.

Un autre aspect qui a été soumis à discussion concerne les patrons qui, souvent, découragent les repreneurs potentiels ; on pourrait les aider à comprendre le problème et les accompagner dans la transition. À ce propos, deux choses sont très importantes pour encourager le processus de reprise. La première consiste dans la sensibilisation des patrons (au Tessin, les chiffres présentés par inno3 concernant les 8'000 places de travail à risque ont frappés beaucoup, suscitant, en même temps, pas mal de réactions). La deuxième possibilité consisterait dans l'accompagnement et dans le soutien des repreneurs potentiels par des mesures concrètes, par exemple un fond pour les jeunes générations qui décident de reprendre une entreprise, dans le style des fonds qui sont consacrés à ceux qui décident d'en créer une nouvelle (en Suisse on a déjà plusieurs fonds et formes de financement au niveau des « start-up » et des formations pour les jeunes entrepreneurs). On pourrait également s'imaginer de créer un « marché des entreprises mures » avec d'éventuels investissements offerts par les banques. Cependant, il est évident que les situations ne doivent pas être forcées, on doit éviter en tout cas de soutenir artificiellement des structures qui ne sont pas viables.

La deuxième partie de la discussion s'est concentrée sur le thème de la « formation ». En effet, on parle toujours de la formation des entrepreneurs et des repreneurs, mais si on ne commence pas à former aussi les cédants, le processus de transmission ne va pas s'améliorer. On devrait leur expliquer pourquoi il est important de lâcher leur entreprise, tout en leur expliquant aussi les éventuelles conséquences au niveau familial, financier, macroéconomique,...liées à la non-cession des affaires. À propos de cette « résistance » des patrons à transmettre leur entreprise, aujourd'hui on a un problème ultérieur : la longévité. En effet, les patrons vont repousser encore plus leur départ et la planification du processus de transmission.

Pour conclure, étant donné que le thème de la succession et de la transmission des PME n'est pas nouveau, l'originalité de l'approche à la repreneurship proposé par inno3 est liée au déplacement de l'optique du niveau micro (entreprise) au niveau macro et méso-économique (développement régional). Même s'il est vrai que le processus de succession continuera à se passer malgré tous les obstacles, par exemple avec l'aide des banques, on doit se rappeler que beaucoup de ces PME n'ont pas les moyens ni les capacités nécessaires pour y réussir. D'ici la nécessité de ne pas sous-estimer les effets et les impacts que pourraient engendrer des processus de transmission non achevés. Les places de travail à risque de disparition dans toute la Suisse devraient suffire à éveiller la juste attention des autorités publiques et des milieux entrepreneuriaux sur le phénomène de la succession et de la transmission d'entreprise.

## Entrepreneuriat: vers une vision holistique

Selon le GEM « Global Entrepreneurship Monitor<sup>1</sup> » l'année dernière le TEA<sup>2</sup> de la Suisse, qui fluctue généralement entre 6 et 8 pour cent, a été de 6.6%, chiffre légèrement en-dessous de la moyenne des « Innovation-Driven Economies » qui a été de 6.9% (GEM Global Report 2011, p.11). L'entrepreneuriat est depuis longtemps au centre des intérêts de beaucoup de gouvernements qui investissent dans sa promotion des ressources substantielles, tant humaines que financières. L'entrepreneuriat contribue non seulement à la création d'emplois et à la croissance économique, mais permet également de concrétiser les potentiels personnels, en stimulant la satisfaction de « besoins supérieurs » tels que la réalisation de soi et l'indépendance (Commission européenne, 2003). L'entrepreneuriat est né comme une sous-discipline du management, après quoi le même a connu progressivement une plus profonde articulation (Cornelius, Landström, et Persson, 2006). Au fil du temps, l'intérêt de la communauté scientifique s'est de plus en plus déplacé d'une approche principalement microéconomique à des approches davantage méso et macro-économiques. Dans ce contexte s'insèrent les travaux de Audretsch et al. (Audretsch, Keilbach, & Lehmann, 2006) et ceux de Wenekers et al. (Wenekers & Thurik, 1999) sur la relation existante entre l'entrepreneuriat et la croissance économique, dont l'innovation joue un rôle, stratégique et opérationnel, essentiel. Dans le même cadre s'insère aussi la littérature sur le développement régional, en particulier les approches territoriales de l'innovation (Sekia & Moolaert, 2003) (Hamdouch et Depret, 2009) et les travaux sur le lien entre l'entrepreneuriat, l'innovation et le développement régional qui mettent en évidence les facteurs (socio-économiques, techniques, culturels, politico-institutionnels) à l'origine des différents comportements entrepreneuriaux ayant un impact sur l'innovation et le développement régional (Nelson et Winter, 1982), (Freeman, 1995), (Etzkowitz & Leydesdorff, 1997), (Acs et Storey, 2004), (Acs, 2010), (Karlsson, 2010).

L'entrepreneuriat est souvent entendu, de manière simplifiée, comme le départ ou la création d'une nouvelle activité (Westlund, 2011). Il y a de nombreux avantages à utiliser une telle définition, tout d'abord en termes de mesure du phénomène entrepreneurial. En effet, les essais de mesurer empiriquement l'entrepreneuriat ce sont souvent concentrés sur un seul aspect (Godin, Clemens, et Veldhuis, 2008). À côté d'une vision simplifiée du phénomène, cependant, nous préférons une conception plus large, dans laquelle l'entrepreneuriat est considéré comme la capacité et la volonté manifestes des individus, seuls ou en équipes, à l'intérieur tout autant que à l'extérieur, de découvrir, évaluer et exploiter des opportunités dans l'introduction dans le marché de nouveaux produits et services, de nouveaux processus, de nouveaux modèles organisationnels ou, encore, de nouvelles matières premières grâce à l'organisation de ressources précédemment inexistantes ou autrement organisées (Shane, 2003). L'entrepreneuriat, en effet, est un processus multidimensionnel dans sa nature, dans ses mécanismes et effets systémiques au niveau micro, méso et macro-économique, ainsi que social, culturel, scientifique, technique et environnemental.

Suivant cette ligne d'interprétation, inno3 propose de traiter le phénomène entrepreneurial selon une approche et une vision holistique, comme d'ailleurs suggéré dans une publication récente de la part des auteurs membres du « Global Entrepreneurship Monitor Consortium » (Minniti, 2011). L'évidence empirique aussi montre qu'il y a indéniablement un besoin d'étudier le phénomène de l'entrepreneuriat dans toutes ses dimensions et ses nuances, selon une logique systémique. Afin de comprendre et de définir l'impact réel de l'entrepreneuriat sur la croissance économique et le développement régional il est opportun de s'interroger non seulement sur la création de nouvelles entreprises (start-up), mais aussi sur les dynamiques et les comportements des entreprises existantes, en analysant les nouvelles dynamiques de localisation, aussi bien qu'en s'interrogeant sur le concept de intrapreneurship qui fait l'objet, dans les dernières années, d'une attention de plus en plus croissante par la communauté scientifique (Bosma, Stam, & Wenekers, 2010). En outre, comme il a été révélé par une thèse de Master récente, il est également important de considérer les aspects liés au processus de succession et de transfert de la direction et de la propriété d'entreprise, dans lequel, celui qui acquiert une entreprise existante, est souvent obligé à modifier le modèle d'affaire, à travers l'innovation et le renouveau du cycle de vie de l'entreprise (Cadieux & Brouard, 2009), dans un acte de

---

<sup>1</sup> Le GEM est actuellement l'étude le plus reconnu au niveau international en matière d'entrepreneuriat. Le centre de compétence inno3 y fait partie depuis 2011, à l'intérieur du team suisse, coordonné par le Prof. Dr. Rico Baldegger, HEG-FR. Du team Suisse fait également partie l'ETH-ZH. L'initiative GEM-CH est supportée aussi par la CTI (Commission fédérale pour la technologie et l'innovation).

<sup>2</sup> Total Early-Stage Entrepreneurial Activity: percentage of 18-64 age groups who are either a nascent entrepreneur or owner-manager of a new business

« repreneurship » (Piana, 2012). Au niveau international un bon nombre d'entreprises familiales devront faire face à des problèmes de succession d'ici à 2015 (PricewaterhouseCoopers, 2010). Une entreprise sur deux risque d'échouer dans la succession entre la première et la deuxième génération de propriétaires (Astrachan et al). En Suisse, on estime que dans les prochaines années le 30% des entreprises devront faire face à la transmission générationnelle (enquête effectuée par l'Université de San Gall en 2005), ce qui signifie presque 94'000 entreprises. Au Tessin, dans les cinq prochaines années, 5'000 PME pourraient devoir être transmises (Piana, 2012). inno3 estime que 500 de ces entreprises risquent de ne pas réussir dans le processus de transmission avec un risque associé d'une perte d'environ 8'000 postes de travail dans des secteurs base de l'économie cantonale. Il est donc facile d'imaginer les effets dévastateurs sur la croissance économique et le développement régional d'une attitude passive face à ce phénomène de la part non seulement des entrepreneurs, mais également de la part des autorités publiques. D'ici, la nécessité décelée par le centre de compétence inno3 d'étudier le domaine de la « repreneurship » (encore très peu étudié par la littérature économique et de management) en se focalisant davantage sur l'entreprise et ses comportements, plutôt que sur la figure du cédant et du repreneur (thèmes traités tout particulièrement dans la littérature du Business Family). Donc, selon l'avis de inno3, seulement en considérant le phénomène de l'entrepreneuriat dans une vision holistique il est possible de définir des politiques ciblées, efficaces et efficientes ayant un impact positif non seulement sur la création et le développement de nouvelles activités entrepreneuriales, mais aussi sur le soutien et le renouveau des entreprises existantes (y compris le processus complexe de relève et de transfert de propriété et de direction), ainsi que, plus généralement, sur le développement de systèmes économiques et territoriaux entiers. Cela signifie définir des mesures spécifiques aux trois formes d'entrepreneuriat.

Avec cette réflexion inno3 aimerait alimenter la discussion sur le phénomène entrepreneurial conçu dans ces différentes formes et impacts dans le but de nourrir le débat sur les rapports de causalité entre entrepreneuriat et développement régional.

## Références bibliographiques

- Acs, Z. (2010). *Entrepreneurship and Regional Development*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Acs, Z., & Storey, D. (2004). Introduction: entrepreneurship and economic development. *Regional Studies* 38 (8) , 871-877.
- Alberton, S., Huber, A., (2012), *Global Entrepreneurship Monitor, international comparison, Swiss National Report 2011*, UAS Fribourg, UAS, Manno, ETH-Zürich, Fribourg, Lugano -Manno, Zürich.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence : A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, XV(1), 45-58.
- Audretsch, D., Keilbach, M., & Lehmann, E. (2006). *Entrepreneurship and Economic Growth*. New York: Oxford.
- Bosma, N., Stam, E., & Wennekers, S. (2010). *Intrapreneurship - An international study*. Zoetermeer: EIM.
- Cadioux, L., & Brouard, F. (2009). *La Transmission des PME*. Boisbriand: Presses de l'Université du Québec.
- Cornelius, B., Landström, H., & Persson, O. (2006). Entrepreneurship Studies: The Dynamic Research Front of a Developing Social Science. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 30 (3), 375-398.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1997). In H. Etzkowitz, & L. Leydesdorff (A cura di), *Universities in the Global Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. London: Cassell Academic.

- European Commission. (2003). Green Paper. Entrepreneurship in Europe. Brussels: Enterprise publications.
- Freeman, C. (1995). The National System of Innovation in Historical Perspective. *Cambridge Journal of Economics* , 5-24.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Global Report 2011
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Rapport national suisse 2011
- Godin, K., Clemens, J., & Veldhuis, N. (2008). Measuring Entrepreneurship. Conceptual Frameworks and Empirical Indicators. *Studies in Entrepreneurship Markets* (7).
- Hamdouch, A., & Depret, M. (2009). Surveing the Literature on Territorial Innovation Systems: a Suggested Interpretation Framework. SSRN, Working Paper Series .
- Karlsson, C. (2010). Entrepreneurship and regional development: local processes and global patterns. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Minniti, M. (2011). The Dynamics of Entrepreneurship. Evidence from the Global Entrepreneurship Monitor Data. Oxford: Oxford University Press.
- Moulaert, F., & Sekia, F. (2003). Territorial Innovation Models: A critical Survey. *Regional Studies*, 37 (3) , 289-302.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Office fédéral de la statistique, « Entreprises marchandes selon la division économique et la taille de l'entreprise », 2008
- Piana, O. (2012). La trasmissione d'impresa. Elaborazione di un modello di riferimento per le PMI. SUPSI-DSAS, Lugano-Manno.
- PricewaterhouseCoopers. (2010). Les entreprises familiales - rochers dans le ressac? Enquête sur les entreprises familiales 2010/11. St. Gallen: PwC.
- Shane, S. (2003). A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus. Cheltenham: Edward Elgar.
- Wennberg, K., Nordqvist, M., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2011). Succession in private firms as an entrepreneurial process. Jönköping: Jönköping International Business Scholl.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics* , 13 (1), 27-55.
- Westlund, H. (2011). Multidimensional entrepreneurship: theoretical considerations and Swedish empirics. *Regional science policy & practice* , 3 (3), 199-218.