

**Sortir de son entreprise, de sa carrière ou de sa vie active : Repenser la sortie  
entrepreneuriale sous l'angle de la carrière**

**Marie-Josée Drapeau, PhD**, Professeure

Département des sciences économiques et administratives

Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

555, boul. de l'Université

Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

418-545-5011 ext. 5343

[marie-josée\\_drapeau@uqac.ca](mailto:marie-josée_drapeau@uqac.ca)

**Étienne St-Jean, PhD**, Professeur titulaire de management

Titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la carrière entrepreneuriale

Université du Québec à Trois-Rivières

Département des sciences de la gestion

Institut de recherche sur les PME

3351, boulevard des Forges,

Trois-Rivières (Québec) G8Z 4M3

Téléphone: (819) 376-5011 poste 4293

[etienne.st-jean@uqtr.ca](mailto:etienne.st-jean@uqtr.ca)

**Ismail Elaloui**, Doctorant (DBA)

Université du Québec à Trois-Rivières

Département des sciences de la gestion

3351, boulevard des Forges,

Trois-Rivières (Québec) G8Z 4M3

[Ismail.elalaoui@uqtr.ca](mailto:Ismail.elalaoui@uqtr.ca)

**Dominique Biron, DBA**, Professeure

Vice-rectrice aux affaires administratives

Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

555, boul. de l'Université

Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

[dominique\\_biron@uqac.ca](mailto:dominique_biron@uqac.ca)

**Mots clés :** Sortie entrepreneuriale, carrière entrepreneuriale, retraite, perception temporelle

## **Résumé**

Il est connu que tous les entrepreneurs vont quitter l'entrepreneuriat pour une raison ou une autre éventuellement. Toutefois, la quasi-totalité des travaux sur la sortie des entrepreneurs se focalise sur la sortie entrepreneuriale (la sortie de l'entreprise) associant la sortie entrepreneuriale avec la fin de la carrière entrepreneuriale, négligeant ainsi d'autres formes de sorties probables concernant la carrière. Dans cette communication, nous visons étudier la sortie entrepreneuriale sous l'angle de la carrière entrepreneuriale et mettre en évidence l'influence de la perception temporelle de l'entrepreneur sur le processus de sortie. Cette étude élargit la littérature sur la sortie des entrepreneurs en fournissant un nouvel aperçu sur ce sujet qui reste peu étudié par rapport aux recherches qui abordent la création de l'entreprise et le succès entrepreneurial.

## 1. Introduction

La carrière entrepreneuriale constitue une thématique qui gagne en popularité depuis quelques années (Dyer, 1994; Sinclair, 2008). Or, comme Sarasvathy (2022) le constate, la majorité de ces travaux portent sur le début de la carrière entrepreneuriale, tentant de répondre à pourquoi et comment l'on choisit de devenir entrepreneur. Pourtant, une carrière en entrepreneuriat comporte aussi une fin, impliquant bien souvent un retrait graduel de l'entrepreneur, particulièrement lorsqu'il désire prendre sa retraite ou diminuer le temps consacré à son entreprise. En ce sens, la sortie de la carrière entrepreneuriale est une phase importante de toute personne en affaires. Bien que l'âge moyen des dirigeants de petites entreprises soit à la hausse dans les pays industrialisés (Forster-Holt, 2022), une strate importante de la population, soit les *baby-boomers*, sort ou prépare leur sortie de leur entreprise et de la carrière entrepreneuriale. C'est un phénomène omniprésent dans les pays occidentaux, mais qui reste peu étudié (Järvensivu & von Bonsdorff, 2021).

Les travaux sur la sortie entrepreneuriale se concentrent tout particulièrement sur cet entrepreneur qui prend la décision (stratégique) de quitter son entreprise, en cédant la propriété et la direction graduellement ou non (DeTienne, 2010). Pour ce faire, l'entrepreneur peut utiliser différentes stratégies de sorties en fonction d'une série de variables intrinsèques et extrinsèques (individuels, organisationnels et environnementaux) (DeTienne & Wennberg, 2016; Parastuty, Breiteneker, Schwarz, & Harms, 2016; Wennberg & DeTienne, 2014). Bien que ces travaux contribuent à mieux expliquer le phénomène de la sortie entrepreneuriale, les processus de sortie de carrière entrepreneuriale et de retraite de l'entrepreneur demeurent particulièrement négligés des considérations prises en compte.

Cette communication vise à rapprocher les travaux sur la carrière à ceux relatifs à l'entrepreneuriat sous l'angle de la fin de carrière entrepreneuriale. En outre, elle vise distinguer les travaux qui portent sur la sortie entrepreneuriale de ceux qui portent sur la sortie de carrière entrepreneuriale ou même de retraite entrepreneuriale. Ce rapprochement des différentes littératures et ces distinctions contribuent de différentes manières aux connaissances actuelles. Premièrement, cela contribue à lever une confusion quant à l'amalgame implicite du processus de sortie entrepreneuriale à celui du processus de retraite ou de sortie de carrière. Nous défendons l'idée que ces processus sont parfois concomitants, mais d'autres fois complètement déphasés. Cette perspective génère des problématiques négligées que nous exposerons plus loin. Deuxièmement, nous contribuons à mettre en lumière des travaux relatifs à la fin de carrière dans le cadre de l'entrepreneuriat, générant de nouvelles voies de recherche pour le futur. Cela inclut notamment à rapprocher les travaux issus de la retraite de ceux qui concernent l'entrepreneuriat pour faire émerger des problématiques négligées jusqu'à maintenant. Finalement, ce travail contribue à mettre en avant-plan la dialogique entrepreneur/entreprise (Fonrouge, 2002) non seulement dans une perspective de création d'entreprise, mais également de sortie de carrière. Cette dialogique se traduit notamment par une vision temporelle qu'a l'entrepreneur de sa propre

carrière et celle qu'il a pour son entreprise. Elle amène une complexité supplémentaire qui doit être prise en compte à la fois lorsque la sortie entrepreneuriale est étudiée que lorsqu'il est question de se pencher sur le processus de retraite de l'entrepreneur.

## **2. Développement théorique**

### *2.1. Sortie entrepreneuriale, sortie de carrière entrepreneuriale et retraite*

#### *2.1.1. Sortie entrepreneuriale*

La littérature sur la sortie entrepreneuriale positionne la sortie comme étant une activité intégrante du processus entrepreneurial. Elle correspond à la sortie d'un entrepreneur de son entreprise (DeTienne, 2010; Wennberg, Wiklund, DeTienne, & Cardon, 2010). En ce sens, la sortie entrepreneuriale est définie comme étant une décision stratégique du fondateur d'une entreprise privée de récupérer ses capitaux et de se retirer de la structure de propriété et décisionnelle de l'entreprise (DeTienne & Cardon, 2005) et ce, à différents degrés (DeTienne, 2010). Cette définition restreinte aux fondateurs d'entreprise peut être cependant élargie puisque, quel que soit le mode entrepreneurial choisi pour entrer en entrepreneuriat, tous les propriétaires dirigeants (Chevalier, Fouquereau, Gillet, & Demulier, 2013) sont des entrepreneurs.

Les stratégies de sortie peuvent être regroupées en fonction de trois grandes catégories : la récolte financière (vente publique ou à une autre entreprise), l'intendance (succession familiale, vente aux employés ou à un individu) et l'interruption volontaire (liquidation, fermeture) (DeTienne, McKelvie, & Chandler, 2015) pour expliquer la décision de sortie de l'entrepreneur, les chercheurs se sont d'abord intéressés aux facteurs (individuels, organisationnels et environnementaux) qui influencent le choix de stratégies de sortie. Or, ce sont les facteurs individuels que l'on retrouve le plus souvent à titre de prédicteurs des choix de stratégies de sorties. En effet, puisque l'entrepreneur est au centre de la décision, les éléments psychosociaux comme le capital humain et les motivations ont une influence notable sur la décision (Zhu, Hsu, Burmeister-Lamp, & Fan, 2018).

Des recherches récentes mettent en exergue l'influence multifactorielle sur ce type de décision. Par exemple, le choix de stratégie de sortie n'est pas seulement déterminé par des facteurs facilement mesurables (p.ex. : âge, éducation, expérience), mais aussi par la perception des difficultés qui pourraient survenir dans leur processus de sortie telle que la difficulté à réaliser la stratégie de sortie, l'ampleur du soutien externe requis et l'accès à des ressources pour obtenir ce soutien (Koładkiewicz, Kozłowski, & Wojtyra-Perlejewska, 2022). La présence de ressources externes par exemple, peut favoriser la réflexion chez l'entrepreneur concernant sa sortie éventuelle (Drapeau & Tremblay, 2020). Certains chercheurs s'intéressent à d'autres éléments liés à l'individu et sa situation personnels qui agissent également sur la décision de sortie. Par exemple, la santé mentale (Hessels, Rietveld, Thurik, & Van der Zwan, 2018) ou le genre (Jayawarna, Marlow, & Swail, 2020).

Au-delà des facteurs déterminants individuels, la littérature met de plus en plus de l'avant l'impact des motivations sur la décision de sortie. Les motivations d'ordre personnelles ont une influence marquée dans le processus décisionnel de l'entrepreneur (Drapeau & Tremblay, 2020). Par exemple, la perte d'intérêt pour l'entreprise ou l'atteinte de l'objectif poursuivi par l'entreprise peuvent orienter vers des stratégies de liquidation ou dissolution de l'entreprise (DeTienne & Chirico, 2013) alors que d'autres types de motivations influenceront d'autres stratégies de sortie (récolte financière ou cession volontaire). De même, la présence de leviers et d'obstacles dans la situation de l'entrepreneur influencera sa perception envers sa sortie de l'entreprise (Chevalier, Fouquereau, Gillet, & Bosselut, 2018). Chevalier et al. (2018) ont démontré que certains aspects négatifs et positifs incitent les entrepreneurs à sortir de l'entreprise tels que le manque de motivation face aux activités professionnelles ou avoir plus de temps pour vivre. Cela dit, les motivations restent un axe limité en termes de recherche sur la sortie entrepreneuriale (Murnieks, Klotz, & Shepherd, 2020).

### *2.1.2. L'intention de sortie entrepreneuriale*

Plusieurs chercheurs intéressés par la sortie de l'entrepreneur de son entreprise se sont plutôt focalisés sur l'intention de sorties pour expliquer la décision de sortie entrepreneuriale. Ces travaux mobilisent en grande partie la théorie du comportement planifié (TPB) qui stipule que l'intention est un bon indicateur de la réalisation des comportements, combinée avec d'autres théories (DeTienne & Cardon, 2012; Kaciak, Koladkiewicz, Thongpapanl, & Wojtyra, 2021; Leroy, Manigart, Meuleman, & Collewaert, 2010, 2015). En effet, l'intention est souvent utilisée en entrepreneuriat pour expliquer les décisions et les comportements entrepreneuriaux. Ainsi, la décision de sortie n'y fait pas exception.

L'intention de sortie se définit comme le désir ou le but futur de l'entrepreneur de quitter l'entreprise (Wennberg & DeTienne, 2014). Les intentions de sortie des entrepreneurs peuvent prendre différentes voies menant à une série de stratégies de sortie possibles (DeTienne & Cardon, 2012). La perception de désirabilité d'un transfert d'entreprise par exemple et la perception du contrôle sur le processus influencent les intentions de sortie (Leroy et al., 2015). De même, le contrôle comportemental perçu, les attitudes personnelles et les normes subjectives permettent de prédire l'intention d'un entrepreneur de plutôt vendre son entreprise (Leroy et al., 2015).

En somme, tous les travaux sur la sortie entrepreneuriale expliquent le choix de stratégie de sortie et ses déterminants, mais peu introduisent la fin de la carrière entrepreneuriale tout en y référant de manière implicite. Pourtant, ces concepts sont distincts dans la littérature, bien que liés l'un à l'autre.

## *2.2. Sortie de carrière entrepreneuriale*

Le terme carrière entrepreneuriale est utilisé par plusieurs chercheurs en entrepreneuriat. Toutefois, rares sont les auteurs qui ont défini explicitement ce concept (Sondari, 2014). Ainsi, parmi les définitions données à la carrière entrepreneuriale, Farrington, Gray, et Sharp (2011, p. 4) la considèrent comme « *posséder et gérer sa petite entreprise* ». Moy, Luk, et Wright (2003, p. 18) soutiennent que la carrière entrepreneuriale est le « *processus de décision de commencer et de continuer à fonctionner en tant qu'entrepreneur* ». Alors que Sondari (2014, p. 14) la définit « *comme des séquences de rôles exercés tout au long de la vie* ». En effet, Sondari (2014), dans sa définition, tient compte de la différence entre la carrière entrepreneuriale où les entrepreneurs progressent à travers l'exécution de rôles entrepreneuriaux et les carrières classiques dans lesquelles la progression de carrière se traduit par un avancement dans des séquences et des postes d'emplois. Toutefois, la définition de Sondari (2014), bien qu'elle traite le concept de carrière entrepreneurial, reste limitée et incomplète.

Traditionnellement, la littérature sur les carrières a clairement reconnu la dichotomie de la carrière subjective et objective. Ainsi, Sondari (2014) a adopté une vision limitée de la carrière, se concentrant sur des critères objectifs (des séquences de rôles exercés). La distinction entre l'approche objective et l'approche subjective de la carrière est apparue avec les travaux de Hughes en 1937 (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989; Mahmoudi, 2014). Selon Arthur et al. (1989, p. 49), la carrière objective se définit comme « *un flux de positions, de fonctions, de rôle et de situations plus ou moins identifiables qui servaient de repères pour jauger le mouvement d'une personne à travers le milieu social* ». Autrement dit, il s'agit d'une suite d'emplois et de rôle prédéfinis, des positions occupées qui engendrent, par conséquent, la prise en charge des responsabilités et l'exécution du pouvoir. Pour l'approche subjective, la notion de la carrière est attachée aux significations, attentes, et objectifs qu'un individu attribue à une carrière. L'approche subjective de la carrière reflète l'identité de l'individu, ce qu'il espère devenir, ses espoirs et rêves, et aussi ses peurs et frustrations. À cet égard, chaque individu détient une carrière propre à lui et qui doit seule l'interpréter et l'évaluer (Cochran, 1994). Ainsi, Nicholson et De Waal- Andrews (2005) voient que l'aspect subjectif de la carrière émane des caractéristiques, des propriétés et des valeurs que les individus attachent à leur vie.

Si la sortie entrepreneuriale est largement abordée dans les travaux en entrepreneuriat, la sortie de la carrière entrepreneuriale, par contre, a reçu peu d'intérêt dans la littérature sur la sortie des entrepreneurs. De plus, les quelques recherches qui s'appuient sur des théories axées sur l'explication de la fin de carrière entrepreneuriale pour expliquer la sortie telles que le *Push Pull Anti-Push Anti-Pull* (Chevalier et al., 2018) et l'identité de carrière entrepreneuriale (*Entrepreneurial career identity*) (Marshall, Dibrell, & Eddleston, 2019), ne fournissent pas de distinctions entre la sortie de l'entreprise et la sortie de la carrière entrepreneuriale. En effet, on peut penser que les entrepreneurs pourraient avoir une intention de sortie entrepreneuriale, mais pas d'intention de quitter l'entrepreneuriat comme carrière, dans les cas où la personne souhaite vendre l'entreprise, mais demeurer en affaires, que ce soit via l'entrepreneuriat de portfolio ou en série (Carbonara, Tran, & Santarelli, 2020; Westhead, Ucbasaran, & Wright, 2005).

Le plus souvent lorsqu'on pense à la terminaison de la carrière entrepreneuriale, on pense à l'entrepreneur qui désire prendre sa retraite due à son âge. Or, il s'agit d'une généralisation qui amène de la confusion dans la littérature et dans les travaux empiriques. Lorsque l'on parle de sortie entrepreneuriale, cela n'implique pas forcément la fin de la carrière entrepreneuriale ni n'implique la retraite. On peut penser à tous les cas de figure de startups qui visent la maximisation de la valeur via une offre publique d'actions où les personnes l'ayant fondées vont quitter l'entreprise (Bayar & Chemmanur, 2011). Plusieurs personnes peuvent retourner à l'entrepreneuriat en devenant des entrepreneurs en série, n'ayant pas quitté la carrière entrepreneuriale (Carbonara et al., 2020; Plehn-Dujowich, 2010), ou décider de la quitter définitivement vers un emploi salarié, sinon de manière temporaire (Debrulle, 2016). Dans aucun de ces cas de figure, la retraite n'est pas considérée. Ainsi, il est impératif de distinguer la sortie entrepreneuriale de la sortie de la carrière entrepreneuriale, tout comme de la sortie de la vie active pour aller à la retraite.

L'absence de considération concernant l'intention de se maintenir dans la carrière entrepreneuriale suite à une sortie ou une volonté de retraite dans les travaux antérieurs pourrait nuire à notre compréhension du phénomène. Plusieurs travaux sur la sortie entrepreneuriale ne clarifient pas ces distinctions (par exemple Hessels et al., 2018) alors qu'elles sont importantes.

### *2.3. Prise de retraite*

La retraite est un processus de décision et une étape dans le cheminement de la carrière qui est défini comme le retrait d'un individu de la population active s'accompagnant d'une diminution de l'engagement psychologique et d'un retrait comportemental du travail (Wang & Shi, 2014).

Les entrepreneurs ont plutôt tendance à définir leur retraite comme étant la liberté de ne plus être responsable de la croissance et du fonctionnement quotidien de leur entreprise (Morris, Soleimanof, & White, 2020). Ce qui ne veut pas dire qu'ils désirent se retirer complètement de certaines fonctions de leur entreprise. Ils se voient plutôt comme étant les « gardiens » de l'héritage qu'ils laissent tant au niveau de l'entreprise (des affaires) que spirituel et intellectuel (Järvensivu & von Bonsdorff, 2021). Pour eux, se retirer complètement de la vie entrepreneuriale « les mènera vers une vie « ennuyante pour mourir » durant laquelle ils n'auront plus la chance ni de se réaliser ni de se faire connaître. » (Cadieux, 2004, p. 49). Ce qui peut expliquer en partie pourquoi la retraite est une étape plus ou moins abstraite et qu'elle soulève des problématiques importantes chez les entrepreneurs.

#### *2.3.1. Synthèse des travaux sur la retraite, grandes problématiques et théories*

Les travaux sur la retraite s'intéressent au processus, aux antécédents et aux conséquences de la retraite, c'est-à-dire aux attitudes envers la retraite, à sa planification, à la nature de la main-d'œuvre qui se retire du marché du travail et de comment elle s'ajuste à leur nouvelle vie de retraité (Rafalski, de Andrade, Noone, & O'Loughlin, 2017). C'est un phénomène complexe en

tant qu'objet de recherche (Feldman, 1994; Wang, 2007) car empreint d'ambiguïtés dans ce que ce ça représente ou dans les critères qui le définit : la fin de la carrière, la réduction de la vie active, l'encaissement de la pension (Ekerdt, 2010). En effet, le processus de retraite peut être décrit soit comme une période d'incertitudes et de crise, comme une continuation avec les modèles de vie, comme un retrait des rôles actuels et l'adoption de nouveaux rôles (théorie des rôles et des identités de rôle), comme une transition développementale dans la vie ou comme une opportunité de réalisation de rêves de vie (Morris et al., 2020). De même, la retraite peut se présenter sous différentes formes : anticipée ou ponctuelle en fonction de l'âge des individus au moment de la retraite ; partielle ou complète en fonction des heures de travail des individus pendant la retraite ; volontaire ou involontaire en raison de la perception des individus sur le contrôle de la retraite (Beehr, 1986). C'est un phénomène qui a fait l'objet de nombreuses recherches dans le champ de la psychologie. Selon une revue de Wang et Shi (2014), la retraite est conceptualisée de trois façons distinctes : en tant que processus décisionnel, en tant que processus d'ajustement ou en tant qu'étape de développement de la carrière.

L'approche décisionnelle met l'emphase sur la décision de retraite en tant qu'évènement majeur de la vie (Wang & Shi, 2014), motivé par des choix personnels, psychologiques et contextuels. Selon Beehr (1986), les facteurs principaux qui influencent la décision de retraite sont: 1) les facteurs individuels tels que les traits de personnalité, la santé et la situation financière et 2) les facteurs environnementaux liés à la carrière (type d'emploi, atteinte des objectifs de carrière, caractéristiques de l'emploi), au statut civil et aux activités de loisirs. La retraite peut causer des changements importants dans la vie sociale des individus (relations d'amitié et réseau de soutien) (Fletcher & Hansson, 1991). Elle peut priver certains individus de l'identité liée à leur travail, diminuer leur statut et le sentiment d'appartenance. De même, les adultes plus âgés et les personnes attachées émotionnellement à leur travail ont plus de difficultés avec les transitions sociales telles que le passage à la retraite (Fletcher & Hansson, 1991). En effet, bien que la retraite représente un désengagement de la vie professionnelle, en réalité, elle véhicule des significations différentes et a le potentiel d'engendrer des perceptions et des conséquences à la fois positives et négatives (Wang, 2007). La théorie du comportement planifiée a d'ailleurs été mobilisée pour expliquer la décision de retraite dans cette perspective (Wang & Shi, 2014). Dans un contexte où la retraite est le résultat d'un choix volontaire et motivé, l'approche décisionnelle peut se révéler utile théoriquement (Wang & Shi, 2014).

La conceptualisation de la retraite comme un processus d'ajustement ou d'adaptation est une autre approche qui met l'accent entre autres sur le moment de la retraite, la préparation, les ressources disponibles et la quantité de changements résultants par la prise de la retraite (Wang & Shi, 2014). Les recherches dans cette perspective suggèrent que les retraités ne suivent pas un modèle d'ajustement uniforme lors du processus de retraite : de multiples trajectoires existent (Wang, 2007). Par exemple, Lehr et al. (1998) soutiennent que l'ajustement à la retraite peut causer des problèmes liés au changement de revenus, aux relations avec les autres et à la perte de l'identité liée au travail. De même, plusieurs individus repoussent volontairement la préparation

de la retraite du au manque d'information ou à l'anxiété de l'impact anticipé de la retraite sur leur santé, le bien-être ou parce qu'ils se voient encore comme des personnes productives (Hayslip, Beyerlein, & Nichols, 1997). Plus particulièrement dans certains groupes de professionnels, l'anxiété liée à l'anticipation de la retraite serait déterminante de l'attitude envers la retraite (Lehr et al., 1998). Plus les individus sont anxieux face à la prise de retraite professionnellement et plus ils ont tendance à planifier leur retraite tardivement (Demulier, Stephan, Fouquereau, Chevalier, & Le Scanff, 2014). Cependant, les adultes plus âgés ont plus de difficultés avec les transitions sociales de même que les personnes attachées émotionnellement à leur travail (Fletcher & Hansson, 1991).

La retraite est aussi conceptualisée comme une étape de délogement de la carrière (Wang & Shi, 2014). Cette approche reconnaît que la retraite n'équivaut pas à la fin ou la sortie de la carrière. En effet, la retraite peut faire partie du développement tardif de la carrière reconnaissant le potentiel pour l'apprentissage et le renouvellement de la carrière via la retraite (Wang & Shultz, 2010). Cette approche met l'accent sur l'alignement des objectifs de carrière avec les activités professionnelles et les loisirs pendant la retraite de même que sur les facteurs uniques qui sont associés avec le potentiel de carrière des retraités et la poursuite de la carrière (Wang & Shi, 2014).

### 2.3.2. *L'intention de retraite entrepreneuriale*

Lorsqu'on s'intéresse plus particulièrement à la retraite des entrepreneurs et à leurs intentions de retraite, Cadieux (2004, p. 53), met en exergue que : « La littérature sur la retraite permet de comprendre toute l'ampleur des difficultés liées pour l'entrepreneur sortant de se désengager des affaires courantes de son entreprise puisqu'il découle d'un processus évolutif et dynamique impliquant à la fois l'individu, la famille, l'organisation et l'environnement externe et que chacun à sa manière, peut être une source de résistance à la planification de la succession et/ou à l'intention de se désengager définitivement ». Selon Morris et al. (2020), l'intention de retraite est une indication de la volonté d'une personne à engager des efforts cognitifs, affectifs et physiques dans le but de diminuer l'engagement mental, émotif et comportemental dans leur carrière et se préparer à la transition à l'étape de la retraite. Elle est associée à la perception de désirabilité de la retraite (de son issue) et est un préalable à la prise de décision et de ses actions subséquentes.

La perte de bénéfices est souvent plus grande dans la carrière d'entrepreneur que dans d'autres types de carrières ce qui explique en partie pourquoi beaucoup repoussent leur intention de prendre leur retraite. Par contre, si l'entrepreneur n'a pas l'intention de prendre sa retraite, il entamera difficilement un processus de sortie entrepreneuriale si la sortie signifie qu'il doit éventuellement quitter complètement l'entreprise. Se retirer de son activité professionnelle, lorsqu'elle est devenue sa passion, peut être un processus difficile. Particulièrement dans le cas où l'entrepreneur a développé une passion destructive (Houlfort, Lauzier, & Bourdeau, 2019), c'est-à-dire que son identité de carrière entrepreneuriale devient la définition du soi. Ainsi,

l'estime de soi dépend exclusivement du travail, donc de son identité d'entrepreneur. La fin du rôle d'entrepreneur conduit alors à un vide identitaire.

Les entrepreneurs ont une grande confiance en leur capacité à prendre la décision de partir à leur retraite de même qu'à gérer ses conséquences : ils sont assez indifférents aux pressions ou aux normes sociales qui pourraient remettre en cause leur autonomie dans la prise de décision concernant la retraite (Morris et al., 2020). Alors que Morris et al. (2020) argumentent que leur décision de départ à la retraite est une décision volontaire qu'ils désirent exercer avec latitude, Cadieux (2004) mentionne que la décision de retraite est un long processus individuel se concluant par un acte concret (la retraite) pouvant être volontaire ou involontaire, partiel ou complet, ou prise au moment venu ou anticipé. En ce sens, la retraite pourrait aussi être retardée (ou reportée).

### **3. Comprendre les intentions derrière les différents statuts**

Comme nous venons de le démontrer, la sortie entrepreneuriale ou l'intention de sortie entrepreneuriale ne signifie pas automatiquement la fin de la carrière, entrepreneuriale ou non. De multiples combinaisons de voie de sortie et de réorientation de carrière existent. De même, bien que la sortie entrepreneuriale est souvent associée à la retraite de l'entrepreneur, ce paradigme mérite d'être remis en question puisque la retraite chez l'entrepreneur ne signifie pas nécessairement la fin de sa carrière entrepreneuriale (Morris et al., 2020).

La sortie entrepreneuriale réfère à un processus de décision cognitif et volontaire qui n'est pas uniquement motivé par l'argent (DeTienne & Wennberg, 2016). Les différentes motivations de l'entrepreneur sortant peuvent inclure la création d'une nouvelle entreprise, le retour sur le marché du travail, le retour aux études ou une multitude d'autres possibilités (DeTienne & Wennberg, 2016) telles que la retraite partielle ou définitive. Nous proposons différents cas de figure qui pourraient survenir selon les intentions de sortie entrepreneuriale (sortie de l'entreprise), les intentions de sortie de carrières et les intentions de retraites. La retraite dans le cadre de cet article correspond à la sortie de la vie active. Nous croyons qu'en présentant les différentes perspectives possibles, cela permettra d'élargir la vision de ce que représente la sortie entrepreneuriale, entre autres.

Notre prémisse est que les entrepreneurs peuvent moduler leur sortie en fonction des trois éléments suivants : la sortie de l'entreprise, de la carrière entrepreneuriale et de la vie active. Le tableau 1 présente les différents cas de figure qui pourraient se présenter.

**Tableau 1 : Différents cas de figure en fonction des intentions de sorties**

---

<b>Intention de sortie au niveau de...</b>	<b>Cas de figure</b>
--	----------------------

---

<b>Entreprise</b>	<b>Carrière</b>	<b>Vie active</b>	
<b>NON</b>	<b>NON</b>	<b>NON</b>	Activité entrepreneuriale active
<b>NON</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	Actionnariat d'entreprise (investisseur) (1a)
<b>NON</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	Actionnariat d'entreprise (investisseur) (1b)
<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>NON</b>	Entrepreneur en série (sortie totale) (2a)
			Entrepreneur portfolio (sortie partielle) (2b)
<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	Implications dans le monde des affaires (Mentorat d'affaires) (3)
			Retour au salariat (4a)
			Pré-retraite et <i>bridge employment</i> (4b)
<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	Retraite entrepreneuriale (5)

### 3.1. Entrepreneur avec l'intention de sortie de l'entreprise, mais pas de la carrière entrepreneuriale

Certains travaux mettent de l'avant que les entrepreneurs qui effectuent une sortie entrepreneuriale vont souvent entrer à nouveau dans l'entrepreneuriat (Hessels et al., 2018), conservant ainsi leur carrière entrepreneuriale. Deux phénomènes semblent être priorisés dans ce pan de littérature: les entrepreneurs en série (2a) (Amaral, Baptista, & Lima, 2011; Dabić, Vlačić, Kiessling, Caputo, & Pellegrini, 2021) et la réentrée entrepreneuriale suite à un échec (2b) (Hsu, Wiklund, & Cotton, 2017). Certains facteurs peuvent même influencer le désir de conserver une carrière entrepreneuriale. Par exemple, Marshall et al. (2019) ont démontré que certains aspects qui apportent de la satisfaction dans la carrière entrepreneuriale augmentent les intentions de demeurer en entrepreneuriat : plus particulièrement le développement de relations avec les employés (dans les entreprises non-familiales) ou des relations familiales (dans les entreprises familiales). À contrario, le statut d'entrepreneur n'aurait aucune influence sur l'intention de poursuivre une carrière entrepreneuriale. Ceci montre que la carrière entrepreneuriale peut prendre différentes trajectoires et n'est pas toujours associée à la retraite. En ce sens, la sortie entrepreneuriale peut être utilisée comme un actif pour saisir, explorer et exploiter de nouvelles opportunités (Kocak, Morris, Buttar, & Cifci, 2010).

### 3.2. Entrepreneur avec intention de sortie de carrière entrepreneuriale, mais pas de la vie active

Un entrepreneur peut continuer d'être dans la carrière entrepreneuriale (à temps plein ou temps partiel) même s'il ne dirige plus son entreprise (telles que siéger sur des CA, investir dans des

entreprises, consultants auprès d'autres entrepreneurs, conférenciers en entrepreneuriat, etc.). En effet, Politis et Landström (2002) montrent comment un investisseur informel peut s'engager dans une carrière entrepreneuriale et y accéder par des étapes successives et graduelles. On peut dès lors émettre l'idée que dans une perspective de sortie, une personne pourrait graduellement réduire ses activités entrepreneuriales en passant d'entrepreneur à investisseur informel ou mentor, demeurant alors impliqué dans la carrière entrepreneuriale, de manière rémunérée ou non. Son rôle se transforme alors en un rôle d'investisseur actif (1b) ou inactif (1a).

De même, pour continuer d'avoir une vie active, l'entrepreneur peut s'investir dans des activités entrepreneuriales bénévoles (telles que le mentorat d'affaires (3)), surtout si son attachement avec la carrière entrepreneuriale est très fort. D'autres cas de figure sont aussi possibles. L'entrepreneur peut quitter la carrière entrepreneuriale tout en sortant de son entreprise pour faire un retour sur le marché du travail (4a). Sa carrière subit alors un changement important : il quitte une carrière entrepreneuriale pour s'intégrer dans un autre type de carrière (professionnelle ou autre). Finalement, il peut aussi avoir un emploi d'appoint (*bridge employment*) dans le but d'effectuer une préretraite (4b), de transitionner graduellement vers la retraite définitive ou de se garder actif le plus longtemps possible.

### *3.3. Entrepreneurs avec intention de retraite (la sortie de la vie active)*

On traite souvent la retraite des entrepreneurs comme la retraite de tout individu salarié, c'est-à-dire qu'on suppose qu'ils souhaiteront quitter complètement leur carrière entrepreneuriale quand ils n'auront plus l'énergie ou quand ils auront atteint un certain âge. Or, comme nous l'avons défini plutôt, l'intention de retraite chez l'entrepreneur représente plutôt une diminution de son implication au quotidien, mais pas forcément un départ définitif. Du moins, de façon plus graduelle qu'on pourrait s'y attendre (Drapeau & Tremblay, 2020).

Dans le cas de figure (5), l'entrepreneur peut souhaiter se retirer définitivement de son entreprise et mettre fin à sa carrière entrepreneuriale. Il sera alors considéré comme étant à la retraite, ne participant plus à la vie active de quelques façons que ce soit.

### *3.4. Comprendre les difficultés de retraite entrepreneuriale*

Les cas de figure étant nombreux, ceci nous amène à considérer les difficultés principales qui mériteraient d'être explorées en intégrant les notions de carrière entrepreneuriale et de retraite entrepreneuriale.

#### *3.4.1. Désengagement difficile*

Une des problématiques soulevées lorsque la retraite des entrepreneurs est abordée est leur difficulté à se désengager de leur entreprise. Or, « [...] se désengager relève d'un long processus

de réflexion, d'évaluation, d'autoévaluation de son rôle de même que d'une quête interactive d'un ou plusieurs nouveaux rôles pouvant lui paraître satisfaisants, à la condition que les autres l'appui dans sa démarche. » (Cadieux, 2004, p. 62). Le poussant ainsi à rester à la tête de son entreprise (Marshall et al., 2019) plus longtemps. Plusieurs entrepreneurs sortants de leur entreprise désirent rester actifs dans leur domaine. Ils préfèrent quitter de façon graduelle en diminuant le temps consacré à leur entreprise (Drapeau & Tremblay, 2020). Ils procéderont alors à une sortie partielle, dans le but de transiter progressivement vers la retraite tout en conservant leur statut d'entrepreneur. Certains ayant l'intention de sortir de l'entreprise repousseront quand même à plus tard leur sortie entrepreneuriale et par le fait même de leur retraite. Leur désengagement progressif peut ne pas cadrer avec les objectifs des parties prenantes (telles que les repreneurs et les investisseurs).

#### *3.4.2. Personnalité de l'entrepreneur*

Les objectifs et motivations de l'entrepreneur orientent le processus de décision de sortie (Drapeau & Tremblay, 2020). Bien que soit reconnu leur effet sur la décision de sortie (DeTienne & Chandler, 2010), ainsi que son processus (Drapeau & Tremblay, 2020), plus d'études sont requises pour alimenter le phénomène de sortie entrepreneuriale (Morris et al., 2020). En ce sens, les intentions entrepreneuriales, de même que les motivations, qui visent la création d'une entreprise sont affectées par certaines caractéristiques individuelles associées à la personnalité telles que le narcissisme (Mathieu & St-Jean, 2013). Le narcissisme chez l'entrepreneur a un effet positif sur les intentions entrepreneuriales (de créer une entreprise). On pourrait supposer que cette caractéristique aurait aussi un effet sur l'intention de sortie entrepreneuriale influençant l'entrepreneur à conserver son statut d'entrepreneur le plus longtemps possible. Cette caractéristique demeure cependant très peu étudiée dans la littérature en entrepreneuriat, incluant celle portant sur la sortie et le carrière entrepreneuriale (Baldegger, Schroeder, & Furtner, 2017).

#### *3.4.3. Centralité de l'entrepreneur*

Une autre difficulté liée à la retraite entrepreneuriale provient de la structure même des entreprises détenues par les entrepreneurs. La centralité de l'entrepreneur, principalement quant à la prise des décisions liées à l'entreprise, soulève alors des problématiques inhérentes à sa prise de retraite. En effet, l'entrepreneur assure le contrôle de son entreprise en étant au cœur de tout processus décisionnel relatif au fonctionnement de son entreprise ce qui crée une forme de dépendance de l'entreprise envers l'entrepreneur qui la dirige. Le degré de dépendance de l'entreprise face à l'entrepreneur aura une influence sur la sortie entrepreneuriale (Van Teeffelen & Uhlaner, 2013). En détenant le contrôle décisionnel relativement au fonctionnement de son entreprise, il crée ainsi le sentiment d'être indispensable à la survie de son entreprise. La retraite peut alors être perçue comme une « condamnation à mort » s'il se retire.

#### *3.4.4. L'effet du déphasage temporel*

L'entrepreneur, contrairement à un salarié, perçoit deux types de perspectives temporelles. La première est liée à sa carrière et la deuxième à la finalité de son entreprise (Biron, 2020). Il ne peut désincarner l'impact de sa décision de sortie entrepreneuriale sur la continuité ou non de son entreprise. Ces deux perspectives sont interreliées. Les recherches réalisées par (Biron, 2020) démontrent que la stratégie de sortie entrepreneuriale semble se former lorsque l'entrepreneur prend conscience à la fois d'un horizon de carrière entrepreneuriale limité et d'un désir, malgré cet horizon limité, de continuité de son entreprise. Un autre entrepreneur ne voyant pas de perspective temporelle limitée à l'égard de leur carrière pourrait plutôt poursuivre leurs activités entrepreneuriales sans se soucier de mettre en place une stratégie de sortie. La dialogique entrepreneur/entreprise amène également à réfléchir à la finalité de l'entreprise comme un élément crucial imbriqué à la décision de retraite et à la sortie entrepreneuriale. Une entreprise dont l'existence ne vise qu'à répondre aux besoins de la personne qui la possède pourrait posséder moins d'attrait pour une personne voulant acheter une entreprise en activité. Dès lors, l'entrepreneuriat pourrait se retrouver dans un horizon de carrière avec une perspective limitée et ainsi, vouloir prendre sa retraite, sans pour autant pouvoir le faire facilement et devant retarder ses plans. À l'inverse, une opportunité de vente de l'entreprise alléchante pourrait enclencher un processus de sortie entrepreneuriale précipité tandis que l'horizon temporel de la carrière demeurerait très ouvert, créant un autre type de déphasage. Cela explique probablement le recours à l'emploi de transition (bridge employment) ou à l'activité entrepreneuriale transitoire de fin de carrière des entrepreneurs seniors (Kautonen, Kibler, & Minniti, 2017) lorsque certains se voient précipités dans une fin d'emploi (ou de carrière entrepreneuriale) alors qu'ils ne sont pas prêts à prendre leur retraite. D'autres pourraient quitter une entreprise principale pour demeurer investi dans une entreprise de moindre envergure et exigeant moins de temps, dans une logique de retraite graduelle d'entrepreneurs portfolio. Dans cette perspective, prendre sa retraite au sein de l'entreprise comme dirigeant n'implique donc pas forcément prendre sa retraite définitivement. Cela invite à mieux comprendre ces situations où ces différents processus (de sortie de carrière entrepreneuriale et de retraite) ne sont pas synchronisés.

Le fait qu'il existe parfois un déphasage temporel entre les processus de sortie entrepreneuriale, de carrière entrepreneuriale et de vie active génère des problématiques négligées dans la littérature. La perception temporelle de l'entrepreneur pour chaque événement orientera son parcours de sortie (Biron, 2020). Lorsque l'entrepreneur n'a pas l'intention de sortir de la carrière entrepreneuriale et de la vie active, il survient alors un déphasage des processus associés à la sortie. Cependant, la recherche s'est peu intéressée à ce déphasage.

#### **4. Conclusion**

Notre article jette des bases théoriques et conceptuelles permettant plusieurs contributions à la littérature. Premièrement, nous contribuons à la littérature sur la sortie entrepreneuriale et la carrière entrepreneuriale. La retraite est une étape importante de la carrière entrepreneuriale qui a

souvent été ignorée dans la littérature (Morris et al., 2020). Or, la retraite peut prendre différentes formes et avoir des trajectoires plus ou moins longues selon la perception temporelle qu'a l'entrepreneur de sa retraite. Cet article vise à mettre de l'avant que la sortie entrepreneuriale n'aboutit pas nécessairement à la fin de la carrière entrepreneuriale et encore moins à la retraite définitive des entrepreneurs. En comprenant mieux la distinction qui existe entre ces trois événements, cet article contribue à expliquer en partie pourquoi tant d'entrepreneurs rebutent à s'engager dans un processus de retraite lorsqu'ils sont poussés simultanément hors de la carrière entrepreneuriale et de la vie active.

La perception temporelle que l'entrepreneur a du temps qu'il a (et qu'il lui reste pour accomplir des tâches) influence non seulement son intention de sortie entrepreneuriale, mais également son intention de conserver sa carrière entrepreneuriale et son intention de prendre sa retraite (de quitter la vie active). Elle peut expliquer en partie le processus décisionnel de sortie entrepreneuriale. Parfois les processus de sortie entrepreneuriale, de carrière entrepreneuriale et de retraite sont concomitants, mais d'autres fois, ils sont complètement déphasés. Temporellement, la sortie entrepreneuriale peut se faire sans que la carrière entrepreneuriale ne soit terminée, l'entrepreneur continue alors d'avoir une vie active. Par contre, beaucoup ont l'impression que quitter leur entreprise veut dire prendre sa retraite alors qu'ils ne sont pas nécessairement prêts à quitter la vie active. La notion de temps pour chacun n'est pas perçue de la même façon : « Pour certains, le temps ne semble pas une contrainte alors que pour d'autres, le temps est compté et est perçu comme une pression » (Biron, 2020, p. 48). Les entrepreneurs sortants qui ont la perception qu'il leur reste encore beaucoup de temps (perception temporelle positive) devant eux malgré leur âge (se sentent en santé, ont encore le goût de contribuer, désirent rester actifs, ne se voient pas faire autre chose) et que leur entreprise va bien (lui apporte le sentiment de fierté, d'accomplissement) tarderont à se désengager, voudront sortir graduellement, conservant leur lien avec la carrière entrepreneuriale et repoussant leur retraite (reste dans la vie active). La personnalité de l'entrepreneur et sa relation avec son entreprise (centralité) sont des éléments qui pourraient contribuer à ce déphasage. Cette perspective génère des problématiques négligées dans la littérature et la pratique qui constituent des voies de recherche originales.

Deuxièmement, nous contribuons à mettre en lumière des travaux relatifs à la fin de carrière dans le cadre de l'entrepreneuriat, générant de nouvelles voies de recherche pour le futur. Davantage de connaissances entourant ces déphasages pourraient fournir des pistes d'explications originales et intéressantes qui permettraient de mieux accompagner et d'intéresser les entrepreneurs dans leur processus de sortie entrepreneuriale. En effet, l'accompagnement doit être en adéquation avec les aspirations et les buts que l'entrepreneur a de la finalité de son entreprise et de sa perspective temporelle de carrière entrepreneuriale (Biron, 2020). En ce sens, cette étude démystifie la retraite entrepreneuriale et montre qu'il y a plusieurs options ou trajectoires vers la retraite.

Enfin, ce travail contribue à mettre en avant-plan la dualité entrepreneur/entreprise. Cette dualité se traduit notamment par une vision temporelle qu'a l'entrepreneur de sa propre carrière et celle qu'il a pour son entreprise. Cette dialogique entrepreneur/entreprise amène une complexité supplémentaire qui doit être prise en compte à la fois lorsque la sortie entrepreneuriale est étudiée que lorsqu'il est question de se pencher sur le processus de retraite de l'entrepreneur.

## Références

- Amaral, A. M., Baptista, R., & Lima, F. (2011). Serial entrepreneurship: impact of human capital on time to re-entry. *Small Business Economics*, 37(1), 1-21.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Baldegger, U., Schroeder, S. H., & Furtner, M. R. (2017). The self-loving entrepreneur: dual narcissism and entrepreneurial intention. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 9(4), 373-391.
- Bayar, O., & Chemmanur, T. J. (2011). IPOs versus acquisitions and the valuation premium puzzle: a theory of exit choice by entrepreneurs and venture capitalists. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 46(6), 1755-1793.
- Beehr, T. A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel psychology*, 39(1), 31-55.
- Biron, D. (2020). *L'impact de la perception temporelle sur le processus entrepreneurial: le cas des entrepreneurs séniors*. (DBA Thèse de doctorat). Disponible chez ProQuest Dissertations & Theses Full Text.
- Cadieux, L. (2004). *La succession dans les entreprises familiales: une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur*. (Thèse de doctorat). Disponible chez ProQuest Dissertations & Theses Full Text.
- Carbonara, E., Tran, H. T., & Santarelli, E. (2020). Determinants of novice, portfolio, and serial entrepreneurship: an occupational choice approach. *Small Business Economics*, 55, 123-151.
- Chevalier, S., Fouquereau, E., Gillet, N., & Bosselut, G. (2018). Unraveling the Perceived Reasons Underlying Entrepreneurs' Retirement Decisions: A Person-Centered Perspective. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 513-528. <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12312>
- Chevalier, S., Fouquereau, E., Gillet, N., & Demulier, V. (2013). Development of the Reasons for Entrepreneurs' Retirement Decision Inventory (RERDI) and Preliminary Evidence of Its Psychometric Properties in a French Sample. *Journal of Career Assessment*, 21(4), 572-586. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1177/1069072712475288>
- Cochran, L. (1994). What is a career problem? *The Career Development Quarterly*, 42(3), 204-215.
- Dabić, M., Vlačić, B., Kiessling, T., Caputo, A., & Pellegrini, M. (2021). Serial entrepreneurs: A review of literature and guidance for future research. *Journal of Small Business Management*, 1-36.

- Debrulle, J. (2016). The Role of Entrepreneurship in the Context of Career Trajectories: Moving Back into Wage Employment or into Unemployment? *Labour*, 30(2), 180-197.
- Demulier, V., Stephan, Y., Fouquereau, E., Chevalier, S., & Le Scanff, C. (2014). Planification de l'âge du départ à la retraite professionnelle: contribution de l'ouverture aux expériences. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(1), 25-42.
- DeTienne, D. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203-215.
- DeTienne, D., & Cardon, M. (2005). Entrepreneurial exit strategies: the impact of general and specific human capital. Working Paper, Colorado State University: Working Paper, Colorado State University.
- DeTienne, D., & Cardon, M. (2012). Impact of founder experience on exit intentions. *Small Business Economics*, 38(4), 351-374. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-010-9284-5>
- DeTienne, D., & Chandler, G. (2010). The impact of motivation and causation and effectuation approaches on exit strategies. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(1), 1-13.
- DeTienne, D., & Chirico, F. (2013). Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1297-1318. <http://dx.doi.org/10.1111/etap.12067>
- DeTienne, D., & Wennberg, K. (2016). Studying exit from entrepreneurship: New directions and insights. *International Small Business Journal*, 34(2), 151-156. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242615601202>
- DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Chandler, G. N. (2015). Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 255-272. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.007>
- Drapeau, M.-J., & Tremblay, M. (2020). La décision de sortie entrepreneuriale : un processus non-linéaire et multiforme. *Revue internationale P.M.E.*, 33(2), 105-136. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.7202/1070774ar>
- Dyer, G. W. J. (1994). Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 19(2), 7-21.
- Ekerdt, D. J. (2010). Frontiers of research on work and retirement. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 65(1), 69-80.
- Farrington, S., Gray, B., & Sharp, G. (2011). Perceptions of an entrepreneurial career : do small business owners and university students concur? *Management Dynamics : Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 20(2), 1-17. <http://dx.doi.org/10.10520/EJC69773>

- Feldman, D. C. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of management review*, 19(2), 285-311.
- Fletcher, W. L., & Hansson, R. O. (1991). Assessing the social components of retirement anxiety. *Psychology and aging*, 6(1), 76.
- Fonrouge, C. (2002). L'entrepreneur et son entreprise: une relations dialogique. *Revue française de gestion*, 28(138), 145-158.
- Forster-Holt, N. (2022). Main street business owners: aging in plain sight. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, ahead-of-print(ahead-of-print). <http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-11-2021-0452>
- Hayslip, B., Beyerlein, M., & Nichols, J. A. (1997). Assessing Anxiety about Retirement: The Case of Academicians. *The International Journal of Aging and Human Development*, 44(1), 15-36. <http://dx.doi.org/10.2190/by4b-hmqa-rdy1-hf5b>
- Hessels, J., Rietveld, C. A., Thurik, A. R., & Van der Zwan, P. (2018). Depression and Entrepreneurial Exit. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 323-339. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2016.0183>
- Houliort, N., Lauzier, J., & Bourdeau, S. (2019). Passion and Retirement: When Passion for Work Paves the Way to a Healthy Retirement. Dans R. J. Vallerand & N. Houliort (Éds.), *Passion for Work: Theory, Research, and Applications*.: Oxford University Press.
- Hsu, D. K., Wiklund, J., & Cotton, R. D. (2017). Success, failure, and entrepreneurial reentry: An experimental assessment of the veracity of self-efficacy and prospect theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 19-47.
- Järvensivu, A., & von Bonsdorff, M. E. (2021). “Once an entrepreneur, always an entrepreneur” positioning analysis of written narratives. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <http://dx.doi.org/10.1108/QROM-03-2020-1900>
- Jayawarna, D., Marlow, S., & Swail, J. (2020). A Gendered Life Course Explanation of the Exit Decision in the Context of Household Dynamics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(6), 1394-1430. <http://dx.doi.org/10.1177/1042258720940123>
- Kaciak, E., Koladkiewicz, I., Thongpapanl, N., & Wojtyra, M. (2021). The role of social networks in shaping entrepreneurial exit strategies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(4), 1619-1655. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-020-00668-9>
- Kautonen, T., Kibler, E., & Minniti, M. (2017). Late-career entrepreneurship, income and quality of life. *Journal of Business Venturing*, 32(3), 318-333. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.02.005>

- Kocak, A., Morris, M. H., Buttar, H. M., & Cifci, S. (2010). Entrepreneurial exit and reentry: an exploratory study of Turkish entrepreneurs *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(4), 439-459. <http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1142/S1084946710001658>
- Kołodkiewicz, I., Kozłowski, Ł., & Wojtyra-Perlejewska, M. (2022). Entrepreneurs' exit strategies and their determinants: the role of perceived exit challenges. *International Journal of Emerging Markets*, ahead-of-print(ahead-of-print). <http://dx.doi.org/10.1108/IJOEM-08-2021-1260>
- Lehr, U., Jüchtern, J. C., Schmitt, M., Sperling, U., Fischer, A., Grünendahl, M., & Minnemann, E. (1998). Anticipation of and adjustment to retirement. *Aging Clinical and Experimental Research*, 10(5), 358-367. <http://dx.doi.org/10.1007/BF03339882>
- Leroy, H., Manigart, S., Meuleman, M., & Collewaert, V. (2010). So I'm leaving...and now what? Exploring drivers of the decision to sell upon entrepreneurial exit.
- Leroy, H., Manigart, S., Meuleman, M., & Collewaert, V. (2015). Understanding the Continuation of Firm Activities when Entrepreneurs Exit their Firms: Using Theory of Planned Behavior. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 400-415.
- Mahmoudi, R. (2014). Cycle de carrière objectif et cycle de carrière subjectif : essai de structuration - cas Worldwide express. *Management & Avenir*, 72(6), 35-49. <http://dx.doi.org/10.3917/mav.072.0035>
- Marshall, D. R., Dibrell, C., & Eddleston, K. A. (2019). What keeps them going? Socio-cognitive entrepreneurial career continuance. *Small Business Economics : An Entrepreneurship Journal*, 53(1), 227-242. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-018-0055-z>
- Mathieu, C., & St-Jean, É. (2013). Entrepreneurial personality: The role of narcissism. *Personality and Individual Differences*, 55(5), 527-531.
- Morris, M. H., Soleimanof, S., & White, R. J. (2020). Retirement of entrepreneurs: Implications for entrepreneurial exit. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1089-1120. <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12476>
- Moy, J. W. H., Luk, V. W. M., & Wright, P. C. (2003). Perceptions of entrepreneurship as a career: views of young people in Hong Kong. *Equal Opportunities International*, 22(4), 16-40. <http://dx.doi.org/10.1108/02610150310787441>
- Murnieks, C. Y., Klotz, A. C., & Shepherd, D. A. (2020). Entrepreneurial motivation: A review of the literature and an agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 115-143. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2374>
- Nicholson, N., & De Waal- Andrews, W. (2005). Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 137-154.

- Parastuty, Z., Breitenecker, R. J., Schwarz, E. J., & Harms, R. (2016). Exploring the reasons and ways to exit: The entrepreneur perspective *Contemporary entrepreneurship* (pp. 159-172): Springer.
- Plehn-Dujowich, J. (2010). A theory of serial entrepreneurship. *Small Business Economics*, 35(4), 377-398.
- Rafalski, J. C., de Andrade, A. L., Noone, J. H., & O'Loughlin, K. (2017). Assessing the Process of Retirement: a Cross-Cultural Review of Available Measures. *Journal of Cross-Cultural Gerontology*, 32(2), 255-279. <http://dx.doi.org/10.1007/s10823-017-9316-6>
- Sarasvathy, S. D. (2022). *Effectuation : elements of entrepreneurial expertise* New horizons in entrepreneurship. Edward Elgar. Repéré à WorldCat.org database Repéré à <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=3154188>  
<http://public.ebib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=6869419>
- Sinclair, R. F. (2008, Jan. 10-13). *The first step toward a theory of the entrepreneurial career*. Communication présentée USASBE, San Antonio, TX.
- Sondari, M. C. (2014). Is Entrepreneurship Education Really Needed?: Examining the Antecedent of Entrepreneurial Career Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 44-53. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.414>
- Van Teeffelen, L., & Uhlaner, L. M. (2013). Firm Resource Characteristics and Human Capital as Predictors of Exit Choice: An Exploratory Study of SMEs. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(1), 84-108.
- Wang, M. (2007). Profiling retirees in the retirement transition and adjustment process: examining the longitudinal change patterns of retirees' psychological well-being. *Journal of applied psychology*, 92(2), 455.
- Wang, M., & Shi, J. (2014). Psychological Research on Retirement. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 209-233. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115131>
- Wang, M., & Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36(1), 172-206.
- Wennberg, K., & DeTienne, D. R. (2014). What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International Small Business Journal*, 32(1), 4-16.
- Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D., & Cardon, M. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 361-375. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.001>

Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M. (2005). Decisions, actions, and performance: do novice, serial, and portfolio entrepreneurs differ? *Journal of Small Business Management*, 43(4), 393-417.

Zhu, F., Hsu, D. K., Burmeister-Lamp, K., & Fan, S. X. (2018). An Investigation of Entrepreneurs' Venture Persistence Decision: The Contingency Effect of Psychological Ownership and Adversity. *Applied Psychology*, 67(1), 136-170. <http://dx.doi.org/10.1111/apps.12106>

Politis, D., & Landström, H. (2002). Informal investors as entrepreneurs--the development of an entrepreneurial career. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 4(2), 78-101.