



**HAL**  
open science

# HANDICAP À LA NOUVEAUTÉ ET SENIORS

Fabienne Bornard, Cécile Fonrouge

► **To cite this version:**

Fabienne Bornard, Cécile Fonrouge. HANDICAP À LA NOUVEAUTÉ ET SENIORS. Revue Française de Gestion, 2012, 227, pp.111-125. 10.3166/RFG.227.111-125 . halshs-01094829

**HAL Id: halshs-01094829**

**<https://shs.hal.science/halshs-01094829>**

Submitted on 23 Mar 2016

**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.

## HANDICAP À LA NOUVEAUTÉ ET SENIORS

La nouveauté de l'entreprise peut-elle être compensée par l'âge de l'entrepreneur ?

**Fabienne Bornard et Cécile Fonrouge**

**Lavoisier** | *Revue française de gestion*

**2012/8 - N° 227**  
**pages 111 à 125**

**ISSN 0338-4551**

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-8-page-111.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Bornard Fabienne et Fonrouge Cécile, « Handicap à la nouveauté et seniors » La nouveauté de l'entreprise peut-elle être compensée par l'âge de l'entrepreneur ?,  
*Revue française de gestion*, 2012/8 N° 227, p. 111-125. DOI : 10.3166/RFG.227.111-125  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

**FABIENNE BORNARD**

ESC Chambéry Savoie ; CRE-EM Lyon

**CÉCILE FONROUGE**

Université de Paris-Est, IRG



# Handicap à la nouveauté et seniors

La nouveauté de l'entreprise peut-elle être compensée par l'âge de l'entrepreneur ?<sup>1</sup>

*L'âge est-il un atout lorsque l'on crée ? Le senior entrepreneur est certes un entrepreneur comme les autres mais surmonte-t-il mieux que d'autres la nouveauté de l'organisation ? La notion « de handicap à la nouveauté » est utilisée pour comprendre le rôle de l'expérience de la vie organisationnelle dans deux cas de seniors entrepreneurs. Un cadre d'analyse est proposé qui montre comment l'expérience des activités-supports est un facteur d'adaptation et de légitimité. Il tient compte de l'action 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.*

« Ô rage, ô désespoir, ô vieillesse ennemie » : le senior entrepreneur vit-il cette infamie ? 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).

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 seniors sur

les caractéristiques organisationnelles de leur entreprise restent à étudier. Nous proposons une lecture organisationnelle : l'« infamie » de l'âge est-elle valorisable sur le plan organisationnel ? Autrement dit, l'individu plus âgé fait-il bénéficier à sa nouvelle entreprise de son expérience de travail ? Cette lecture repose sur la notion de handicap à la nouveauté introduite par Stinchcombe en 1965 puis enrichie des points de vue évolutionnistes et institutionnels. Ce concept décrit les difficultés inhérentes à toute nouvelle organisation. Comme un individu plus âgé a plus d'expérience qu'un junior, on pourrait supposer qu'il surmonte mieux ces difficultés.

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 organisationnelle ? Cette recherche vise à faire émerger de la littérature un certain nombre de propositions théoriques et de variables modératrices afin de proposer un modèle de la relation senior-handicap à la nouveauté, grâce à un dialogue théorie-terrain (méthodologie explicitée dans l'encadré). Ce travail théorique vise à identifier des leviers de modération des difficultés rencontrées par les seniors afin de participer à la réflexion sur leur accompagnement.

Pour cela, nous nous appuyons tout d'abord sur la littérature liée au handicap à la nouveauté. 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.

---

## MÉTHODOLOGIE

---

L'originalité de notre méthode consiste en la mise en œuvre d'un dialogue théorie-terrain comportant plusieurs phases :

- Première phase : analyse de la littérature portant sur l'entrepreneuriat des seniors. Cette littérature est éclairée par les résultats d'une requête *ad hoc*<sup>2</sup> sur la base Sine portant sur 2 850 créateurs de plus de 50 ans de 2007 dont l'entreprise a minimum 5 ans d'existence.
- Deuxième phase : confrontation de la littérature sur les seniors à celle sur le concept de « handicap à la nouveauté ». Élaboration des premières propositions théoriques.
- Troisième phase : examen des propositions sur deux études de cas de création d'entreprise par des seniors : illustration et affinement des propositions.
- Quatrième phase : intégration des propositions théoriques dans un cadre conceptualisant la relation entre l'entrepreneuriat des seniors et le handicap à la nouveauté des organisations créées.

Les entrepreneurs seniors ont été choisis pour leur diversité au regard du critère « nouveauté sectorielle » (voir tableau 2 : descriptif des cas). Ces personnes n'étaient pas connues des chercheurs et ne connaissaient pas le sujet précis de l'étude. Elles étaient accompagnées au sein d'une même structure. Les entretiens ont été conduits de manière semi-directive sur la base de guides d'entretiens et retranscrits pour une analyse thématique sur les thèmes des propositions. Les données collectées ont été croisées avec celles issues de l'interview de leur accompagnateur et du responsable du dispositif (regard institutionnel). Une validation a été recherchée par la réalisation de deux entretiens collectifs entrepreneur/accompagnateur.

---

### I – HANDICAP À LA NOUVEAUTÉ : CADRE GÉNÉRAL

Les nouvelles entreprises ont de plus forts taux de mortalité que l'ensemble général des entreprises (Freeman *et al.*, 1983 ; Caroll *et al.*, 1989). Comment le comprendre ? 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 de 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 point<sup>3</sup> ;
- 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 ? La notion de handicap à la nouveauté fait l'objet de quelques lignes dans le texte de Stinchcombe. Ses développements viennent des successeurs qui ont formalisé un volet externe grâce aux approches évolutionnistes puis, interne,

---

2. Effectuée par Sandrine Plana à notre demande par extraction sur la base Sine 2002 (Système d'information sur les nouvelles entreprises).

3. 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.

avec une lecture institutionnelle (Freeman *et al.*, 1983, Morse *et al.*, 2007 et Wilkund *et al.*, 2008). Cette notion traduit l'idée assez simple que la nouvelle entreprise n'ayant pas de passé organisationnel, en externe, ne maîtrise pas les normes et règles du secteur et, en interne, ne connaît pas les habitudes et routines propres à toute vie collective. On peut donc penser que si le senior a plus de pratique de la vie collective de travail qu'un autre, alors « le handicap à la nouveauté » de sa nouvelle entreprise sera moindre.

Certains successeurs de Stinchcombe développent la notion d'handicap à la nouveauté en s'appuyant sur les théories évolutionnistes.

### 1. Approche évolutionniste

Pour eux, 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. Plus elle est jeune et moins elle a fait de chemin et donc plus elle est handicapée par son inexpérience organisationnelle : 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 le jeune

âge de la firme peut être compensé par la maturité des compétences du créateur. Nous avons demandé une extraction sur Sine 2007. Ces tris comparent 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 ? ». On obtient des résultats originaux : des taux de survie presque similaires des plus de 50 ans en cas d'activité identique (53 %) *versus* différente (52 %) alors que les juniors sont beaucoup plus sévèrement sanctionnés (58 % de taux de survie en cas d'activités similaires contre 50 % en cas d'activités distinctes). Cela veut dire que les seniors réussissent quasiment aussi bien dans des activités « hors de leur zone de confort »<sup>4</sup> liée à leur métier précédent. Plus que d'autres, ils peuvent se lancer dans des activités et des secteurs variés : l'expérience du senior est donc autant celle du secteur que celle de la vie organisationnelle en général. Il s'agirait-là d'une spécificité des entrepreneurs seniors.

Cependant, les seniors se caractérisent par leur proximité avec la période de retraite. Ces entrepreneurs peuvent vouloir mettre un terme à leur entreprise lorsqu'ils estiment leurs droits atteints. Donc, pour les seniors, d'autres facteurs comme la fin programmée de l'entreprise au moment de l'accès à la retraite expliquent également cette différence de taux de pérennité avec les moins de 50 ans.

La littérature évolutionniste montre que si l'entrepreneur, senior ou non, suit un « sentier technologique » qu'il a déjà pratiqué, alors son degré de handicap à la nouveauté est modéré. À l'inverse, si le secteur est très

4. Nous remercions un des évaluateurs pour cette suggestion.

différent alors des problèmes d'adaptation peuvent survenir entre l'entreprise créée et son secteur. Les résultats de notre requête SINE vont eux dans le sens d'absence d'impact du secteur précédent pour le senior. Nous choisissons donc d'étudier deux seniors qui ont des expériences professionnelles précédentes l'un dans son secteur, l'autre non. Interrogeons le terrain par l'intermédiaire de nos deux cas présentés dans le tableau 2,

sélectionnés pour leur homogénéité et leur seule distinction au regard du critère « expérience sectorielle ».

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

**Tableau 1** – Description synthétique des cas

Caractéristiques	Monsieur Tamisage	Monsieur Conduite
Âge	57 ans	56 ans
Élément déclencheur	Licencié suite au rachat de son entreprise	Sixième 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 <i>supply chain</i>
Date de création de l'entreprise	Octobre 2011	Septembre 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 écoresponsable
Taille de l'entreprise : – Situation au 5/2012 – Projections	– deux associés – embauche d'un ingénieur et de monteurs	– un associé – recours à un prestataire commercial et embauche de deux personnes
Statut de l'entreprise	Passé de SASU à SAS	SAS

interne par les fabricants de poudre sur leurs propres installations de production. Au final, il externalise un savoir-faire : son entreprise s'inscrit dans un sentier de compétence homogène. 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 : son entreprise ne peut s'appuyer sur la maîtrise des compétences sectorielles. On peut supposer que l'entreprise de M. Tamisage aura plus de facilités à surmonter son handicap à la nouveauté.

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.

## 2. Contributions institutionnalistes

On doit à Singh et à ses collègues d'avoir initié des recherches mettant en cause la légitimité des acteurs comme principale 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). Ainsi, les institutions qu'elles soient tangibles (les organismes de financement, par exemple) ou intangibles (les notations de ces mêmes organismes sur leurs clients professionnels) influencent les entrepreneurs avec des comportements incorporés et fixés dans la tête de ceux-ci du fait même de leurs expériences passées. On peut penser que le senior ayant plus d'expérience que le junior, il s'oriente plus facilement vers un répertoire adapté de conduites.

Ne s'agirait-il pas d'une particularité du senior lorsque son passé professionnel forcément plus long infuse sa légitimité à la nouvelle organisation ?

Au regard de leur expérience, les deux seniors étudiés expriment concrètement les avantages et difficultés liées à leur proximité sectorielle. L'entreprise de M. Conduite subit une double peine : un secteur qu'il ne connaît pas et en émergence, avec des règles du jeu à construire.

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 trop étroite bien que précise.

En synthèse, nous pouvons faire une première proposition : lorsque l'expérience



---

EXTRAITS D'ENTRETIEN  
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. »

---

précédente est congruente sur le plan organisationnel 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. Et durée de l'expérience n'est pas synonyme de variété.

**Proposition 1.** *Expérience et baisse du handicap à la nouveauté*

Si elle est congruente sur le plan organisationnel, l'expérience organisationnelle est un facteur d'adaptation et de légitimité, particulièrement si celle-ci est variée.

D'autres variables viennent modérer les effets de l'expérience.

**II – VARIABLES MODÉRANT  
LE DEGRÉ DE HANDICAP  
À LA NOUVEAUTÉ 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 et cela, par exemple, dans une future étude quantitative.

Premièrement, *la nature de la motivation* du senior doit être prise en considération. Selon la typologie proposée par l'APCE (2009) et nos requêtes faites pour la circonstance sur la base Sine, la pérennité du senior déclarant vouloir « développer fortement son entreprise » *versus* « assurer son propre emploi » (taux de 56 % contre 51 %) est supérieure. Autrement dit, si l'on reprend les catégories « push » (décision forcée, de nécessité) et « pull » (opportunité saisie, décision voulue) au sens de Shapero (1975), la nature « pull » de la motivation serait susceptible de réduire le handicap de sa nouvelle entreprise. Les travaux de Singh et DeNoble (2003) adaptent ce point de vue au cas des seniors qui prennent la décision de s'auto-employer. Ils proposent une typologie des seniors lorsqu'ils quittent prématurément le salariat. Trois cas de figure : 1) Le senior qui a toujours voulu créer son entreprise mais n'en a jamais eu l'occasion à cause de contraintes réelles ou perçues (type « j'ai toujours voulu »). Sa forte motivation et une forme d'agressivité stratégique liée 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 », donc « push ») (Singh et DeNoble, 2003 ; Marbot, 2006). L'entreprise créée par ce dernier vivrait plus fortement que les précédents l'impact du handicap à la nouveauté.

Deuxièmement, déjà évoquée dans les études historiques précédentes (Freeman *et al.*, 1983) la variable *taille* de la firme est à considérer. Qu'en est-il pour les seniors ? Les résultats de nos extractions sur la base Sine montrent que les entreprises créées par des seniors suivent cette tendance de manière plus marquée. Lorsque l'entreprise n'a aucun salarié les taux de pérennité sont de 52 % pour les moins de 50 ans et 49 % pour ceux de plus de 50 ans. Lorsqu'on augmente en salariés 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 : 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.

Troisièmement, une certaine agressivité du marché qui se traduit par un comportement proactif des concurrents n'est pas toujours favorable au taux de survie des nouvelles entreprises (Romanelli, 1989). On peut donc supposer qu'à l'inverse un *univers concurrentiel plus calme* avec des concurrents relativement moins actifs permet de focaliser son attention sur la construction

d'un modèle d'affaires sans tenir compte des autres acteurs (Carroll 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'agésisme » on décrira les discriminations subies par les individus sur la seule base de leur âge chronologique (Weber et Schaper, 2004). Elles 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, deuxièmement, la désirabilité pour la création d'une entreprise qui est inversement proportionnelle à l'âge en raison d'une espérance de vie professionnelle plus courte (Lésveque et Minniti, 2006).

Comment jouent ces effets modérateurs dans les cas étudiés ? Concernant la taille, tous les deux souhaitent grossir et 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 peut noter la tactique de Monsieur Conduite qui cherche à se faire plus gros et plus ancien qu'il ne l'est pour l'instant sur ses supports de communication (plaquette, site). Pour preuve, il n'hésite pas à répondre aux appels d'offres comme une entreprise installée depuis de longues années !

Les deux entrepreneurs bénéficient bien de l'effet modérateur apporté par une faible concurrence directe. Monsieur Tamisage a

---

EXTRAITS D'ENTRETIEN  
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... »

---

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.

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 ces entrepreneurs se situent sciemment sur des activités valorisant l'expérience et des secteurs à intensité concurrentielle faible. Cette spécificité observée sur nos cas mériterait d'être étudiée plus avant.

En synthèse nous pouvons formuler une deuxième proposition :

**Proposition 2.** *Taille et autres variables modératrices*

Plus l'entreprise créée par un senior est de grande taille, située dans un univers concurrentiel calme et dans une activité valorisant socialement l'âge, plus le handicap à la nouveauté est modéré.

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

### III – 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 intuitions de Stinchcombe sont développées par 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 cherchons à évaluer l'impact pour les seniors.

#### 1. 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, ce qui nous a été confirmé par nos deux études de 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.

Dans nos cas cette difficulté est contournée par la volonté de déléguer. Monsieur Tamisage projette de confier progressivement les tâches administratives à son associé. Monsieur Conduite envisage de déléguer les démarches commerciales à un prestataire. Les extraits d'entretien suivants en font l'illustration.

Cependant ce handicap supérieur du senior dans sa rigidité à endosser de nouveaux

rôles est compensé par une autre dimension : son réseau relationnel plus fourni. En effet, pour Stinchcombe « les nouvelles firmes sont fortement dépendantes des relations nouvelles qui mettent pourtant en jeu des inconnus » (p. 149). Or nos deux seniors sont extrêmement habiles à développer et à solliciter les réseaux, à partir des contacts fournis par les dispositifs d'accompagnement. Ainsi Monsieur Conduite a mobilisé trois dispositifs d'accompagnement différents, et cherche à s'insérer dans les réseaux d'influence. Grâce à son réseau professionnel antérieur, M. Tamisage a pu, sans prospection, remplir en six mois son carnet de commandes pour les deux prochaines années. La requête que nous avons effectuée sur l'étude Sine corrobore statistiquement ce constat : l'effet de certains réseaux avec l'âge s'observe 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 des seniors appuyés contre 51 % de pérennité des seniors en général. Pensons aux réactivations d'entreprise déjà existantes ou à des essaimage d'activités. Autant de nouvelles firmes qui sont souvent

---

### EXTRAITS D'ENTRETIEN 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 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... ».

---

confiées à des personnes expérimentées (Basso et Legrain, 2004). Donc la force des réseaux pour les seniors est claire.

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). L'accompagnateur souligne que les banquiers ont tendance à accorder plus de crédibilité aux seniors en raison de leur carrière passée. Mais aussi cette crédibilité est assise sur une situation patrimoniale bien plus avantageuse. 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 nos études de cas nous ont alertés sur un point : 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.

En synthèse, nous n'avons pas retrouvé dans nos cas les difficultés d'accès aux ressources soulevées par la littérature anglo-saxonne (Weber et Schaper, 2004) et donc nous retenons l'idée que les seniors présentent un moindre handicap quant à l'activation des réseaux (*Networking*).

La relation du senior entrepreneur aux composantes internes du handicap à la nouveauté permet de formuler la proposition suivante.

**Proposition 3.** *Absence de routines organisationnelles des entreprises créées par les seniors*

L'entreprise créée par un senior pourrait pâtir d'une plus grande difficulté à adopter de nouveaux rôles, compensée par une plus

grande capacité à établir de nouvelles relations externes.

Aux dimensions externes du handicap répondent des dimensions internes.

## 2. 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 comparées aux plus 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 longues qualifiée pour les seniors de « Goal continuity » (Robbins *et al.*, 1994). Cela a deux conséquences 1) l'instabilité des nouvelles entreprises peut être handicapante pour les seniors ; 2) les seniors en raison d'une carrière qui est plutôt derrière eux, vivraient moins que d'autres la pression du temps.

En relation avec ce deuxième point, dans nos requêtes Sine, 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).

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 supports 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.

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 créée par un senior souffre davantage de l'instabilité forte inhérente à la nouvelle organisation (choix organisationnels et modèles d'affaires).

La moindre pression temporelle ainsi que ses compétences support permettraient de modérer ces difficultés.

En bref, les seniors s'appuient sur leurs compétences organisationnelles passées. Comme tout entrepreneur ils vivent 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.

En conclusion, les conditions du transfert des acquis professionnels de l'individu expérimenté à sa nouvelle entreprise sont au centre de notre questionnement. Certes, le senior entrepreneur est un entrepreneur comme un autre. Il présente cependant des spécificités liées à son passé de travail plus long : autour d'une trentaine d'années si l'on considère qu'il a plus de 50 ans. Il est donc mieux à même de maîtriser les règles du jeu propres à chaque secteur et les habi-

---

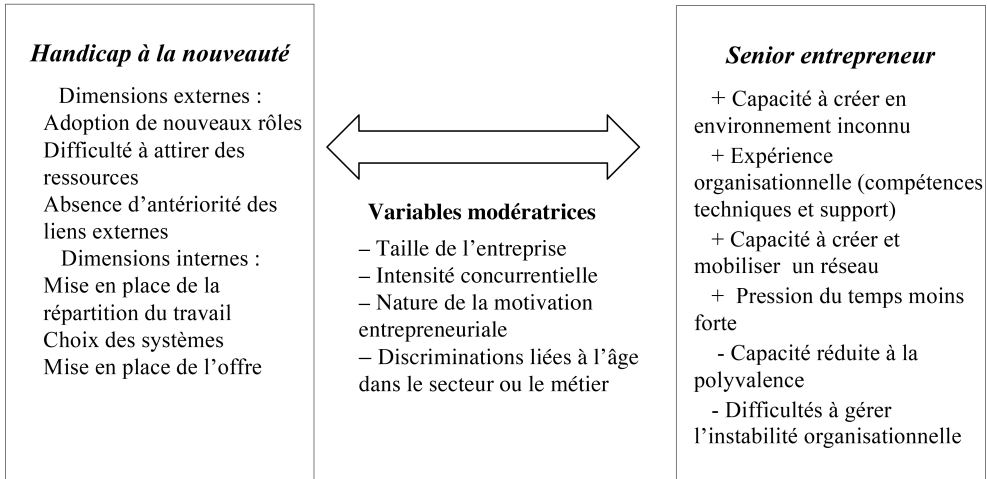
EXTRAITS D'ENTRETIEN  
INSTABILITÉ ET RAPPORT AU TEMPS

---

– 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 ».

---

**Figure 1** – Le handicap à la nouveauté du senior : cadre d'analyse

Légende : + : facteur favorable, - : facteur défavorable à la pérennité.

tudes inhérentes à toute vie collective. D'où une modélisation à partir d'une notion relativement peu appliquée dans la littérature francophone : celle de handicap à la nouveauté. Elle présente l'intérêt de décrire de façon relativement détaillée les difficultés organisationnelles des nouvelles entreprises, avec une vision multidimensionnelle à la fois interne et externe.

L'analyse des littératures consacrées au senior et au handicap à la nouveauté, confrontée à une requête à notre demande sur la base Sine des créateurs d'entreprise français et aux deux cas étudiés permettent d'ouvrir sur trois ensembles de constats.

Les seniors se lançant dans un secteur différent ne voient pas leur taux de survie baisser significativement contrairement aux juniors.

1) Cette meilleure capacité d'adaptation repose principalement sur une plus grande compétence relationnelle et sur des compétences support développées dans leur vie

professionnelle passée, parfois sans qu'ils n'en aient pris conscience.

2) Ces éléments permettent de compenser une plus grande difficulté dans la mise en place de nouveaux rôles et à gérer l'instabilité organisationnelle, dans un horizon temporel raccourci et donc plus contraignant.

Il semblerait que les seniors négocient mieux certaines dimensions externes du handicap à la nouveauté comme la capacité à activer les réseaux ainsi que certaines dimensions internes comme l'organisation collective du travail. Ces résultats mériteraient d'être discutés et approfondis dans une recherche future.

Trois implications managériales se dégagent. Premièrement, avec des taux de survie similaires quels que soient les secteurs, on voit bien les conséquences que cela peut avoir en termes d'accompagnement de ce type de public qu'il s'agit de ne pas décourager lorsqu'il sort de ses propres sentiers

battus. Deuxièmement, les seniors anciens cadres ayant exercé exclusivement dans la même entreprise se retrouvent en situation de quasi-novices sur le plan organisationnel. Il faudra compenser cette inexpérience relative par des actions adaptées d'accompagnement dirigées, par exemple, vers une prise de conscience rapide du formatage subi dans leur organisation précédente. Enfin, troisièmement il semble que dans nos cas, les seniors mettent plus à profit que d'autres leurs compétences en matière de gestion ou plus généralement d'activités supports. Autre qualité sur laquelle s'appuyer ! Certes, ce premier travail comprend des limites en raison des accès empiriques trop

partiels. Mais il ouvre deux directions de recherches futures orientées sur l'accompagnement des entrepreneurs seniors. Tout d'abord, il fournit des réponses aux accompagnateurs réticents face aux seniors et à leur « rigidité cognitive ». Deuxièmement, si le senior sait mieux qu'un autre se débrouiller face à la nouveauté d'un travail collectif, pourquoi ne pas le mettre en duo avec un junior pour que leurs forces et leurs faiblesses se compensent ? Pour cela l'enrichissement des cadres cognitifs paraît souhaitable, avec par exemple des jeux de rôles ou la confrontation à d'autres entrepreneurs d'âge différents : autant de pistes pour des futures recherches.

#### BIBLIOGRAPHIE

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



- Kibler E., Wainwright T., Kautonen T., Blackburn R. (2011). "Who are you Calling Old?: Revisiting Notions of Age and Ability Amongst Older Entrepreneurs", ISCB.
- Levesque M., Minniti M. (2006). "The effect of aging on entrepreneurial behavior", *Journal of Business Venturing*, n° 21, p. 177-194.
- Maâlaoui A., Bourguiba M., Safraoui I. (2011). « 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.
- Marbot E. (2006). « Vers une autre approche de la gestion des fins de carrière ? », *Management et Avenir*, vol. 1, n° 7, p. 199-217.
- Morse E.A., Fowler S.W., Lawrence T.B. (2007). "The impact of virtual embeddedness on new venture survival: overcoming the liabilities of newness", *Entrepreneurship theory and practice*, March, p. 139-159.
- Neumark D. (2008). « La discrimination à l'emploi des seniors aux États-Unis », *Connaissance de l'emploi*, n° 53, avril.
- Robbins S.B., Lee R.M., Wan T.H. (1994). "Goal Continuity as a Mediator of Early Retirement Adjustment: Testing a Multidimensional Model", *Journal of Counseling Psychology*, vol. 41, n° 1, p. 18-26.
- Romanelli E. (1989). "Environments and strategies of organization start-up: effects on early survival", *Administrative sciences quarterly*, 34, p. 369-387.
- Shane S., Venkataraman S. (2000). "The promise field of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 217-226.
- Shapiro A. (1975). *The displaced, uncomfortable entrepreneur*, Psychology Today.
- Singh J.V., Tucker D.J., House R.J. (1986). "Organizational legitimacy and the liability of newness", *Administrative science quarterly*, n° 31, p. 171-193.
- Singh G., DeNoble A. (2003). "Early retirees as the next generation of entrepreneurs", *Entrepreneurship theory and practice*, spring, p. 207-226.
- Stinchcombe A.L. (1972). "Social structure and organizations", *Handbook of organizations*, J. March éditeur, Rand McNally company, Chicago, quatrième édition de l'ouvrage de 1965, p.142-193.
- Weber P., Schaper M. (2004). "Understanding the grey entrepreneur", *Journal of enterprising culture*, vol. 12, n° 2, p.147-164.
- Wiklund J., Baker T., Sheperd D. (2008). "The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness", *Journal of business venturing*, n° 10, 2008.