

## Un éclairage sur le processus entrepreneurial des seniors entrepreneurs marocains : Une approche par la théorie d'effectuation

### [ A lighting on the entrepreneurial process of the Moroccans seniors-entrepreneurs: an approach by theory of effectuation ]

*Taoufik YATRIBI and Said BALHADJ*

Département Management et Audit des Organisations,  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger, Maroc

---

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** The current context in Morocco is marked by an important demographic change where the retired people are going to represent the most important segment of the population due to the ageing of the population. The entrepreneurship appears as a credible solution to maintain this category in working, what will allow to create jobs and to strengthen the growth. Based an exploratory qualitative study, this article aims to study the entrepreneurial process of the Moroccan-engineers-entrepreneurs. More exactly, we shall try to understand how these people spreads in entrepreneurship. Based on effectuation theory of entrepreneurship was proposed by Saras Sarasvathy, the results reveal that the seniors Moroccan entrepreneurs proceed with an effectual logic. They start with their means, by defining acceptable losses, by favoring the strategic partnerships, by being opened on the surprises and by creating their own universe. The theoretical and managerial implications of this study will be discussed.

**KEYWORDS:** Entrepreneurial process, theory of effectuation, engineers-entrepreneurs.

**RESUME:** Le contexte actuel au Maroc est marqué par un changement démographique important où les retraités vont représenter le segment de la population le plus important dû au vieillissement de la population. L'entrepreneuriat apparaît comme une solution crédible pour maintenir cette catégorie en activité, ce qui permettra de créer des emplois et renforcer la croissance. À l'appui d'une étude qualitative exploratoire, cet article a pour objectif d'étudier le processus entrepreneurial des ingénieurs entrepreneurs marocains. Plus précisément, nous chercherons à comprendre comment ces personnes se déploient en entrepreneuriat. En s'appuyant sur la théorie d'effectuation proposée par Saras Sarasvathy, les résultats révèlent que les seniors entrepreneurs marocains procèdent avec une logique effectuale. Ils démarrent avec leurs moyens, en définissant des pertes acceptables, en privilégiant les partenariats stratégiques, en étant ouvertes sur les surprises et en créant leur propre univers. Les implications théoriques et managériales de cette étude seront discutées.

**MOTS-CLEFS:** Processus entrepreneuriale, théorie d'effectuation, ingénieurs entrepreneurs.

## 1 INTRODUCTION

Bien que de nos jours le Maroc soit plus entrepreneurial que dans les années 1980 et 1990, cela reste néanmoins insuffisant au regard de l'économie mondiale actuelle. D'après le dernier sommet mondial de l'entrepreneuriat (2014), la création d'entreprise innovante apparaît comme un des moyens importants pour renforcer l'innovation et la croissance. Les études empiriques suggèrent que la création et la survie des entreprises soient perçues comme un enjeu important,

notamment pour la croissance et l'emploi [1], la croissance de la productivité [2], et également pour la réduction des inégalités sociales [3].

Le contexte actuel est marqué par un changement démographique important. En effet, les retraités vont représenter le segment de population le plus important dû au vieillissement de la population. Selon le Haut-Commissariat au Plan, 97000 personnes seront admises à la retraite entre 2012 et 2018 avec une moyenne annuelle de 13858 contre seulement une moyenne annuelle de 7400 personnes entre 2004 et 2011.

Ces nouvelles tendances interrogent la recherche académique mais également les experts de terrain, sur des questions liées à la promotion de l'entrepreneuriat chez les retraités dans une perspective de relance économique et sociale des États. Souvent, ils se retrouvent isolés, oubliés et assez souvent exclus des cadres d'analyse des professionnels. Pourtant, ils disposent d'un capital humain (compétences, savoir-faire, expériences, réseau, etc) indispensable à la poursuite d'opportunité et à la survie de l'entreprise.

L'entrepreneuriat apparaît comme une voie de carrière toute à faire crédible, permettant d'abord aux retraités de maintenir une vie active, permettant aussi aux États de confronter le chômage en créant plus d'emplois, ainsi que pour les entreprises qui désirent se séparer des seniors pour supprimer les coûts qu'ils engendrent.

L'objectif de cet article est d'étudier le processus entrepreneurial chez les séniorepreneurs marocains, défini contextuellement comme la création/reprise d'entreprise par des seniors, c'est-à-dire par des individus retraités ou proches de la retraite. Il s'agit de comprendre comment les seniors se déploient en entrepreneuriat ? Et comment réussissent-ils dans leurs projets ? Nous proposons une étude qualitative exploratoire afin d'identifier les principaux déclencheurs de transition du salariat à l'entrepreneuriat chez un groupe atypique d'entrepreneurs marocains, à savoir les ingénieurs. Les ingénieurs sont en effet une source majeure d'innovation [4] et d'accumulation de compétences pour l'entreprise et le pays [5]. La référence [6] cite la référence [7] pour rappeler que « leur formation scientifique et technique ainsi que leur expérience professionnelle leur confèrent une capacité à innover et les préparent, en particulier, à être des éléments pivots de l'innovation technologique ».

Une première partie présentera une revue de la littérature sur le sujet et le cadre théorique de notre étude. Nous détaillerons dans une deuxième partie la méthodologie de l'étude qualitative. Nous dévoilerons ensuite nos résultats, avant de les discuter dans la quatrième partie. Enfin, les conclusions de notre recherche seront détaillées.

## 2 REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE

### 2.1 L'ENTREPRENEURIAT DES SÉNIORS : ÉTAT DE L'ART

Une lecture transversale de la littérature sur l'entrepreneuriat montre un manque flagrant des études sur l'entrepreneuriat des seniors. Nous proposons dans ce qui suit une synthèse des principaux travaux sur le sujet.

L'entrepreneur senior peut être défini comme : « un individu qui a entamé une expérience entrepreneuriale postérieure à ses 45 ans. Il souhaite faire face au désengagement social et prolonger son activité professionnelle » [8]. Cette tranche de la population ambitionne de transmettre aux générations futures ses connaissances, son expérience, son savoir-faire. Elle souhaite également générer des revenus pour assurer son quotidien ou se donner un complément de salaire [8].

Plusieurs raisons expliquent pourquoi certains individus proches de la retraite décident de se lancer en affaires. Selon la référence [8], les séniorepreneurs sont des individus qui ont atteint l'âge où les obstacles financiers sont à leur minimum ; ils ont atteint l'âge où les crédits sont payés, les enfants ont grandi et s'assument financièrement. Selon la référence [9], l'âge constitue un facteur déterminant pour passer à l'acte entrepreneurial. Il rajoute que l'âge est un des facteurs influençant le plus clairement l'entrepreneuriat. L'expérience est un facteur systématiquement lié à l'âge. Elle a été reconnue comme un facteur déterminant dans le passage à l'acte entrepreneurial. Les entrepreneurs plus âgés sont plus capables de créer une entreprise que les jeunes en raison du capital financier, humain et social accumulé au cours des années d'expérience (par exemple, [10], [11], [12]) rajoutent que la durée de vie d'une entreprise créée par une personne âgée est plus élevée que celle créée par un jeune.

En revanche, l'intention de créer une entreprise est plus faible chez les personnes âgées que les jeunes (par exemple, [13], [14]). Cela peut être surprenant car la capacité à créer et gérer une entreprise est supérieure chez les personnes plus âgées en raison de plusieurs facteurs comme le savoir-faire accumulé durant les années d'expérience, la capacité à financer le projet, le réseau constitué de personnes susceptibles de l'aider, etc. Cependant, la référence [15] trouve que les compétences entrepreneuriales augmentent avec l'âge, mais les intentions entrepreneuriales ont tendance à diminuer. Cela

peut être expliqué par le fait que le vieillissement apporte des changements dans le comportement des individus. Par exemple, lorsque les personnes vieillissent, elles tendent à adopter un comportement plus conservateur [16].

Ainsi, des auteurs ont mis en avant les facteurs qui dirigent les seniors vers l'entrepreneuriat. Tout d'abord, les seniors ont eu des carrières valorisantes, avec l'approche de l'âge à la retraite, ils vont chercher, d'une manière ou d'une autre, un moyen pour rester actif dans la société. Comme le souligne la référence [17] : « les notions de finitude et de fin de vie constituent des éléments clés pour expliquer le comportement entrepreneurial des seniors et leur besoin de transmission d'un patrimoine culturel et cognitif ».

D'autres auteurs (par exemple, [18], [19]) trouvent que les seniors décident de se lancer en affaires en réponse à une faible satisfaction au travail. L'insatisfaction au travail est reconnue comme un antécédent direct de l'intention entrepreneuriale [13]. La faible employabilité et le manque de perspective d'évolution, poussent certains individus d'orienter leur carrière à l'entrepreneuriat. La référence [11] rajoutent que la retraite insuffisante agit également comme un facteur de poussé (effet «push») vers l'entrepreneuriat.

Finalement, quelques travaux se sont interrogés sur la capacité des seniors à innover. Par exemple, la référence [20] identifie plusieurs facteurs pouvant impacter négativement la capacité à innover des entrepreneurs seniors : la détérioration des capacités cognitives et le changement de la perception du temps lié au vieillissement, l'attitude des seniors vis-à-vis des idées innovantes et de la technologie, les difficultés d'accès à la formation continue à partir d'un certain âge. Les résultats de leur étude quantitative insistent sur la faible capacité à innover chez les entrepreneurs seniors.

## **2.2 LA THÉORIE ENTREPRENEURIALE D'EFFECTUATION COMME CADRE THÉORIQUE DE NOTRE RECHERCHE**

L'objectif de cette partie est de présenter le cadre théorique mobilisé pour étudier le processus entrepreneurial chez les séniopreneurs. La littérature sur le processus entrepreneurial est à la fois riche et vaste. Différents auteurs ont élaboré des modèles du processus entrepreneurial (par exemple, [21], [23]). Pour ne pas nous perdre dans des développements inutiles pour notre recherche, nous avons privilégié la théorie de l'effectuation avancée au début des années 2000 par Saras Sarasvathy.

Le cadre théorique proposé par la référence [24] s'avère fécond pour analyser le processus entrepreneurial. Elle a gagné pendant ces dernières années une grande crédibilité scientifique dans les recherches en entrepreneuriat, mais aussi en dehors des cercles universitaires, notamment chez les acteurs de l'accompagnement. Plusieurs auteurs (par exemple, [24], [26]) soulignent que la rationalité telle qu'elle est abordée par les chercheurs était une illusion. Les décisions que prennent les individus au cours d'un processus entrepreneurial sont affectées par des intuitions et des émotions (par exemple, [27], [28]). Par conséquent, les différentes recherches en entrepreneuriat laissent constater que les décisions ne suivent pas toujours une logique causale. Sarasvathy a donc proposé une nouvelle approche du comportement entrepreneurial, appelée approche par l'effectuation. Le principal objectif est de répondre à la question du « pourquoi » et du « comment » certains individus se déploient en entrepreneuriat.

Comment donc procède un entrepreneur effectuale ?

À partir d'une étude de cas sur 27 entrepreneurs qui ont réussi, Saras Sarasvathy constate que le processus entrepreneurial ne suit pas une logique causal, mais plutôt effectuale. Effectuer signifie l'exploitation des contingences plutôt de les éliminer. Elles sont vues comme des opportunités et non comme des risques à éviter. Selon la référence [25], l'effectuation suppose qu'à partir des moyens et des ressources qui sont à la disposition de l'individu (ses compétences, son expérience, son savoir-faire, etc), l'individu fixe une série d'objectifs possibles en fonction de ses ressources. Sarasvathy appelle ce raisonnement de pensée entrepreneuriale par l'effectuation [24]. Dans le cas contraire, c'est-à-dire lorsque l'individu fixe d'abord des objectifs prédéterminés, ensuite il essaie de rassembler les moyens et les ressources pour les atteindre on parle plutôt d'un raisonnement causal.

Le principe de l'approche effectuale est que le futur peut se contrôler plutôt que de prédire car il est imprévisible, ce qui permet à l'individu de minimiser le risque d'échec. Dans l'approche effectuale, les individus prennent leurs décisions en fonction du niveau de pertes ou de risques qu'ils peuvent accepter, et non selon un strict calcul coûts-bénéfices. La figure ci-après, retrace le processus d'effectuation de Sarasvathy [24] :

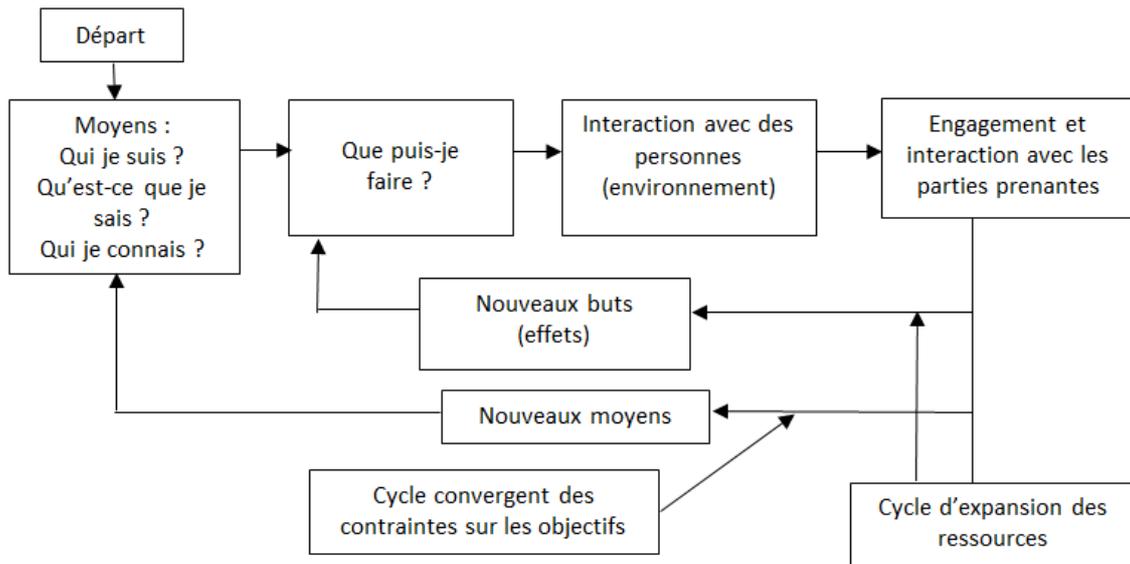


Fig. 1 Le processus effectuale de Sarasvathy (2001).

Source : Traduit de Sarasvathy (2001)

Dans le processus effectuale, cinq grands principes d'action guident l'entrepreneur [24] :

- 1) **Démarrez avec ses moyens** : Il s'agit des ressources dont tout individu dispose : la personnalité (ce que je suis ?), le capital humain : compétences, éducation, expérience, etc. (ce que je peux en faire ?), et le réseau (qui peut m'aider ?). Le succès dépend de cette capacité à mobiliser autour de son projet les ressources de son réseau. Cela peut être pour demander le prêt d'un local ou d'un véhicule, du savoir-faire pour créer un site internet, un contact d'investisseur ou de client, etc. Selon la référence [24], le processus entrepreneurial repose sur ces trois questions : ce que je suis, ce que je peux en faire, et qui peut m'aider.
- 2) **Définir les pertes acceptables** : selon la théorie de l'effectuation, l'individu entreprenant n'est pas quelqu'un qui risque tout, mais il décide de ce qu'il peut ou non risquer.
- 3) **Privilégier les partenariats stratégiques** : il s'agit de construire un réseau de personnes susceptibles d'apporter des ressources pour réussir le projet.
- 4) **Être ouvert aux surprises** : Dans une logique effectuale, il s'agit de ne pas se prémunir contre les surprises mais de faire avec. c'est la capacité à réagir aux surprises qui fait l'entrepreneur.
- 5) **Créer son propre univers** : L'entrepreneur n'est pas celui qui prédit l'avenir mais qui le contrôle en privilégiant l'action à l'analyse.

### 3 MÉTHODE DE RECHERCHE

Comme nous l'avons souligné plus haut, la littérature sur l'entrepreneuriat des séniors est rare. Cette situation nous oriente à une recherche qualitative exploratoire. La référence [29] indique que les méthodes qualitatives sont mieux adaptées pour appréhender la complexité du comportement entrepreneurial. L'étude a été basée sur une analyse approfondie à partir des récits de vie de 4 entrepreneurs marocains ayant démissionnés de leurs emplois pour créer leurs propres entreprises. Le nombre des cas n'a pas été choisi sur des critères de représentation statistique mais rapport à notre objet de recherche. Notre objectif est d'explorer le processus entrepreneurial en s'appuyant sur la théorie d'effectuation, nous avons jugé pertinent de choisir un nombre qui nous conduira à une saturation acceptable. C'est ainsi que quatre cas ont été retenus.

L'approche par entretien semi-directif s'avère particulièrement adéquate pour étudier le phénomène de création d'entreprise [30]. Elle est adaptée aux études qui cherchent à comprendre et interpréter le sens que donnent les personnes à leur carrière, aussi bien de manière générale que dans le cas d'un changement de carrière. La référence [31] souligne que

l'approche qualitative est un moyen approprié lorsque « tous les aspects ne peuvent pas être capturés par l'intermédiaire d'une approche normalisée quantitative à ce stade du développement du sujet de recherche »

Lors des entretiens, nous avons essayé de se focaliser sur la question du « comment ? » et le « pourquoi ? » de manière à identifier les déclins de la transition de l'emploi salarié à celui de l'entrepreneur. Des relances étaient nécessaires pour approfondir certains aspects (« Pouvez-vous être plus explicite concernant... »).

Pour analyser le contenu des données textuelles, nous avons procédé à un découpage du texte en unités de sens afin de dégager des univers sémantiques. Nous les avons ordonnés selon les cinq principes de la théorie d'effectuation afin de faciliter l'interprétation des résultats.

En ce qui concerne le choix des individus interrogés, nous avons choisi la méthode d'échantillonnage de boule de neige. Cette méthode d'échantillonnage non aléatoire est utile lorsqu'on recherche la compréhension d'un phénomène nouveau qui n'est pas assez étudié [31]. Cependant, nous avons choisi les cas selon les critères suivants :

- L'entrepreneur doit avoir un âge supérieur à 45 ans, limite à partir de laquelle nous considérons une personne comme sénior,
- Une expérience professionnelle reconnue,
- Avoir un diplôme d'ingénieur,
- L'individu a quitté son entreprise par sa propre volonté, hors licenciement ou un plan d'essaimage.

Enfin, les entretiens se sont déroulés dans des endroits différents selon la disponibilité du répondant, ils ont duré en moyenne quatre-vingts minutes.

Le tableau 2 présente un descriptif général des quatre cas de l'étude.

**Tableau 1. Présentation des cas**

Identification	Age (à la création)	Date de création	Parcours antérieur avant la création	Domaine professionnel (employé)	Domaine professionnel (entrepreneur)
Cas 1	47	2002	- Diplôme d'ingénieur d'État (Informatique/Télécom) - Master en marketing - Plusieurs formations au cours de sa carrière professionnelle - 23 ans d'expérience dans une entreprise semi-publique	Télécom	Consulting / Location de voiture / Restauration
Cas 2	49	2008	- Diplôme d'ingénieur d'État (Génie industriel) en 1986 - Cycle supérieur de gestion à l'ISCAE (1992/1993) - 3 ans d'expérience dans une entreprise publique - Formation en consulting - 20 ans d'expérience dans le métier du consulting dans plusieurs entreprises et programmes.	Consulting	Conseil et Coaching
Cas 3	54	2003	- Diplôme d'ingénieur d'État (Génie industriel) en 1978 - Plusieurs formations en gestion durant sa carrière professionnelle, - 19 ans d'expérience dans une entreprise publique, - 2 ans d'expérience dans une entreprise privée, - 4 ans d'expérience dans le cadre d'un programme des nations unies,	Les Mines	Entreprise de construction métallique / Bureau d'études
Cas 4	47	2009	- Diplôme d'ingénieur d'État (Informatique/Télécom) en 1985 - Cycle supérieur en management - 13 ans d'expérience dans une entreprise publique - 7 ans d'expérience dans des bureaux d'études	Télécom	Câblage téléphonique

La composition de l'échantillon (uniquement des hommes) s'est avérée cohérente avec la littérature, ainsi qu'avec les enquêtes de création d'entreprise. Des chercheurs indiquent que même si l'entrepreneuriat féminin est en constante augmentation, il continue d'être inférieur à l'entrepreneuriat masculin (par exemple, [29], [32], [33]).

#### 4 RÉSULTATS ET DISCUSSION

Une analyse des données textuelles a révélé l'existence des cinq principes de la théorie d'effectuation proposée par Sarasvathy (2001) : (1) Démarrer avec ses moyens ; (2) définir les pertes acceptables ; (3) privilégier les partenariats stratégique ; (4) être ouvert aux surprises et (5) créer son propre univers. Nous avons voulu garder cette hiérarchie dans la présentation de nos résultats.

**(1) Démarrer avec ses moyens.** Dans les quatre cas étudiés, les entrepreneurs ont souligné le fait qu'ils ont démarré avec leurs propres moyens. D'abord, nous avons constaté que les quatre cas étudiés avaient un point en commun celui de la perception d'identité entrepreneuriale, faisant ainsi référence à la première question posée dans la logique effectuale « Qui suis-je ? ».

Extraits de verbatim qui illustre notre propos :

- « *L'idée de création d'une entreprise j'y pensais quand j'étais étudiant (...) quand j'étais à l'entreprise X, j'étais cadré, tu ne peux pas par exemple réfléchir stratégie ou repenser la gestion ou le management de l'entreprise non vous ne pouvez pas faire ça* » Cas 2
- « *Alors déjà moi ma carrière quand j'étais étudiant je ne la voyais pas en tant que salarié mais entant qu'entrepreneur, donc l'idée de travailler à l'entreprise X c'était juste pour me préparer* » Cas 3

Ensuite, le discours des répondants révèle que le principal atout qui leur a permis de faire la transition vers le statut d'entrepreneur est celui du capital humain dont ils disposent. L'ensemble des répondants ont fait l'éloge de leurs compétences et leur savoir-faire accumulé durant leurs années d'expériences. Le capital humain peut être considéré dans notre cas parmi les moyens, donc des ressources de l'entrepreneur selon la théorie d'effectuation.

Extraits de verbatim qui illustre notre propos :

- « *[...] J'avais confiance en mes compétences et que je pouvais bien réussir mon projet (Cas 1)]* »
- « *[...] Quand tu es sûr de tes compétences ça devient plus facile de faire le pas (Cas 2)* ».
- « *[...] j'ai quitté l'entreprise X pour travailler dans l'entreprise Y, ça m'a permis de changer la nature de mon travail qui était plus technique, et c'est donc là où j'ai commencé à avoir le flair des affaires dès la première année (...) négociier des contrats avec des clients, fournisseurs, gérer un projet, etc. (Cas 3)* ».
- « *[...] J'ai le savoir-faire, l'expérience nécessaire (...) il faut être le fils du métier pour faire ce que je fais aujourd'hui (Cas 4)* ».

De surcroît, les seniors entrepreneurs ont démarré avec leurs propres moyens. Ils se sont lancés avec une épargne sans faire appel à un crédit bancaire ou une demande de prêt auprès de leur entourage. C'est le cas par exemple du répondant 3 qui a réussi à créer une entreprise de construction métallique (Chaudière, ventilateur, chaise, etc) à partir des moyens mises à sa disposition.

Extraits de verbatim qui illustre notre propos :

- « *[...] quand j'ai créé ma propre société, je l'ai créé chez moi dans mon appartement, j'avais une voiture, un bureau, et c'était ma femme qui répondait au téléphone (...) j'ai eu ma première commande, mais je n'avais pas d'atelier, je me suis débrouillé avec un institut de formation, il avait des élèves qui n'avaient pas de la matière pour faire la pratique, mais ils avaient des équipements très intéressants, moi j'ai apporté la matière et les plans. J'ai fait ma première commande chez eux. (Cas 3)* ».

**(2) Définir les pertes acceptables.** Il convient de noter d'après nos entretiens que les seniors entrepreneurs ne sont pas des preneurs de risque. La décision de quitter leur emploi de salarié et créer leur entreprise est soumise à un long processus de réflexion. Dans les quatre cas étudiés, l'idée de créer une entreprise est née plusieurs années avant. Cependant, les seniors attendaient que l'idée se murisse, l'opportunité se présente, et les moyens se rassemblent. Les discours des répondants révèlent que l'employabilité a un rôle crucial dans le passage à l'acte entrepreneurial, dans la mesure où les répondants sont sûrs qu'en cas d'échec, ils n'auraient pas de problème à retrouver un autre emploi salarié.

Extraits de verbatim qui illustre notre propos :

- « [...] On a une famille et des engagements, il ne faut pas prendre beaucoup de risque. Je me suis aventuré dans les affaires parce que je savais que si ça ne marchera pas je pouvais travailler dans une autre entreprise (Cas 1) »
- « [...] Je n'ai pas quitté mon emploi de salarié avant la création de mon entreprise, mais j'ai commencé tout en restant salarié, après un an, j'ai décidé de consacrer tout mon temps à mon entreprise parce que c'est sûr que je me casserai les jambes si je l'ai fait directement après ma démission (Cas 3) »
- « [...] J'avais les compétences nécessaires, j'ai constitué déjà un portefeuille de mes futurs clients, je savais qu'il existe une opportunité d'affaire à saisir, et je me suis dit qu'il n'y a pas de raison que ça ne marchera pas (Cas 4) »

**(3) Privilégier les partenariats stratégiques.** L'analyse des discours révèle que les premiers partenaires des seniors entrepreneurs sont les ex-collègues. Le maintien de contact avec l'entourage professionnel du seniorpreneur permet par la suite la détection et la poursuite des opportunités d'affaires. De surcroît, cet aspect de réseautage apparaît comme une source de survie de l'entreprise, dans la mesure où les contrats décrochés (souvent par sous-traitance) se font à l'intérieur de ce réseau. C'est le cas des répondants 2, 3 et 4 :

Extraits de verbatim qui illustre notre propos :

- « Mon entreprise m'aide dans la mesure où je développe leur réseau, donc l'utilise leur réseau qui sont des clients potentiels plus tard (...) donc nous avons un réseau de consultants, quand quelqu'un décroche un marché il peut m'appeler pour travailler sur une partie dont je suis compétent (Cas 2) »
- « [...] pour avoir des affaires parfois je fais appel à des entreprises étrangères pour décrocher un marché et je sous-traite avec eux (Cas 3) »
- « [...] Maintenant je travaille beaucoup avec ma société-mère, mais pas d'une façon directe, je fais de la sous-traitance avec d'autres sociétés qui décrochent des marchés de chez eux (...) je travaille aussi avec mes amis qui veulent changer l'architecture de leur réseau alors je fais le consultant (Cas 4) »

**(4) être ouvert aux surprises.** Le parcours de l'entrepreneur est rempli par des obstacles et des périodes de crise à surmonter. Notre étude révèle que les seniors entrepreneurs sont ouverts à ces obstacles, et une proactivité à trouver des solutions. Les cas 2 et 4 illustrent parfaitement ce point.

Extraits de verbatim qui illustre notre propos :

- « [...] à un certain moment c'était la crise, il n'y avait pas assez de travail, j'ai même avoir des regrets d'avoir quitté mon emploi, mais à force de chercher on finit par tomber sur quelque chose, j'ai travaillé dans un programme de la PNUD comme consultant (Cas 2) »
- « [...] à l'entreprise où j'ai travaillé ils ont lancé un projet, j'étais au courant, mais on n'a pas voulu me passer la commande. Alors j'ai fait intervenir une autre entreprise étrangère qui était installée ici, je leur ai dit voilà il y a une affaire intéressante à l'entreprise X je peux la prendre de chez vous à 13Dhs/Kg et vous ajoutez une marge, alors ils ont décroché le marché à 17 Dhs et m'ont passé la commande à 13 Dhs, donc ils ont gagné 4 Dhs le kg sans rien faire (Cas 4) »

**(5) créer son propre univers.** Dans la logique effectuale, l'entrepreneur ne cherche pas à prévoir son marché, mais plutôt à l'inventer. Le cas 4 illustre parfaitement cette logique.

Extraits de verbatim qui illustre notre propos :

- « [...] Quand je travaillais à la bourse de sous-traitance, j'ai développé un réseau d'entrepreneurs important (...) j'étais toujours passionné par le métier du consulting, j'ai élaboré des modules pour le développement commercial et d'innovation. Après avoir contacté plusieurs de ces entrepreneurs, ils ont apprécié l'idée et j'ai eu mes premières commandes après (Cas 2) »
- « [...] Entre 2006 et 2009, il y avait une explosion du marché du Télécom, y avait un réel besoin dans les travaux de câblage, alors j'ai décidé de saisir cette opportunité (Cas 3) »

## 5 DISCUSSION

L'objectif de cette partie est de discuter les apports des développements de la théorie de l'effectuation proposés par la référence [24] à l'analyse des résultats. À la lumière des résultats obtenus, la démarche entrepreneuriale des séniors entrepreneurs s'apparente à la logique effectuale proposée par la référence [24]. Le principe de l'approche effectuale est que le futur peut se contrôler plutôt que de le prédire, ce qui permet à l'individu de minimiser le risque d'échec. Nos résultats illustrent parfaitement ce point. En effet, il ressort de nos résultats que les séniors adoptent un comportement très conservateur dans la transition de l'emploi salarié à celui de l'entrepreneur. Plusieurs citations dans les discours des répondants montrent que ce passage est le résultat d'un long processus de réflexion et d'action afin de minimiser le risque d'échec. Nos résultats montrent aussi que les séniors entrepreneurs ne sont pas des preneurs de risque, mais leurs discours montrent qu'une bonne préparation est la clé de leur réussite.

La personnalité des séniors entrepreneurs faisant référence à la question « Qui suis-je » dans la théorie de l'effectuation, apparaît comme le premier élément d'attraction à l'entrepreneuriat. Le cas 2 et 3 se sont perçus plus comme des entrepreneurs que des salariés durant leurs carrières professionnelles. Ce facteur a été déjà évoqué dans la littérature en faisant référence à la perception d'identité entrepreneuriale [34]. Cette aspiration à l'identité d'entrepreneur s'explique notamment par le besoin d'accomplissement et d'autonomie au travail. Ensuite, le capital humain (compétences, savoir-faire et les expériences) apparaît aussi parmi les moyens ayant permis de se déployer en entrepreneuriat. Les répondants indiquent clairement qu'ils avaient en possession des compétences et un savoir-faire à mobiliser. De surcroît, la confiance en leur propre compétence a aussi joué un rôle essentiel. Cette confiance a aussi un impact positif sur la perception de l'échec (Deuxième principe de l'effectuation : Définir les pertes acceptables). Les cas 1, 2 et 4 expliquent qu'il n'y avait pas une raison d'échec au moment où la personne est compétente dans son domaine. Cependant, on peut s'interroger sur la sincérité d'une telle position. Il convient de noter que ces trois entrepreneurs sont des prestataires de services. La référence [20] soulignent que les recherches sur les personnes âgées montrent une moindre capacité de créativité et d'innovation par rapport aux plus jeunes. Contrairement au Cas 3, qui a investi dans l'industrie en créant une entreprise de construction métallique, et qui a fait preuve d'un goût pour le risque. A ce niveau, il convient de noter que l'ensemble des cas étudiés n'avaient pas trop à perdre en cas d'échec car ils avaient la possibilité de retourner à l'emploi salarié. Les Cas 2 et 3 ont indiqué qu'ils ont retourné pour quelques temps à l'emploi salarié au moment où leurs entreprises traversaient une période de crise. Cela fait référence au quatrième principe de la théorie de l'effectuation « être ouvert aux surprises ».

Nos résultats montrent également l'apparition du troisième principe de l'effectuation « privilégier les partenariats stratégiques » dans les discours des répondants. Nous considérons que cet élément est la principale clé de leur réussite. En effet, dans les quatre cas étudiés, nous avons constaté qu'avant la décision de quitter l'emploi salarié, l'entrepreneur avait déjà établi un réseau de professionnels (collègues/amis, clients, fournisseurs), lui a permis ainsi d'acquérir la confiance dans la poursuite d'une opportunité d'affaire. En effet, l'ensemble des répondants indiquent que les contrats qui décrochent proviennent de leur réseau établi au moment où ils étaient salariés. Le cas 1, 3 qui sous-traite avec des entreprises clients de leur ex-employeur. Le Cas 2 qui sous-traite avec certains de ses collègues dans un réseau d'entrepreneurs. On retrouve donc l'un des principes fondamentaux de la théorie de l'effectuation à savoir que l'avenir peut se contrôler et non se prédire.

En outre, nos résultats montrent aussi que la création d'entreprise par les séniors est une réponse à une faible satisfaction au travail. Chaque répondant avait clairement exprimé son insatisfaction et que celle était sa principale raison de quitter. A l'exemple du Cas 1 qui cite : « [...] Chez l'entreprise X c'était la bureaucratie tu suis le système, tu es cadré, tu n'as pas une marge de manœuvre pour montrer toutes vos compétences, tu suis le système c'est tout (...) de plus quand le volume du travail a augmenté les salaires n'ont pas bougé ». Quant au Cas 3, il reçoit un très bon salaire, mais le manque de perspective d'évolution lui a poussé à la démission « [...] J'avais un salaire de directeur, des primes, pour se déplacer de Casablanca à Marrakech on prend l'avion, c'était le luxe (...) j'étais important dans l'entreprise, quand j'ai proposé au PDG de centraliser l'activité de maintenance au lieu d'avoir plusieurs services, l'idée a été refusé, et j'ai directement démissionné après (...) ». La satisfaction au travail a été identifiée par certains auteurs comme antécédent majeur de l'intention entrepreneuriale (par exemple, [13], [35], [36]). Des conditions de travail défavorables conduisent souvent à une insatisfaction ce qui pousse certains salariés à choisir l'entrepreneuriat comme nouvelle orientation de carrière. Par exemple, la référence [37] a confirmé que les individus sont motivés par la création d'entreprise si la satisfaction tirée de l'emploi salarié est moindre que celle perçue en étant entrepreneur.

## 6 CONCLUSION

### 6.1 IMPLICATIONS THÉORIQUES

Conformément aux résultats de l'analyse contextuelle, nous pensons que la théorie de l'effectuation fournit un cadre théorique adaptée et novateur pour comprendre le processus entrepreneurial chez les seniors entrepreneurs. A notre connaissance, aucun travail de recherche dans la littérature n'a testé la théorie d'effectuation sur une population des seniors entrepreneurs. Les résultats de l'analyse des discours des répondants confirment l'existence des cinq principes de la théorie d'effectuation dans la logique entrepreneuriale des seniors.

### 6.2 IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Les changements démographiques que connaissent plusieurs pays et le Maroc en particulier, à travers l'augmentation du nombre des retraités dans les prochaines années à venir, invitent les pouvoirs publics mais aussi les entreprises à promouvoir l'entrepreneuriat auprès des seniors. Les seniors sont des personnes expérimentées, savent détecter des opportunités, monter un projet, l'entrepreneuriat est sans doute le meilleur procédé pour employer leur savoir-faire afin de créer de l'emploi et favoriser la croissance.

Notre étude fournit aussi des contributions intéressantes pour comprendre ce qui amène un senior à quitter son emploi pour créer son entreprise. Nos résultats dévoilent trois déclencheurs majeurs ayant permis aux seniors de se déployer efficacement dans l'entrepreneuriat, il s'agit : du capital humain (en particulier l'expérience et le savoir-faire), le réseautage (le réseau des professionnels clients/fournisseurs), et le mentorat.

Les États confrontés à des contraintes financières de plus en plus importantes, ainsi que les entreprises qui désirent se séparer des seniors pour supprimer les coûts qu'ils engendrent ont tout à fait intérêt à mettre en place une structure dédiée à l'accompagnement des seniors. A côté du capital humain que détiennent les seniors, le réseautage et le mentorat apparaissent comme des atouts indispensables pour préparer les seniors à l'entrepreneuriat. La transmission des savoirs et le partage des expériences entrepreneuriales sont considérés comme des conditions nécessaires de pérennisation des structures. Notre étude montre à quel point les connaissances tissées au cours de la carrière professionnelle ont un fort impact sur la survie de l'entreprise.

### 6.3 LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Notre étude de nature qualitative exploratoire n'est pas dépourvue de certaines limites. En effet, la nature exploratoire de notre recherche et le nombre de cas étudié ne permet pas une généralisation des résultats. Il serait intéressant de mener une étude quantitative sur un échantillon important.

D'autre part, les résultats obtenus concernent uniquement la catégorie professionnelle des ingénieurs. Les autres catégories comme les cadres et les techniciens peuvent présenter des motivations et des modes de déploiement en entrepreneuriat différents de ceux des ingénieurs. Les études futures doivent s'intéresser à plusieurs catégories professionnelles dans une approche comparative.

## REFERENCES

- [1] A. Van Stel, M. Carree, et R. Thurik, « The Effect of Entrepreneurial Activity on National Economic Growth. », *Small Business Economics*, vol. 24, n° 3, p. 311, avr. 2005.
- [2] S. Wennekers, A. van Stel, M. Carree, et R. Thurik, « The Relationship between Entrepreneurship and Economic Development: Is It U-Shaped? », *Foundations & Trends in Entrepreneurship*, vol. 6, n° 3, p. 167, mai 2010.
- [3] R. W. Fairlie, « Does Business Ownership Provide a Source of Upward Mobility for Blacks and Hispanics? », *Entrepreneurship and Public Policy*, ed., Doug Holtz-Eakin, Cambridge: MIT Press., 2004.
- [4] R. Boyer et D. Michel, « Innovation et croissance », Paris, Rapport pour le Conseil d'Analyse Économique, 1998.
- [5] M. Lavoie et R. Finnie, « The early careers of engineers and the accumulation of skills in the Canadian economy », *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 7, n° 1, p. 53-59, 1998.
- [6] A. Fayolle, « D'une approche typologique de l'entrepreneuriat chez les ingénieurs à la reconstruction d'itinéraires d'ingénieurs entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. Vol. 1, n° 1, p. 77-97, janv. 2001.
- [7] T. Gaudin, « Les ingénieurs et l'innovation », *Culture technique*, n° 12, p. 133-136, 1984.

- [8] A. Maâlaoui, A. Fayolle, S. Castellano, M. Rossi, et I. Safraou, « L'entrepreneuriat des seniors », *Revue française de gestion*, vol. 227, n° 8, p. 69-80, 2012.
- [9] M. Minniti et M. Lévesque, « Entrepreneurial types and economic growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, p. 305-314, janv. 2010.
- [10] R. P. Singh, « Changing Entrepreneurial Cognitive Processes with Age: A Conceptual Discussion Based on Neuroscience », *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, vol. 5, n° 6, p. 2011.
- [11] P. Weber et M. Schaper, « UNDERSTANDING THE GREY ENTREPRENEUR. », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 12, n° 2, p. 147, juin 2004.
- [12] R. Cressy, « Why do Most Firms Die Young? », *Small Business Economics*, vol. 26, n° 2, p. 103, mars 2006.
- [13] L. Lee, P. K. Wong, M. D. Foo, et A. Leung, « Entrepreneurial intentions: The influence of organizational and individual factors », *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n° 1, p. 124-136, janv. 2011.
- [14] T. Yatribi et S. Balhadj, « The influence of the age on the entrepreneurial intention: case of the Moroccan executives-engineers », *Australian Journal of Business and Management Research*, n° In press, 2016.
- [15] B. Rotefoss et L. Kolvereid, « Aspiring, nascent and fledgling entrepreneurs: an investigation of the business start-up process. », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 17, n° 2, p. 109, mars 2005.
- [16] D. C. Hambrick et P. A. Mason, « Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 193, avril 1984.
- [17] M. Brasseur, « L'entrepreneuriat des seniors comme quête existentielle », *Revue française de gestion*, vol. 227, n° 8, p. 81-94, 2012.
- [18] J. A. Challenger, « "Seniorpreneurs" Lead U.S. Business Start-Ups. », *USA Today Magazine*, vol. 132, n° 2706, p. 20-20, mars 2004.
- [19] J. Kickul et J. A. Zaper, « Untying the Knot: Do Personal and Organizational Determinants Influence Entrepreneurial intentions? », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 15, n° 3, p. 57-77, 2000.
- [20] A. Colovic et O. Lamotte, « Entrepreneurs seniors et innovation », *Revue française de gestion*, vol. 227, n° 8, p. 127-141, 2012.
- [21] L. J. Filion, « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, n° 2, 1997.
- [22] W. B. Gartner, « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », *The Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, p. 696-706, oct. 1985.
- [23] A. Shapero et L. Sokol, « The social dimensions of entrepreneurship. In: Kent, C.A., Sexton, D.L., Vesper, K.H. (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ », p. 72-90, 1982.
- [24] S. D. Sarasvathy, « Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency », *The Academy of Management Review*, n° 2, p. 243, 2001.
- [25] G. N. Chandler, D. R. DeTienne, A. McKelvie, et T. V. Mumford, « Causation and effectuation processes: A validation study », *Journal of Business Venturing*, vol. 26, p. 375-390, janv. 2011.
- [26] A. McKelvie, J. M. Haynie, et V. Gustavsson, « Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action », *Journal of Business Venturing*, vol. 26, p. 273-292, janv. 2011.
- [27] R. A. Baron, « The Role of Affect in the Entrepreneurial Process », *The Academy of Management Review*, n° 2, p. 328, 2008.
- [28] M. S. Cardon, J. Wincent, J. Singh, et M. Drnovsek, « The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion », *The Academy of Management Review*, n° 3, p. 511, 2009.
- [29] J. Kirkwood, « Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship. », *Gender in Management*, vol. 24, n° 5, p. 346, juin 2009.
- [30] B. McKenzie, « Collecting Oral Histories for Entrepreneurship Research. New England », *Journal of Entrepreneurship*, vol. 8, n° 1, p. 37-48, 2005.
- [31] K. Ettl et F. Welter, « Gender, context and entrepreneurial learning », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 2, n° 2, p. 108-129, janv. 2010.
- [32] N. Langowitz et M. Minniti, « The Entrepreneurial Propensity of Women. », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 31, n° 3, p. 341, mai 2007.
- [33] S. MOULT et A. R. ANDERSON, « ENTERPRISING WOMEN: GENDER AND MATURITY IN NEW VENTURE CREATION AND DEVELOPMENT. », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 13, n° 3, p. 255-271, sept. 2005.
- [34] S. M. Farmer, Xin Yao, et K. Kung-Mcintyre, « The Behavioral Impact of Entrepreneur Identity Aspiration and Prior Entrepreneurial Experience. », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 35, n° 2, p. 245, mars 2011.
- [35] R. H. Brockhaus, « The effect of job dissatisfaction on the decision to start a business », *Journal of Small Business Management*, vol. 18, n° 1, p. 37, 1980.

- [36] L. Schjoedt et K. Shaver, « Deciding on an Entrepreneurial Career: A Test of the Pull and Push Hypotheses Using the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics Data », *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 733-752, 2007.
- [37] J. G. Eisenhauer, « The Entrepreneurial Decision: Economic Theory and Empirical Evidence. », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 19, n° 4, p. 67, 1995.