

## L'entrepreneuriat comme orientation de carrière : Le cas des ingénieurs marocains

### [ Entrepreneurship as a career path: The case of the Moroccan engineers ]

*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:** Based on qualitative research, this article aims to study the entrepreneurial motivation of 12 Moroccan engineers who resigned to start their own business. The results of the textual analysis of the case allow to identify a set of push and pull motivation factors. The most important result of this study is the emergence of a new factor, the "degree of utilization of skills" as an entrepreneurial motivation. Also, the results of our research show the importance of the "role model" and "entrepreneurial self-efficacy" in the entrepreneurial decision. Given these results, several recommendations will be presented and the research track will be offered.

**KEYWORDS:** Entrepreneurial motivation, turnover, job dissatisfaction, engineer.

**RESUME:** S'appuyant sur une étude qualitative, cet article a pour objet d'étudier la motivation entrepreneuriale auprès de 12 ingénieurs marocains ayant démissionné pour créer leur propre entreprise. La caractéristique la plus marquante de cette étude est l'apparition d'un nouveau facteur, le « degré d'utilisation des compétences », comme antécédent de la motivation entrepreneuriale. Les résultats de notre recherche permettent aussi de mettre en lumière le rôle déterminant du « *role model* », et le « sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale » dans la prise de décision entrepreneuriale chez les cadres-ingénieurs. Compte tenu de ces résultats, plusieurs recommandations seront formulées, et des pistes de recherches seront proposées.

**MOTS-CLEFS:** Motivation entrepreneuriale, départ volontaire, insatisfaction au travail, ingénieur.

## 1 INTRODUCTION

Pendant ces dernières années, l'entrepreneuriat est devenu une orientation de carrière toute à fait crédible permettant aux salariés d'allonger leurs carrières au-delà des frontières de l'entreprise. Au Maroc, pays vers lequel nous dirigeons notre intérêt dans cette étude, il existe une tendance notamment pour la tranche d'âge de 30 à 45 ans, puisque celle-ci tend à quitter son emploi pour s'investir dans des projets. Cette tendance peut s'expliquer, d'une part, par la détérioration de la perception de la valeur d'une carrière traditionnelle [1], mais également par l'arrivée de la génération « Y » sur le marché de travail, considérée plus entrepreneuriale que les générations précédentes [2].

Cette situation doit nous interpeller, car les organisations sont appelées à faire face aux départs de salariés « hautement qualifiés ». Il s'agit de salariés qui, en plus de leurs compétences managériales de gestionnaire, possèdent des aptitudes additionnelles spécifiques et difficilement transmissibles. Le contexte actuel s'annonce de « guerre des talents » et de la recherche de « hauts potentiels » sur le marché de travail. Les entreprises ont besoin plus que jamais de garder leurs meilleurs salariés, mais aussi, se doter des pratiques de gestion des ressources humaines afin de motiver et mobiliser ses collaborateurs.

Paradoxalement, l'attrait de l'entrepreneuriat auprès des salariés, suscite la recherche de réponses quant à leur accompagnement. Leur tendance à privilégier une carrière entrepreneuriale peut être considérée comme une réelle opportunité dans une perspective de relance économique et sociale. L'apparition de cette nouvelle catégorie d'entrepreneurs interroge la recherche actuelle sur les possibilités d'accompagnement entrepreneurial.

Pour répondre à ce double questionnement, dans la perspective de fidélisation des ressources humaines, mais aussi aux possibilités d'accompagnement entrepreneurial, cette étude de nature qualitative exploratoire, vise à comprendre ce qui peut amener un salarié à quitter son emploi pour créer sa propre entreprise. Bien qu'il est largement admis que la décision de devenir entrepreneur découle souvent d'une motivation et arrive rarement par accident [3], nous allons nous focaliser sur la motivation entrepreneuriale d'un groupe spécifique d'entrepreneurs : les cadres-ingénieurs marocains qui décident de quitter leurs emplois pour créer leurs entreprises. Le choix des ingénieurs comme un terrain de recherche nous semble intéressant, car cette population d'ingénieurs s'avère stratégique pour les entreprises. En effet, la référence [4, p. 77] cite la référence [5] 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 ». Les ingénieurs sont en effet la principale source d'innovation [6] et d'accumulation de compétences pour l'entreprise et le pays [7]. Puisque cette population spécifique présente des particularités en termes de gestion des carrières (par exemple, [8], [11]), il est possible qu'elle ait également des attentes particulières en termes de satisfaction au travail.

En se basant sur la dichotomie de motivation « Push » et « Pull », nous allons tenter d'identifier d'une part les facteurs ayant poussés le cadre-ingénieur à quitter son emploi (effet push). Et d'autre part, nous allons essayer de cerner les facteurs d'attraction à l'entrepreneuriat (effet pull).

Les implications de cette étude se veulent à la fois théorique et managériale. En effet, la littérature dans le domaine de l'entrepreneuriat au Maroc n'apporte pas de réponses à nos questionnements. Nous n'avons rencontré aucun travail de recherche qui s'intéresse directement à ce sujet, à l'exception faite des apports de quelques chercheurs (par exemple, [13], [16]). A l'échelle internationale, il existe une vaste littérature sur la motivation entrepreneuriale (par exemple, [17], [19], [20], [21], [22]), mais très peu de recherches ont étudié le cas du salarié devenu entrepreneur. Les très peu travaux de recherches existant sur la transition du statut d'employé à celui d'entrepreneurs, reviennent à des thèmes spécifiques comme ceux qui portent sur les séniorpreneurs [23], ou les mampreneurs [24].

Notre article s'organise en quatre parties. Après avoir présenté le cadre théorique de notre recherche, nous présentons ensuite le choix de la méthode retenue pour cette recherche. La troisième partie sera consacrée à la présentation des résultats, nous discuterons ensuite les principales caractéristiques de cette étude, ensuite plusieurs recommandations seront formulées et des pistes de recherches pertinentes seront proposées.

## 2 CADRE THÉORIQUE

La motivation entrepreneuriale a fait l'objet de plusieurs études, nous n'aborderons ici que les éléments qui nous paraissent essentiels. Il existe en effet deux corpus théoriques, appelés « Push » et « Pull », largement acceptés dans la littérature pour expliquer la motivation entrepreneuriale. Le premier fait référence à la « nécessité », un pis-aller, le deuxième corpus relève de l'autonomie ou de l'indépendance. Le Global Entrepreneurship Monitor<sup>1</sup> [GEM] respecte cette dichotomie. D'après leur vision, il y a deux raisons principales qui poussent les individus à créer leur entreprise : ils perçoivent une opportunité d'affaires, ou sinon ils voient l'entrepreneuriat comme le dernier recours [25].

Dans la théorie « pull », la création d'entreprise est considérée comme le résultat d'une culture entrepreneuriale [26]. Les individus décident de créer leur propre entreprise pour répondre à leur propre besoin. Le besoin étant la principale source de la motivation de l'individu [27]. La référence [68] souligne que « les besoins sont donc à l'origine de la motivation, et la recherche de leur satisfaction entraîne l'individu dans l'action, cette dernière prenant la forme de la création d'une entreprise ». Des travaux récents (par exemple, [28], [29], [30]) indiquent que le besoin d'autonomie et d'indépendance, le besoin d'accomplissement, sont les principales sources de motivation, elles se positionnent souvent parmi les premières citations de la motivation entrepreneuriale. La référence [26] indique que les individus peuvent être attirés vers la création d'entreprise par un désir d'indépendance, même si le bénéfice est limité. La recherche de l'enrichissement financier n'est pas

---

<sup>1</sup> Le Global Entrepreneurship Monitor est un groupe qui renseigne sur l'activité entrepreneuriale dans le monde.

toujours une source de motivation, dans ce cas c'est la recherche d'une vie plus confortable (équilibre entre vie privée et vie professionnelle), qui poussera le salarié à choisir le travail indépendant.

Pour d'autres individus, c'est la découverte d'une opportunité d'affaire qui va les pousser à créer une entreprise. Selon la référence [31], la reconnaissance d'opportunité d'affaire est un trait fondamental de l'entrepreneur. Ainsi, la capacité à identifier des opportunités, en plus d'être la principale caractéristique entrepreneuriale, elle est fortement liée à la décision d'entreprendre [17]. La référence [33] indique que certains traits de personnalité permettent d'avoir la capacité de découvrir des opportunités d'affaire. Aussi, le fait d'appartenir à une famille d'entrepreneurs semblerait aider dans le développement d'un esprit entrepreneurial [31]. Le facteur d'opportunité est présent dans la plupart des définitions de l'entrepreneuriat (par exemple, [35], [31]). Il peut être interprété, finalement, comme une possibilité d'enrichissement financier [22]. Ainsi, l'entrepreneur opportuniste est conduit principalement par la recherche d'un gain économique [18].

Dans la théorie « Push », les individus sont poussés vers l'entrepreneuriat répondant à des motivations négatives (Chômage, perte d'emploi, perspective d'évolution limitée, etc.). Cependant, certains travaux indiquent que l'insatisfaction au travail est la principale source de motivation entrepreneuriale du salarié (par exemple, [36], [37], [38]). Certains travaux aussi, montrent que l'insatisfaction au travail influence l'intention entrepreneuriale des salariés (par exemple, [42], [43], [43]) indiquent que l'insatisfaction au travail n'est pas une notion propre à l'entrepreneuriat. En effet, dans les études qui portent sur la fidélisation des salariés, le « turnover » s'explique généralement comme un manque d'implication dû, entre autres, à une insatisfaction au travail. Cette insatisfaction peut pousser l'individu vers un changement de poste ou d'organisation, comme le montre la référence [44], l'insatisfaction au travail se présente comme le facteur principal de l'intention de départ.

L'influence de l'insatisfaction au travail sur l'intention de quitter l'entreprise pour entreprendre est particulièrement pertinente, car ces salariés sont à la recherche d'un travail plus valorisant. La référence [45] indique qu'un salarié sera motivé de créer son entreprise si la satisfaction de l'emploi salarial est inférieure à la satisfaction perçue en étant indépendant. Ainsi, faire le choix entre continuer sa carrière autant que salarié dans une autre entreprise et créer sa propre entreprise dépend de l'intensité de l'insatisfaction au travail qui poussera l'individu à rejeter complètement l'idée de continuer de travailler chez un employeur [43]. La référence [46] souligne que l'intensité de l'insatisfaction au travail peut amener les individus à changer complètement leur domaine d'activité.

### 3 MÉTHODE DE RECHERCHE

Dans cette recherche, nous avons opté pour une démarche qualitative exploratoire. Le choix d'une approche qualitative se trouve motivé par le caractère exploratoire de cette recherche. La référence [47] indique que les méthodes qualitatives sont mieux adaptées pour appréhender la complexité de la motivation entrepreneuriale. L'étude a été basée sur une analyse approfondie à partir des récits de vie de 12 ingénieurs marocains ayant démissionné de leurs emplois pour créer leurs propres entreprises.

L'approche par entretien semi-directif s'avère particulièrement adéquate pour étudier le phénomène de création d'entreprise [48]. Elle est adaptée aux études qui cherchent à comprendre et interpréter le sens que donne les personnes à leurs carrières, aussi bien de manière générale que dans le cas d'un changement de carrière [49]. En le faisant, l'individu décrit sa trajectoire professionnelle, les différents événements vécus, auxquels l'individu interrogé attribue un sens [48].

Lors des entretiens, nous avons essayé de se focaliser plus sur les raisons de changement de carrière, du salariat à l'entrepreneuriat. Des relances étaient nécessaires pour approfondir certains aspects (« Pouvez-vous être plus explicite concernant...»). Deux thèmes ont été abordés : Les raisons de quitter son emploi, et les motivations de créer une entreprise.

Nous avons ensuite choisi le logiciel NVIVO International QSR 10, pour analyser le contenu des données textuelles et de dégager des univers sémantiques. Nous avons alors obtenu une classification mettant en évidence deux univers sémantiques stables (voir figure 1).

Le choix de la taille de notre échantillon s'est fait selon le principe du point de saturation. Nous avons arrêté les études de cas lorsque celles-ci n'apportent plus de nouvelles à notre étude. Le choix des individus interrogés (8 hommes et 4 femmes) s'est fait d'une manière non aléatoire (méthode d'échantillonnage de boule de neige). La référence [50] souligne que cette méthode d'échantillonnage non aléatoire est utile lorsqu'on recherche la compréhension d'un phénomène nouveau, qui n'est pas assez étudié. Nous avons veillé à choisir des individus qui partageaient des caractéristiques similaires (une expérience professionnelle reconnue, avoir le statut d'ingénieur avant la création d'entreprise, l'individu à quitter son entreprise par sa propre volonté, hors licenciement ou un plan d'essai). Enfin, les entretiens se sont déroulés dans des endroits différents selon la disponibilité du répondant, ils ont duré en moyenne quatre-vingt minutes.

La figure 1, ci-dessous, présente la composition de notre échantillon par sexe, âge à la création, et le domaine professionnel.

Tableau 1. Présentation des cas

| Identification | Sexe<br>(M =<br>Masculin) | Age<br>(à la<br>création) | Domaine professionnel<br>(employé) | Domaine<br>professionnel<br>(entrepreneur)         |
|----------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------------|--|
| M1             | M                         | 36                        | Bancaire                           | Import et Distribution                             |
| M2             | M                         | 40                        | Bancaire                           | Cabinet d'Audit et conseil                         |
| M3             | M                         | 38                        | Télécom                            | Câblage téléphonique                               |
| M4             | M                         | 41                        | Consulting                         | Conseil et Coaching                                |
| M5             | M                         | 45                        | Télécom                            | Change et Transfert d'argent / Location de voiture |
| M6             | M                         | 40                        | Les Mines                          | Construction métallique                            |
| M7             | M                         | 42                        | Télécom                            | Consulting / Location de voiture / Restauration    |
| M8             | M                         | 43                        | BTP                                | BTP  |
| F9             | F                         | 42                        | Industrie pharmaceutique           | Laboratoire d'analyse médical                      |
| F10            | F                         | 45                        | Informatique                       | Restauration                                       |
| F11            | F                         | 35                        | BTP                                | Air et fluides                                     |
| F12            | F                         | 38                        | Marketing                          | Enquête et sondage                                 |

La composition de l'échantillon (33 % d'entrepreneurs féminins) s'est avérée cohérente avec la littérature, ainsi qu'avec les enquêtes de création d'entreprise. La création d'entreprise a préalablement été associée avec le genre [67]. Il est en effet apparu que les hommes sont plus aventureux dans leur carrière.

#### 4 RÉSULTATS

L'analyse des cas fait apparaître deux ensembles de facteurs de motivation. Le premier fait référence à une insatisfaction au travail (effet Push), le deuxième est lié aux caractéristiques individuelles (effet Pull). Pour présenter les résultats, nous avons voulu respecter cette dichotomie Push et Pull. Les facteurs motivationnels sont illustrés dans la figure 1.

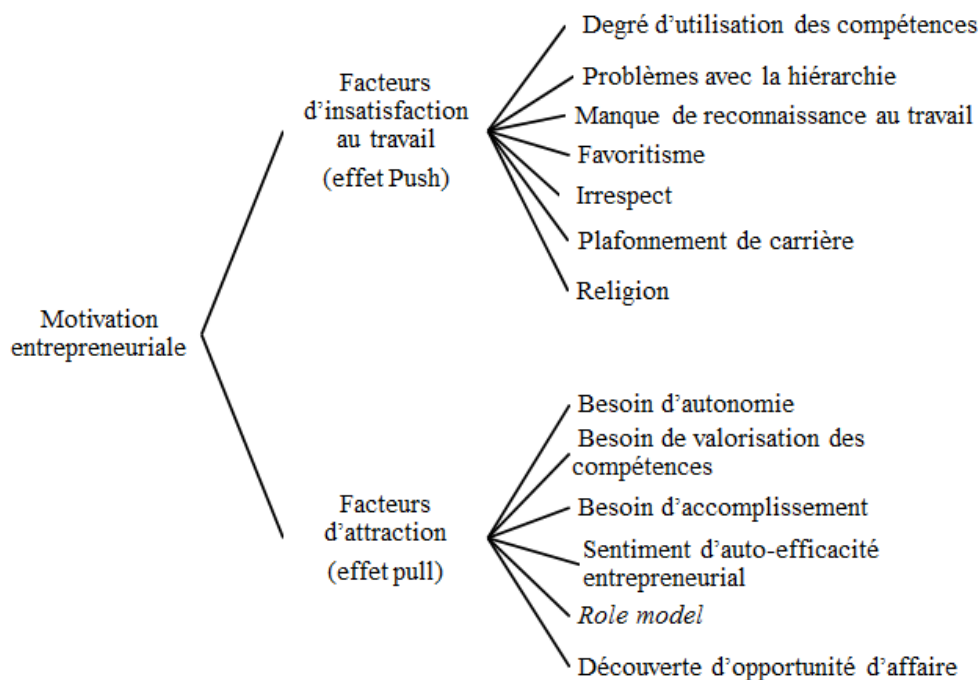


Figure 1 : Arbre des facteurs push et pull de motivation entrepreneuriale

#### 4.1 LES FACTEURS QUI INCITENT À QUITTER L'ENTREPRISE (EFFET PUSH)

L'analyse des cas montre que l'insatisfaction au travail est le principal motif du départ de l'entreprise. Elle est définie comme un état émotionnel résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ([51]– cité par [52]). L'analyse des entretiens a permis de ressortir plusieurs facteurs liés à l'insatisfaction au travail dont principalement : le degré d'utilisation des compétences, les problèmes avec la hiérarchie, la rémunération, le manque de reconnaissance, le plafonnement de carrière, le favoritisme, l'irrespect, les horaires et lieu de travail, le facteur religieux.

Le **degré d'utilisation des compétences** fait référence au sentiment de dévalorisation et de dépréciation des compétences suite aux possibilités limitées de leurs utilisations dans l'entreprise. Elle se manifeste comme la variable d'insatisfaction la plus citée dans l'étude (7 cas sur 12, uniquement des hommes). Ce facteur n'a pas été cité avant dans la littérature comme une motivation entrepreneuriale, mais apparaît discrètement comme une sous-dimension de latitude dans le questionnaire de « Karasek » relatif à la mesure des facteurs psychosociaux [53].

Extraits de verbatim qui illustrent notre propos :

- « [...] 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 (M1) »
- « [...] le salarié reste limité aux besoins des clients de la société...je n'avais pas la possibilité d'exploiter toutes mes compétences (M8) ».

Les répondants indiquent qu'ils étaient plus ancrés dans une logique technique du métier, ils travaillent selon les directives reçues de la hiérarchie, et les domaines d'intervention restent souvent tributaires aux besoins des clients.

Une des facteurs les plus cités dans l'étude (7 des 12 cas étudiés, dont deux femmes) correspond aux **problèmes avec la hiérarchie**. Nous avons constaté que le problème avec la hiérarchie est présent chez les répondants animés par le désir de participer à la prise de décision, par le désir de proposer de nouvelles idées ou des méthodes de travail différentes. Ces individus se sont retrouvés dans un environnement managérial défavorable pour ce type de comportement.

Extraits de verbatim qui illustrent notre propos :

- « [...] J'ai travaillé dans une entreprise quand on essaie de donner des idées, le patron nous dit faut jamais prendre des initiatives [...] comme il nous condamne à devenir bête (M2) »
- « [...] L'avis des salariés n'est pas considéré par les patrons lors des prises de décisions (M8) »

Les problèmes avec le supérieur hiérarchique sont considérés parmi les premières causes de démission (par exemple, [54], [55]).

Deux facteurs d'insatisfaction ont été mentionnés par cinq répondants. Il s'agit de la **rémunération** et le **manque de reconnaissance**. La question de la rémunération du salarié révèle d'une grande importance, ils constituent une marque de reconnaissance de la part de l'organisation envers les personnes qui s'engagent pleinement dans leur travail [56]. Certains considèrent les récompenses financières substantielles comme un facteur de motivation, d'autres estiment que l'important pour ces derniers est d'exprimer leur potentiel, tout en étant reconnus pour leurs contributions.

Extraits de verbatim qui illustrent notre propos :

- « [...] Pas mal de fois j'ai travaillé les weekends, je reste à 8h du soir (...) les primes n'étaient pas à la hauteur (M3) »
- « [...] j'ai quitté parce que la charge du travail a augmenté et les salaires ne bougeaient pas suffisamment (M5)].

D'autres répondants remettent en question le **système de récompense** de l'entreprise, ils réclament une préférence pour une rémunération basée sur le rendement. Un salaire fixe est loin d'être une source de motivation au travail, sachant que les ingénieurs bénéficient généralement des plus hauts salaires sur le marché du travail. Les répondants estiment que les efforts fournis dans le travail dépassent largement les récompenses financières reçues.

Extraits de verbatim qui illustrent notre propos :

- « [...] La rémunération n'est pas proportionnelle au chiffre d'affaire, l'entreprise faisait des bénéfices mais nos salaires ne bougeaient pas suffisamment (M9) »
- « [...] J'aurais aimé qu'une partie de mon salaire soit fixe, et une partie soit variable selon mon rendement (M8)].

Dans notre étude, il s'est avéré que l'entrepreneuriat apparaît aussi comme une solution au **plafonnement de carrière** (4 cas sur 12, dont une femme). L'entrepreneuriat a été perçu comme une alternative permettant d'allonger la carrière du

salarié au-delà des frontières de l'entreprise. Ainsi, quatre répondants ont déclaré que leurs perspectives d'évolution étaient limitées.

Extraits de verbatim qui illustrent notre propos :

- « [...] J'avais de très bons résultats, et ces résultats ont bloqué ma carrière, l'entreprise n'avait pas intérêt à me changer de place même si je touchais le salaire d'un directeur (M4) »
- « [...] Je me suis présenté deux fois pour le poste de directeur régional, sans succès, ils ont fait passer quelqu'un d'autre (F9) ».

Les récompenses financières, la reconnaissance des efforts, et le plafonnement de carrière sont liés chez certains répondants au **favoritisme** de certains salariés au détriment des autres (4 cas sur 12, dont une femme). Le favoritisme provoque souvent la déception, la démotivation, et l'insatisfaction au travail, ce qui pousse l'individu à quitter son emploi.

Extraits de verbatim qui illustrent notre propos :

- « [...] Certaines personnes bénéficient des projets ou il y a de vrais avantages (missions à l'étranger, formation, etc.) et d'autres on leur donne des projets moins intéressants (M3) »
- « [...] Là où j'ai travaillé ce n'est pas les compétences qui vont faire progresser ta carrière, il faut être soutenu aussi par des personnes influant [...] le lobbying (F11) ».

Deux autres facteurs d'insatisfaction ont été mentionnés. Il s'agit, premièrement, de l'**irrespect** (3 cas sur 12, dont une femme), et la possibilité de réduire le **temps de travail**, et choisir le **lieu de travail**. Deux femmes parmi les quatre interrogés, semblent plus touchées par le problème de conciliation du travail avec la vie familiale. L'entrepreneuriat semblerait fournir une alternative plus équilibrée.

Extraits de verbatim qui illustrent notre propos :

- « [...] Entre le jour et la nuit on vous met quelqu'un dans la hiérarchie et qui commence à exercer sa hiérarchie d'une manière abusive, et moi je ne suis pas du genre qui accepte ça (M6) »
- « [...] Je voulais quelque chose qui va me donner du temps libre pour mes enfants (F10) ] »
- « [...] J'avais des déplacements, je m'absente parfois jusqu'à trois jours et à cette époque mon fils n'avait que 3 ans (F12) ».

Finalement, un seul répondant s'est manifesté poussé à la création de son entreprise par le **facteur religieux**. Eskildsen et Nüssler (2000) montre que le sous-système culturel a un effet sur la satisfaction et la fidélité des salariés. Un salarié peut être amené à quitter l'entreprise en cas de conflit entre les valeurs de son emploi et ses valeurs personnelles,

Extrait de verbatim qui illustrent notre propos :

- « [...] Quand la conscience s'est réveillée, je me suis senti coupable [...] je voulais carrément quitter le domaine bancaire (M6)].

Cependant, seuls les facteurs d'insatisfaction au travail ne conditionnent pas le départ du cadre-ingénieur marocain vers l'entrepreneuriat, d'autres facteurs d'ordre personnels interviennent au même temps dans la décision de devenir entrepreneur.

#### 4.2 LES FACTEURS QUI INCITENT A L'ENTREPRENEURIAT (EFFET PULL)

L'analyse des entretiens a permis de repérer sept facteurs d'attraction (pull) : la recherche d'autonomie, le besoin de valorisation des compétences, le besoin d'accomplissement, le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale, le « *role model* » (l'envie de faire comme les autres qui ont réussi), et la découverte d'une opportunité d'affaire.

La **recherche d'autonomie** ou le désir d'indépendance est reconnu comme un facteur classique d'attraction de l'entrepreneuriat. Les résultats de l'analyse textuelle montrent que huit répondants de notre échantillon d'étude (8 sur 12 cas) ont choisi de créer leur entreprise principalement par un besoin d'autonomie. Cependant, les attentes en matière d'autonomie divergent selon le répondant. Certains réclament un besoin d'autonomie pour mettre en œuvre leurs propres idées de travail, d'autres, pour avoir plus de flexibilité dans les horaires de travail, ou encore dans son organisation.

Extraits de verbatim qui illustrent notre propos :

- « [...] Je n'aime pas être dépendant de quelqu'un, je souhaite créer mon propre projet qui correspond à ma passion et le développer à mon goût [...] dans le système salarial on n'est jamais libre à faire ce qu'on souhaite faire (M2) ».

- « [...] à un certain moment dans ma carrière, je ne pouvais plus supporter la hiérarchie et le faite de travailler pour quelqu'un d'autre, je voulais être autonome, travailler pour moi-même (M8) ».

D'autre part, le **besoin de valorisation des compétences** apparait comme le deuxième facteur d'attraction le plus dominant dans les discours des répondants (7 sur 12 cas). Pour ces individus, l'entrepreneuriat apparait comme un moyen de valorisation et de développement des compétences. Elle est perçue comme une alternative à la carrière traditionnelle, permettant de valoriser les idées, relever des défis, et acquérir de nouvelles compétences liées à la création d'entreprise.

Extraits de verbatim qui illustrent notre propos :

- « [...] 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 (M2) ».
- « [...] Sur le plan personnel j'étais saturé, la banque ne pouvait plus rien me donner il fallait que je cherche autre chose pour développer mes compétences (M6) ».
- « [...] Alors le souci c'était le faite que je voulais développer plus mes compétences dans le sens que je veux (M8) ».

Nous n'avons rencontré aucun travail de recherche qui fait référence à ce facteur comme une motivation entrepreneuriale, mais il ressort de notre étude que les ingénieurs accordent une importance particulière à la valorisation de leurs compétences.

Le **besoin d'accomplissement** se place aussi au même niveau d'importance que les deux facteurs précédents (7 sur 12 cas). Il fait référence au désir de réussite tant au niveau personnel que professionnel. C'est le cas, entre autres, du répondant 2 et 5,

Extraits de verbatim qui illustrent notre propos :

- « [...] Quand vous êtes ambitieux vos objectifs ne peuvent pas se réaliser dans un travail salarial (M2) ».
- « [...] La création de ma propre entreprise m'a permis de se sentir bien dans ma peau, j'ai senti que j'ai réalisé quelque chose dans ma vie (M5) ».

Cette variable est soulignée par de nombreux chercheurs comme un antécédent de la motivation entrepreneuriale (par exemple, [19], [22]).

Notre étude révèle l'importance du facteur « **role model** » dans la prise de décision entrepreneuriale (6 sur 12 cas). Il correspond à la présence d'entrepreneurs dans l'entourage de l'individu. Les répondants ont indiqué que lorsqu'ils étaient encore des salariés, certains de leurs collègues/amis avaient réussi à créer leur propre entreprise. Les répondants reconnaissent que le faite de côtoyer ces personnes, leur à donner l'envie de faire la même chose qu'eux. Ce facteur a été souligné dans plusieurs travaux comme une source d'inspiration à la création (par exemple, [17], [32], [57]).

Extraits de verbatim qui illustrent notre propos :

- « [...] J'ai deux de mes amis qui ont quitté le système salarial avant moi et qui ont réussi (...) ça m'a encouragé (M3) ».
- « [...] J'avais un ami qui s'est lancé en affaire avant mon départ je l'ai aidé un peu, il a réussi dans son projet, il m'a donné une poussée psychologique que la personne peut faire un projet indépendant (M5) ».

Il ressort aussi de notre étude, que l'expérience accumulée durant la carrière a permis aux répondants d'avoir une certaine **auto-efficacité entrepreneuriale**. Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale correspond à la croyance d'un individu en sa capacité d'accomplir les tâches spécifiques qu'il entreprend [29]. Plusieurs répondants ont fait l'éloge de leur auto-efficacité entrepreneuriale, et indiquent clairement que la confiance en leurs compétences joue un rôle déterminant dans le passage à l'acte entrepreneurial.

Extraits de verbatim qui illustrent notre propos :

- « [...] J'avais confiance en mes compétences et que je pouvais bien réussir mon projet (M1) »
- « [...] Quand tu es sûr de tes compétences ça devient plus facile de faire le pas (M2) ».

Il semble aussi que le sentiment d'auto-efficacité entrepreneurial a une influence sur le risque perçu.

Extraits de verbatim qui illustrent notre propos :

- « [...] Quand tu es compétent ou tu crois que tu es compétent, le risque d'échec est réduit, tu ne navigue pas dans le noir (M2) »

- « [...] J'ai le savoir-faire, l'expérience, fallait que j'exploite tout ça et je me suis dit qu'il n'y a pas de raison pour que mon projet ne réussisse pas (M6) ».

Il ressort des discours des répondants que le départ de l'entreprise pour entreprendre est une décision rationnelle, dans la mesure où l'aventure entrepreneuriale n'impacte en aucun cas, l'avenir de l'individu et celle de sa famille. C'est le cas par exemple du répondant M1 et M4.

Extraits de verbatim qui illustrent notre propos :

- « [...] Quand vous avez une famille des responsabilités vous ne pouvez pas risquer votre avenir [...] j'avais d'autres ressources financières (M1) »
- « [...] Si mon projet a échoué j'avais la possibilité de retourner à un emploi salarial (M4) ».

Enfin, deux cas ont déclaré avoir été motivés vers la création d'entreprise suite à la découverte d'une **opportunité d'affaire**.

Extraits de verbatim qui illustrent notre propos :

- « [...] Entre 2006 et 2009, il y avait une explosion du domaine du Telecom, y avait un réel besoin dans les travaux de câblage (M5) »
- « [...] Quand j'étais chargé d'affaire dans la banque X, j'ai observé le besoin de nos clients dans l'optimisation des charges, donc je voulais exploiter cette occasion, maintenant je travaille indépendamment comme un Cost-Killer (M6) ».

#### 4.3 LA COMPOSITION DE LA MOTIVATION ENTREPRENEURIALE

La composition de la motivation entrepreneuriale montre que pour chaque individu interrogé, l'existence d'une composition singulière de facteurs de motivation (Push et Pull). D'après les résultats de notre étude, nous avons réalisé que le passage à l'entrepreneuriat découle d'une décision rationnelle. Cette décision prend en compte la situation dans l'emploi et les aspirations à la fois professionnelles et personnelles.

Le tableau suivant montre les différents facteurs de motivation ayant conduit chaque répondant à quitter son travail pour créer son entreprise.

Tableau 2. La composition de la motivation entrepreneuriale chez l'ingénieur

|                                     | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | F9 | F10 | F11 | F12 |
|-------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| <b>Facteurs de Poussée (Push)</b>   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| Degré d'utilisation des compétences | X  | X  |    | X  | X  | X  | X  | X  |    |     |     |     |
| Hiérarchie                          | X  | X  |    | X  | X  | X  |    | X  |    | X   |     |     |
| Rémunération                        | X  |    | X  |    | X  |    |    | X  |    |     | X   |     |
| Reconnaissance                      | X  |    |    |    | X  | X  |    | X  |    |     | X   |     |
| Favoritisme                         |    |    | X  | X  | X  |    |    |    |    |     | X   |     |
| Plafonnement de carrière            |    | X  |    | X  |    |    | X  |    | X  |     |     |     |
| Lieu et horaire du travail          |    |    | X  |    |    |    |    |    |    | X   |     | X   |
| Irrespect                           |    | X  |    |    |    | X  |    |    |    | X   |     |     |
| Religion                            |    |    |    |    |    | X  |    |    |    |     |     |     |
| <b>Facteurs d'attraction (Pull)</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| Autonomie                           | X  | X  |    | X  |    | X  | X  | X  | X  |     |     | X   |
| Valorisation des compétences        | X  | X  |    | X  | X  | X  | X  | X  |    |     |     |     |
| Besoin d'accomplissement            | X  | X  |    | X  | X  | X  | X  |    | X  |     |     |     |
| Role model                          | X  |    | X  | X  | X  |    |    |    | X  |     | X   |     |
| Auto-efficacité entrepreneuriale    | X  | X  |    | X  | X  | X  | X  |    |    |     | X   |     |
| Opportunité d'affaire               |    | X  |    |    | X  |    |    |    |    |     |     |     |

Il faut souligner que le départ de l'entreprise résulte d'un long processus de désengagement, l'idée de démission germe dans l'esprit du salarié au fur et à mesure que le degré d'insatisfaction augmente et l'intérêt pour créer une entreprise



augmente aussi. Nous pouvons conclure qu'en absence des facteurs d'insatisfaction au travail (Push), l'idée de créer une entreprise restera un projet futur pas nécessairement réalisé un jour. Paradoxalement, dans le cas de la présence d'une insatisfaction au travail et en absence de facteurs d'attraction, l'individu serait probablement amené à chercher un autre emploi salarial avec des conditions plus favorables.

Ce constat nous amène à penser que l'entrepreneuriat des cadres-ingénieurs marocains peut être assimilée à l'entrepreneuriat de nécessité, car sans la présence des facteurs de poussés (Push), il est peu probable que le salarié quitte son emploi pour créer son entreprise, même s'il posséderait les caractéristiques d'entrepreneur. Les individus de notre échantillon indiquent qu'ils ne voyaient pas une autre alternative, sauf de créer leur propre entreprise pour s'épanouir professionnellement. Toutefois, il convient de souligner que la plupart des chercheurs tendent à définir l'entrepreneuriat de nécessité par l'entrepreneuriat contraint, forcé, sans projet préalable, pour répondre à une nécessité purement économique, faute d'alternative professionnelle. Dans notre cas, l'individu est poussé dans la création d'entreprise uniquement en raison d'une insatisfaction de l'emploi salarial. La référence [43], souligne que l'insatisfaction au travail et son intensité, amène les individus à rejeter complètement le salariat pour la création d'entreprise. Notre étude montre que les facteurs push et pull sont indissociables dans la prise de décision entrepreneuriale.

## 5 DISCUSSION

Tout au long des entretiens que nous avons conduits, nous avons réalisé que les ingénieurs marocains accordent une grande importance à la valorisation de leurs compétences, et plus particulièrement à leurs compétences managériales. Les répondants indiquent qu'ils étaient plus ancrés dans une logique technique du métier. Ce résultat corrobore avec l'étude de la référence [9], qui trouvent que les entreprises marocaines ont tendances à rechercher des ingénieurs ayant des compétences et des qualités entrepreneuriales et les affectent à des missions de nature davantage technique que managériale ou encore entrepreneuriale. Cependant, si nos résultats contraste [59], qui trouve que les tâches techniques apportent plus de satisfaction au travail pour les ingénieurs designers, il corrobore les résultats de [60] qui indique que la sollicitation de compétences variées est source de plus grande satisfaction au travail pour les ingénieurs marocains.

Dans certains cas de notre étude, l'envie de faire comme les autres qui ont réussi (*role model*) s'est avéré un facteur de déblocage psychologique. En effet, il est reconnu chez les experts en entrepreneuriat que la barrière psychologiques constitue un véritable frein pour passer à l'acte entrepreneurial. Cette recherche fait ressortir que l'existence de modèle d'entrepreneur dans l'entourage de l'individu, facilite le passage à l'acte entrepreneurial.

D'autre part, les liens sociaux construits durant les années d'expériences, se sont révélé une importante source d'information, qui favorise la bonne connaissance du tissu économique du pays. Que ce soit à travers des réseaux personnels ou des réseaux d'affaires. L'intégration de ces réseaux apparait comme un puissant moyen pour augmenter les chances de réussite. Selon la référence [61], un entrepreneur isolé, débutant ou socialement enclavé, aura du mal à avoir une bonne capacité de jugement, d'évaluation des risques, de distinction entre les pratiques rentables et les pratiques nocives.

Notre étude nous a permis aussi de reconnaître le lien entre le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale et la prise de risque, dans la mesure où l'évaluation positive des ingénieurs du risque d'échec, s'explique par la confiance que possèdent les cadres-ingénieurs en leurs propres compétences, et leurs connaissances de l'environnement des affaires. Comme l'indique la référence [62], la prise de risque est l'élément clé de la croyance de l'entrepreneur en sa propre efficacité (self-efficacy). La référence [62] soulignent que les définitions du comportement risqué ne sont pas homogènes ; un entrepreneur avec une bonne connaissance de ses compétences et de l'environnement peut prendre un risque qu'il considère réduit, alors que d'autres, moins informés, considéreront la décision comme fortement risquée. Par ailleurs, pour certains répondants, ils procèdent à minimiser le risque par l'investissement dans plusieurs domaines moins valorisants, afin de couvrir le projet initial en cas d'échec.

## 6 CONCLUSION

L'objectif principal de cette étude était d'étudier la motivation entrepreneuriale chez les ingénieurs marocains ayant quitté leurs emplois pour créer leurs propres entreprises.

Nous avons mené une étude qualitative exploratoire sur un échantillon de 12 ingénieurs entrepreneurs marocains. Les résultats issus de l'analyse textuelle des cas permettent de dégager un ensemble de facteurs push et pull de motivation. Nous proposons, dans ce qui suit, de restituer les principales contributions à la fois théoriques et managériales de la présente recherche.

## 6.1 IMPLICATIONS THÉORIQUES

La caractéristique la plus marquante de notre étude sur le plan théorique, est l'apparition d'un nouveau facteur de motivation entrepreneuriale « push », à savoir : le degré d'utilisation des compétences. A notre connaissance, aucune recherche à l'échelle internationale n'a mentionnée ce facteur parmi les antécédents de la satisfaction au travail, ou de motivation entrepreneuriale. Les futures recherches sur la motivation entrepreneuriale ou l'intention entrepreneuriale des ingénieurs ou des techniciens (en général les études sur les individus qui opèrent dans les métiers à dominance technique), doivent prendre en considération le facteur de perception d'utilisation des compétences dans leurs analyses.

## 6.2 IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Notre étude apporte aussi des contributions intéressantes pour la compréhension de ce qui amène le salarié à quitter son emploi pour créer son entreprise. Par conséquent, les implications managériales de la présente recherche peuvent être vues sous deux angles différents :

- Sous l'angle de la fidélisation des ressources humaines :

La présence du degré d'utilisation des compétences comme facteur d'insatisfaction au travail doit appeler les entreprises à reconsidérer leur politique de recrutement des cadres-ingénieurs, dans la mesure d'éviter de recruter des ingénieurs avec des compétences qui dépassent largement les besoins du poste. Par conséquent, il nous semble important de clarifier les attentes respectives entre l'entreprise et le salarié dès le recrutement, ainsi de définir des critères de recrutement pour chaque poste, et d'analyser la personnalité des candidats, et en quoi celle-ci les rendait plus aptes à leurs fonctions.

Nous avons aussi constaté que l'insatisfaction vis-à-vis du degré d'utilisation des compétences est liée aussi, à la présence d'un encadrement hiérarchique défavorable, laissant peu de marge de manœuvre à la prise de décision. Plusieurs citations dans les discours des répondants indiquent la présence d'un mode d'organisation bureaucratique. La référence [65] souligne que les structures codifiées, centralisées, hiérarchisées sont inadaptées pour les personnalités entrepreneuriales. Une des solutions est de diversifier les responsabilités confiées, en favorisant aussi la participation à la prise de décision, et d'encourager les salariés à proposer leurs idées. Les entreprises peuvent aussi éviter les seuls projets retenus soient systématiquement les projets qui « viennent d'en haut », mais de solliciter aussi les « petits projets émergents » qui viennent de la base.

- Sous l'angle d'accompagnement entrepreneurial :

Dans certaines situations (réduction des effectifs, externalisation, plan social, etc.), et afin d'éviter les tensions sociales liées aux licenciements, l'entrepreneuriat peut devenir une porte de sortie « royale » pour les salariés désireux d'entreprendre, en proposant au salarié de quitter l'entreprise avec la possibilité de créer son propre projet. L'entrepreneuriat devient une pratique de gestion des ressources humaines socialement responsable. De plus, elle peut aussi être un bon argument pour attirer les meilleurs profils sur le marché d'emploi.

De surcroît, nos résultats suggèrent que le fait de voir des expériences entrepreneuriales réussies (*role model*), encouragent les salariés à entreprendre. Il nous semble important de favoriser le mentorat, de créer des réseaux composés de salariés porteurs de projet et d'entrepreneurs, pour favoriser une relation interpersonnelle de soutien moral, d'échanges et d'apprentissage.

Les chefs d'entreprise, les collectivités territoriales et les acteurs de développement économique qui désirent de promouvoir l'entrepreneuriat par les salariés, doivent mettre au service des porteurs de projet, un mentor qui saura épauler, rassurer, conseiller et corriger les orientations d'un projet trop risqué.

Notre recherche montre que les ingénieurs entrepreneurs marocains ne sont pas des preneurs de risque. Ce résultat nous amène à proposer aux entreprises la pratique du « congé pour création d'entreprise » qui peut contribuer à réduire la peur de l'échec. Cette pratique est connue dans les pays occidentaux où les salariés porteurs de projet peuvent bénéficier d'un congé d'une durée d'un an avec la possibilité de retourner à l'entreprise mère. Cela permettra de faciliter le départ des salariés.

## 6.3 IMPLICATIONS MACROÉCONOMIQUE

Les résultats de notre étude impliquent que les décideurs doivent être conscients que les entrepreneurs motivés par nécessité (effet push) ne sont pas susceptibles d'avoir les mêmes ambitions que les entrepreneurs motivés par des facteurs d'attraction [19], et ne sont donc probablement pas ceux qui vont apporter une contribution significative à leur pays en

terme d'innovation, création d'emploi, et la croissance économique. La référence [66] rajoutent même que la durée de survie d'une entreprise créée par nécessité est inférieure que l'entreprise créée par attraction. Comment donc rendre nos sociétés plus entrepreneuriales pour de bonnes raisons (effets Push et Pull)? Comment permettre plus facilement le passage d'une économie de la connaissance à une économie de l'innovation pour tous ? Font partie des enjeux majeurs de tous les pays et celle du Maroc en particulier.

#### 6.4 LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Cette exploration qualitative n'est pas dépourvue de limites. Le nombre de cas que nous avons étudié ne permet pas de généraliser nos résultats. Il conviendrait, dans le futur, de mener une étude quantitative sur un échantillon représentatif d'entrepreneurs. 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 différentes de celles des ingénieurs. Les études futures doivent s'intéresser à plusieurs catégories professionnelles dans une approche comparative.

#### REFERENCES

- [1] S. Arnaud, S. Frimousse, et J. M. Peretti, "Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux", *Management & Avenir*, vol. 28, n° 8, p. 294-314, 2009.
- [2] J.-M. Degeorge et A. Fayolle, "Les étudiants français ont-ils la fibre entrepreneuriale ?", *Entreprendre & Innover*, vol. 9-10, n° 1-2, p. 21-28, 2011.
- [3] 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.
- [4] A. Fayolle, "D'une approche typologique de l'entrepreneuriat chez les ingénieurs ? la reconstruction d'itinéraires d'ingénieurs entrepreneurs", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, p. 77-97, 2001.
- [5] T. Gaudin : *Les ingénieurs et l'innovation*, Culture technique, n° 12, p. 133-136, 1984.
- [6] R. Boyer et D. Michel : *Innovation et croissance*, Paris, Rapport pour le Conseil d'Analyse Économique, 1998.
- [7] 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.
- [8] L. S. Choo, M. Norsiah, et L. I. Tan, "What drives the career choice among engineers? A case in Malaysian manufacturing plant", *International Journal of Research Studies in Management*, vol. 1, n° 2, janv. 2012.
- [9] Y. Martineau, T. Wils, et M. Tremblay, "La multiplicité des ancrs de carrière chez les ingénieurs québécois: Impacts sur les cheminements et le succès de carrière", *Relations Industrielles*, vol. 60, n° 3, p. 455-482, 2005.
- [10] K. Mignonac, "Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle: étude auprès d'une population d'ingénieurs", *M@n@gement*, vol. 4, n° 2, p. 47-78, 2001.
- [11] M. Tremblay, J. Dahan, et M. Giannecchini, "Le succès en carrière et la satisfaction: étude de l'influence des critères de promotion et des ancrs de carrière auprès d'une population d'ingénieurs", in *XXème Congrès de l'AGRHR*, Toulouse, 2009.
- [12] M. Catusse : *Le temps des entrepreneurs : politique et transformations du capitalisme au Maroc*, Maisonneuve et Larose. 2008.
- [13] I. Majdouline : *L'Ingénieur Marocain et L'Entrepreneuriat*. Editions Universitaires Européennes, 2012.
- [14] S. Perin : *Les entrepreneurs marocains, un nouveau rôle social et politique face au Makhzen ?*, Institut universitaire d'études et de développement (IUED), Genève., 2002.
- [15] M. S. Saâdi : *Secteur privé et développement humain au Maroc 1956 – 2005*, 2006.
- [16] S. Tangeaoui : *Les entrepreneurs marocains, pouvoir, société et modernité*, Karthala. 1993.
- [17] P. Arenius et M. Minniti, "Perceptual Variables and Nascent Entrepreneurship", *Small Business Economics*, vol. 24, n° 3, p. 233-247, 2005.
- [18] A. Carsrud et M. Brannback, "Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know?", *Journal of Small Business Management*, vol. 49, n° 1, p. pp. 9-26, 2011.
- [19] J. Hessels, M. van Gelderen, et R. Thurik, "Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers", *Small Bus Econ*, vol. 31, n° 3, p. 323-339, oct. 2008.
- [20] D. Naffziger, J. Hornsby, et A. Kuratko, "A proposed research model of Entrepreneurial motivation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n° 3, p. 29-42, 1994.
- [21] G. Segal, D. Borgia, et J. Schoenfeld, "The motivation to become an entrepreneur", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 11 (1), p. 42-57, 2005.

- [22] S. Shane, E. A. Locke, et C. J. Collins, "Entrepreneurial motivation", *Human Resource Management Review*, vol. 13, n° 2, p. 257-279, 2003.
- [23] I. Safraou, S. Castellano, A. Maalaoui, et L. Menvielle, "Singularité du processus entrepreneurial chez les seniors", *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 255-256, n° 3-4, p. 59-66, 2012.
- [24] A. D'Andria, "Un éclairage sur le processus entrepreneurial des mampreneurs. Étude exploratoire de leur dynamique effectuale", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 13, n° 1, p. 11-33, 2014.
- [25] J. E. Amoro's, N. Bosma, et J. Levie, "Ten years of global entrepreneurship monitor: accomplishments and prospects", *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, vol. 5, n° 2, p. 120-152, janv. 2013.
- [26] K. D. Hughes, "Pushed or Pulled? Women's Entry into Self-Employment and Small Business Ownership", *Gender, Work & Organization*, vol. 10, n° 4, p. 433-454, août 2003.
- [27] P. Steel et C. J. König, "Integrating Theories of Motivation", *The Academy of Management Review*, n° 4, p. 889, 2006.
- [28] V. Barba-Sánchez et C. Atienza-Sahuquillo, "Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, n° 2, p. 132-138, mai 2012.
- [29] M. van Gelderen, J. Hessels, et R. Thurik, "Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers", *Small Bus Econ*, 2008.
- [30] É.-M. Hernandez, "Les trois dimensions de la décision d'entreprendre", *Revue française de gestion*, vol. 168-169, n° 9-10, p. 337-357, 2006.
- [31] S. Shane et S. Venkataraman, "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 217, janv. 2000.
- [32] N. Langowitz et M. Minniti, "The Entrepreneurial Propensity of Women", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 31, n° 3, p. 341, mai 2007.
- [33] I. Grilo, "Determinants of entrepreneurship in Europe", 2004.
- [34] B. Gilad et P. Levine, « A behavioral model of entrepreneurial supply », *Journal of Small Business Management*, vol. 24, n° 4, p. 45, oct. 1986.
- [35] F. Adaman et P. Devine, "A Reconsideration of the Theory of Entrepreneurship: a participatory approach", *Review of Political Economy*, vol. 14, n° 3, p. 329, juillet 2002.
- [36] M. Benz et B. S. Frey, "Being Independent Is a Great Thing: Subjective Evaluations of Self-Employment and Hierarchy", *Economica*, n° 298, p. 362, 2008.
- [37] M. Benz et B. S. Frey, "Being independent raises happiness at work", *Swedish Economic Policy Review*, n° 11, p. 95-134, 2004.
- [38] D. G. Blanchflower et A. J. Oswald, "What Makes an Entrepreneur?", *Journal of Labor Economics*, n° 1, p. 26, 1998.
- [39] G. Hundley, "Why and When Are the Self-Employed More Satisfied with Their Work?", *Industrial Relations*, vol. 40, n° 2, p. 293-316, avril 2001.
- [40] N. Noorderhaven, R. Thurik, S. Wennekers, et A. Van Stel, "The Role of Dissatisfaction and per Capita Income in Explaining Self-Employment across 15 European Countries", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 28, n° 5, p. 447, 2004.
- [41] 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.
- [42] 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.
- [43] 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, janv. 1980.
- [44] C. Besseyre des horts et V. Nguyen, "Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres", *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XVI, n° 40, p. 143-160, 2010.
- [45] J. G. Eisenhauer, "The Entrepreneurial Decision: Economic Theory and Empirical Evidence", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 19, n° 4, p. 67, 1995.
- [46] C. R. Stoner et F. L. Fry, "The entrepreneurial decision: dissatisfaction or opportunity", *Journal of Small Business Management*, vol. 20, n° 2, p. 39, avril 1982.
- [47] J. Kirkwood, "Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship", *Gender in Management*, vol. 24, n° 5, p. 346, juin 2009.
- [48] B. McKenzie, "Collecting Oral Histories for Entrepreneurship Research. New England", *Journal of Entrepreneurship*, vol. 8, n° 1, p. 37-48, 2005.
- [49] L. Cohen et M. Mallon, "My Brilliant Career? Using Stories as a Methodological Tool in Careers Research", *International Studies of Management & Organization*, n° 3, p. 48, 2001.

- [50] Y. Evrard, E. Roux, et P. Desmet, "Market Fondements et méthodes des recherches en marketing", 4ème éd. Dunod, 2009.
- [51] E. A. Locke, "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M.D. (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL: Rand McNally, 1976, p. 1297-343.
- [52] P. BERNOUX, "La sociologie des entreprises". Edition du Seuil, Paris, 2009.
- [53] I. Niedhammer, V. Ganem, L. Gendrey, S. David, et S. Degioanni, "Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du ? Job Content Questionnaire ? de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER", Santé Publique, vol. 18, n° 3, p. 413-427, 2006.
- [54] L. Branham, "Review of The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late", Personnel Psychology, vol. 59, n° 1, p. 246-249, 2012.
- [55] R. Mathis et J. Jackson, "Human Resource Management", 12<sup>e</sup> édition, Cengage Learning, 2008.
- [56] V. Bouchard, "Intrapreneuriat, Innovation et Croissance", Dunod. 2009.
- [57] A. Shapero, "Some Social Dimensions of Entrepreneurship", in Encyclopedia of Entrepreneurship Ed by Calvin A. Kent, Donald L. Sexton and Karl H. Vesper pp. 72-90, Prentice-Hall New Jersey. 1980.
- [58] N. Affaya et D. Guerraoui : L'élite économique marocaine, étude sur la nouvelle génération d'entrepreneurs. L'Harmattan, 2009.
- [59] M. A. Robinson, "How design engineers spend their time: Job content and task satisfaction", Design Studies, vol. 33, n° 4, p. 391-425, juillet 2012.
- [60] I. Majdouline : L'ingénieur marocain et l'entrepreneuriat : Réalités et proposition d'un dispositif de formation. Editions Universitaires Européennes, 2012.
- [61] P. VELTZ : Des lieux et des liens. Essai sur les politiques du territoire à l'heure de la mondialisation (French). L'Aube, s.l., 2008.
- [62] C. C. Chen, P. G. Greene, et A. Crick, "Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?", Journal of Business Venturing, vol. 13, p. 295-316, janv. 1998.
- [63] S. Caird, "Testing Enterprising Tendency In Occupational Groups", British Journal of Management, vol. 2, n° 4, p. 177, décembre 1991.
- [64] J. B. Cunningham et J. Lischeron, "DEFINING ENTREPRENEURSHIP", Journal of Small Business Management, vol. 29, n° 1, p. 45-61, janv. 1991.
- [65] O. Basso : L'intrapreneuriat, préface de Jacques Rojot, Economica. 2004.
- [66] J. Block et P. Sandner, "Necessity and Opportunity Entrepreneurs and Their Duration in Self-employment: Evidence from German Micro Data", Journal of Industry, Competition and Trade, vol. 9, n° 2, p. 117-137, juin 2009.
- [67] J. Maes, H. Leroy, L. Sels, "Gender differences in entrepreneurial intentions: a TPB multi-group analysis at factor and indicator level". European Management Journal, 32(5), 784-794, 2014.
- [68] C. Estay, F. Durrieu, et P. Madické Diop, "Motivation entrepreneuriale et logique d'action du créateur", 2011.