

La réussite entrepreneuriale : Exploration de l'importance des compétences sociales et du capital social

Entrepreneurial Success: Exploring the Significance of Social Skills and Social Capital

Fouad ANNAKI, (Docteur en sociologie économique)

*Faculté des Lettres et des Sciences Humaines – Dhar El Mahraz
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc*

Abdelah NOUIB, (Maitre de conférences habilité)

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de kelaa des sraghna.
Université cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

Saadeddine IGAMANE, (Maitre de conférences habilité)

*Faculté des Lettres et des Sciences Humaines – Sais
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc.*

Adresse de correspondance :	Faculté des Lettres et des Sciences Humaines – Dhar El Mahraz Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc. Dhar El Mehraz B.P 50 Fès 30000 Maroc, +212 535 64.08.43/ +212 535 64.08.44, fldm@usmba.ac.ma, http://www.fldm.usmba.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ANNAKI, F., NOUIB, A., & IGAMANE, S. La réussite entrepreneuriale: Exploration de l'importance des compétences sociales et du capital social. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(6), 1–28.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 26/04/2025

Accepted: 31/05/ 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 06 (2025)

La réussite entrepreneuriale : Exploration de l'importance des compétences sociales et du capital social.

Résumé

Qu'est-ce qui explique les différences de réussite entrepreneuriale entre les individus ? Dans le but de répondre à cette question, de nombreuses initiatives ont cherché à identifier et évaluer les facteurs qui façonnent cette réussite. Ces initiatives se sont principalement concentrées soit sur l'entrepreneur lui-même, en scrutant ses traits de personnalité, son capital humain, sa motivation et ses compétences sociales, soit sur des facteurs externes tels que les structures de soutien, le contexte environnemental et le capital social. Dans cette optique, la recherche en entrepreneuriat a révélé que les compétences sociales des entrepreneurs exercent une influence sur le développement de leur capital social et leur réussite entrepreneuriale subséquente.

L'objectif de notre étude est de contribuer à la littérature existante sur les compétences sociales et le capital social dans le domaine de l'entrepreneuriat en examinant le rôle des compétences sociales et du capital social de l'entrepreneur dans sa réussite entrepreneuriale. Pour ce faire, nous avons mené une enquête qualitative auprès d'un échantillon de dix entrepreneurs de la région de Fès-Meknès. Cette enquête nous a permis de réévaluer les catégories les plus pertinentes d'aptitudes socio-relationnelles qui jouent un rôle clé dans l'exploitation d'un capital social favorable et augmentent ainsi les chances de réussite entrepreneuriale.

Mots-clés : Compétences sociales ; Capital social ; Réussite entrepreneuriale ; Facteurs individuels et contextuels ; Entrepreneurs ; Analyse qualitative ; Région Fès-Meknès

Classification JEL : L26

Type de papier : Recherche empirique

Abstract

What explains the differences in entrepreneurial success among individuals? In an effort to answer this question, numerous initiatives have sought to identify and evaluate the factors shaping such success. These initiatives have primarily focused either on the entrepreneur, examining personal traits, human capital, motivation, and social skills, or on external factors such as support structures, environmental context, and social capital. In this regard, entrepreneurship research has highlighted that entrepreneurs' social skills influence the development of their social capital and, subsequently, their entrepreneurial success.

The objective of our study is to contribute to the existing literature on social skills and social capital in the field of entrepreneurship by examining the role of entrepreneurs' social skills and social capital in their entrepreneurial success. To achieve this, we conducted a qualitative survey among a sample of ten entrepreneurs from the Fès-Meknès region. This investigation allowed us to reassess the most relevant categories of socio-relational abilities that play a key role in leveraging favorable social capital and, consequently, increase the chances of entrepreneurial success.

Keywords: Social skills; Social capital; Entrepreneurial success; Individual and contextual factors; Entrepreneurs; Qualitative analysis; Fès-Meknès region.

JEL classification: L26

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

L'entrepreneuriat au Maroc constitue un moteur clé de la création de richesse et du développement économique et social, et il constitue une formidable voie de réalisation de soi, d'autonomisation économique et d'amélioration du bien-être personnel et collectif. Ces dernières décennies, le Maroc a connu une évolution de la dynamique entrepreneuriale passant de 6,7% à 11,4%, selon le rapport mondial 2019/2020 du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) présenté à Miami le 3 mars 2020, ce rapport a présenté des indicateurs assez élevés en matière de culture entrepreneuriale bien que 27% seulement de la population adulte active (18-64ans) estime qu'il est facile de créer une entreprise au Maroc. Cependant, l'existence d'un grand nombre de projets entrepreneuriaux ne garantit pas des effets positifs : une fois qu'une nouvelle entreprise est créée, elle doit survivre et grandir pour devenir un projet entrepreneurial dynamique capable de générer de la richesse, de l'emploi et de l'innovation.

Cela implique de dépasser une approche purement quantitative de l'entrepreneuriat pour interroger les facteurs qualitatifs et relationnels qui conditionnent la pérennité des projets.

Pour cette raison, il est important de répondre à la question pourquoi certains entrepreneurs réussissent-ils mieux que d'autres ? pour répondre à cette question plusieurs tentatives d'identifier et d'évaluer les facteurs favorisant cette réussite tels que les travaux de Baron & Markman (2000a), Lebègue (2015), Ben Zaïed & Ramzi (2012), (Zhao et al., 2010), Walker & Brown (2004) et Jabraoui & Boulahoual (2016), ils sont généralement concentrées soit sur l'entrepreneur à savoir : les traits de personnalité, le capital humain, la motivation et les compétences sociales ...etc., soit sur des facteurs externes tel que les structures d'accompagnement, contexte environnemental et le capital social ...etc.

Ces recherches ont permis de poser les bases d'une compréhension multifactorielle de la performance entrepreneuriale, mais elles souffrent encore d'un cloisonnement entre les approches individuelles et structurelles.

À cet égard, les recherches en entrepreneuriat, notamment les travaux de Baron et Markman (2003), Baron & Tang (2009) et Omrane & Zeribi-Ben Slimane (2015) ont montré que les compétences sociales des entrepreneurs influencent sur le développement de leur capital social et leur réussite entrepreneuriale. Ces auteurs ont déduit que le capital social est le résultat des compétences sociales spécifiques, et que ces compétences peuvent influencer la qualité des interactions d'un individu ce qui facilite l'accès au financement, aux partenariats et aux opportunités de marché.

Notre travail a pour objectif de compléter les recherches antérieures sur les compétences sociales et le capital social dans le domaine de l'entrepreneuriat, en répondant au questionnement suivant : Quels sont les impacts prévus des compétences socio-relationnel et du capital social d'un entrepreneur sur sa réussite entrepreneurial ? Cette étude cherche à mettre en exergue que les compétences sociales des entrepreneurs ont une influence significative sur le développement de leur capital social, ce qui contribue finalement à leur réussite entrepreneuriale. En comprenant et en cultivant ces compétences sociales spécifiques, les entrepreneurs peuvent améliorer leur capacité à construire et à exploiter des relations précieuses, augmentant ainsi leurs chances d'atteindre leurs objectifs entrepreneuriaux.

Dans cette perspective, notre posture épistémologique repose sur une approche interactionniste, qui considère les compétences sociales non pas comme de simples traits individuels, mais comme des ressources activées dans des contextes sociaux spécifiques, en interaction avec des structures relationnelles. Ce positionnement théorique suppose que les comportements des entrepreneurs, y compris leur capacité à construire, maintenir et mobiliser des relations, ne peuvent être pleinement compris qu'à travers l'analyse des dynamiques sociales dans lesquelles ils sont insérés. En d'autres termes, l'action entrepreneuriale est co-construite dans l'échange social, façonnée à la fois par les dispositions individuelles et par les configurations relationnelles dans lesquelles l'entrepreneur évolue.

Après avoir exploré les déterminants de la réussite entrepreneuriale, nous envisageons d'étudier, dans un premier temps, l'importance des habilités socio-relationnelles que l'entrepreneur aurait dû posséder pour établir des liens sociaux prometteurs et constructifs. Ensuite, nous nous concentrerons sur l'impact du capital social de l'entrepreneur sur sa réussite entrepreneuriale. Enfin nous nous examinons l'effet des compétences sociales sur la réussite entrepreneuriale. Cette séquence analytique vise à rendre compte des logiques d'articulation entre l'individuel et le collectif, le personnel et le social, en s'appuyant sur des données empiriques issues d'un terrain à forte densité relationnelle.

Dans un deuxième temps, nous présenterons les résultats issus de l'étude exploratoire menée auprès de dix entrepreneurs de la région de Fès-Meknès. En fin de compte, l'analyse interprétative de ces résultats servira de fondement à l'élaboration d'un modèle de recherche visant à explorer les liens entre le capital social de l'entrepreneur, ses compétences sociales et sa réussite entrepreneuriale.

2. Cadre théorique

L'examen des études portant sur les liens potentiels entre les compétences sociales, le capital social entrepreneurial et le succès entrepreneurial a abouti à une clarification et une identification des éléments essentiels de ces concepts, ainsi qu'à la mise en évidence des relations qui peuvent en découler.

2.1. La réussite entrepreneuriale

2.1.1. La définition et les critères de la réussite entrepreneuriale

Depuis plusieurs décennies, la question de la définition de la réussite entrepreneuriale ainsi que des critères permettant de l'évaluer suscite un vif intérêt dans les travaux de recherche. De manière classique, ce concept a été assimilé à la performance de l'entreprise, comprise comme sa capacité à assurer sa croissance, à maintenir sa survie sur le marché, à atteindre des objectifs stratégiques ou encore à générer des revenus suffisants (Walker & Brown, 2004 ; Gerba & Viswanadham, 2016). Certains auteurs considèrent d'ailleurs que les notions de performance, de succès et de croissance peuvent être utilisées de manière interchangeable lorsqu'il s'agit de caractériser le devenir d'une petite entreprise.

Toutefois, cette vision purement économique et centrée sur des indicateurs financiers fait l'objet de critiques. Plusieurs chercheurs, à l'instar de Jarvis et al. (2000) ou Marchesnay (2015), soutiennent que la réussite entrepreneuriale ne peut être réduite aux seuls résultats comptables. Elle doit également intégrer la satisfaction des objectifs personnels poursuivis par l'entrepreneur, révélant ainsi une approche plus subjective du succès.

Dans cette optique, des auteurs tels qu'Aldrich et Martinez (2001) et Fried et Tauer (2009) appellent à adopter une approche multidimensionnelle pour mesurer la réussite entrepreneuriale, en raison de la complexité croissante des environnements économiques et sociaux dans lesquels évoluent les entreprises. Cette position est également défendue par Frese et al. (2002) et Paige (1999), qui insistent sur l'importance d'intégrer à la fois des dimensions tangibles (comme les performances économiques) et intangibles (telles que la reconnaissance, l'épanouissement personnel ou l'ancrage social) dans l'évaluation du succès (Maharati & Nazemi, 2011).

Dans la même perspective, les définitions proposées par St-Pierre & Cadieux (2012) ainsi que Lebègue (2015) s'inscrivent dans la lignée des travaux de Jarvis et al. (2000), en affirmant que la performance des PME doit être évaluée au regard de l'ensemble des objectifs fixés par l'entrepreneur. Ceux-ci peuvent être à la fois économiques (comme la rentabilité ou l'augmentation du chiffre d'affaires) et non économiques (tels que le bien-être personnel, la légitimité territoriale ou la reconnaissance sociale).

Cette recherche s'appuie sur une approche conceptuelle qui met en relation les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur et les facteurs de réussite entrepreneuriale. Ce cadre d'analyse souligne la nécessité de considérer un ensemble intégré de compétences, d'attributs et de traits individuels, susceptibles de favoriser des niveaux de performance élevés, conduisant à des trajectoires entrepreneuriales réussies (Ayala Calvo & Manzano García, 2010). Le modèle proposé adopte une structure hybride, s'inspirant à la fois du modèle de Herron et Robinson (1993) et de celui, amélioré et validé, de Arawati et Za'faran (2010).

Ces approches théoriques partagent l'idée que la réussite entrepreneuriale résulte d'une combinaison de facteurs, incluant la création de valeur, l'identification d'opportunités, la mobilisation des compétences entrepreneuriales et la capacité à atteindre des performances supérieures. Elles insistent sur le rôle de l'entrepreneur comme acteur central du processus, dont les qualités personnelles et les habiletés sont des déterminants majeurs de la performance. Il convient toutefois de rappeler que la réussite entrepreneuriale constitue un phénomène multidimensionnel et complexe, influencé par un ensemble de variables contextuelles et individuelles. Parmi les éléments souvent cités figurent l'environnement économique et institutionnel, la pression concurrentielle, les stratégies mises en œuvre, la capacité d'adaptation, ainsi que des facteurs liés aux caractéristiques sociodémographiques, psychologiques et comportementales de l'entrepreneur. De surcroît, les compétences managériales, techniques et sociales sont régulièrement identifiées comme jouant un rôle significatif dans la performance globale de l'entreprise (Dyke et al., 1992 ; Ibrahim & Goodwin, 1986 ; Box et al., 1994 ; Sandberg & Hofer, 1987 ; Herron & Robinson, 1993 ; Keats & Bracker, 1987).

Par ailleurs, la littérature reconnaît également l'importance d'autres variables explicatives telles que le secteur d'activité, les caractéristiques internes de l'organisation, ou encore les facteurs financiers et relationnels (Chandler & Hanks, 1994 ; Cooper, 1998 ; Chenhall & Langfield-Smith, 1998 ; Chong & Chong, 1997 ; Gupta & Govindarajan, 1984 ; Bisbe et al., 2006).

Dans cette perspective, le capital social est de plus en plus mobilisé comme un élément structurant de la réussite entrepreneuriale. Il est souvent interprété comme le résultat direct des compétences sociales développées par l'entrepreneur. Selon Stam et al. (2014), ce capital relationnel joue un rôle essentiel dans l'accès aux ressources stratégiques, à l'information, au soutien institutionnel ou émotionnel, mais également dans la légitimation et la visibilité de l'entreprise, contribuant ainsi à sa durabilité et à sa croissance.

2.1.2. Les déterminants de la réussite entrepreneuriale

La littérature contemporaine en entrepreneuriat accorde une attention croissante aux facteurs individuels dans l'explication de la réussite entrepreneuriale, aux côtés des attributs organisationnels traditionnellement mis en avant. En particulier, les compétences personnelles de l'entrepreneur et son profil psychologique sont désormais reconnus comme des déterminants majeurs de la performance des petites et moyennes entreprises (PME). Ainsi, Julien (1990) et Marchesnay (1993) soulignent l'importance centrale du dirigeant dans la formulation de la stratégie, la gestion opérationnelle et la croissance des PME, ce qui justifie l'intérêt de la recherche pour les variables liées à l'entrepreneur lui-même.

Si les premières tentatives visant à identifier les caractéristiques personnelles associées à la réussite entrepreneuriale ont produit des résultats limités (Shaver & Scott, 1991), les travaux pionniers de McClelland (1961) ont permis de dégager un profil de l'individu orienté vers la réussite, montrant ainsi l'impact des motivations intrinsèques sur la performance des entreprises (Baron & Markman, 2003).

Plusieurs études se sont dès lors attachées à distinguer les traits psychologiques et caractéristiques personnelles propres aux entrepreneurs, en les comparant à ceux des non-entrepreneurs (Gartner et al., 1989 ; Collins & Moore, 1970). Ces caractéristiques, telles que la

tolérance au risque, la motivation à l'accomplissement, ou encore le locus de contrôle, ont été identifiées comme ayant une influence significative sur la création, le développement et la réussite des entreprises (MacMillan et al., 1985 ; Duchesneau & Gartner, 1990 ; Herron & Robinson, 1993 ; Jo & Lee, 1996).

Par ailleurs, il est largement admis que si les compétences en gestion peuvent être développées par l'expérience et la formation, leur ancrage dans les qualités personnelles du dirigeant demeure fondamental. Des auteurs tels que Baum et al. (2001), Chandler & Jansen (1992) ou Westerberg et al. (1997) montrent que les traits individuels influencent directement l'acquisition et la mise en œuvre des compétences entrepreneuriales, qu'elles soient managériales, techniques ou sociales.

Les résultats empiriques révèlent également l'existence d'une interaction complexe entre la personnalité de l'entrepreneur, les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise et les conditions environnementales dans lesquelles elle évolue (Gartner, 1985 ; Johnson, 1990). Ces interactions influencent à la fois les démarches de création d'entreprise et sa trajectoire de croissance.

Des recherches menées par Miller & Toulouse (1986), Lorrain et al. (1994), Rosa (1998), Barringer & Greening (1998), ou encore Reijonen (2008), mettent en évidence que des variables telles que la formation initiale, l'expérience professionnelle, les motivations entrepreneuriales, les réseaux sociaux, les compétences spécifiques et les traits de personnalité du dirigeant influencent directement la croissance et la pérennité de l'entreprise. Dans la même veine, plusieurs auteurs soulignent que les valeurs personnelles, les croyances et les orientations stratégiques des dirigeants ont un effet tangible sur les décisions de gestion et sur la performance globale de l'entreprise (Bamberger, 1983 ; O'Farrell & Hitchins, 1988 ; Kotey & Meredith, 1997).

En définitive, il apparaît que la réussite entrepreneuriale ne peut être pleinement comprise sans prendre en compte les compétences sociales et le capital relationnel de l'entrepreneur. Des qualités telles que le leadership, l'esprit d'initiative, la créativité, ainsi que la capacité à entretenir des relations interpersonnelles solides et à mobiliser des réseaux de soutien constituent des facteurs décisifs de performance et de croissance (Gueguen, 2010). Ainsi, les caractéristiques individuelles, les compétences sociales et le capital social de l'entrepreneur doivent être considérés comme des piliers essentiels du succès entrepreneurial.

2.2. Le rôle du capital social de l'entrepreneur sur sa réussite entrepreneuriale

Lorsqu'une entreprise naissante s'introduit sur un marché caractérisé par une forte concurrence, elle se heurte inévitablement à un déficit de légitimité et de visibilité comparativement aux organisations déjà établies, mieux ancrées dans leur environnement (Baron & Markman, 1998, 2000, 2003). Le processus entrepreneurial repose sur la mobilisation de ressources et de compétences, que l'entrepreneur doit savoir identifier, combiner et déployer de manière stratégique afin de convaincre les premiers clients et de construire des alliances déterminantes avec des partenaires influents (Neergaard & Madsen, 2004).

Or, la réussite et la pérennisation d'une jeune entreprise reposent sur sa capacité à accéder à des ressources à la fois rares et critiques pour sa croissance (Cable & Shane, 2002 ; Groen, 2005 ; Stuart & Sorenson, 2005 ; Soetanto & Van Geenhuizen, 2012). Dans cette perspective, le réseau relationnel de l'entrepreneur apparaît comme un levier fondamental, dans la mesure où il constitue un canal privilégié de circulation des informations, des savoirs et des ressources stratégiques (Stuart & Sorenson, 2005 ; Simon & Tellier, 2010).

Le capital social de l'entrepreneur, fondé sur l'ensemble de ses relations sociales, se construit et se renforce au fil du temps à mesure que croît la diversité, la densité et la qualité de ses interactions sociales, facilitant ainsi l'accès à des ressources externes cruciales (Loury, 1992 ; Inkpen & Tsang, 2005). Selon la définition proposée par Inkpen & Tsang (2005), le capital

social renvoie à « l'agrégation des ressources encastées dans, accessibles à travers, et générées par le réseau de relations dont dispose un individu ou une organisation ».

Dans le champ entrepreneurial, les dimensions du capital social les plus fréquemment mobilisées concernent la structure du réseau, la nature des interactions sociales, ainsi que la qualité des liens établis. Pour appréhender ces composantes, notre cadre théorique s'appuie sur trois perspectives complémentaires : la théorie structurelle des réseaux (Burt & Lazega, 1995), l'approche interactionniste des liens sociaux (Granovetter, 1973), et l'analyse des caractéristiques individuelles des membres du réseau (Lin, 1995). Ensemble, ces approches permettent d'éclairer les déterminants structurels et relationnels du capital social entrepreneurial et de répondre à la problématique centrale suivante : quelle configuration du capital social maximise les chances de succès de l'entrepreneur dans son environnement d'affaires ?

2.2.1. Les effets du capital social de l'entrepreneur sur sa réussite entrepreneuriale

L'analyse de la réussite entrepreneuriale requiert une prise en compte fine des dynamiques contextuelles et sociales dans lesquelles s'inscrit l'action entrepreneuriale. En tant qu'acteur social, l'entrepreneur évolue au sein d'un cadre institutionnel et culturel façonné par des normes, des valeurs collectives et des interactions sociales. Ces éléments influencent non seulement ses choix stratégiques, mais également sa capacité à identifier et exploiter des opportunités. Dans ce contexte, certaines ressources immatérielles jouent un rôle central, au premier rang desquelles figure le capital social, considéré comme un instrument d'accès, de légitimation et de coordination au sein des écosystèmes entrepreneuriaux.

Le CS désigne l'ensemble des ressources – effectives ou potentielles – mobilisables à travers les relations sociales d'un individu. Il se matérialise notamment par la réputation, le statut social, ou encore les recommandations interpersonnelles, qui renforcent la crédibilité de l'entrepreneur et sa capacité à créer des connexions durables (Baron, 1998b). Ce capital relationnel permet de structurer des réseaux de partenaires stratégiques, qu'il s'agisse de clients, fournisseurs, investisseurs ou autres acteurs clés. Par ailleurs, il contribue à établir un climat de confiance propice à la stabilité des échanges, tout en diminuant la dépendance à l'égard des parties prenantes.

De nombreux travaux empiriques et théoriques viennent corroborer l'importance du capital social dans les processus de performance entrepreneuriale. Parmi les contributions notables, celles de Omrane et Zeribi-Ben Slimane (2015) et Annaki, Igamane et Ouassou (2025) soulignent l'effet structurant de ce capital sur la dynamique entrepreneuriale. Ces recherches convergent vers l'idée que le capital social ne se limite pas à un rôle d'accompagnement, mais agit en tant que moteur de création de valeur et catalyseur de succès, tant dans les phases initiales de création que dans les étapes de développement de l'entreprise.

L'effet bénéfique du capital social se manifeste notamment à travers un accès élargi à des ressources stratégiques – qu'elles soient d'ordre matériel (financement, main-d'œuvre), informationnel (conseils, expertise) ou émotionnel (soutien moral, validation sociale). Ainsi, comme le soulignent Anderson et al. (2007), les entrepreneurs bénéficiant d'un capital social étendu et de qualité sont mieux armés pour faire face à l'incertitude, tirer parti des opportunités émergentes et assurer la pérennité de leur projet entrepreneurial.

2.2.2. La configuration du capital social la plus profitable pour un entrepreneur

Les recherches issues des travaux de Plociniczak, telles que rapportées par Maaroufi et al. (2020), mettent en évidence que la consolidation de relations sociales nombreuses et qualitatives contribue significativement à la performance commerciale des entrepreneurs. Ces interactions sociales jouent un rôle d'intermédiation informelle, permettant de réduire les coûts liés à la recherche d'informations, à la gestion des négociations, à la prise de décision et à l'usage d'intermédiaires formels.

D'un point de vue structurel, les analyses conduites par Burt (1995, 1998, 2000), Chollet (2002, 2005) et Baron & Tang (2009) suggèrent que des caractéristiques telles que la présence de trous structuraux, la taille et la densité du réseau influencent fortement l'efficacité entrepreneuriale. Ces éléments permettent aux entrepreneurs d'optimiser leur position stratégique dans les réseaux sociaux, de renforcer leur capacité à mobiliser des ressources rares et à accéder rapidement à des informations stratégiques.

Dans la même logique, plusieurs chercheurs, notamment Hansen (1999) et Inkpen et Tsang (2005), soutiennent que la typologie des liens sociaux au sein d'un réseau constitue un paramètre essentiel pour expliquer le succès entrepreneurial. D'un côté, les liens forts, souvent caractéristiques de réseaux denses et cohésifs, favorisent la circulation de savoirs tacites et offrent des garanties en matière de fiabilité des échanges. D'un autre côté, les liens faibles, comme le proposent Granovetter, Burt ou Mercklé, assurent la mise en relation d'acteurs issus d'univers sociaux différents, augmentant ainsi la diversité des sources d'information et le potentiel d'innovation.

Cependant, les résultats empiriques concernant la prééminence d'un type de lien sur un autre restent ambigus. De ce fait, Rowley et al. (2000) et Elfring & Hulsink (2003) plaident pour une configuration hybride du réseau, combinant liens forts et faibles. Cette complémentarité favoriserait à la fois la stabilité relationnelle et l'ouverture vers de nouvelles ressources.

La qualité relationnelle au sein du réseau revêt également une importance stratégique. Ainsi, les travaux de Rodan & Galunic, de même que ceux de Chollet & Geraudel, indiquent qu'un réseau social hétérogène et riche en compétences permet d'accéder à des opportunités nouvelles et à des ressources non redondantes (Lin, 1999, 2001 ; Batjargal, 2001). Ce type de configuration relationnelle procure un avantage comparatif à l'entrepreneur dans l'acquisition de ressources rares ou critiques. Il devient dès lors fondamental d'identifier les relations à forte valeur ajoutée, et de minimiser les interactions à faible rendement stratégique.

De façon globale, les entrepreneurs mobilisent activement leurs ressources sociales et personnelles pour faciliter la mise en œuvre de leurs activités, identifier des opportunités d'affaires, et améliorer la performance de leurs structures (Anderson & Jack, 2002 ; Arregle et al., 2015 ; Granovetter, 1985, 2001 ; Greve & Salaff, 2003 ; Chabaud & Yezza, 2010). Ces dynamiques relationnelles confirment l'idée que **le capital social constitue un levier déterminant dans la réussite entrepreneuriale**.

2.3. Les compétences socio-relationnelles des entrepreneurs

Une analyse approfondie des contributions de Baron et Markman (1998, 2000, 2003), ainsi que de Baron et Tang (2009), met en évidence le rôle déterminant des compétences socio-relationnelles dans le parcours entrepreneurial. Ces études soulignent que la maîtrise de telles habiletés par l'entrepreneur est susceptible de favoriser significativement le développement de son capital social et, par conséquent, d'améliorer ses chances de réussite entrepreneuriale.

Dans cette perspective, il apparaît pertinent, dans un premier temps, de procéder à une clarification conceptuelle en identifiant les principales catégories de compétences socio-relationnelles impliquées. Cette étape permettra d'établir une typologie rigoureuse de ces habiletés interpersonnelles.

Dans un second temps, un examen critique de la littérature existante sera entrepris afin d'évaluer empiriquement l'impact de ces compétences sur la performance entrepreneuriale. Enfin, une attention particulière sera portée à l'étude des mécanismes par lesquels ces compétences contribuent à la structuration et à l'enrichissement du capital relationnel de l'entrepreneur, en tant que levier stratégique dans la mobilisation des ressources et l'accès aux opportunités d'affaires.

2.3.1. Les différentes catégories de compétences sociales

Un examen attentif de la littérature, notamment des contributions de Baron et Markman (2003)

et de Baron et Tang (2009), permet d'établir un lien solide entre les compétences socio-relationnelles des entrepreneurs, le développement de leur capital relationnel, et la réussite de ses initiatives entrepreneuriales. Dans cette perspective, il est essentiel de clarifier la nature et les typologies de ces compétences, d'analyser leur impact sur la performance entrepreneuriale, et d'en explorer les effets sur le renforcement du réseau relationnel.

Selon Baron et Markman (2003, 2000b) et Riggio (1986), les compétences sociales englobent un ensemble de capacités et de stratégies acquises qui permettent à un individu de gérer de manière efficace ses interactions sociales. Pour Ferris et al. (2005), Hochwarter et al. (s.d.), ainsi que Wu et al. (2012), ces compétences sont étroitement liées à l'intelligence interpersonnelle, définie comme l'aptitude à ajuster son comportement aux exigences des contextes sociaux, tout en influençant les réponses d'autrui afin de servir ses propres objectifs. D'autres travaux (Ferris et al., 2001, 2005 ; Perrewé et al., 2004, 2007) soulignent que les individus disposant de compétences relationnelles développées sont mieux préparés à comprendre leur environnement social, à interagir avec autrui de manière adaptée, et à atteindre leurs aspirations personnelles et professionnelles.

Adoptant une approche issue de la psychologie sociale, Zhao et al. (2010) identifient trois composantes fondamentales du comportement social actif de l'entrepreneur : (1) les compétences sociales stricto sensu, facilitant des interactions sociales efficaces ; (2) les stratégies sociales proactives, visant à élargir et exploiter stratégiquement le réseau relationnel ; et (3) la persévérance relationnelle, qui renvoie à la capacité à maintenir ses efforts malgré les obstacles dans l'atteinte d'objectifs sociaux. Ces trois éléments s'intègrent dans une variable synthétique désignée comme la compétence sociale globale.

Pour établir une typologie structurée de ces compétences, nous nous appuyons sur les recherches de Baron et Markman (1998, 2003), Baron (2007) et Zhao et al. (2010), qui permettent d'identifier les dimensions suivantes :

1. La perception sociale
2. L'adaptabilité sociale
3. La persuasion (ou influence interpersonnelle)
4. L'expressivité
5. L'intelligence émotionnelle
6. La gestion de l'impression
7. Les stratégies sociales proactives et élaborées

À ce titre, il convient désormais de présenter les principales dimensions constitutives des compétences sociales identifiées dans la littérature.

- L'adaptabilité sociale renvoie à la capacité d'un individu à ajuster son comportement face à des interlocuteurs et des situations variés (Ferris et al., 2007 ; Baron, 2007 ; Baron & Tang, 2009). Elle reflète une flexibilité comportementale essentielle pour naviguer efficacement dans des environnements sociaux complexes.
- La persuasion sociale, ou influence interpersonnelle, consiste à orienter les attitudes, comportements ou attentes d'autrui dans le but de parvenir à un consensus, notamment dans des situations de négociation (Dillard et Marshall, 2003).
- La perception sociale est définie comme la capacité à décoder les intentions, émotions et pensées des autres (DePaulo, 1994 ; Baron & Markman, 2003). Elle est essentielle pour interagir de manière pertinente et sensible aux signaux sociaux.
- La gestion de l'impression désigne l'ensemble des efforts déployés pour projeter une image positive et influente auprès d'autrui (Bolino & Turnley, 1999 ; Ferris et al., 2005; Baron & Tang, 2009 ;). Elle inclut des tactiques comme l'auto-promotion, le soin de l'apparence, la posture, et la valorisation des interlocuteurs (feedback, gratitude, reconnaissance).
- L'expressivité correspond à l'aptitude à exprimer de manière claire et engageante ses émotions, idées et intentions, suscitant ainsi enthousiasme et adhésion (Cialdini, 2000).

- L'intelligence émotionnelle, quant à elle, se décompose en deux dimensions : personnelle, liée à l'auto-régulation émotionnelle, et sociale, relative à la gestion des émotions d'autrui et à la construction de relations interpersonnelles solides (Goleman, 1995). Cette capacité facilite la mobilisation de soutien autour d'un projet entrepreneurial.
- Enfin, les stratégies sociales proactives sont définies comme des plans d'action visant à développer activement des relations utiles, à repérer les opportunités dans l'environnement social, et à initier des contacts stratégiques dans une perspective de développement futur (Frese, Krauss et al., 2007). Ces stratégies favorisent l'apprentissage relationnel continu et l'élargissement du réseau social.

2.3.2. L'effet des compétences sociales des entrepreneurs sur leur Réussite Entrepreneuriale

Le concept de compétences sociales a été initialement formulé et exploré par Thorndike (1920) et Marlowe (1986), qui l'ont considéré comme une forme distincte d'intelligence, complémentaire à l'intelligence cognitive générale. Par la suite, les sciences sociales ont progressivement intégré cette notion dans leurs travaux empiriques, en s'intéressant particulièrement à son rôle dans la performance individuelle, la productivité organisationnelle, ainsi que dans les dynamismes de leadership (Ferris et al., 2001 ; Witt & Ferris, 2003).

Dans le domaine entrepreneurial, un corpus croissant de recherches met en lumière la contribution significative des compétences sociales à la réussite entrepreneuriale. Celles-ci agissent comme catalyseurs dans plusieurs dimensions critiques du processus entrepreneurial, telles que l'accès aux financements, la gestion des parties prenantes ou encore la régulation émotionnelle (Baron, 2007 ; Timmons, 1994 ; Zacharakis & Meyer, 1995). La capacité d'un entrepreneur à percevoir avec justesse les dynamiques sociales de son environnement, ainsi qu'à communiquer efficacement en contexte verbal ou formel, constitue un atout majeur pour convaincre les bailleurs de fonds et obtenir les ressources nécessaires à la croissance de l'entreprise (Baron, 2007).

Par ailleurs, la gestion de l'impression sociale – mobilisant des stratégies telles que l'auto-promotion ou la valorisation d'autrui – s'avère déterminante dans la mobilisation du capital financier (Baron et al., 2000, 2003, 2007). L'influence sociale, exercée notamment auprès des investisseurs ou partenaires stratégiques, joue un rôle central dans la sécurisation des ressources externes (Markman & Baron, 1998, 2003). La flexibilité sociale ou l'adaptabilité, quant à elle, permet à l'entrepreneur de s'ajuster à des contextes variés et d'interagir efficacement avec des interlocuteurs issus d'horizons divers (Baron & Markman, 1998). D'autres dimensions, telles que l'intelligence émotionnelle ou l'expressivité, contribuent également à la persuasion, à la maîtrise des émotions et au développement de relations de qualité (Cialdini, 2000 ; Goleman et al., 2002 ; Baron & Tang, 2009).

En somme, les compétences sociales apparaissent comme des ressources immatérielles stratégiques permettant aux entrepreneurs de mieux négocier leur environnement relationnel, de mobiliser des ressources financières et humaines, et d'assurer une gestion efficace des aspects émotionnels et communicationnels de leur activité entrepreneuriale.

Dans une perspective locale, l'étude d'Igamane (2014) apporte un éclairage pertinent sur l'échec des programmes de financement à destination des jeunes entrepreneurs au Maroc. L'auteur met en exergue le rôle déterminant de la compétence sociale dans la réussite entrepreneuriale dans ce contexte spécifique, tout en soulignant l'importance d'autres facteurs, tels que la qualité du réseau d'affaires, l'éthique entrepreneuriale, les aptitudes personnelles, la solidité de la chaîne de valeur, ainsi que les motivations intrinsèques des porteurs de projets. Ces éléments montrent que des interactions sociales efficaces permettent à l'entrepreneur de réaliser des tâches critiques telles que la mobilisation de capitaux, le recrutement de talents, la persuasion des partenaires commerciaux, ou encore la formation d'alliances stratégiques.

Plus l'entrepreneur excelle dans ces dimensions relationnelles, plus ses chances de réussite globale s'en trouvent renforcées.

Dès lors, il semble pertinent d'énoncer le postulat suivant : **Les compétences sociales des entrepreneurs influencent de manière significative leur réussite entrepreneuriale.**

2.3.3. L'effet des compétences sociales sur le développement du capital social de l'entrepreneur

Bien que plusieurs auteurs, dont Baron et Markman (1998, 2000, 2003), aient reconnu l'importance des compétences sociales dans la construction et le renforcement du capital relationnel entrepreneurial, le consensus scientifique autour de cette relation demeure encore limité. En effet, la littérature manque d'investigations empiriques approfondies portant spécifiquement sur les mécanismes causaux entre compétences socio-relationnelles et capital social des entrepreneurs. À ce jour, aucune étude exhaustive ne semble avoir exploré de manière systématique cette dynamique dans une perspective empirique fondée.

Plusieurs travaux théoriques ont établi une corrélation étroite entre le développement des compétences sociales des entrepreneurs et la construction de leur capital relationnel. Les contributions de O'Donnell et al. (2001) et Boyatzis (2007) soulignent que les habiletés interpersonnelles constituent un levier essentiel dans la création, la consolidation et l'élargissement des réseaux sociaux. Ces compétences permettent ainsi à l'entrepreneur de mobiliser des ressources relationnelles stratégiques, bien que ces liens théoriques demeurent encore peu validés empiriquement.

Toutefois, malgré la richesse de ces apports, il convient de noter que ces analyses demeurent majoritairement conceptuelles, et ne s'appuient pas sur des validations empiriques rigoureuses ou systématiques. Ce constat met en évidence un manque de preuves empiriques permettant d'étayer pleinement les relations supposées entre compétences sociales et capital relationnel dans les contextes entrepreneuriaux.

Dans cette optique, Neergaard et Madsen (2004) et Boyatzis (2007) suggèrent que des recherches futures pourraient s'intéresser à l'influence des compétences sociales sur des attributs spécifiques des réseaux, tels que leur densité, leur portée ou encore la capacité proactive de l'acteur à les créer et à les entretenir.

Ces hypothèses sont partiellement confirmées dans le contexte marocain par Igamane (2014), qui affirme que l'entrepreneur performant est celui qui sait construire, exploiter et maintenir un réseau relationnel solide, souvent ancré dans des liens de proximité (famille, amis, cercles sociaux). Ces interactions offrent non seulement une vision stratégique de l'activité, mais également des ressources sociales et économiques favorables à la durabilité de l'entreprise.

Dans le même sens, Baron et Markman (2000, p.1) affirment que certaines compétences sociales spécifiques – telles que la capacité à comprendre les autres, à générer une impression favorable, à s'adapter aux situations sociales variées et à convaincre efficacement – sont susceptibles de renforcer la qualité des interactions sociales, menant ainsi à la formation d'un capital relationnel solide. Pour ces auteurs, le capital social peut donc être considéré comme une conséquence directe de l'application habile de ces compétences.

Sur le plan empirique, plusieurs études conduites dans des contextes variés – notamment en Tunisie, en France et en Chine – apportent un éclairage complémentaire. Les travaux de Omrane et Zeribi-Ben Slimane (2015), Poirot (2005) et Zhao et al. (2010) montrent que des compétences telles que la persuasion et la perception sociale, l'expressivité, l'adaptabilité sociale et la gestion de l'impression contribuent positivement à la taille, à la qualité et à la réputation du capital relationnel des entrepreneurs.

Dans cette logique, Diener et Seligman (2002) ont mis en évidence que les individus disposant de compétences sociales développées tendent à entretenir un plus grand nombre de relations

sociales. Baron (2004), quant à lui, souligne que ces compétences constituent une base essentielle pour la constitution et le renforcement du capital social.

Cela dit, si les compétences sociales sont nécessaires à la construction de réseaux efficaces, elles ne sont pas suffisantes à elles seules. Les entrepreneurs doivent également mettre en œuvre des stratégies sociales proactives et structurées, définies comme des plans d'action sociaux qui répondent aux questions : "avec qui interagir, dans quel ordre et à quel moment" pour atteindre des objectifs spécifiques (Guirdham, 1990). Ces stratégies permettent de passer d'un comportement simplement habile à une démarche intentionnelle de développement relationnel stratégique.

En conséquence, l'on peut avancer la proposition suivante : **Les compétences sociales constituent un facteur déterminant dans le développement du capital social chez l'entrepreneur.**

Dans cette perspective, la présente étude se propose de **tester empiriquement** les postulats théoriques précédemment formulés. Pour ce faire, une **méthodologie rigoureuse** sera mise en œuvre afin de collecter des données pertinentes et de conduire des **analyses statistiques appropriées** permettant de valider ou d'infirmer les relations hypothétiques identifiées.

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Le choix de la méthode

Le choix d'une approche méthodologique qualitative s'est avéré pertinent pour explorer en profondeur la relation entre la réussite entrepreneuriale, les compétences sociales et le capital social. Cette approche nous permet d'appréhender la complexité des interactions sociales et des réseaux qui soutiennent le développement des entrepreneurs. En optant pour des entretiens semi-structurés, nous avons pu recueillir des données riches et contextualisées, offrant ainsi une compréhension approfondie des expériences et des perspectives des entrepreneurs. Cette méthodologie qualitative nous donne la possibilité de saisir les nuances et les subtilités des compétences sociales clés et des dynamiques relationnelles qui favorisent la réussite entrepreneuriale. En mettant l'accent sur les récits des participants et en explorant les interactions sociales complexes, nous visons à éclairer les mécanismes sous-jacents qui contribuent à l'essor des entrepreneurs et à la création de valeur dans leurs réseaux sociaux.

3.2. L'échantillon

Pour constituer notre échantillon, nous avons adopté une approche stratégique afin de sélectionner des participants représentatifs de la population entrepreneuriale étudiée. Nous avons utilisé des critères d'inclusion tels que l'expérience réussie en entrepreneuriat, la diversité sectorielle et la variété des profils socio-économiques.

Le recrutement des participants s'est effectué via des réseaux professionnels, des organisations entrepreneuriales et des recommandations de pairs, notamment les avis d'experts en entrepreneuriat chargés de la formation et de l'accompagnement des jeunes en post-crédation dans les plateformes des jeunes de l'INDH. Nous avons veillé à inclure des entrepreneurs relevant de la région Fès-Meknès ayant démarré leur entreprise, il y a au moins trois ans et ayant réussi à maintenir leurs activités pendant une longue période et en fonction de leur niveau d'expérience, de leur volonté de partager leurs expériences en matière de compétences sociales et de capital social.

Ces entrepreneurs œuvrant dans le secteur des services la plus connectée à la vie quotidienne des gens tels que les services de formation, de consulting et de cosmétique, les sociétés de technologie de l'information et de la communication (TIC), les sociétés de logiciels, les services de café et restauration, les BET ...etc. Dont l'activité est axée sur des prestations de services

qui requièrent un fort relationnel et que le succès de leurs entreprises est donc fortement tributaire du capital social de l'entrepreneur et de ses compétences sociales.

Enfin, nous avons choisi le contexte dans lequel évoluent les participants, en choisissant un terrain où les entrepreneurs ont été confrontés à des défis économiques et sociaux (Des zones économiquement et socialement défavorisées, caractérisées par l'absence de réseaux sociaux et professionnels, où les entrepreneurs ont dû faire face à des défis spécifiques).

En plus de ces principaux critères de choix, nous avons utilisé d'autres critères de sélection tels que la taille de l'entreprise, le montant du financement initial, le secteur d'activité et le lieu de création, des données démographiques sur les fondateurs de l'entreprise, telles que leur âge, leur sexe et leur niveau d'éducation/formation et d'expérience. Le choix d'un échantillon diversifié renforce la validité externe de notre étude et augmente la portée de nos résultats pour la population entrepreneuriale plus large.

Dans une visée de transparence méthodologique et afin de permettre une meilleure contextualisation des propos recueillis, le tableau 1 ci-après présente une synthèse des caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des dix entrepreneurs enquêtés. Il permet ainsi de situer les profils sélectionnés au regard des critères d'inclusion définis.

Table 1- Profil des participants à l'étude

Code	Statut	Nombre année d'expérience	Durée de l'entretien
E1	Fondateur	3	60 min
E2	Auto-entrepreneure	3	50 min
E3	Fondatrice	5	60 min
E4	Fondateur	4	55 min
E5	Fondateur	4	56 min
E6	Fondateur	3	50 min
E7	Fondateur	6	58 min
E8	Fondateur	4	50 min
E9	Fondateur associé	4	53 min
E10	Auto-entrepreneure	5	50 min

Source : auteurs

3.3. La collecte des données

Une étude qualitative a été menée à l'aide d'entretiens semi-directifs auprès de dix entrepreneurs de la région de Fès-Meknès. Ces entretiens ont été réalisés en présentiel, dans des environnements choisis par les participants, et ont duré entre 40 et 60 minutes. Tous les entretiens ont été enregistrés avec le consentement éclairé des participants, puis retranscrits intégralement. Le guide d'entretien, élaboré à partir de la littérature existante, s'articulait autour de trois axes : (1) les compétences sociales perçues comme déterminantes, (2) la nature et l'usage du capital relationnel, et (3) les indicateurs de réussite entrepreneuriale selon les participants.

3.4. Le traitement et l'analyse des données

L'analyse des verbatims a été conduite à l'aide de la méthode d'analyse thématique de Braun et Clarke (2006), qui repose sur six étapes : (1) familiarisation avec les données, (2) génération des codes initiaux, (3) recherche des thèmes, (4) relecture des thèmes, (5) définition et dénomination des thèmes, et (6) production du rapport. Ce qui a permis d'identifier les récurrences sémantiques et les régularités structurelles autour des trois dimensions principales de notre cadre conceptuel : compétences sociales, capital social, et réussite entrepreneuriale.

Ce processus analytique s'est inscrit dans une logique abductive, favorisant des allers-retours entre terrain et théorie afin d'ajuster continuellement les catégories interprétatives aux données empiriques. L'ensemble du codage a été confronté à la grille conceptuelle issue de la littérature, et vérifié par double lecture afin d'assurer la fiabilité inter-juges.

4. Analyse et discussion des résultats obtenus

Cette section présente les résultats principaux issus de l'étude exploratoire conduite auprès d'un échantillon d'entrepreneurs implantés dans la région de Fès-Meknès. Ces résultats feront l'objet d'une interprétation approfondie et seront discutés à la lumière du cadre théorique mobilisé, afin de mettre en perspective les apports empiriques de cette recherche.

4.1. Approche méthodologique par analyse thématique du contenu

L'objectif de cette recherche qualitative était d'approfondir la compréhension des concepts fondamentaux issus de notre question de départ, à savoir : le capital social entrepreneurial, les compétences sociales et la réussite entrepreneuriale. Afin d'appréhender la complexité conceptuelle de ces dimensions et d'en analyser les interrelations potentielles, une analyse de contenu thématique a été conduite. Cette démarche a suivi un processus progressif structuré en quatre étapes successives, s'appuyant sur les principes méthodologiques élaborés par Van de Ven et Poole (2002) et Miles et Huberman (2003).

Cette démarche a consisté, dans un premier temps, en la transcription exhaustive des entretiens menés, suivie par une segmentation du discours en unités de sens significatives. Ces segments ont ensuite été regroupés et codifiés en fonction de leur similarité sémantique, avant d'être interprétés à la lumière des objectifs analytiques de la recherche.

La Table 2 ci-dessous présente une sélection d'extraits issus des verbatim recueillis auprès des entrepreneurs interrogés. Ces citations illustrent les perceptions, les expériences et les pratiques relatives aux compétences sociales, au capital relationnel et à la réussite entrepreneuriale. Elles ont été mobilisées pour approfondir la compréhension des dynamiques d'interaction entre ces dimensions, et pour analyser de manière fine comment les entrepreneurs développent, activent et mobilisent leur capital relationnel afin d'assurer la viabilité et la croissance de leur projet entrepreneurial.

Table 2- Les énoncés¹ des passages pertinents issus des verbatims²

Entrepreneurs	Compétences sociales de l'entrepreneur/capital social entrepreneurial/la réussite entrepreneuriale
E1	« Même si l'entrepreneur à une maîtrise totale de son activité, mais l'influence des relations sociales a un poids très important sur la réussite et la croissance de l'entreprise » ; « Pour moi le travail, la motivation, la confiance et la bonne volonté sont bien sûr des éléments clés de succès de mon entreprise. Mais ces éléments ne seront rien sans compétences sociales et les relations sociales étaient et resteraient mes facteurs les plus influents dans le développement de mon entreprise. »
E2	« Mes habiletés sociales m'ont permis de parcourir mon réseau de relations pour rechercher les clients, les fournisseurs, les donneurs d'ordres. » ; « Ma capacité à convaincre mes connaissances proches d'utiliser leurs connaissances et faire circuler l'information, en plus les bonnes impressions que j'ai laissées au fil du temps avec mes partenaires et ma capacité à lire et à comprendre les besoins de mes clients, fournisseurs, m'ont permis de gagner des négociations et fidéliser mes clients, de tisser de nouvelles relations, d'aider les personnes et les entrepreneurs lorsqu'ils ont besoin de quoi que ce soit. »
E3	« j'ai pu réussir à l'aide de mon entourage, notamment ma famille et mes amis, et j'étais tout à fait conscient que cela va apporter de la valeur ajoutée à mon bureau et me permettre de réussir et de m'ouvrir sur les autres expériences et d'y investir dans ce sens. Et bien évidemment, mon réseau relationnel avait un impact positif sur ma réussite, car sans contact efficace avec l'environnement d'affaire qui est en plein changement, un projet ne peut pas s'aboutir. »

¹ Les extraits inclus dans la Table l'ont été sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle à la réponse aux objectifs de l'étude qualitative exploratoire.

² Le verbatim est le texte brut de l'enquête, qui inclut les données directement collectées auprès des participants (Auerbach et Silverstein, 2003).

E4	<i>« on ne peut pas avoir de nouveaux clients ou même des clients potentiels sans avoir bien communiqué avec eux et voir même faire des compliments » ; « avoir un bon sens de communication et des plans comportementaux sociaux permettent de maintenir et de développer des relations professionnelles, voir même nouer de nouvelles relations, ce qui vous permettez la facilité d'accès à des ressources financières et informationnelles d'avoir une base clientèle très conséquente, et des soutiens de différentes natures »</i>
E5	<i>« La recette magique pour devenir un entrepreneur prospère : c'est la combinaison de plusieurs éléments liés à l'entrepreneur et à son environnement ; tout d'abord être capable d'écouter et de communiquer d'une manière efficace avec vos partenaires, les persuader » ; « Savoir gérer votre stress, avoir une attitude flexible, une résidence et un esprit ouvert vous aidera à naviguer dans les moments de transition et à être persévérant, ne pas abandonner face aux défis » ;</i>
E6	<i>« Les entrepreneurs réussis sont ceux qui ont la capacité à mobiliser et à combiner efficacement les relations sociales et les compétences relationnelles. Les aptitudes sociales et relationnelles consistent à une communication efficace avec les autres, à une collaboration avec les partenaires clé, ce qui engendre le partager de nouvelles idées, des opportunités, trouver des contacts professionnels et élargir votre portée., « comprendre les besoins et les attentes de ses clients, de construire des relations solides et durables avec eux, établir une confiance mutuelle et sympathiser avec eux » ; « résoudre les conflits et créer un environnement de travail productif, gérer efficacement les employés, négocier avec succès et établir des partenariats stratégiques.....</i>
E7	<i>« Mon succès est attribuable à ma capacité communicationnelle, de négociation, de comprendre les besoins de mes clients et ma capacité à agir avec les autres, ce qui me permet d'être flexible dans différents contextes sociaux. Ainsi sans oublier l'appui et le soutien de mon réseau des relations...le sens d'humeur, la flexibilité, la persévérance sont de mon point de vue, le minimum requis pour le décollage d'une entreprise en phase de décollage, dont sa réussite nécessite un capital relationnel et financier ainsi des compétences sociales spécifiques.</i>
E8	<i>« Nos réseaux relationnels étaient très vastes et diversifiés, ont constitué un surplus pour prononcer dans le domaine des affaires.....le lien avec l'entourage (amis et famille), les clients, les fournisseurs, les partenaires, les investisseurs, les administrations, les banques ont constitué pour moi à la fois une base clientèle et une source de résolution des blocages et des obstacles rencontrés tout au long de la vie de l'entreprise...pour vous y arriverez à développer votre réseau, il est impératif d'avoir certaines qualités sociales indispensables telles que la sympathie, le sens de rigueur, la souplesse, l'aisance relationnelle, l'écoute et la communication actives, la capacité de négocier et convaincre les partenaires, la gestion de stress, et toute qualité relative à l'aspect relationnel</i>
E9	<i>Ce qui a rendu possible le développement de mon entreprise, c'est avant tout mon caractère, c.-à-d. la certitude de mener à bien une bonne action et de savoir convaincre, car pour pouvoir réussir, il faut communiquer, argumenter et convaincre pour pouvoir fédérer et dégager une image positive de soi, être flexible, sympa et preuve de l'empathie si l'entreprise veut évoluer à une dimension beaucoup plus large et beaucoup plus pertinente à ce moment-là, le réseau devient un des points les plus critiques et les plus pertinents de la réussite ou de l'échec des projets Mes habiletés relationnelles constituent et continueront de constituer un tremplin et un lubrifiant pour entretenir et développer de nombreuses relations avec différents types de personnes ... c'est faux et mensonger de penser que quelqu'un réussit tout seul, c'est impossible c'est la somme des encouragements et des soutiens de la famille et des amies, la somme des efforts et des compétences fournis par les entrepreneurs, la somme des recommandations, la somme des aides financières, etc. qui permet la réussite à une personne dans le cadre de l'entrepreneuriat.</i>
E10	<i>La capacité d'écouter et de communiquer avec les clients, comprendre leurs besoins, de lui mettre à l'aise, de les aider et les orienter dans leurs choix, savoir gérer le temps et répondre à leurs commandes au temps fixé ...ces qualités occultes m'ont aidé à établir des alliances commerciales avec mes clients et mes fournisseurs et d'autres avantages....Les facteurs de ma réussite se résument en quatre grands éléments: avoir de bonnes compétences, le soutien de votre entourage, la communication efficace et la qualité d'un vrai leadership Soyez actif dans vos réseaux, assistez à des événements, restez en contact régulièrement avec les autres et mettre en relation deux personnes rend les deux redevables.</i>

Source : auteurs

Après avoir minutieusement relu les extraits des entretiens menés auprès des entrepreneurs, il a ressorti quatre observations essentielles mentionnées ci-dessous, qui peuvent être résumées en ce qui suit : la plupart des entrepreneurs ont souligné l'importance d'avoir des compétences sociales pour former et développer un réseau relationnel solide favorisant la réussite dans le monde des affaires. Ces relations avec les clients, les fournisseurs, les investisseurs et les partenaires commerciaux sont cruciales pour accéder à des ressources financières, des informations et des opportunités de collaboration. En outre, l'importance des compétences sociales pour créer et maintenir de relations positives et durables avec ces partenaires clé, ce qui permet de créer des alliances commerciales et tirer d'autres avantages stratégiques, de plus ces compétences contribuent à construire et à développer un réseau relationnel solide et tirer profit de ces relations pour développer et réussir leurs expériences entrepreneuriales.

1. L'entrepreneur qui a un capital social solide et de bonnes compétences sociales ont souvent un avantage significatif dans la création et la réussite de leur entreprise. Ils sont mieux favorisés pour accéder à des ressources importantes, influencer la prise de décision et établir des relations de confiance avec les parties prenantes clés.

2. L'importance des compétences sociales pour réussir en tant qu'entrepreneur : ces compétences incluent la persuasion et la perception sociale, l'IE de soi, le management de l'impression, l'adaptabilité sociale, l'expressivité et les stratégies sociales pro-actives et élaborées, sont principalement importantes, pour créer des alliances commerciales avec les clients, les fournisseurs, les investisseurs et les partenaires commerciaux, créer et maintenir des relations positives avec ces différents partenaires et tirer profit de ces relations pour développer et réussir leurs expériences entrepreneuriales. En plus, elles constituent un levier pour former et développer un réseau relationnel solide et bénéfique dans le monde des affaires.

3. Le réseau relationnel est considéré comme le fruit des compétences socio-relationnelles et comme un catalyseur pour le développement de l'entreprise : l'entourage de l'entrepreneur, y compris les membres de la famille, les amis, l'équipe de travail, les clients, les fournisseurs, les bailleurs des fonds et des investisseurs, a joué un rôle crucial dans le succès de leurs entreprises. L'engagement, la bonne volonté et la confiance mutuelle sont des facteurs clés pour maintenir des relations positives et atteindre les objectifs de l'entreprise. De ce fait, tous les entrepreneurs ont perçu l'effet de développer un réseau relationnel solide pour accéder à des ressources financières, des informations et des opportunités de collaboration.

4. Les répondants insistent sur le rôle des compétences et relations des sociales dans la réussite de leurs expériences entrepreneuriales, notamment les relations d'affaires avec les partenaires clé pour le développement de leurs projets. Ils considèrent les compétences sociales comme des facteurs clé pour comprendre les besoins et les attentes des clients ainsi que les stratégies et les actions des concurrents qui pourraient entraver le développement de leur projet, ainsi pour maintenir des relations positives et solides avec ces acteurs.

4.1.1. L'analyse de contenu relative à la réussite entrepreneuriale

D'après les propos des personnes interviewées, la perception de la réussite entrepreneuriale varie en fonction des objectifs personnels de l'entrepreneur, de son environnement social et économique, ainsi que de la nature de son entreprise. Les interviewés ont proposé des définitions de la réussite entrepreneuriale qui mettent en avant la performance économique, la contribution à la communauté, le développement personnel, la satisfaction personnelle, ou encore la pérennité de l'entreprise. La complexité de ce concept souligne la nécessité d'adopter une approche personnalisée pour évaluer la réussite entrepreneuriale, en prenant en compte les objectifs et les valeurs propres à chaque entrepreneur.

Dans cette perspective et à titre d'exemple, E1, définit la réussite comme : « l'atteinte d'une performance économique et sociale, qui permet de changer sa vie, de se sentir libre et d'être productif dans la société, ainsi que l'importance de considérer des objectifs non économiques

dans la définition de la réussite entrepreneuriale », en plus le répondant N°2 ajoute que la réussite « intègre le développement de l'entrepreneur, de l'entreprise ainsi que la contribution au développement des autres comme les clients, les fournisseurs, les salariés, les futurs entrepreneurs, les femmes et les jeunes. La valeur sociétale créée par les entrepreneures est importante », également certains E5, E6, E7, E8, E9 et E10 ont souligné que la réussite entrepreneuriale consiste à atteindre et à coupler entre les objectifs économiques, personnels, sociaux et sociétaux. Globalement, la perception de la réussite entrepreneuriale selon les entrepreneurs interviewés inclut des éléments tels que le plaisir, l'accomplissement et la satisfaction personnelle dans la création et la réalisation des objectifs fixés, en englobant à la fois des critères financiers et non-financiers pour mesurer le succès. Cette définition est cohérente avec celles proposées par divers auteurs tels que St-Pierre & Cadieux (2012), Lebègue (2015) et Nkakleu & Djika (2019). Ces auteurs considèrent la réussite entrepreneuriale comme la capacité des entrepreneurs à atteindre l'ensemble de leurs objectifs, qu'ils soient économiques ou non-économiques.

Afin de comprendre le processus suivant lequel les entrepreneurs évaluent leurs réussites entrepreneuriales, en répondant à la question suivante : *quelles sont les approches adoptées par les entrepreneurs pour mesurer leur réussite ?* nous avons essayé de décrypter la perception des répondants en ce qui a trait aux critères de mesure de la réussite entrepreneuriale. La table 3 ci-dessous présente une grille des indicateurs d'évaluation de la réussite entrepreneuriale perçue par les entrepreneurs.

En analysant les réponses des entrepreneurs interviewés, nous avons observé que chacun d'entre eux poursuit des objectifs multiples pour évaluer leur réussite, qui reflètent leur vision personnelle du succès et leur contribution à la société. Ces objectifs peuvent être évalués à travers un ensemble d'indicateurs variés, qui tiennent compte des dimensions économiques, sociales, et personnelles de la réussite entrepreneuriale. Ces indicateurs de mesure identifiés lors de cette étude correspondent en son ensemble aux indicateurs de mesure repérés dans les travaux des auteurs comme : St-Pierre & Cadieux (2012), Lebègue (2015) et Nkakleu & Djika (2019), Wach et al. (2020), Anna et al. (2000), Short & Ketchen (2010), Wiklund et Shepherd (2003), qui ont soutenu les approches hybrides pour mesurer la réussite entrepreneuriale qui combine les mesures quantitatives et qualitatives pour obtenir une vision plus complète de la réussite. Les mesures quantitatives incluent la rentabilité, la croissance et la valeur de l'entreprise, tandis que les mesures qualitatives comprennent la satisfaction des clients, la qualité des relations et la contribution de l'entreprise à la société.

Table 3- Grille des indicateurs d'évaluation de la réussite entrepreneuriale perçue par les entrepreneurs

Les interviewés	Objectifs économiques	Objectifs personnels	Objectifs sociaux et environnementaux
E1	*	*	*
E2	*	*	
E3	*	*	*
E4	*	*	*
E5	*	*	
E6	*	*	*
E7	*	*	
E8	*	*	*
E9	*	*	*
E10	*	*	

Source : Auteurs

En interrogeant les entrepreneurs sur les facteurs sociaux qu'ils perçoivent déterminant pour réussir leurs projets, nous avons relevé dans l'ensemble des réponses des personnes interrogées que ces facteurs sont ceux identifiés par plusieurs auteurs, tels que Baron & Markman (2003), Nahapiet & Ghoshal (1998), Alder & Kwon (2002), Uzzi (1997), Zhao et al. (2010), Walker &

Brown (2004), Granovetter (1973), Lin et Dumin (1986), Igamane (2014), Fayolle, Omrane, & Zeribi (2021), Lahcen, Oukassi & Amghar (2021), Omrane & Zeribi-Ben Slimane (2015), Noor-Hazlina-Ahmad (2009), Maaroufi (2002), Xie et al. (2021) et Fornoni & Arribas (2012). Ces auteurs soulignent que les compétences sociales et le capital social sont des facteurs sociaux clé de réussite pour les entrepreneurs. En effet, le capital social offre un ensemble de ressources qui découlent de l'obtention d'un réseau de relations sociales durables, tandis que les compétences sociales permettent aux entrepreneurs de communiquer efficacement, de construire des relations et de collaborer avec les autres. Les deux sont étroitement liés et sont indispensables pour réussir en tant qu'entrepreneurs.

4.1.2. Analyse thématique autour du capital social entrepreneurial

La deuxième thématique explorée dans cette étude concerne le capital social entrepreneurial, à travers l'analyse de ses principales caractéristiques et fonctions. Les entrepreneurs interrogés ont souligné l'importance qu'ils accordent à la création, au maintien et à l'enrichissement de leurs relations sociales, en particulier avec certaines parties prenantes jugées stratégiques telles que les clients, les fournisseurs, les banquiers, les investisseurs, ainsi que les relations personnelles proches comme les amis.

D'après leurs témoignages, la capacité d'un entrepreneur à s'entourer de partenaires clés, à identifier et satisfaire les besoins de ses clients, fournisseurs et collaborateurs, à convaincre les financeurs, à écouter activement et à négocier avec efficacité, apparaît comme essentielle au succès de l'initiative entrepreneuriale. Ces parties prenantes sont perçues non seulement comme des sources de capital financier, mais également comme des vecteurs de soutien informationnel, stratégique et émotionnel, jouant un rôle fondamental dans la mise en œuvre et la réussite d'un projet entrepreneurial. Dans cette optique, E1 déclare que : *« les relations avec les fournisseurs et les clients, les contacts, les amis, les membres de la famille permettraient à l'entreprise d'avoir un capital immatériel important, ce qui la rendre compétitive sur le marché »*, E4 stipule que : *« je considère le réseau relationnel comme un multiplicateur du capital économique, et il est constitué d'un ensemble des liens sociaux comme les amis, la famille, les collègues, les clients, les fournisseurs, les personnes-ressources des administrations publiques et des banques, etc. et ces relations contribuent sûrement à générer des ressources financières, informationnelles, matérielles ou différents types de soutien »* et E7 atteste que : *« Généralement, l'ensemble de mes relations familiales, amicales et professionnelles m'ont généré différentes ressources utiles pour l'entreprise »*.

Afin de mieux cerner les différentes caractéristiques attribuées au capital social entrepreneurial, les propos des répondants ont mis en lumière plusieurs éléments significatifs. La majorité d'entre eux a indiqué que leurs relations actuelles sont majoritairement de nature professionnelle, impliquant des interactions fréquentes avec des clients, des fournisseurs ou des responsables institutionnels. Ces relations, généralement initiées dès les premiers temps de l'engagement entrepreneurial, ont connu une évolution progressive, se traduisant par un élargissement du réseau, un renforcement de la proximité sociale, ainsi qu'une intensification de la fréquence des interactions. Malgré ces transformations, elles demeurent fondées sur une logique de réciprocité et de coopération active.

Par ailleurs, plusieurs entrepreneurs ont insisté sur l'importance de disposer d'un réseau hétérogène, constitué de personnes issues de milieux sociaux diversifiés, n'appartenant pas nécessairement aux mêmes cercles de connaissances. Cette diversité des appartenances sociales est perçue comme un facteur de richesse, dans la mesure où elle permet d'accéder à des ressources variées, souvent non redondantes, et de bénéficier de perspectives multiples dans la conduite de leur activité.

À titre d'illustration, E2 avance que : *« la plupart de mes relations sont établies avec des clients, des fournisseurs ou des responsables administratifs. J'ai travaillé avec certains d'entre eux »*.

depuis des années et nous avons développé une relation de confiance et de collaboration », ainsi E4 annonce que : « j'ai établi des relations avec mes fournisseurs avant même le démarrage de mon entreprise et j'ai choisi des partenaires qui partagent nos valeurs et notre vision, et nous travaillons ensemble pour offrir des produits de qualité à nos clients » et E8 stipule que : « mon réseau relationnel est diversifié et riche, j'ai des relations avec des personnes ayant des spécialités différentes dans différents domaines, ce qui m'a aidé pour surmonter les difficultés rencontrées lors de la gestion de l'entreprise ou de la réalisation d'un projet »

Par conséquent, certains répondants (les E2, E3, E5, E6, E9 et E10) ajoutent que le réseau de relations des entrepreneurs est initialement constitué principalement de liens forts, tels que la famille et les amis. Cependant, au fil du temps, ce réseau évolue et s'adapte aux besoins des entrepreneurs. Ainsi, les relations professionnelles se transforment progressivement en relations amicales lors de la croissance de leurs entreprises et la réciprocité des intérêts professionnels devient plus claire.

La Table 4 ci-dessous, présente une grille qui permet de mettre en lumière les caractéristiques suggérées par les répondants, lors de réponses aux questions principales ou celles de relance.

Table 4- Le capital social entrepreneurial selon les entrepreneurs interrogés

Entrepreneur	Taille CS	Diversité structurelle	Nombre des liens forts	Nombre des liens faibles	Diversité des alters
E1	*	*	*	*	*
E2	*	*	*	*	*
E3	*	*	*	*	*
E4		*	*	*	*
E5	*	*	*	*	
E6	*	*	*	*	
E7	*	*	*	*	*
E8	*	*	*	*	*
E9		*	*	*	*
E10	*	*	*	*	*

Source : auteurs

Parallèlement, la majorité des répondants se sont prononcés aux sujets de l'importance du capital social dans leur réussite entrepreneuriale et de l'avantage procuré par la mobilisation de leur réseau relationnel. Selon les propos recueillis auprès des entrepreneurs interrogés ont mis en évidence l'importance cruciale des réseaux familiaux, amicaux et professionnels dans la réussite de leurs expériences entrepreneuriales. Ces réseaux ont fourni aux entrepreneurs des ressources financières, informationnelles, humaines, matérielles et émotionnelles et pratiques, ainsi qu'une base clientèle solide. En plus, ils ont souligné l'importance de cultiver des relations durables avec leur entourage et développer des réseaux professionnels solides sont des éléments clé pour maximiser les chances de réussite de leurs entreprises. Ces propos mettent en exergue la nécessité pour les entrepreneurs de chercher à établir des liens solides avec leur environnement social et professionnel pour réussir dans leur entreprise.

4.1.3. Analyse thématique autour des compétences socio-relationnelles

Selon les entrepreneurs interrogés, différentes compétences socio-relationnelles ont contribué au développement de leur capital social entrepreneurial, en favorisant leur réussite entrepreneuriale. Les résultats de cette enquête ont identifié que l'IE de soi, la persuasion et la perception sociale, le management de l'impression, l'adaptabilité sociale, l'expressivité et les stratégies sociales pro-actives et élaborées, comme particulièrement importantes qui permettent aux entrepreneurs de convaincre les clients, les fournisseurs et les partenaires potentiels de l'efficacité de leurs offres, et de se vendre efficacement et de mobiliser et développer un réseau relationnel durable avec les clients, les partenaires commerciaux et les investisseurs.

La Table 5 ci-dessous présente les types d'habiletés sociales identifiés à partir des discours des interviewés. Cette classification est basée sur les travaux de Baron et Markman (1998, 2000, 2003) ainsi que sur ceux de Baron (2004, 2007).

Table 5- Classification des réponses des interviewés en fonction des catégories de compétences sociales correspondantes issues de la littérature

Types de compétences sociales relevées à partir de la littérature	Les mots et expressions utilisés par les entrepreneurs qui désignent les catégories de compétences sociales relevées à partir de l'étude exploratoire qualitative
Persuasion sociale	Capacité à convaincre, à fédérer et à argumenter dans le but d'obtenir un résultat positif ; capacité à flatter pour obtenir une réaction positive de la part des clients et des investisseurs et fidélisation de la clientèle ; savoir persuader et négocier avec les clients, les partenaires et les investisseurs ; savoir se vendre et mettre en avant son atout ; avoir une communication convaincante ; être capable de créer une relation de confiance avec son public et d'obtenir l'adhésion de ses interlocuteurs
Perception sociale	Comprendre les besoins, les demandes, les comportements et les motivations des clients et partenaires ; tisser des liens de confiance avec les partenaires clés, la perception que nous avons des autres l'image que nous renvoyons, l'opinion des autres sur notre apparence, notre comportement.
Gestion de l'impression	- Image de marque, crédibilité et réputation. - Capacité à donner une impression positive de soi-même et de son entreprise.
Adaptabilité sociale	Être capable à s'adapter à différentes situations et à différentes personnes ; savoir son temps et ses conflits, être capable à faire face aux obstacles ; être flexible et à s'adapter aux différents circonstances et contextes.
IE de soi	- savoir gérer son stress et ses émotions ; faire preuve de l'empathie, de patience, de confiance en soi et compréhension des besoins et des motivations des clients et des partenaires ; savoir identifier et comprendre les personnes susceptibles d'apporter un plus à son entreprise ; savoir garder son calme et son sang-froid ; rester concentré et focalisé sur ces objectifs et faire preuve de courage ; avoir une attitude positive face aux difficultés, être ambitieux et motivé.
Expressivité	- Communication efficace, écoute active et aisance communicationnelle. ; capacité à communiquer efficacement avec les clients, les partenaires et les investisseurs ; être toujours à l'écoute des besoins et des demandes de la clientèle, être à l'aise avec ses émotions exprimées ses pensées de manière concise et précise, être compréhensif et émotif.
Stratégies sociales pro-actives et élaborées,	suivi systématique des rencontres et maintien de communications régulières ; pratiquer certaines techniques sociales pour élargir son réseau relationnel et gagner en crédibilité ; participation à des événements professionnels, rejoindre des groupes et des organisations pertinentes, établissement de relations avec des personnes influentes dans son domaine, disposé à aider les autres ; offrir des faveurs et des services aux autres pour renforcer les relations ;
<u>Auto-efficacité (« self-efficacy »)</u>	Je crois en mes capacités et en ma capacité à réussir ; j'ai confiance en moi et en mes compétences ; le fait d'avoir le sentiment que vous êtes efficace et capable de réussir ; d'être convaincu de pouvoir atteindre les objectifs ; je me sens capable de réussir malgré les difficultés ; j'assure mes compétences et je suis confiant en mes capacités ; j'essaie d'augmenter mon auto-efficacité pour réussir mes projets ; je renforce ma confiance en moi et en mes compétences chaque jour.
<u>Persévérance</u>	Je travaille dur pour atteindre mes objectifs malgré les obstacles ; ne pas abandonner face aux difficultés et continue à chercher pour trouver des solutions pour les surmonter ; avoir la volonté de poursuivre ses efforts et à travailler pour atteindre ses objectifs ; je reste déterminé et engagé malgré les difficultés rencontrées, j'ai la capacité de résistance face à n'importe qu'il difficulté ;

Source : auteurs

Les réponses des entrepreneurs interrogés, présentées dans la colonne de droite, correspondent principalement aux dimensions des compétences sociales identifiées par Baron et ses collaborateurs (1998, 1999, 2000, 2003, 2004 et 2009) et Frese, Krauss et al. (2007) (tels que cité dans Zhao et al. (2010)). Toutefois, il est à noter que les répondants n'accordent pas tous la même importance aux différentes dimensions des compétences sociales. En effet, les termes associés à la persuasion sociale, l'expressivité, l'IE, l'adaptabilité sociale et les stratégies sociales sont plus fréquents que ceux liés à la perception sociale et au management d'impression. Les répondants considèrent ainsi que la persuasion sociale, l'expressivité et l'IE de soi sont des compétences déterminantes, que l'adaptabilité sociale et les stratégies sociales pro-actives et élaborées sont des compétences de moindre ampleur, alors que la gestion de l'impression et la perception ne sont pas fréquemment utilisées. Cette observation confirme l'hypothèse selon laquelle les compétences les plus importantes peuvent varier en fonction des individus et des situations et que les entrepreneurs doivent être conscients des compétences qu'ils possèdent et de celles qu'ils doivent développer pour réussir dans leur entreprise.

Par ailleurs, les données issues de l'enquête ont permis de faire émerger deux dimensions supplémentaires susceptibles de compléter les catégories classiques des compétences sociales identifiées dans la littérature. Ces dimensions, que nous avons désignées sous les termes d'auto-efficacité et de persévérance, s'appuient sur les travaux de Wood et Bandura (1989), Boyd et Vozikis (1994), Maurer et Pierce (1998), Bandura (2003), ainsi que Markman et al. (2002, 2005) et Frese, Krauss et al. (2007), tels que cités par Zhao et al. (2010).

Cependant, une analyse conceptuelle approfondie des fondements de ces deux dimensions nous a conduits à identifier un chevauchement notable avec certains aspects déjà intégrés dans le cadre de l'intelligence émotionnelle de soi (IE de soi). Plus précisément, la notion de conscience de soi, qui constitue l'un des piliers de l'intelligence émotionnelle intrapersonnelle, présente de fortes similarités avec le concept d'auto-efficacité.

De la même manière, la persévérance peut être interprétée comme un sous-ensemble de la dimension motivationnelle de l'intelligence émotionnelle, déjà reconnue comme une compétence sociale critique dans le contexte entrepreneurial. Selon Mayer et Salovey (1997), l'IE de soi comprend plusieurs facettes interdépendantes telles que la résilience, la fixation d'objectifs, la régulation émotionnelle, la confiance en soi, et précisément la persévérance. De son côté, Bandura (1997) établit un lien direct entre la persévérance et la perception de compétence personnelle, c'est-à-dire la confiance en sa propre capacité à agir efficacement. De plus, les travaux de Lazarus et Folkman (1984) insistent sur le rôle de la régulation émotionnelle comme stratégie d'adaptation au stress et à l'anxiété, éléments souvent omniprésents dans le parcours entrepreneurial.

Dans cette perspective, il nous a semblé plus judicieux de ne pas dissocier l'auto-efficacité et la persévérance comme dimensions autonomes. En conséquence, ces éléments ont été intégrés dans le périmètre plus large de l'intelligence émotionnelle de soi, afin de conserver une cohérence théorique et éviter les redondances conceptuelles dans notre cadre d'analyse.

Par ailleurs, les discours des entrepreneurs interviewés ont également mis en lumière les avantages qu'ils retirent de leurs compétences ; ils ont affirmé que ces compétences leur permettent de construire des relations solides et durables avec des personnes-clés de leur entreprise, ce qui est considéré comme un atout clé pour leur succès. En effet, grâce à ce réseau relationnel, les entrepreneurs peuvent accéder à des ressources et à des informations importantes, ainsi qu'à des opportunités de croissance et de développement, telles que l'expansion géographique, la diversification des produits ou services, ou encore établir des partenariats stratégiques et des alliances commerciales. En argumentant, par le fait que les entrepreneurs ayant des compétences sociales solides sont en mesure de rechercher des personnes pouvant apporter du soutien, d'obtenir des recommandations et des références, de

participer activement à des événements professionnels ou sociaux, et de bien communiquer et négocier.

En outre, les propos recueillis auprès des entrepreneurs interrogés ont souligné les bénéfices concrets qu'ils attribuent à la mobilisation de leurs compétences socio-relationnelles. Ces dernières sont perçues comme des leviers essentiels pour établir et entretenir des relations durables et stratégiques avec les acteurs clés de leur environnement entrepreneurial. Cette capacité relationnelle est unanimement considérée comme un atout déterminant dans leur trajectoire de succès.

Grâce à un réseau relationnel étendu et de qualité, les entrepreneurs indiquent pouvoir accéder à des ressources critiques (financement, information, soutien), ainsi qu'à des opportunités de développement, telles que l'expansion géographique, la diversification de l'offre, ou encore la mise en place de partenariats stratégiques et d'alliances commerciales.

Ils argumentent également que les individus dotés de solides compétences sociales sont mieux outillés pour identifier et solliciter des personnes-ressources, obtenir des recommandations fiables, accéder à des cercles professionnels pertinents, et communiquer ou négocier avec efficacité dans des contextes variés. En somme, les compétences socio-relationnelles jouent un rôle central dans la création d'un capital social mobilisable, qui soutient à la fois la croissance de l'entreprise et sa pérennité stratégique.

4.2. Discussion des résultats

La réussite entrepreneuriale, en particulier durant la phase de post-émergence des jeunes entreprises, demeure un défi critique dans des environnements marqués par une forte incertitude, un manque de légitimité, une rareté des ressources disponibles ainsi que la contrainte de la nouveauté. Pour mieux appréhender cette période caractérisée par une vulnérabilité structurelle et des contraintes multiples, une orientation théorique s'est développée, mettant en lumière le rôle stratégique du capital relationnel. Ce dernier est envisagé comme le fruit de l'ancrage de l'entrepreneur dans des réseaux sociaux denses, porteurs de ressources précieuses.

Cependant, il apparaît que la détention d'un capital relationnel, même important, ne garantit pas à elle seule un accès effectif aux ressources. Les entrepreneurs ne mobilisent pas ce capital de manière uniforme : la valeur réside moins dans sa quantité que dans la capacité à l'utiliser efficacement. Dès lors, l'attention se porte sur un questionnement central : quelles compétences permettent à l'entrepreneur de transformer un capital relationnel potentiel en ressources réellement activées ? Autrement dit, qui est l'acteur du déclenchement stratégique de ce capital ? Pour éclairer cette problématique, nous avons mobilisé les travaux de Baron et ses collaborateurs (1998, 2000, 2003 et 2009), Omrane et Zeribi-Ben Slimane (2015) et Annaki et al. (2025). Ces contributions mettent en évidence l'importance des compétences socio-relationnelles dans les trajectoires entrepreneuriales, en soulignant leur rôle dans la formation, le déploiement et l'exploitation efficace du capital relationnel, avec un impact direct sur la performance financière et organisationnelle des nouvelles entreprises.

Au-delà de l'identification des effets du capital social sur la réussite entrepreneuriale, cette étude met en avant la portée stratégique des compétences socio-relationnelles, envisagées comme un levier fondamental non seulement pour la construction de ce capital, mais également pour son activation efficace, avec un impact indirect, mais significatif sur la performance entrepreneuriale.

Ces compétences ne se limitent pas à un soutien périphérique au succès de l'entrepreneur. Elles apparaissent comme des leviers fondamentaux dans la constitution, l'activation et l'enrichissement du capital relationnel entrepreneurial. En tant qu'habiletés interpersonnelles complexes, elles recouvrent un ensemble de dimensions complémentaires, telles que :

- L'influence interpersonnelle.

- La perception sociale.
- L'IE (dans ses composantes intrapersonnelle et interpersonnelle).
- La gestion de l'image (incluant l'auto-promotion et la valorisation d'autrui).
- L'adaptabilité sociale.
- L'expressivité émotionnelle.
- Les stratégies sociales proactives et intentionnelles.

Cette classification s'appuie sur les travaux de Baron et Markman (2003), de Zhao et al. (2010), ainsi que d'Omrane et Zeribi-Ben Slimane (2015), qui ont contribué à structurer une lecture intégrée des compétences sociales comme ressources clés pour la construction de réseaux performants et la consolidation du parcours entrepreneurial.

L'étude exploratoire menée dans le cadre de cette recherche a permis de mettre en évidence l'importance centrale des compétences socio-relationnelles dans le processus de développement du capital relationnel entrepreneurial. En complément des dimensions traditionnellement identifiées dans la littérature, deux compétences supplémentaires ont émergé des entretiens : l'auto-efficacité et la persévérance. Cette intégration s'est appuyée sur les travaux de Wood et Bandura (1989), selon lesquels l'auto-efficacité renvoie à la croyance qu'un individu entretient en sa capacité à mobiliser ses ressources cognitives, motivationnelles et comportementales afin de contrôler les événements qui affectent sa vie.

Des prolongements théoriques ultérieurs, notamment ceux de Bandura (1997, 2001) et Markman & Baron (2001), ont précisé que cette conviction personnelle joue un rôle fondamental dans la manière dont l'entrepreneur aborde et exécute des tâches spécifiques. Toutefois, cette notion présente une proximité conceptuelle importante avec l'intelligence émotionnelle intrapersonnelle, en particulier dans sa composante de conscience de soi.

Dans la même logique, la persévérance, bien qu'ayant été fréquemment mentionnée, peut être interprétée comme une sous-dimension de la motivation interne intégrée dans la structure de l'intelligence émotionnelle de soi. Selon Mayer et Salovey (1997), cette dernière englobe des éléments tels que la fixation d'objectifs, la résilience, la confiance en soi et la régulation émotionnelle. Bandura (1997) associe également la persévérance à la confiance personnelle, tandis que Lazarus et Folkman (1984) identifient la régulation émotionnelle comme une compétence essentielle dans la gestion du stress et de l'anxiété.

Dans un souci de cohérence théorique et d'évitement de redondances, ces deux dimensions – bien qu'importantes – ont été exclues du modèle conceptuel final, au profit d'une approche recentrée sur l'intelligence émotionnelle de soi.

À l'issue de cette démarche, il ressort que les compétences ayant démontré une incidence significative sur le capital social des entrepreneurs sont la persuasion sociale, l'intelligence émotionnelle intrapersonnelle, le management de l'impression — notamment par la valorisation d'autrui —, l'adaptabilité sociale, ainsi que les stratégies sociales proactives et structurées.

Ces compétences renforcent la capacité de l'entrepreneur à attirer des parties prenantes clés — clients, fournisseurs, partenaires financiers ou investisseurs — et à accéder à des ressources stratégiques pour initier, développer et pérenniser son projet entrepreneurial.

Ces constats confortent la nécessité d'adopter une lecture centrée sur un entrepreneur "orienté réseaux", tel que conceptualisé par Johannisson (1988, 1996) ou encore Batjargal (2001). Cet entrepreneur se distingue par sa capacité à enrôler, activer et motiver des acteurs clés dans le but de mobiliser efficacement des ressources critiques (financement, informations, connaissances, opportunités, etc.) indispensables à la réussite de son projet.

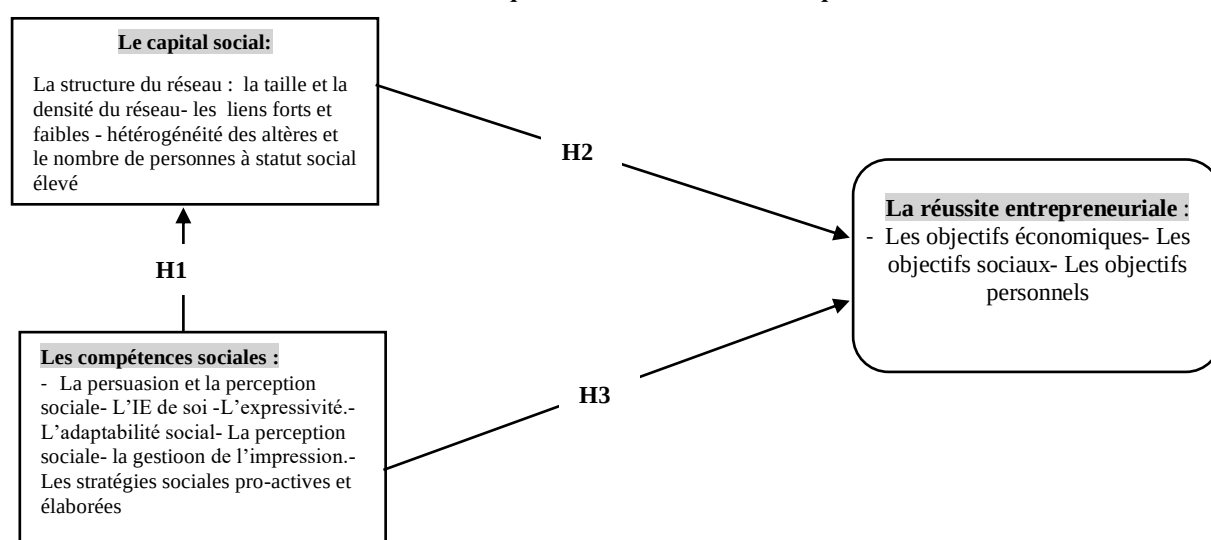
Dans la continuité de cette réflexion, nous proposons, dans la section suivante, une modélisation conceptuelle des liens entre le capital social de l'entrepreneur et ses compétences sociales et sa réussite entrepreneuriale.

5. Cadre conceptuel et formulation des hypothèses

En s'appuyant sur les travaux de Baron (1998a, 2004), Baron & Markman (2000a, 2003), Baron et Brush (1999), Baron et Tang (2009), ainsi que de Zhao et al. (2010) et Omrane & Zeribi-Ben Slimane (2015), la Figure 1 ci-après présente le modèle conceptuel élaboré dans le cadre de cette recherche.

Ce modèle met en évidence le processus dynamique à travers lequel les entrepreneurs mobilisent un ensemble de compétences sociales spécifiques pour activer, enrichir et structurer leur capital social, avec pour finalité la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Ces objectifs peuvent être de nature économique (croissance, rentabilité, accès aux ressources) ou non économique (ancrage social, légitimité, pérennité). Ce processus interactionnel vise in fine à soutenir la survie et le développement durable de l'entreprise dans un environnement incertain et compétitif.

Figure 1- Schéma conceptuel illustrant l'influence des compétences socio-relationnelles et du capital relationnel de l'entrepreneur sur la réussite entrepreneuriale



Source : auteurs

La relation entre la réussite entrepreneuriale et le capital relationnel dans le contexte de la création d'entreprise demeure relativement peu explorée dans la littérature académique, en dépit des travaux ayant tenté d'opérationnaliser ces deux notions à travers des dimensions souvent hétérogènes. Il apparaît cependant que le succès entrepreneurial ne saurait être attribué exclusivement au capital social mobilisé par l'entrepreneur. En réalité, cette réussite semble être progressivement façonnée par un autre facteur déterminant : les compétences socio-relationnelles que l'entrepreneur est en mesure de mobiliser.

Ces compétences exercent une influence significative à double niveau : elles participent à la construction et à l'activation du capital relationnel, tout en contribuant directement à la performance et à la pérennité de l'entreprise. Elles jouent ainsi un rôle de catalyseur dans le processus de maturation des projets entrepreneuriaux.

Sur la base de ces constats et à partir de l'analyse des principales contributions empiriques portant — de manière directe ou indirecte — sur les liens unissant les compétences sociales, le capital relationnel et la réussite entrepreneuriale, il est désormais possible de formuler les propositions de recherche suivantes. Celles-ci visent à approfondir la compréhension des interactions entre ces trois dimensions centrales.

H1 : les compétences sociales des entrepreneurs influencent le développement de leur capital social.

H2 : Les compétences sociales de l'entrepreneur influencent sa réussite entrepreneuriale

H3 : Le capital social de l'entrepreneur influence sa réussite entrepreneuriale.

6. Conclusions, limites et perspectives de recherches

Cette étude avait pour objectif de mettre en exergue le rôle différencié des compétences socio-relationnelles et du capital relationnel dans le processus de réussite entrepreneuriale, en s'intéressant plus particulièrement à la manière dont ces dimensions permettent aux entrepreneurs de mobiliser les ressources clés nécessaires au développement et à la durabilité de leur activité.

Dans la continuité des travaux de Baron et Markman (1998, 2000, 2003), Baron (2004, 2007), Baron et Tang (2009), ainsi que de Zhao et al. (2010) et Omrane & Zeribi-Ben Slimane (2015), cette étude s'est intéressée à l'influence des compétences interpersonnelles sur la constitution et l'activation du capital social, et, par extension, sur la performance entrepreneuriale. Le capital relationnel a été ici appréhendé comme le processus dynamique par lequel l'entrepreneur construit et exploite un réseau de relations internes et externes, lui permettant d'accéder à des ressources clés pour assurer la viabilité de son projet.

Nous avons proposé d'opérationnaliser ce capital relationnel à travers trois dimensions fondamentales : la structure du réseau, la nature des liens sociaux, et la qualité des relations. Ces dimensions, envisagées de manière complémentaire, conditionnent la capacité de l'entrepreneur à mobiliser efficacement les ressources de son environnement relationnel.

En mobilisant les contributions théoriques précitées, cette recherche a également conduit à une reconceptualisation du capital relationnel à partir des compétences socio-relationnelles. Ces dernières incluent, selon la littérature : la perception et persuasion sociale, le management de l'impression, l'expressivité, l'IE (intrapersonnelle et interpersonnelle), l'adaptabilité sociale, ainsi que les stratégies sociales proactives.

L'analyse thématique menée auprès d'un échantillon d'entrepreneurs marocains installés dans la région de Fès-Meknès, ayant atteint leur troisième année post-crédation, a permis de confirmer la pertinence de ces dimensions, tout en identifiant deux nouvelles compétences émergentes : l'auto-efficacité et la persévérance. Ces résultats suggèrent que les modalités d'opérationnalisation des compétences sociales dans le champ entrepreneurial restent encore insuffisamment stabilisées. Notre démarche contribue ainsi à élargir le spectre des compétences pertinentes en soulignant leur rôle central dans la structuration des réseaux et la réussite des entreprises émergentes.

Sur le plan méthodologique, les résultats suggèrent que les facteurs sociaux de la réussite résident dans la capacité de l'entrepreneur à activer et entretenir des relations stratégiques, lui permettant d'entourer son projet de partenaires susceptibles de lui fournir les ressources et opportunités clés. Cette capacité relationnelle repose fondamentalement sur les compétences socio-relationnelles mobilisées dans son environnement.

Toutefois, cette étude présente certaines limites, notamment en ce qui concerne sa validité externe. Son caractère exploratoire et la taille restreinte de l'échantillon ne permettent pas de généraliser les résultats à d'autres contextes géographiques ou sectoriels. Pour remédier à cette limite, une recherche complémentaire est envisagée, reposant sur un questionnaire quantitatif administré à un échantillon élargi d'entrepreneurs. Cette seconde phase permettra de tester empiriquement le modèle conceptuel, de valider les hypothèses formulées, et de mesurer statistiquement les effets des différentes compétences sur la formation du capital relationnel et la réussite entrepreneuriale.

En particulier, cette extension méthodologique aura pour objectif d'évaluer la structure factorielle des compétences sociales identifiées, de tester leur rôle médiateur dans la relation entre le capital social et la réussite entrepreneuriale, ainsi que d'explorer la configuration optimale du capital relationnel la plus susceptible de favoriser la réussite des entrepreneurs.

Ce prolongement permettra ainsi d'apporter des éléments de réponse à la question centrale de cette recherche : quels types de capital social, activés par quelles compétences relationnelles,

s'avèrent les plus déterminants pour soutenir la croissance et la pérennité des entreprises émergentes ?

Références

- (1). Aldrich, H., & Ruef, M. (2006). *Organizations evolving*. SAGE Publications Ltd.
- (2). Anderson, A. R., & Jack, S. L. (2002). The articulation of social capital in entrepreneurial networks: A glue or a lubricant? *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(3), 193–210.
- (3). Anderson, A. R., Drakopoulou Dodd, S., & Jack, S. L. (2012). Entrepreneurship as connecting: Some implications for theorising and practice. *Management Decision*, 50(5), 958–971. <https://doi.org/10.1108/00251741211227708>
- (4). Anderson, A., Park, J., & Jack, S. (2007). Entrepreneurial social capital: Conceptualizing social capital in new high-tech firms. *International Small Business Journal*, 25(3), 245–272.
- (5). Annaki, F., Igamane, S., & Ouassou, S. (2025). Exploring the impact of social capital on entrepreneurial success. In A. Nouib & M. Benatiya Andaloussi (Eds.), *Cases on sustainable organizational performance and competitive advantages* (pp. 243–266). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8719-1.ch009>
- (6). Arregle, J. L., Batjargal, B., Hitt, M. A., Webb, J. W., Miller, T., & Tsui, A. S. (2015). Family ties in entrepreneurs' social networks and new venture growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 313–344.
- (7). Baron, R. A. (1998a). Cognitive mechanisms in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275–294.
- (8). Baron, R. A. (2004). The potential role of entrepreneurs' social skills in the success of new ventures: Why the ability to get along with others really matters. In W. B. Gartner et al. (Eds.), *Handbook of entrepreneurial dynamics: The process of business creation* (pp. 220–233). SAGE.
- (9). Baron, R. A., & Brush, C. G. (1999). The role of social skills in entrepreneurs' success: Evidence from videotapes of entrepreneurs' presentations. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 45–57.
- (10). Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive*, 14(1), 106–116.
- (11). Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41–60.
- (12). Baron, R. A., & Tang, J. (2009). Entrepreneurs' social skills and new venture performance: Mediating mechanisms and cultural generality. *Journal of Management*, 35(2), 282–306.
- (13). Ben Zaied, Y., & Ramzi, S. A. (2012). Les déterminants du succès entrepreneurial: Une étude empirique de la région de Sfax en Tunisie.
- (14). Boyatzis, R. E. (2007). *Developing emotional intelligence through coaching for occupational excellence*. Praeger.
- (15). Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- (16). Burt, R. S., & Lazega, E. (1995). *Structural holes: The social structure of competition*. *Revue Française de Sociologie*, 36(4), 779. <https://doi.org/10.2307/3322456>
- (17). Chong, H. G. (2008). Measuring performance of small-and-medium sized enterprises: The grounded theory approach. *Journal of Business and Public Affairs*.

- (18). Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
- (19). Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13(1), 81–84.
- (20). Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewé, P. L. (2005). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Davies-Black Publishing.
- (21). Ferris, G. R., Witt, L. A., & Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1075–1082.
- (22). Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal*, 46(3), 374–384.
- (23). Gerba, Y. T., & Viswanadham, P. (2016). Performance measurement of small scale enterprises: Review of theoretical and empirical literature. *International Journal of Applied Research*, 5.
- (24). Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- (25). Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <http://www.jstor.org/stable/2780199>
- (26). Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00029>
- (27). Guirdham, M. (1990). *Interpersonal skills at work*. Prentice Hall.
- (28). Igamane, S. (2014). *Les entrepreneurs des Petites et Moyennes Entreprises (PME) au Maroc & l'esprit d'entreprise* [Doctoral dissertation, Université Hassan II].
- (29). Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J., & Lightfoot, G. (2000). The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(2), 123–134.
- (30). Lebègue, T. (2015). La réussite de carrière entrepreneuriale des femmes. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(1), 93–127. <https://doi.org/10.3917/entre.141.0093>
- (31). Lin, N. (1995). Les ressources sociales: Une théorie du capital social. *Revue Française de Sociologie*, 36(4), 685.
- (32). Marchesnay, M. (2015). La petite entreprise: Sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 319–331. <https://doi.org/10.3166/RFG.144.107-118>
- (33). Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- (34). Neergaard, H., & Madsen, H. (2004). Knowledge-intensive entrepreneurship in a social capital perspective. *Journal of Enterprising Culture*, 12(02), 105–125.
- (35). Omrane, A., & Zeribi-Ben Slimane, O. (2015). Les leviers sociaux de la réussite entrepreneuriale: Essai de validation empirique dans le secteur des TIC. *Revue Internationale P.M.E.*, 27(3–4), 71–103.
- (36). Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(3), 649–660.
- (37). Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 364–381. <http://www.jstor.org/stable/822571>
- (38). St-Pierre, J., & Cadieux, L. (2012). La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33–52.
- (39). Walker, E., & Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577–594.

- (40). Witt, L. A., & Ferris, G. R. (2003). Social skill as moderator of the conscientiousness–performance relationship: Convergent results across four studies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 809–820.
- (41). Wu, S. Y., Turban, D. B., & Cheung, Y. H. (2012). Social skill in workplace mentoring relationships. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 16(2), 61–73.
- (42). Zhao, X., Frese, M., & Giardini, A. (2010). Business owners' network size and business growth in China: The role of comprehensive social competency. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(7–8), 675–705.