



HAL
open science

Handicap à la nouveauté et seniors

Cécile Fonrouge, Fabienne Bornard

► **To cite this version:**

Cécile Fonrouge, Fabienne Bornard. Handicap à la nouveauté et seniors : l'entreprise créée par un senior bénéficie-t-elle de son expérience organisationnelle?. *Revue Française de Gestion*, 2012, 38 (227), pp.111-125. halshs-00778567

HAL Id: halshs-00778567

<https://shs.hal.science/halshs-00778567>

Submitted on 30 Jan 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Revue Française de Gestion
Dossier : « Les entrepreneurs seniors »

Titre : Handicap à la nouveauté et seniors : la nouveauté de l'entreprise peut-elle être compensée par l'âge de l'entrepreneur ?

Auteurs :

Fabienne BORNARD, Enseignant-chercheur

ESC Chambéry Savoie,

Associée au Centre de Recherche en Entrepreneuriat, EM Lyon.

Savoie Technolac, 12, avenue d'Annecy, 73 381 Le Bourget du Lac Cedex - France

f.bornard@esc-chambery.fr (correspondant)

Cécile FONROUGE, Maître de Conférences,

Laboratoire IRG

Université de Paris-Est

5, bld Descartes, Champs-sur-Marne, 77454 Marne-la-Vallée cedex 2

Cecile.Fonrouge@univ-paris-est.fr

Résumé : L'âge est-il un atout lorsque l'on crée? La notion « d'handicap à la nouveauté » est utilisée pour comprendre les statistiques SINE ainsi que deux cas de seniors entrepreneurs. Un cadre d'analyse est proposé qui montre comment l'expérience précédente est un facteur d'adaptation et de légitimité. On doit également tenir compte de variables contingentes comme la taille ou l'univers concurrentiel. Enfin des propositions adaptées au senior montrent, que mieux que d'autres, l'activation de réseaux, les routines précédentes et la moindre pression du temps permettent aux seniors de surmonter le handicap à la nouveauté.

Abstract : Is aging an assess when creating a new business ? The concept of « liability of newness » is applied to statistics on seniors and on two business cases. A framework is proposed that shows how the previous experience allows adaptation and legitimacy. But contingencies factors such as size and competitive aggressiveness have to be taken into account. Finally specific proposals are made about seniors and networking, time pressure, previous organizational routines that enable them, better than younger entrepreneurs, to overcome the liability of newness.

Handicap à la nouveauté et senior : la nouveauté de l'entreprise peut-elle être compensée par l'âge de l'entrepreneur ?

« Ô rage, ô désespoir, ô vieillesse ennemie » : le senior entrepreneur vit-il cette infamie ? En entrepreneuriat, la variable portant sur l'âge n'est que récemment prise en compte (Kautonen et al., 2010 ; Maâlaoui et al., 2011 ; Kibler et al., 2011). Pourtant on voit bien le défi des sociétés développées face à un accroissement très fort du taux de dépendance, soit le rapport entre le nombre d'inactifs âgés et celui des actifs, qui passerait de 19,1% actuellement à 33,9% en 2050 (Neumark, 2008). D'où l'intérêt de mieux cerner les implications de la création d'activités par les seniors.

Rappelons tout d'abord qu'il n'existe pas réellement de consensus sur les définitions de l'entrepreneur senior comme l'illustre la multiplicité des appellations utilisées : " entrepreneur gris" ou aux « tempes grises » (the grey entrepreneur), "senior entrepreneur" ou "seniorpreneur", entrepreneur du troisième âge, âgé ou entrepreneur de deuxième partie de carrière... Elles recouvrent également des réalités différentes en termes de seuil d'âge (à partir de 45 ans ? 50 ans ? de l'âge de la retraite du pays ?), d'activité (propriétaire ? gérant ?) ou de situation (entrepreneur qui vieillit ou senior créateur ?). Nous avons choisi de nous intéresser à des entrepreneurs proches de la retraite se lançant dans la création d'entreprise à la suite d'une carrière dans le salariat. C'est le cas des anciens cadres, représentant 41% des créateurs de plus de 50 ans contre seulement 23% pour les créateurs plus jeunes (APCE, 2009).

Un premier tour d'horizon dans la littérature permet de dresser un tableau des caractéristiques générales des entrepreneurs seniors (tableau 1) et de soulever les premiers questionnements.

Tableau 1: Caractéristiques générales des créateurs seniors (source : Weber et Schaper, 2004 ; Maâlaoui et al., 2011)

Dimensions primaires	Contenu	Questionnement
Expérience	Plus grande expérience technique, industrielle et de management.	Une spécialisation forte n'implique-t-elle pas un risque de « myopie » cognitive ? Quid de l'actualisation des connaissances ?
Réseaux	Réseaux personnels, informationnels et d'affaires plus constitués.	Que se passe-t-il lorsque le senior crée dans un secteur inconnu où il ne peut activer son réseau ?
Carrière professionnelle	Diminution des alternatives professionnelles de carrières, risque de lock-in.	Ceci induit-il une plus grande pression sur l'entrepreneur ?
Position, avoirs financiers, accès aux ressources	Davantage de moyens (financiers, actifs) mais une moindre capacité d'endettement.	Qu'en est-il de l'accès aux ressources des seniors créateurs d'entreprise ?
Comportements entrepreneuriaux	Comportements plus sélectifs en matière de poursuite des opportunités. Vision étroite et spécialisée.	Comment le senior choisit-il son activité ?
Cycle de vie familial	Une situation favorable : enfants élevés, moindre contrainte.	Quelles répercussions en termes d'implication dans le projet ?
Santé	Moins bonne, moins d'énergie, une productivité plus faible.	Quelles projections dans l'avenir pour son organisation ?
Discriminations liées à l'âge	Départ forcé de l'entreprise précédente et auto-emploi.	Comment vit-il ces discriminations au regard de son projet ?

Les relativement peu nombreuses recherches sur les entrepreneurs de plus de 50 ans portent principalement sur les barrières et les normes sociales qui les limitent (Kibler et al., 2011), ou les motivations et intentions d'entreprendre différentes (Lévesque et Minniti, 2006 ; Kautonen et al., 2010 ; Maâlaoui, 2011), mais les implications des caractéristiques individuelles du créateur senior sur son entreprise restent à étudier. Afin de répondre aux interrogations dressées dans le tableau précédent, nous en proposons une lecture organisationnelle : l'« infamie » de l'âge est-elle valorisable sur le plan organisationnel ? Autrement dit, l'individu expérimenté fait-il bénéficier à sa nouvelle entreprise de son expérience ? Cette lecture repose sur la notion d'handicap à la nouveauté introduite par Stinchcombe, qui permet

de comprendre les difficultés des entrepreneurs. Notre question devient alors : les entrepreneurs seniors éprouvent-ils plus fortement certaines difficultés identifiées dans la notion de handicap à la nouveauté ? Peuvent-ils en relativiser d'autres grâce à leur expérience ? Cette recherche vise à faire émerger de la littérature un certain nombre de propositions théoriques et de variables modératrices (méthodologie explicitée dans l'encadré 1), afin de proposer un modèle de la relation senior-handicap à la nouveauté. Pour cela, nous nous appuyons tout d'abord la littérature liée au handicap à la nouveauté afin de poser le cadre général. Puis, nous confrontons cette littérature aux apports des recherches sur l'entrepreneur senior, afin d'en discerner certaines particularités pouvant modérer leur degré de handicap. Enfin nous étudions les composantes internes et externes du handicap à la nouveauté, au regard des particularités des seniors.

Encadré 1 : METHODOLOGIE

Les apports de la littérature sont confrontés à la fois à deux études de cas de création d'entreprise par des seniors et aux enquêtes de l'INSEE.

Les cas sont choisis pour leur diversité : Monsieur Tamisage, 56 ans, créant dans le secteur industriel de son expérience professionnelle passée et l'autre, Monsieur Conduite, 57 ans, dans un secteur inconnu pour lui (Voir tableau 2 : descriptif des cas). Ces personnes n'étaient pas connues des chercheurs et ne connaissaient pas le sujet précis de l'étude.

6 entretiens ont été enregistrés : les entrepreneurs, l'accompagnateur et le responsable du dispositif (regard institutionnel), ainsi que les 2 couples entrepreneur/accompagnateur.

Les analyses ad hoc sont effectuées sur l'enquête SINE (Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises) par Sandrine Plana de l'APCE (Agence pour la création d'entreprise). Il s'agit d'interroger cinq ans après la génération d'entrepreneurs qui a créé en 2002. La base comporte 38 484 créateurs dont 2850 ont plus de 50 ans.

1- Handicap à la nouveauté : cadre général

Comment comprendre les taux de mortalité de création d'entreprise les plus élevés ? C'est dans le chapitre 4 d'un ouvrage coordonné par March sur les organisations que Stinchcombe

donne en 1965 un point de départ à la notion d'handicap de la nouveauté (« liability of newness »). Le double constat initial est toujours d'actualité :

- 1- Plus l'entreprise est jeune, plus son taux de mortalité est fort, l'inverse étant vrai jusqu'à un certain point¹;
- 2- Les conditions sociales affectent le degré de handicap (Stinchcombe, 1972, p. 148).

La jeunesse de la firme est-elle compensée par l'âge du créateur ? L'environnement social joue-t-il négativement sur les intentions du créateur senior (Kautonen et al, 2010 ; Maâloui et al., 2011) ? Autant de questions qui nous incitent à relire les courants évolutionnistes et institutionnalistes pour comprendre les forces et les fragilités de l'entrepreneur expérimenté.

1.1- Approche évolutionniste

L'environnement de la firme participe à un processus de sélection. L'entreprise s'adapte d'autant mieux qu'elle suit un sentier déterminé par ses compétences : tels seraient les principaux apports de la théorie évolutionniste à notre sujet (Dosi et al., 1990). Le problème des jeunes firmes réside dans le fait qu'elles sont justement en pleine définition de leurs compétences. Cela fragilise donc leur possibilité d'adaptation et les handicape comparativement aux firmes installées (Carroll et Hannan, 1989). Ce constat est globalement validé par des études historiques de longue période sur des populations aussi variées que 476 syndicats, 1159 entreprises de semi-conducteurs et 2768 journaux (Freeman et al., 1983). On se demande, dans le cas du senior, si l'âge de la firme peut être compensé par la maturité des compétences du créateur. L'enquête SINE 2007 compare les taux de pérennité à 5 ans et la réponse à la question suivante « comment se situe l'activité de votre entreprise par rapport au principal métier que vous avez exercé ? ». Les résultats montrent des taux de pérennité supérieurs en cas d'activité identique *versus* différente, particulièrement pour les moins de 50

¹ Brüderl et Schüssler (1990) ont montré sur une cohorte de 171 000 firmes qu'à une certaine phase de démarrage les taux de mortalité sont moindres. Ils ont qualifié cette phase d'handicap à l'adolescence.

ans (58% contre 50%) et dans une moindre mesure pour les seniors (53% contre 52%). Les entrepreneurs qui prolongent leur carrière par une création dans un même secteur sont donc à favoriser, comme les essaimages d'activités ou les réactivations, autant de nouvelles firmes souvent confiées à des personnes expérimentées (Basso et Legrain, 2004). Cependant, pour les seniors, d'autres facteurs comme la fin programmée de l'entreprise à l'accès à la retraite expliquent cette différence de taux de pérennité.

On peut donc avancer que si le créateur senior suit un « sentier technologique » qu'il a déjà pratiqué, alors son degré de handicap à la nouveauté est modéré. A l'inverse, si le secteur est très différent alors des problèmes d'adaptation peuvent survenir entre l'entreprise créée et son secteur. Etudions ce lien entre congruence sectorielle et moindre handicap à la nouveauté dans nos cas, présentés dans le tableau 2.

Tableau 2 : Description synthétique des cas

Caractéristiques	Monsieur Tamisage	Monsieur Conduite
Age	57 ans	56 ans
Élément déclencheur	Licencié suite au rachat de son entreprise	6 ^{ème} plan social de l'entreprise
Ancienneté de l'expérience professionnelle	27 ans dans la même entreprise, de chef du service de production à responsable technique	29 ans dans la même entreprise, chef de projets locaux puis internationaux sur la supply chain
Date de création de l'entreprise	10/2011	09/2011
Secteur d'activité de l'expérience professionnelle	Fabrication de poudres métallurgiques pour l'électronique	Informatique
Similitudes de métier	Similitude totale	Aucune similitude technique
Activité de la nouvelle entreprise	Assistance technique, formation et ingénierie dans le domaine de la fabrication de poudres métalliques.	Conseil, formations sur deux thématiques : enjeux des risques routiers et conduite éco-responsable.
Taille de l'entreprise : - Situation à 05/2012 - Projections	- deux associés - embauche d'un ingénieur et de monteuses.	- un associé - recours à un prestataire commercial et embauche de deux personnes.
Statut de l'entreprise	Passé de SASU à SAS	SAS

Monsieur Tamisage a été licencié en avril 2010 lors du rachat de l'entreprise dont il était responsable technique, dans le secteur de la métallurgie des poudres (destinées aux soudures des composants électroniques). Sa nouvelle entreprise propose des compétences habituellement développées en interne par les fabricants de poudre sur leurs propres installations de production à ses anciens clients, producteurs de lingots de métal, et souhaitant se lancer dans les poudres. Au final il externalise un savoir-faire. En revanche Monsieur Conduite ne peut pas mobiliser ses anciennes compétences puisqu'il passe de l'informatique, en tant que responsable de projets internationaux, à la formation à l'optimisation de la conduite.

Cependant, faire des liens entre l'âge de l'entreprise et le taux de survie masque l'action d'autres variables comme la taille de l'entreprise ou la pression concurrentielle. Ces facteurs créent une compétition sur les ressources qui agit au détriment des nouveaux entrants et cela quel que soit l'âge du capitaine (Carroll et Hannan, 1989). En relativisant les analyses précédentes par trop déterministes, d'autres recherches questionnent les stratégies de conformité des acteurs.

1.2-Contributions institutionnalistes

On doit à Singh et à ses collègues d'avoir initié des recherches mettant en cause la légitimité des acteurs comme explication du handicap à la nouveauté. Sur 389 organisations associatives nouvelles, l'acquisition d'une forme de légitimité via la notoriété des membres de leur conseil d'administration ou l'inscription dans des registres officiels fait baisser les taux d'échec (Singh et al., 1986). De même une étude sur une cohorte de plus de 30 000 firmes témoigne de l'existence d'informations financières comme moyen de surmonter le handicap lié à l'âge de la firme (Wiklund et al., 2008). En bref, une firme en conformité aux normes et qui joue le jeu des institutions voit baisser ses taux d'échecs. Le handicap à la nouveauté est encore plus marqué si l'industrie est en émergence. En effet, « dans une nouvelle industrie, il y a peu

d'organisations et les nouvelles firmes ont un plus faible taux de survie car elles doivent apprendre de nouveaux rôles alors même qu'elles n'ont pas de modèles pour cela » (Aldrich et Fiol, 1994, p. 648). On voit encore ici, les possibles supériorités de l'entrepreneur expérimenté lorsque le passé forcément plus long du senior infuse sa légitimité à la nouvelle organisation.

En synthèse de ces deux courants, nous pouvons faire une première proposition.

Proposition 1 : Expérience sectorielle et baisse du handicap à la nouveauté

Si les facteurs d'adaptation et de légitimation propres à l'environnement de la nouvelle firme sont maîtrisés par l'entrepreneur senior en raison des similitudes entre le secteur de l'activité précédente et celui de la nouvelle activité, alors le handicap à la nouveauté serait moindre.

La maturité rend-elle plus légitime ? Au regard de leur expérience, nos deux seniors expriment dans leur discours les liens entre expérience et adaptation, légitimité.

Extrait d'entretien 1 : Expérience, adaptation et légitimité

Prendre appui sur une maîtrise sectorielle (Monsieur Tamisage) : « *J'avais une connaissance très particulière d'un marché très étroit (environ 25 machines en 5 ans dans le monde). (...) On connaît nos clients déjà et il y a un réseau du métier qui est très fort. (...) L'avantage c'est que l'on connaît tous les coûts de revient et cela nous aide à remporter les marchés. (...)* ».

Se lancer sans aucun repère sectoriel (Monsieur Conduite) : « *Ce qui est un frein pour la création d'entreprise c'est de devoir redécouvrir à nouveau un certain nombre de pièges. (...) d'autant plus que c'est un secteur en émergence, sans besoins primaires* ».

Cependant, le point de vue de l'accompagnateur vient nuancer ces liens : il considère que, malgré sa grande maîtrise du secteur, Monsieur Tamisage est plus débutant qu'un jeune de trente ans qui aurait travaillé dans plusieurs entreprises. Ses 27 années passées dans une seule entreprise lui donnent une vision étroite bien que précise.

En conclusion, lorsque l'expérience précédente est congruente sur le plan sectoriel alors elle peut permettre l'adaptation et la légitimité de l'entreprise créée, et donc faire baisser son

handicap à la nouveauté. Mais la diversité des expériences précédentes est primordiale car le fait de n'avoir travaillé que dans une seule entreprise aurait tendance à trop formater les cadres de référence. Or durée de l'expérience n'est pas synonyme de variété.

D'autres variables viennent également modérer les effets de l'expérience sur la légitimité et l'adaptation.

2-Variables modérant le degré de handicap des seniors

La littérature sur l'emploi des seniors fournit quelques pistes sur les variables pouvant modérer l'effet de la nouveauté sur la survie, autant de variables qu'il s'agit de contrôler si l'on veut comparer les seniors entre eux.

Premièrement, la relation entre le senior et son entreprise. Singh et DeNoble (2003) proposent trois cas de figures, avec un handicap à la nouveauté progressif. (1) Le senior entrepreneur est en fin de vie professionnelle et a toujours voulu créer son entreprise mais n'en a jamais eu l'occasion (type « j'ai toujours voulu »). Sa forte motivation et une forme d'agressivité stratégique lié à la fin de carrière expliquent sa ténacité. (2) Celui qui, en raison de sa bonne santé et de son absence de contraintes familiales, choisit de créer pour des raisons rationnelles de retombées financières et de prestige (type « j'ai des raisons »). Enfin (3) celui qui, faute d'alternatives sur le marché de l'emploi se voit contraint de prendre un travail indépendant car il n'a pas atteint l'âge légal de la retraite (type « je n'ai pas le choix »), (Singh et DeNoble, 2003 ; Marbot, 2006). Ce dernier vivrait plus fortement que les précédents l'impact du handicap à la nouveauté. Autrement dit le type de *dialogique* que le senior entretient avec son projet peut jouer un rôle sur la survie de la firme créée. On retrouve la typologie proposée par l'APCE (2009) et les statistiques Sine avec des pérennités supérieures du senior lorsqu'il déclare vouloir « développer fortement son entreprise » *versus* « assurer son propre emploi » (taux de 56% contre 51%).

Deuxièmement, déjà évoquée dans les études historiques précédentes (Freeman et al., 1983) la variable *taille* de la firme est à considérer. En effet, si le senior démarre avec une entreprise de taille conséquente, il signale à l'environnement sa capacité à attirer des ressources et donc sa moindre dépendance vis-à-vis de l'extérieur. Les résultats de l'enquête Sine 2007 vont dans ce sens. Lorsque l'entreprise n'a aucun salarié les taux sont de 52% pour les moins de 50 ans et 49% pour ceux de plus de 50 ans. Lorsqu'on augmente en salarié le phénomène s'inverse, jusqu'à un certain point, avec des taux de pérennité supérieurs du senior (56% contre 54% pour les moins de 50 ans) lorsque l'entreprise a entre 6 et 9 salariés. La taille modère bien le handicap à la nouveauté pour les seniors.

Troisièmement, le démarrage dans un *univers concurrentiel calme* permet de focaliser son attention sur la construction d'un modèle d'affaires sans tenir compte des autres acteurs (Carrol et Hannan, 1989 ; Durand, 2001). Cet avantage possède son revers : si la pression concurrentielle est faible, on peut suspecter le manque d'intérêt de ce secteur.

Enfin, une dernière variable sociologique est essentielle dans le cas du créateur senior. Sous le qualificatif « *d'agéisme* » on décrira les discriminations subies par les individus sur la seule base de leur âge chronologique (Weber et Schaper, 2004). Ils dépendent de deux facteurs. Premièrement, la valorisation sociale de l'ancienneté dans un métier. Les professions intellectuelles ou artistiques estiment ainsi que 70 ou 80 ans représentent l'apogée d'un parcours et non son déclin. Puis la désirabilité pour la création d'une entreprise, inversement proportionnelle à l'âge en raison d'une espérance de vie professionnelle plus courte (Lésveque et Minniti, 2006). En synthèse nous pouvons formuler une deuxième proposition :

Proposition 2 : Taille et autres variables modératrices

Si l'entreprise créée est de grande taille, dans un univers concurrentiel calme avec une dialogique complémentaire entre l'entrepreneur senior et son entreprise et une moindre discrimination sectorielle liée à l'âge, alors le handicap à la nouveauté de la firme serait modéré.

Comment jouent ces effets modérateurs dans les cas étudiés ? Concernant la taille, tous les deux visent à terme un effectif de 4 ou 5 personnes, avec une dimension innovante, ce qui leur a donné accès à des dispositifs d'accompagnement dédiés à des projets conséquents (Réseau Entreprendre, incubateur réservé aux « gazelles »). On notera d'autre part la tactique de Monsieur Conduite qui cherche à se faire plus gros et plus ancien qu'il n'est pour l'instant sur ses supports de communication (plaquette, site). Il n'hésite pourtant pas à répondre aux appels d'offres comme une entreprise installée.

Les deux entrepreneurs bénéficient bien de l'effet modérateur apporté par une faible concurrence directe. Monsieur Tamisage a pu s'extraire du jeu concurrentiel grâce à la rareté de son offre, en déposant un brevet en 2011 sur un procédé de tamisage des poudres. Il estime ne pas avoir de concurrents. Monsieur Conduite se positionne sur la formation aux entreprises, secteur moins concurrentiel que la formation aux particuliers. Ce choix de différenciation forte de nos deux seniors leur permet de ne pas être confrontés à d'autres projets portés peut-être par de plus jeunes qu'eux.

Extraits d'entretien 1 : Taille de l'entreprise et évitement de la concurrence comme modérateurs

Paraître plus gros et plus ancien (Monsieur Conduite) : *« j'ai un discours et des outils de communication qui me permettent de montrer que je ne suis pas 'au fond d'un garage' ». (...) « Je vends mon entreprise comme si elle existait depuis dix ans ».*

Évitement de la concurrence (Monsieur Conduite) : *« J'ai eu un certain nombre d'idées, très diverses. Par exemple passer un mastère en Achats, mais c'est deux ans de vie monacale plus se retrouver en compétition avec des jeunes de 25 ans... ».*

La taille est un rempart à la nouveauté. Ce résultat est classique et l'on doit contrôler ce point si l'on fait des comparaisons entre seniors. Plus surprenant : les entreprises créées par les entrepreneurs se situent sciemment sur des activités valorisant l'expérience et des secteurs à intensité concurrentielle faible.

Après avoir décrit son origine théorique et ses variables modératrices, décomposons les dimensions du concept d'handicap à la nouveauté pour le senior.

3-Composantes du handicap de la nouveauté et seniors

Quels sont les facteurs organisationnels qui expliqueraient les plus forts taux d'échec des jeunes firmes ? Les formalisations historiques de Stinchcombe sont enrichies par celles de ses successeurs qui distinguent les questions d'acceptation par l'environnement de celles des choix internes de coordination (Singh et al., 1986 ; Morse et al., 2007 ; Wilkund et al., 2008). Leurs travaux permettent ainsi d'isoler les dimensions externes et internes dont nous chercherons à évaluer l'impact pour les seniors.

31-Volet externe du handicap de la nouveauté

L'environnement sélectionne plus durement les nouvelles venues. L'explication générale repose sur l'absence de routines propres aux nouvelles firmes : elles n'ont pas eu le temps d'acquérir des réflexes organisationnels adaptés. Ces routines, comme autant d'actions prêtes à l'emploi, portent sur le fait d'endosser de nouveaux rôles, d'accéder à des ressources et à l'absence d'antériorité dans ses propres relations de marché (Stinchcombe, 1972, p. 148).

Concernant les rôles, comme dans toutes les petites structures, il s'agit d'être autant « au four qu'au moulin » soit, par exemple, autant technicien que commercial ou administratif. Or, l'acquisition d'une crédibilité dans la polyvalence fait partie des démarches exigeantes en ressources tangibles et intangibles (Morse et al., 2007). Sur ce point on peut penser que le senior est moins prêt à apprendre que le junior. En effet, pour Stinchcombe « les nouvelles firmes sont fortement dépendantes des relations nouvelles qui mettent pourtant en jeu des inconnus » (p.149). Cependant ce handicap supérieur du senior dans sa rigidité à endosser de nouveaux rôles est compensée par une autre dimension : son réseau relationnel plus fourni.

Enfin, les ressources humaines et financières se projettent plus facilement sur des entreprises qui ne sont pas limitées dans le temps par l'espérance de vie du créateur, l'accès aux

ressources des seniors est donc plus délicat (Weber et Schaper, 2004). En synthèse de la relation du senior entrepreneur aux composantes internes du handicap à la nouveauté, nous formulons la proposition suivante.

Proposition 3 : Accès aux ressources et réseaux pour les seniors

- En raison de sa carrière professionnelle passée, l'entreprise créée par un senior pourrait pâtir d'un handicap supérieur pour adopter de nouveaux rôles et attirer des ressources.
- En raison de sa carrière professionnelle passée, l'entreprise créée par un senior pourrait mettre en place plus facilement des relations externes pour la nouvelle firme.

Si la première partie de la proposition est difficile à tester dans l'enquête Sine 2007, la deuxième sur les réseaux est possible. L'effet de certains réseaux avec l'âge se constate sur les meilleurs taux de pérennité. Ainsi, en cas d'appui du projet par un membre de l'entreprise employeur précédent, les taux de pérennité s'améliorent particulièrement pour les plus de 50 ans : 63% de pérennité à 5 ans contre 51 % de pérennité des seniors en général. Le résultat de la force des réseaux pour les seniors est clair.

Concernant les cas, les témoignages de l'accompagnateur et du responsable de la pépinière confirment que le fait d'avoir une longue expérience professionnelle préalable entraîne une sorte d'inertie à endosser de nouveaux rôles. Il est intéressant de constater que cette difficulté est contournée dans nos deux cas par la recherche de délégation. Monsieur Tamisage projette de confier progressivement les tâches administratives à son associé. Monsieur Conduite envisage de déléguer les démarches commerciales à un prestataire. Nos deux seniors sont également extrêmement habiles à développer et à solliciter les réseaux, à partir des contacts fournis par les dispositifs d'accompagnement. Monsieur Conduite a mobilisé trois dispositifs d'accompagnement différents, et cherche à s'insérer dans les réseaux d'influence. M. Tamisage, grâce à son réseau professionnel antérieur, a pu sans prospection remplir en six mois son carnet de commande pour les deux prochaines années. Pour les ressources financières l'accompagnateur souligne que les banquiers ont tendance à accorder plus de

crédibilité aux seniors en raison de leur carrière passée. Mais cette crédibilité est assise sur une situation patrimoniale bien plus avantageuse.

Extraits d'entretien 2 Expérience et nouveaux rôles

- **Difficultés et délégation** (Monsieur Tamisage) : « *Ce n'est pas un métier différent mais un métier supplémentaire plutôt ! C'est le travail du chef d'entreprise et en plus du travail de technicien : ça fait beaucoup, un associé ne sera pas du luxe. »*
- **Délégation** (l'accompagnateur) : « *Une chose qu'ils font bien : ils ne perdent pas de temps avec des tâches qui ne les concernent pas, ils ont plus conscience de là où il ne faut pas passer d'énergie, par exemple la comptabilité, les fiches de paie... »*

En bref, les entrepreneurs seniors ont du mal à endosser les nouveaux rôles liés à l'exigence de polyvalence du chef d'entreprise, mais savent mieux que des juniors déléguer. Or cette tendance à contourner l'acquisition de nouvelles compétences peut être dangereuse si l'on externalise les activités clés. Cela pose la question d'un entrepreneur novice qui a du mal à quitter ses habits de salarié.

Il reste que dans nos cas l'accès aux ressources n'est pas forcément un problème et que l'on valide l'idée que les seniors présentent un moindre handicap quant à l'activation des réseaux (« Networking »). Aux dimensions externes du handicap répondent des dimensions internes.

32-Volet interne du handicap de la nouveauté

En quoi l'organisation interne d'une nouvelle entreprise portée par un senior participe-t-elle à sa fragilité ? Alors que dans une firme ancienne l'attribution du travail de chacun et les mécanismes d'incitation et de surveillance reposent sur des savoirs tacites construits au fil du temps, la jeune firme se retrouve à décider de tout (Brush et al., 2008). L'énergie qu'elle met à fixer des règles internes se fait au détriment de l'exploitation voire du renouvellement de son opportunité d'affaires (Shane et Venkataraman, 2000). Cela expliquerait en partie les taux d'échecs supérieurs des nouvelles entreprises vis-à-vis de celles matures.

Or, il y a contradiction entre la situation de la nouvelle firme qui est en perpétuel changement interne (Singh et al., 1986) et l'inscription dans une trajectoire professionnelle propre aux carrières longue qualifiée pour les seniors de « Goal continuity » (Robbins et al., 1994). Cela a deux conséquences (a) l'instabilité des nouvelles entreprises peut être handicapante pour les seniors (b) les seniors en raison d'une carrière qui est plutôt derrière eux, vivraient moins que d'autres la pression du temps.

Dans l'enquête Sine 2007, les taux de pérennité sont plus faibles pour les seniors lorsqu'ils déclarent ne pas avoir l'objectif d'embaucher dans l'année (47% contre 51%). Les seniors se projetteraient moins dans l'avenir en raison d'un horizon de retraite plus proche que les juniors (Lévesque et Minniti, 2006).

Ces éléments permettent de dresser les propositions suivantes quant aux facteurs internes agissant sur le handicap à la nouveauté du senior.

Proposition 4 : Instabilité au démarrage et moindre pression du temps du senior

- *L'entreprise en démarrage étant marquée par une instabilité forte quant aux choix organisationnels et de modèle d'affaires, le senior se trouve d'autant plus handicapé.*
- *Le senior vivant moins fortement la pression sur son projet, il se trouve moins handicapé.*

Confronté à l'instabilité au démarrage, Monsieur Conduite est conduit à se réapproprier ses anciennes compétences, comme la gestion de projet, alors même qu'il n'y a aucun lien sectoriel. C'est un des résultats de notre recherche : les seniors possèdent des compétences support supérieures qu'ils peuvent appliquer quel que soit le secteur.

Quant à la pression du temps, nos entrepreneurs présentent une certaine sérénité quant aux performances attendues, s'ils échouent les enjeux financiers ou de réputation sont moindres, d'autant qu'ils ne se sont lancés qu'après s'être assurés de la faiblesse de leur prise de risque financière. Ils cherchent donc à être rassurés, y compris dans l'accompagnement qui leur

procure une forme de sécurité morale. Ainsi Monsieur Tamisage a créé son entreprise pour obtenir un bonus financier et intellectuel sur les quelques années restantes. Tous deux évoquent la liberté de vendre leur entreprise lorsqu'ils le décideront, que la situation soit favorable ou pas.

Extraits d'entretien 3 : Expérience et instabilité, moindre pression

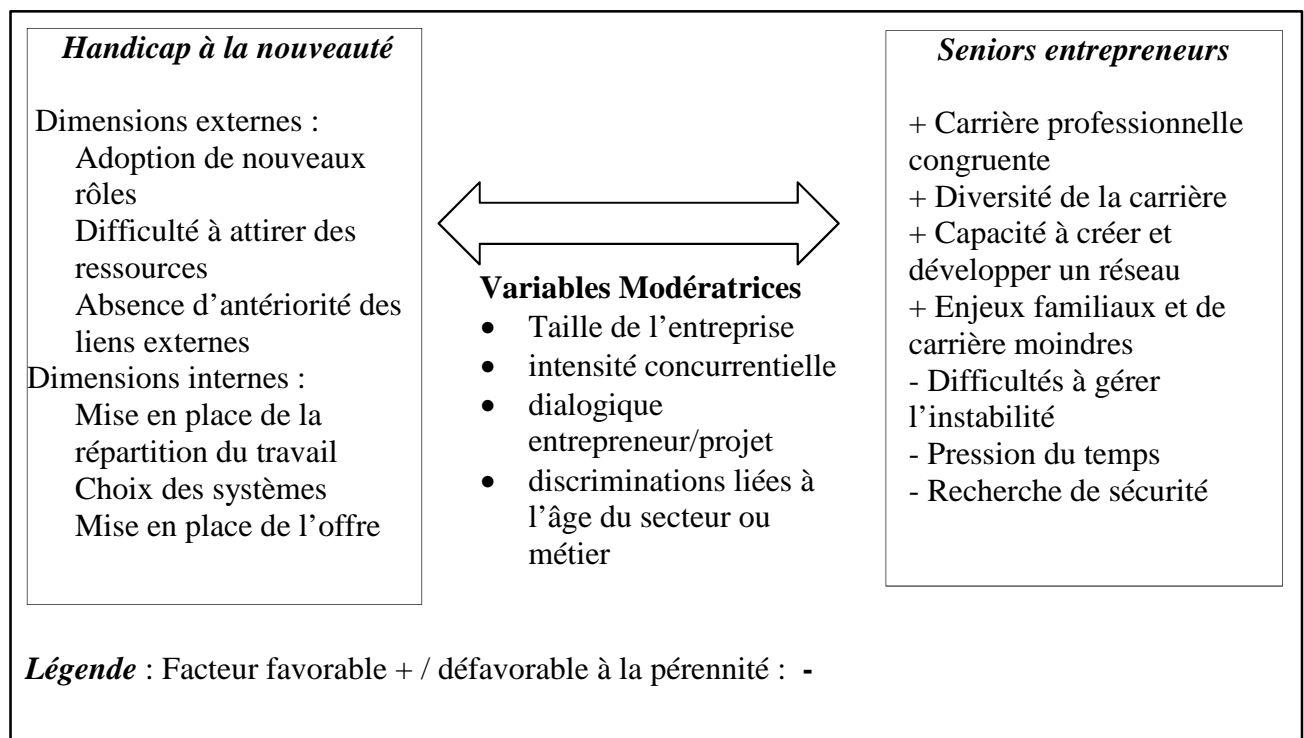
- Monsieur Conduite : « *Le plus gros changement, c'est la quantité de travail à gérer. On prend conscience que le travail est infini et que dans cet infini il va falloir définir un temps fini, sinon, je meurs dans 8 jours !* ».

- Monsieur Conduite : « *J'ai fait mes calculs, par rapport à ma retraite, et j'ai sécurisé de partout. (...) Si tout va bien, je vends... Mais avec 20 ans de moins, je resterai sans doute à la tête de l'entreprise. J'ai quitté un cocon doré, je n'ai pas envie de me créer de gros problèmes*».

En bref, les seniors s'appuient sur leurs compétences organisationnelles passées. Ils ne vivent pas plus que d'autres l'instabilité organisationnelle des nouvelles firmes mais possèdent un horizon de projection stratégique limité et calculé, qui intervient fortement dans leurs choix organisationnels.

Nous pouvons résumer nos propositions dans le cadre d'analyse suivant.

Figure 1 Le handicap à la nouveauté de l'entrepreneur senior



En conclusion, les conditions du transfert des acquis professionnels de l'individu expérimenté à sa nouvelle entreprise sont au centre de notre questionnement. La littérature confrontée aux statistiques Sine et aux cas a permis de construire un cadre théorique de la relation des seniors au handicap à la nouveauté.

Quels enseignements en tirer ? Premièrement, le lien entre l'expérience précédente et la modération du handicap de la nouvelle entreprise existe. Mais la nature de ce lien est plus complexe qu'il n'y paraît. Si les seniors sont moins touchés par l'impact de la similitude sectorielle, c'est sans doute qu'ils parviennent à transférer également des compétences « support » dont ils n'ont pas forcément conscience. Toutefois cet avantage ne joue significativement que dans le cas de carrières diversifiées qui induisent une plus grande richesse cognitive. Ces compétences support comprennent une plus grande capacité à construire et à faire fructifier leur réseau relationnel.

Deuxièmement, il nous paraît intéressant de poursuivre nos interrogations sur les stratégies sectorielles des seniors qui cherchent à éviter la concurrence des plus jeunes : comment les aider à valoriser leur expérience sur des secteurs à fort potentiel ?

L'accompagnement des entrepreneurs seniors doit prendre en compte leurs particularités, d'autant qu'ils sont souvent très minoritaires parmi les porteurs de projet suivis. Les seniors jouissent d'une certaine supériorité en termes d'activation de leur réseau, de ressources supérieures et de pression plus faible. Ceci les aide à surmonter le handicap à la nouveauté de leur nouvelle entreprise. Cependant l'accompagnement devrait porter en priorité sur les points suivants : comment aider les seniors à endosser des rôles polyvalents, à s'adapter à l'instabilité inhérente à toute période de démarrage et à projeter leur entreprise sur un horizon stratégique plus large ? Pour cela l'enrichissement des cadres cognitifs paraît souhaitable, avec par exemple des jeux de rôles ou la confrontation à d'autres entrepreneurs. Le tandem d'entrepreneurs junior/senior pourrait fournir une voie dans ce sens.

Bibliographie :

- Aldrich H.E., Fiol C.M., “ Fools rush in? the institutional context of industry creation ”, *Academy of management review*, vol. 19, n°4, 1994, p. 645-670.
- APCE, « Entreprendre à 50 ans le choix d’une deuxième vie », *Notes de l’APCE*, janvier 2009.
- Basso O., Legrain T., “ *La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes* ”, Institut de l’entreprise, 2004.
- Brüderl J., Schüssler R., “ Organizational mortality: the liabilities of newness and adolescence ”, *Administrative science quaterly*, n°35, 1990, p. 530-547.
- Brush C.G., Manolova T.S., Edelman L.F., “ Properties of emerging organizations: an empirical test ”, *Journal of business venturing*, vol. 23, 2008, p. 547-566.
- Carroll G.R., Hannan M.T., « Density delay in the evolution of organizational populations: a model and five empirical tests », *Administrative science quaterly*, n°34, 1989, p.411-430.
- Dosi G., Teece DJ., Winter S.G, « Les frontières de l’entreprise : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d’économie industrielle*, n°51, 1990, p.238-254.
- Durand R., « Firm selection: an integrative perspective », *Organization studies*, 22/3, 2001, p.394-317.
- Freeman JH., Carroll G.R., Hannan M.T., “The liabilities of newness: age dependance in organization death rates ”, *American sociological review*, 48, 1983, p.692-710.
- Kautonen T., Luoto S., Tornikoski E., “ Influence of work history on entrepreneurial intentions in prime age and third age: a preliminary study ”, *International small business journal* , 28 (6), 2010, p. 583-601.
- Kibler E., Wainwright T., Kautonen T., Blackburn R, “ Who are you Calling Old?: Revisiting Notions of Age and Ability Amongst Older Entrepreneurs ”, ISCB, 2011.

- Levesque M., Minniti M., « The effect of aging on entrepreneurial behavior », *Journal of Business Venturing*, n° 21, 2006, p. 177-194.
- Maâlaoui A., Bourguiba M., Safraoui I., « No Country for Old Men...and Women ! L'intention entrepreneuriale chez les seniors : Le cas français », Actes Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 12-15 Octobre 2011.
- Marbot E., « Vers une autre approche de la gestion des fins de carrière ?, *Management et Avenir*, 1, n°7, 2006, p.199-217.
- Morse E.A., Fowler S.W., Lawrence T.B., « The impact of virtual embeddedness on new venture survival: overcoming the liabilities of newness », *Entrepreneurship theory and practice*, March 2007, p. 139-159.
- Neumark D., « La discrimination à l'emploi des seniors aux Etats-Unis », *Connaissance de l'emploi*, n°53, avril 2008.
- Robbins S B., Lee R.M., Wan T. H., « Goal Continuity as a Mediator of Early Retirement Adjustment: Testing a Multidimensional Model », *Journal of Counseling Psychology*, vol. 41, n° 1, 1994, p. 18-26.
- Shane S., Venkataraman S., « The promise field of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, 2000, p.217-226.
- Singh J.V., Tucker D.J., House R.J , « Organizational legitimacy and the liability of newness », *Administrative science quaterly*, n° 31, 1986, p. 171-193.
- Singh G., DeNoble A., «Early retirees as the next generation of entrepreneurs», *Entrepreneurship theory and practice*, spring 2003, p. 207-226.
- Stinchcombe A.L., «Social structure and organizations», in *Handbook of organizations*, J. March éditeur, Rand McNally company, Chicago, quatrième édition de l'ouvrage de 1965, 1972 p.142-193.

Weber P., Schaper M., “ Understanding the grey entrepreneur ”, *Journal of enterprising culture*, vol.12, n°2, 2004, p.147-164.

Wiklund J., Baker T., Sheperd D., « The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness ”, *Journal of business venturing*, n° 10, 2008.