Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Volume 8 : Numéro 1

Les déterminants de la compétence sociale du propriétaire-dirigeant de PME en contexte béninois : Quelle est la perception des dirigeants d'entreprise ?

The determinants of the social competence of the owner-manager of SMEs in the Beninese context: What is the perception of business managers?

Gbêhounou Hospice ADIKPETO
Doctorant en Sciences de Gestion, Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO), Université d'Abomey-Calavi (Bénin),

Cossi Emmanuel HOUNKOU
Professeur titulaire des universités du CAMES, Directeur de l'Ecole Doctorale des Sciences Economique et de Gestion, Université d'Abomey-Calavi, Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO),

Date de soumission : 10/01/2025

Date d'acceptation : 17/02/2025

Pour citer cet article :

ADIKPETO G. H. & HOUNKOU C. E. (2025) «Les déterminants de la compétence sociale du propriétaire-dirigeant de PME en contexte béninois : Quelle est la perception des dirigeants d'entreprise ?», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 1 » pp : 1007 - 1029

Résumé

Cette recherche vise à examiner les déterminants de la compétence sociale selon la perception des dirigeants de PME au Bénin. Pour répondre à cet objectif, une approche qualitative a été adoptée. Une enquête a été menée à travers des entretiens semi-directifs auprès de 24 dirigeants de PME dans les communes de Cotonou et d'Abomey-Calavi. Les données recueillies ont ensuite été analysées à l'aide d'une analyse de contenu thématique, réalisée avec le logiciel Nvivo 12 Plus. Les résultats ont permis d'identifier, d'une part, les facteurs définissant les qualités et aptitudes spécifiques liées à la compétence sociale des dirigeants de PME, tels que les expériences passées, l'adaptabilité à la culture locale, l'authenticité, l'empathie, et la capacité à gérer l'ambiguïté. D'autre part, l'analyse a également mis en évidence d'autres facteurs déterminants de la compétence sociale, notamment la gestion des conflits, la persuasion sociale, la perception sociale, ainsi que l'intelligence émotionnelle et sociale.

Mots clés : Compétence sociale ; Qualité ; facteurs déterminants ; PME ; Bénin

Abstract

This research aims to examine the determinants of social competence as perceived by SME managers in Benin. To meet this objective, a qualitative approach was adopted. A survey was conducted through semi-structured interviews with 24 SME managers in the communes of Cotonou and Abomey-Calavi. The data collected was then analyzed using thematic content analysis, performed with Nvivo 12 Plus software. The results identified factors defining the specific qualities and aptitudes linked to the social competence of SME managers, such as past experience, adaptability to local culture, authenticity, empathy and the ability to manage ambiguity. On the other hand, the analysis also highlighted other determinants of social competence, including conflict management, social persuasion, social perception, and emotional and social intelligence.

Key words: Social competence; Quality; determining factors; SMEs; Benin

Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont la pierre angulaire de toute économie au plan mondial, représentant entre 70 % et 95 % des entreprises, quel que soit le continent. En Afrique, elles jouent un rôle crucial dans la création d'emplois et de richesses, constituant l'essentiel du bassin d'emplois et un levier clé pour le développement économique, selon (Nkakleu 2013). Au Bénin, les PME représentent environ 97 % des entreprises et génèrent deux tiers des emplois, selon la Chambre de commerce et d'industrie du Bénin (CCIB, 2015). Malgré leur contribution significative au développement économique et social, les pouvoirs publics ne leur accordent pas toujours l'attention nécessaire, bien qu'elles soient reconnues comme des acteurs majeurs de la lutte contre la pauvreté (PNUD, 2015). Cependant, les PME restent fragiles et volatiles, comme le soulignent Julien & Marchesnay (1996).

La gestion et la survie des PME dépendent largement du dirigeant-propriétaire, qui joue un rôle stratégique dans la définition des orientations et la mobilisation des ressources. Bien que souvent peu formalisée, sa capacité à prendre des décisions et à orienter son entreprise est déterminante pour sa pérennité et son succès. La recherche sur les PME met en évidence l'importance centrale du propriétaire-dirigeant, souvent qualifié d'entrepreneur, dans leur fonctionnement et leur gestion (Julien & Marchesnay, 1992). De nombreux auteurs soulignent son influence déterminante sur le système de gestion de l'entreprise (Julien, 1990 ; GREPME, 1994). La personnalité, les valeurs, les objectifs, les compétences et l'expérience du dirigeant façonnent directement les orientations et la performance de la PME (Torrès, 2004).

Le dirigeant joue un rôle endogène et occupe une position centrale dans la prise de décision, avec une forte imbrication entre son identité personnelle et celle de l'entreprise (Faber, 1999). Contrairement aux gestionnaires des grandes entreprises, il investit souvent tout son capital physique, financier et intellectuel dans sa PME, opérant dans des conditions spécifiques et des environnements souvent plus contraignants (Ang, 1991). La PME est ainsi indissociable de son propriétaire-dirigeant, qui agit en tant qu'interlocuteur principal des parties prenantes (actionnaires et partenaires). Doté d'une personnalité unique et complexe, il est perçu comme un individu imaginatif, capable de fixer et d'atteindre des objectifs, d'innover et de prendre des décisions modérément risquées pour saisir des opportunités d'affaires (Gasse, 1985).

La PME pour survivre dans son environnement a besoin de ressources. Le propriétaire-dirigeant dans sa position stratégique auprès de sa PME se charge d'apporter les ressources nécessaires depuis la création jusqu'à la maturité de cette dernière. Il doit apporter trois catégories de ressources à son entreprise, les ressources financières, humaines et sociales

(capital social) comme le souligne Burt (1997). Par ailleurs, nombreuses sont les recherches qui ont souligné l'importance que revêt la notion de ressources tout au long du processus de création d'entreprise, et plus spécifiquement lors de la phase de survie-développement des entreprises ... (Cooper & al, 1991 ; Chandler et Hanks, 1994 ; Carter et al, 1997 ; Green et Brown, 1997). Parmi ces ressources, certaines sont directement liées au dirigeant, à sa personne. Et parmi ces ressources liées à la personne du dirigeant, on peut noter ses compétences sociales et les ressources qu'ils tirent de ses relations avec ses pairs et de son environnement. Pour Denieuil, (1992), la valeur sociale des entreprises résulte de la variété des connaissances, des soutiens et des relations personnelles du dirigeant. La réussite et la performance de l'entreprise dépendent alors de son capital de relations et de sa capacité à se mouvoir au sein de son réseau relationnel de clientèle, de fournisseurs, de cautions administratives, etc. Et cette capacité à profiter de ses relations personnelles fait appel à ses compétences sociales.

Les compétences sociales constituent une forme particulière de ressources dont dispose le dirigeant d'entreprise pour booster ses affaires, c'est une forme distincte d'intelligence générale. Elles permettent au dirigeant d'agir positivement sur son environnement afin d'accéder à d'autres ressources. Ces compétences sociales, appréhendées comme une habileté d'interaction avec les autres, renferment au sens de Baron et Markman la perception sociale, la gestion de l'impression, la persuasion des autres et l'intelligence émotionnelle. Ce travail de recherche propose une analyse pertinente de la perception des dirigeants d'entreprise face aux déterminants de la compétence sociale du propriétaire-dirigeant de PME en contexte béninois. A cet effet notre question centrale de recherche est « quelle est la perception des dirigeants d'entreprise face aux déterminants de la compétence sociale du propriétaire-dirigeant de PME en contexte béninois ? »

Le développement de cet article suivra trois (03) sections. La toute première section est consacrée à la revue de littérature. Dans la deuxième, il est abordé la méthodologie de la recherche. Enfin, la troisième présente et discute les résultats des analyses pour finir par la conclusion.

1. Revue de littérature

La compétence sociale est conceptualisée différemment selon les chercheurs et auteurs en fonction du contexte et des objectifs de l'étude. De nombreux chercheurs, dont Ferris & al., (2005), Hochwarter & al., (2006), ainsi que Wu & al., (2012), ont avancé que la compétence

sociale réfère à la perspicacité interpersonnelle de l'individu et sa capacité d'ajuster son comportement aux différentes demandes situationnelles, ainsi que d'influencer et de contrôler les réponses des autres de façon à satisfaire ses motivations et objectifs prévus. Dans cette même logique, d'autres auteurs ont mis en perspective qu'un individu qui a su développer des compétences socio-relationnelles et une aptitude à communiquer avec aisance est mieux prédisposé à percevoir et interagir efficacement avec autrui, ce qui lui permet de s'adapter aux différents contextes sociaux pour atteindre ses aspirations (Ferris, & al., 2001 ; Ferris, & al., 2005 ; Perrewé et al., 2004 ; Perrewé, & al., 2007).

Elle se réfère à la capacité, dans un contexte social spécifique, d'interagir efficacement avec autrui, d'adopter des comportements socialement adaptés et d'entretenir des relations satisfaisantes sur le plan social. Cette aptitude sociale a été soulignée comme étant d'une grande importance par Thorndike (1920), l'un des pionniers de la psychométrie, qui a distingué l'intelligence sociale, définissant la compétence sociale du propriétaire-dirigeant comme sa capacité à agir judicieusement dans les relations humaines, par rapport aux autres formes d'intelligence. Plus récemment, la compétence sociale a été définie comme la capacité à accomplir des tâches interpersonnelles (Weinstein, 1969), à atteindre des objectifs sociaux dans un contexte social spécifique (Ford, 1982), à interpréter correctement l'information sociale pour ajuster son comportement en conséquence (Walker & Foley, 1973), à adopter des comportements sociaux appropriés, efficaces et socialement acceptables dans une situation donnée (Combs & Slaby, 1977), à se comporter de manière à être positivement renforcé par l'environnement social et à éviter les comportements réprimés ou punis (Libet & Lewinshom, 1973).

Selon les auteurs Ford & Tisak, (1983), deux facteurs principaux sont à la base de cette compétence sociale. D'une part, il y a le niveau de compréhension de l'autre, du sens de l'interaction et de l'événement social, ce qui implique le décodage et l'analyse des signaux sociaux (en particulier les indices non verbaux ; (Walker & Foley, 1973)), l'empathie et la sensibilité sociale (Feshbach & Feshbach, 1987) ; (Ford, 1982). Certains auteurs résument cela sous le terme de "conscience sociale" : la compréhension des causes et des significations des comportements d'autrui, y compris les sentiments et les émotions qui les sous-tendent (Greenspan, 1981). D'autre part, il y a le degré d'adhésion ou de respect des règles, des normes et des rôles sociaux qui prévalent dans un groupe social donné, ce que certains auteurs qualifient de "responsabilité sociale" (Wentzel, 1991a). En effet, l'importance des normes sociales en tant que régulateurs des comportements sociaux et déterminants des jugements sociaux est bien

établie. Un troisième facteur, qui est mentionné de manière plus marginale dans la modélisation des compétences sociales du propriétaire-dirigeant, concerne le degré de maîtrise de soi et de contrôle de ses impulsions (Feldman & Wentzel, 1990), étant donné qu'un comportement adapté ne peut être produit qu'avec calme et réflexion (Greenspan, 1981).

Selon Katz (1974), les compétences du propriétaire-dirigeant peuvent être regroupées en trois catégories : les compétences techniques (spécifiques à l'industrie ou au secteur), les compétences humaines (capacité à interagir et à collaborer avec autrui) et les compétences conceptuelles (compréhension des concepts stratégiques et de la vision globale de l'entreprise). Kets de Vries (1988) examine les traits de personnalité, les motivations et les comportements qui influencent la performance et le succès des propriétaires-dirigeants. Des auteurs tels que Conger et Kanungo (1998) mettent en avant les compétences de communication, de vision et de motivation nécessaires pour inspirer et mobiliser les employés autour des objectifs de l'entreprise. De même, ces compétences facilitent l'accès aux ressources informationnelles et financières (COULIBALY N. 2023) De plus dans le champ de l'entrepreneuriat, une perspective de recherche engagée par (Markman, & Baron., 1998), (Baron, & Brush., 1999), (Baron & Markman., 2003), Baron (2004b), et Baron et Tang (2009), a consolidé les résultats des travaux antérieurs menés en sciences psychosociales et sociocognitives. De tels chercheurs ont démontré que des compétences sociales spécifiques, comme la perception sociale, l'adaptabilité sociale, l'influence interpersonnelle et l'expressivité, constituent les meilleurs indicateurs de la réussite entrepreneuriale. De son côté, Wu (2008) relie la compétence sociale à un certain nombre de compétences interpersonnelles et relationnelles telles que l'intelligence sociale, l'intelligence émotionnelle et l'habileté politique. Ainsi, pour les auteurs, les concepts liés à la compétence sociale se déclinent en plusieurs dimensions spécifiques telles que la perception et persuasion sociale (DePaulo, 1994 ; Baron & Markman, 2003 ; Cialdini, 2000 et Dillard, 2004), l'intelligence sociale et émotionnelle (Riggio & Reichard, 2008 ; Goleman & al., 2002 et Baron, 2005) et enfin l'adaptabilité sociale (Ferris & al., 2007).

1.1 Perception et persuasion sociale vers la compétence sociale

La perception sociale est une compétence fondamentale qui désigne la capacité d'un individu à identifier, interpréter et comprendre les traits de personnalité, les motivations et les intentions des autres. Cette aptitude joue un rôle clé dans la construction des interactions sociales, car elle permet d'anticiper les comportements d'autrui et d'ajuster les siens en conséquence. DePaulo (1994) et Baron & Markman (2003) ont mis en évidence son importance dans le décodage des

signaux sociaux, qu'ils soient verbaux ou non verbaux, pour naviguer efficacement dans des contextes sociaux variés. Cette compétence est indispensable pour favoriser des relations harmonieuses et établir une communication interpersonnelle authentique.

Quant à la persuasion sociale, également connue sous le nom d'influence interpersonnelle, se réfère à la capacité d'un individu à modifier les attitudes, croyances ou comportements des autres pour atteindre des objectifs partagés. Elle joue un rôle crucial dans des situations telles que la négociation, le leadership ou la résolution de conflits. Comme le soulignent Cialdini, (2000) et Dillard, (2004), cette compétence repose sur une compréhension fine des dynamiques relationnelles et des mécanismes psychologiques qui sous-tendent les prises de décision. En mobilisant des stratégies telles que l'argumentation, l'écoute active ou encore l'établissement de relations de confiance, la persuasion sociale permet d'aligner les intérêts individuels et collectifs, renforçant ainsi la coopération et l'efficacité au sein des groupes sociaux ou organisationnels.

1.2 Intelligence sociale et émotionnelle vers la compétence sociale

L'intelligence sociale se définit comme la capacité d'un individu à comprendre et gérer les dynamiques des interactions dans divers contextes sociaux et culturels. Elle implique non seulement une aptitude à s'adapter à des environnements variés, mais également à communiquer de manière appropriée et efficace, en tenant compte des normes, attentes et subtilités culturelles. Riggio et Reichard (2008) mettent en avant cette compétence comme un levier essentiel pour établir des connexions positives, résoudre les conflits interpersonnels et maintenir des relations sociales enrichissantes. Elle repose sur des compétences telles que l'empathie, la sensibilité aux signaux sociaux, et la flexibilité dans l'expression et le comportement. L'intelligence sociale est particulièrement cruciale dans un monde globalisé où les individus sont constamment confrontés à des contextes culturels diversifiés.

De son côté, l'intelligence émotionnelle se concentre sur la capacité d'un individu à reconnaître, comprendre et réguler ses propres émotions ainsi que celles des autres. Goleman et al. (2002) et Bar-On, (2005) soulignent que cette compétence est fondamentale pour favoriser des relations harmonieuses et des environnements collaboratifs. Elle englobe des dimensions clés telles que la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation, l'empathie et les compétences sociales. En permettant de gérer les tensions émotionnelles, de s'adapter à des situations complexes et de maintenir des relations interpersonnelles positives, l'intelligence émotionnelle joue un rôle déterminant dans la réussite personnelle et professionnelle. Cette aptitude, intégrant

à la fois la dimension émotionnelle et sociale, favorise la prise de décision, la résolution de conflits et le leadership efficace dans divers environnements.

1.3 Adaptabilité sociale et l'habileté politique vers la compétence sociale

La flexibilité comportementale, également appelée adaptabilité sociale, se réfère à la capacité d'un individu à ajuster son comportement en fonction des exigences de contextes sociaux divers et à interagir avec des personnes provenant de milieux variés. Décrite par Ferris et al. (2007), cette compétence permet à une personne de naviguer efficacement dans des environnements hétérogènes, en faisant preuve de souplesse et de compréhension culturelle. L'adaptabilité sociale est essentielle dans des situations où les normes, valeurs ou attentes diffèrent, favorisant ainsi des relations positives et une meilleure collaboration dans des groupes sociaux ou professionnels.

La compétence politique, selon Ferris et al. (2005), représente l'aptitude d'un individu à comprendre et influencer les dynamiques relationnelles au sein d'un environnement professionnel. Elle repose sur une sensibilité accrue aux interactions sociales, permettant de mobiliser les collègues ou les parties prenantes autour d'objectifs organisationnels. Cette capacité implique une maîtrise des stratégies d'influence, de négociation et de construction de réseaux, tout en gérant habilement les perceptions et les attentes des autres dans le milieu professionnel. Le management de l'impression, exploré par Bolino et Turnley (1999) ainsi que Baron et Markman (2003), renvoie à l'art de façonner la perception que les autres ont de soi. Cette compétence repose sur des stratégies intentionnelles, telles que la promotion de soi pour mettre en avant ses compétences ou la valorisation d'autrui pour renforcer les relations interpersonnelles. Le management de l'impression est un levier puissant pour établir une image positive, renforcer la crédibilité et créer un climat de confiance dans les interactions sociales ou professionnelles.

2. Méthodologie de la recherche

Notre recherche adopte une méthodologie qualitative et s'inscrit dans une démarche abductive, caractérisée par des allers-retours constants entre la théorie et le terrain. Cette approche permet non seulement de renforcer certains éléments conceptuels, mais également de les repositionner pour améliorer les résultats de l'étude. Dans ce cadre, nous avons conçu un guide d'entretien structuré en trois parties principales. La première partie explore la définition et l'application de la notion de compétence sociale dans le contexte de la gestion d'entreprise. La deuxième se

concentre sur les qualités ou aptitudes sociales spécifiques à un dirigeant compétent. Enfin, la troisième partie examine les facteurs déterminants du niveau de compétence sociale des dirigeants. Pour collecter les données, nous avons mené des entretiens auprès de 24 dirigeants de PME, sélectionnés selon le critère de saturation sémantique défini par Strauss et Glaser (1967). Ces enquêtes ont été réalisées au Bénin dans les communes de Cotonou et d'Abomey-Calavi par convenance. Les entretiens se sont déroulés chacun pendant une durée moyenne de quarante-cinq (45mn) en mode face-à-face avec le propriétaire-dirigeant sur leur lieu de travail, en l'occurrence dans leur bureau .

L'échantillon (24 dirigeants) reflète une grande hétérogénéité, témoignant de la diversité des profils rencontrés. Les dirigeants interrogés exercent dans différents secteurs d'activité, notamment le commerce, l'artisanat, les services et la production manufacturière. Cette répartition sectorielle met en lumière la polyvalence et l'importance des PME dans l'économie locale. En termes de genre, bien que les hommes soient majoritaires, une représentation significative de femmes dirigeantes souligne l'émergence d'un leadership féminin dans le tissu entrepreneurial. Concernant le niveau d'instruction, les participants présentent des parcours variés : certains ont bénéficié d'une formation universitaire, tandis que d'autres, bien que moins instruits académiquement, possèdent une expertise pratique développée au fil des années. Cette diversité de niveaux d'éducation met en exergue l'importance des compétences acquises sur le terrain dans le leadership des PME.

Les données recueillies ont été retranscrites et ensuite traitées et analysées à l'aide de la technique d'analyse de contenu (Bardin, 2013) et du logiciel NVivo 12 Plus. L'analyse thématique, employée pour structurer les données, a permis de regrouper et hiérarchiser celles-ci en méga-thèmes, thèmes et sous-thèmes, organisés sous forme d'arborescence. En accord avec la démarche abductive, les méga-thèmes ont été identifiés en s'appuyant sur le cadre théorique établi. Un codage ouvert a également été utilisé pour faire émerger de nouveaux codes à partir des données brutes, enrichissant ainsi la compréhension des phénomènes étudiés.

Bardin, L. (2013). Chapitre premier. Organisation de l'analyse. *Quadrige*, 125-133.

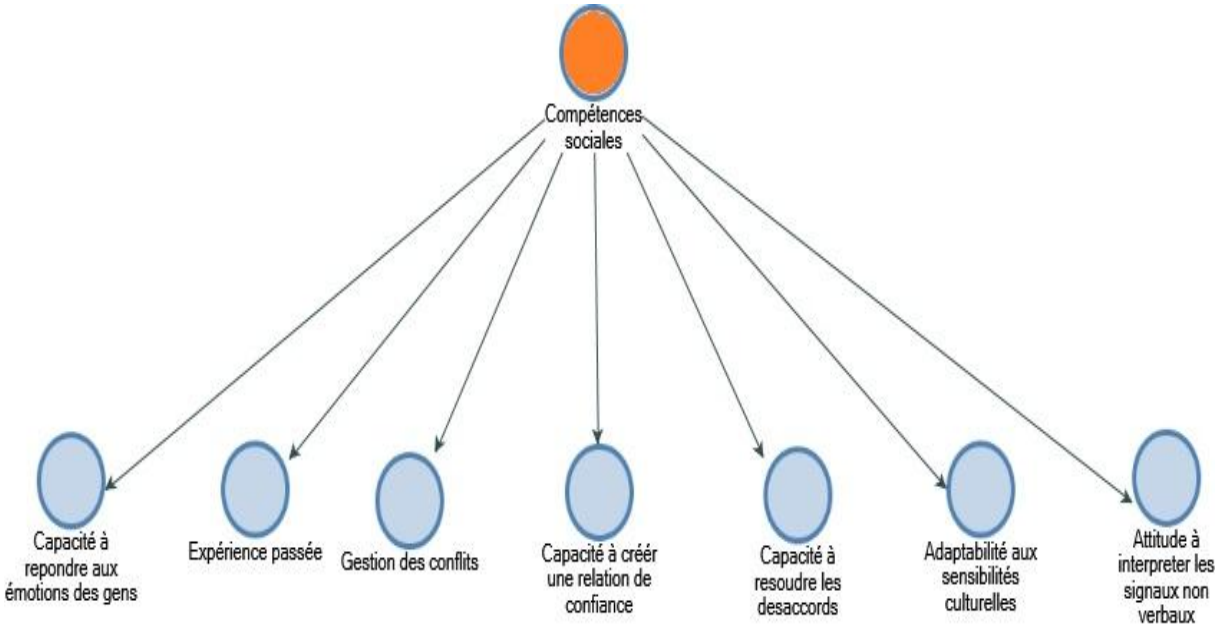
3. Résultats et discussions

Le traitement et l'analyse des données collectées en suivant les différents axes du guide d'entretien. C'est-à-dire, étant donné que les données sont recueillies au niveau de chaque participant en trois paragraphes, nous avons procédé au traitement et à l'analyse paragraphe par paragraphe en trois points.

3.1 Définition et l'application de la notion de « compétence sociale »

Au niveau de cet axe, nous nous sommes renseignés sur la définition et l'application de la compétence sociale du point de vue des participants. Il émerge donc plusieurs concepts résumés dans la figure 1 ci-dessous.

Figure 1 : Analyse conceptuelle de la compétence sociale des dirigeants des PME



Source : Résultats de nos enquêtes, 2024

Pour Gaussel (2018), les compétences sociales sont définies comme un concept englobant non seulement le domaine des comportements sociaux, et en particulier celui de l'affirmation de soi, mais aussi la gestion des états émotionnels induits par des situations intra- et interpersonnelles. Elles font référence parfois à des attitudes, à des comportements, ou à des fonctions, mais aussi à des potentialités. Ainsi, nous avons réparti les différents concepts de clarification de compétence sociale précédemment identifiés en deux catégories : qualités ou aptitudes de la compétence sociale et facteurs déterminants de la compétence sociale des dirigeants.

3.2 Qualités ou aptitudes sociales spécifiques d'un dirigeant compétent

Au niveau de cet axe, nous nous sommes intéressés à la clarification des qualités ou aptitudes sociales spécifiques à la compétence sociale des dirigeants des PME. D'après l'analyse des données recueillies à niveau comparés avec les résultats précédents, nous avons identifié les facteurs définissant les qualités sociales d'un dirigeant compétent.

Tableau 1 : Facteurs déterminants les qualités ou aptitudes de la compétence sociale des dirigeants

Déterminants	**Description**	**Verbatims illustratifs**
Expériences passées	Les interactions professionnelles et personnelles renforcent les aptitudes à gérer des conflits, maintenir des relations harmonieuses et ajuster les approches.	*« Cette compétence découle de mon expérience dans des contextes exigeants »* (Participant R) *« Les projets multiculturels ont enrichi ma compréhension des interactions sociales »* (Participant D)
Culture locale	L'adaptation aux sensibilités culturelles et aux normes sociales locales permet de bâtir des connexions authentiques et de renforcer la confiance dans les relations.	*« Mon expérience dans des contextes multiculturels m'a permis d'adapter mes approches »* (Participant D) *« Je privilégie des relations sincères et durables »* (Participant U)
Authenticité et empathie	L'authenticité dans les interactions et la capacité à comprendre les besoins des autres renforcent la fiabilité et l'attraction des relations.	*"Je prends soin de poser des questions pertinentes pour manifester une empathie authentique."* (Participant H) *« L'authenticité est essentielle pour bâtir des relations sincères »* (Participant U)
Navigation dans l'ambiguïté	Lire et interpréter les signaux non verbaux dans des contextes complexes ou ambigus permet de mieux gérer les interactions et de prendre des décisions éclairées.	*« Je m'efforce de décoder les intentions implicites de mes interlocuteurs pour mieux orienter mes actions »* (Participant V)

Source : Résultats de nos enquêtes, 2024

Les résultats de l'enquête mettent en lumière les facteurs qui expliquent les qualités de la compétence sociale des dirigeants, en se basant sur les expériences vécues et les pratiques

relationnelles, la culture locale, l'authenticité et empathie puis enfin sur la navigation dans l'ambiguïté.

Les expériences passées, qu'elles soient professionnelles ou personnelles, jouent un rôle clé dans le développement des aptitudes à gérer des conflits, maintenir des relations harmonieuses et ajuster les approches face aux défis. Une prise de conscience de son existence permet aux dirigeants à lire leur passé, présent et futur en dialoguant avec eux-mêmes et en donnant l'occasion de mieux leur comprendre (Pastré, 2005) et mieux leur situer face à un problème. Les verbatims montrent que l'exposition à des environnements multiculturels ou exigeants enrichit significativement la compréhension des interactions sociales, renforçant ainsi l'adaptabilité et la gestion relationnelle. Elle est envisagée donc comme des évènements qui se produisent sur l'homme par sa pratique (Rogalski & Leplat, 2011) révérant la dimension historique, sociale et culturelle de l'expérience du fait que ces évènements se réalisent dans le monde humain, et pour un monde humain, un monde construit où la culture est bien présent (Mayen, 2009). Dans ce contexte, Rogalski & Leplat, (2011) clarifient dans une perspective de formation et de développement de la compétence professionnelle, ce concept sous trois angles différents. D'abord, elle est perçue comme issue de l'activité matérielle ou symbolique, ensuite comme relative à l'ensemble des connaissances et habiletés acquises par ces voies pendant une période définie et enfin comme événement ou occurrence qui laisse une impression sur quelqu'un.

La culture locale constitue un facteur central, représentant la capacité des dirigeants à s'adapter aux sensibilités culturelles et aux normes sociales propres à leur environnement. Cette aptitude leur permet de développer des relations authentiques et fondées sur la confiance. En combinant sincérité et durabilité, cette approche favorise l'efficacité des interactions, notamment dans des contextes où les différences culturelles pourraient poser des obstacles. Selon certains auteurs (Dirks, 1995 ; Kiechl, 1997 ; Iles, 1995), la dimension culturelle de la compétence sociale est un construit à la fois cognitif, comportemental et affectif. Elle correspond ainsi à une forme de compréhension ou de savoir (Bender, 1996 ; Bolten, 1998 ; Funke, 1995), qui se traduit souvent par une prise de conscience ou un niveau de réflexion plus approfondi (Bender, 1996 ; Cui et Van den Berg, 1991 ; Hofstede, 1994), voire par une planification des actions (Thomas, 1996). Cette compréhension constitue la première étape du processus d'apprentissage (Hofstede, 1994 ; Kiechl, 1997), car les changements de comportement ne peuvent s'opérer qu'en s'intégrant au cadre de référence personnel de l'individu (Gauthey, 1998).

L'authenticité et l'empathie émergent comme des qualités fondamentales dans les interactions sociales. Les témoignages des participants révèlent que manifester une empathie sincère et poser des actions authentiques favorisent des relations fiables et durables. Cela souligne que la confiance repose souvent sur la capacité des dirigeants à comprendre et à répondre aux besoins implicites des autres. Coavoux & Roques (2020) définit l'authenticité comme un ensemble de qualités reconnues à certains individus, qui les démarquent des autres, et qui ont trait à leur personnalité et à sa mise en scène. Quant à l'empathie, elle est définie comme une réponse affective aux émotions ou à la situation d'autrui (Eisenberg, 2000 ; Hoffman, 1982, 2000). Elle suppose la capacité de comprendre et d'éprouver les émotions d'une autre personne. Pour les auteurs, ces deux concepts sont des qualités essentielles, fondamentales de la compétence sociale d'un individu.

Enfin, la navigation dans l'ambiguïté est un déterminant majeur. Les dirigeants capables de lire et d'interpréter des signaux non verbaux dans des situations complexes ou ambigües démontrent une aptitude à gérer efficacement les relations et à prendre des décisions éclairées. Cette compétence, essentielle dans des contextes de négociations ou de conflits, reflète une sensibilité sociale élevée. Selon l'hypothèse de compétence formulée par Heath et Tversky (1991), la compétence du décideur influence directement son attitude face à l'ambiguïté. Cette hypothèse repose sur le concept de « sentiment de compétence », qui joue un rôle déterminant dans la perception de l'ambiguïté. En effet, plus le sentiment de compétence est élevé, plus le degré d'ambiguïté perçu tend à diminuer.

3.3 Facteurs déterminant de la compétence sociale des dirigeants

L'analyse des verbatims supplémentaires révèle des éléments supplémentaires sur les compétences sociales des dirigeants de PME, soulignant encore plus l'importance de concepts clés déterminants de la compétence sociale des dirigeants.

Tableau 2 : Facteurs déterminants de la compétence sociale des dirigeant

Concepts clés	Description	Verbatims illustratifs
Gestion des conflits	La gestion des conflits implique la capacité à désamorcer les tensions, résoudre les désaccords et maintenir un environnement de travail harmonieux. Cela nécessite	*« J'adopte une approche respectueuse et bienveillante même dans des situations de désaccord, ce qui facilite des résolutions constructives »* (Participant M) *« Je préfère adopter une approche*

	souvent une approche respectueuse, diplomatique et constructive.	*mesurée et diplomatique pour désamorcer les conflits et préserver un climat de travail sain »* (Participant B)
Persuasion sociale	La persuasion sociale concerne la capacité à adapter la communication et les comportements pour favoriser la coopération, gagner la confiance et influencer positivement les autres, en particulier dans des échanges sociaux.	*« Je m'efforce de reformuler les propos de mes interlocuteurs, ce qui leur donne l'assurance que leurs préoccupations ont été prises en compte »* (Participant K) *« Je prends soin d'ajuster mon discours et mon comportement pour mettre les autres à l'aise, ce qui favorise la coopération »* (Participant T)
Perception sociale	La perception sociale est la capacité à comprendre les signaux sociaux, y compris les comportements non verbaux et les besoins implicites des autres, et à ajuster ses actions en conséquence pour éviter les malentendus et améliorer les interactions.	*« Je suis attentif aux besoins implicites de chaque membre de mon équipe, (…) »* (Participant P) *« Comprendre les subtilités des échanges, (…), m'aide à mieux adapter mes décisions à chaque situation »* (Participant V) *« Je privilégie une approche nuancée dans les échanges, en tenant compte des sensibilités des autres »* (Participant Q)
Intelligence émotionnelle et sociale	L'intelligence émotionnelle et sociale se réfère à la capacité de comprendre, gérer et répondre aux émotions des autres, favorisant ainsi la création de relations de confiance et une communication efficace dans des contextes professionnels divers.	*« Lorsque j'écoute attentivement mes partenaires, (…) comprendre leurs besoins cachés et d'anticiper leurs attentes »* (Participant P) *« Cette aptitude est le fruit de mon attention constante aux signaux subtils qui émanent de mes interlocuteurs »* (Participant T) *« Mon engagement à comprendre les émotions et attentes des autres m'a*

		permis de créer des relations de confiance » (Participant H)

Source : Résultats de nos enquêtes, 2024

L'analyse de ce tableau met en évidence plusieurs facteurs clés qui contribuent à la compétence sociale des dirigeants de PME. Ces facteurs sont principalement la gestion des conflits, la persuasion sociale, la perception sociale et l'intelligence émotionnelle et sociale, qui émergent à travers les verbatims des participants.

En effet, la gestion des conflits est un élément fondamental pour maintenir une atmosphère de travail saine et productive, surtout dans un environnement professionnel où des divergences d'opinions et des tensions peuvent surgir. Les verbatims soulignent l'importance de désamorcer les conflits de manière constructive et d'adopter une approche diplomatique. Les dirigeants de PME, en utilisant des techniques telles que l'écoute active et l'adaptation de la communication, réussissent à maintenir des relations harmonieuses tout en trouvant des solutions acceptables pour toutes les parties. Les exemples des participants illustrent l'importance de rester calme et respectueux dans des situations tendues, ce qui est essentiel pour la cohésion de l'équipe et le maintien de bonnes relations professionnelles. Dans ce contexte, Coulibaly N. (2023) relate que la compétence sociale permet la résolution de problèmes dans des contextes par un savoir parler pertinent, qui met un accent sur la prise en compte des attitudes, sentiments et avis d'individus adéquatement à la conduite des autres. Selon Ring et Perry (1985 : 276), la gestion des conflits et la capacité à amener le personnel à collaborer ensemble sont des compétences essentielles pour les responsables du secteur public, dans la mesure où ils sont confrontés à des agendas qui changent régulièrement et à des coalitions instables. Par conséquent, l'aptitude à encourager les individus à exprimer leurs idées, à bien écouter ce qu'ils disent et à intégrer un grand nombre d'idées variables, mais complémentaires, est déterminante pour le leadership dans le secteur public (Venteret Kotzé, 2011). Par ailleurs, pour évaluer la relation entre les stratégies de résolution de conflits conjugaux et la compétence sociale des enfants d'âge préscolaire en fonction du sexe du parent et du sexe de l'enfant, Lemieux (2016) a mené une enquête auprès de 160 familles ayant un enfant âgé entre 4 et 6 ans. Les résultats montrent que les stratégies de résolution de conflits conjugaux sont marginalement liées au niveau de compétence sociale des enfants, mais uniquement pour les pères.

Ensuite, la persuasion sociale est pertinente pour influencer positivement les autres et gagner la confiance. Un dirigeant efficace sait comment adapter son comportement et sa communication pour favoriser la coopération et obtenir des résultats souhaités, tout en répondant aux

préoccupations des autres. Les verbatims montrent que des actions comme reformuler les propos de ses interlocuteurs et créer un cadre rassurant sont des stratégies employées pour instaurer un climat de confiance, essentiel à la collaboration et à l'engagement. La flexibilité dans l'approche et l'attention portée aux besoins des autres sont des éléments clés pour réussir à persuader et à travailler ensemble dans un environnement professionnel. Ces résultats vont dans le même sens que les travaux des auteurs tels que Dilland & Marshall (2003) ; Marshall (2004) ; Eward & al. (2002) pour qui, définie comme une dimension des compétences sociales, la persuasion sociale est la capacité de changement de comportement d'un tiers ou c'est l'aptitude d'influencer et de contrôler les réponses des autres.

En outre, la perception sociale est la capacité à lire les signaux sociaux et à comprendre les besoins implicites des autres. Les verbatims montrent que les dirigeants de PME utilisent cette compétence pour ajuster leurs actions et anticiper les réactions de leurs interlocuteurs. Cela permet non seulement d'éviter les malentendus, mais aussi de mieux adapter les décisions aux contextes sociaux et émotionnels. La capacité à comprendre les subtilités des échanges, comme les comportements non verbaux, est un atout majeur pour prendre des décisions éclairées et construire des relations solides. Cette compétence favorise également l'établissement d'un climat de travail serein, où chacun se sent écouté et respecté. Pour Girandola, et al. (2019) la perception sociale est un processus par lequel les individus interprètent et infèrent des caractéristiques, des intentions ou des traits de personnalité d'autrui à partir de brefs indices comportementaux, d'interactions ou d'éléments contextuels, souvent de manière rapide et spontanée.

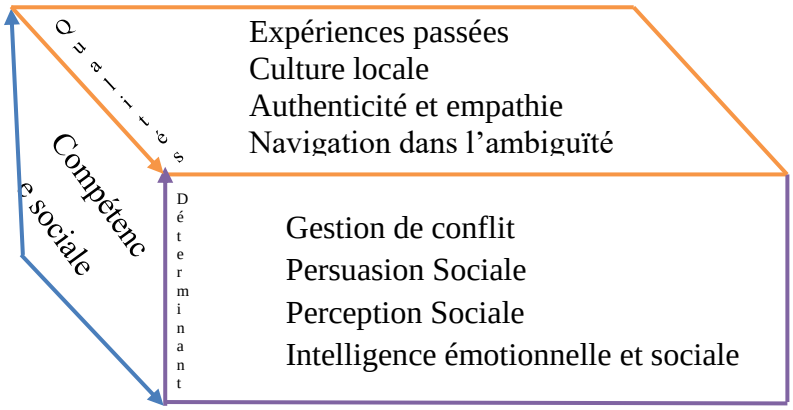
Enfin, l'intelligence émotionnelle et sociale est essentielle pour comprendre et gérer les émotions des autres. Les verbatims des participants mettent en avant l'importance de l'empathie et de la compréhension des attentes émotionnelles des collaborateurs, ce qui permet de renforcer la confiance et d'améliorer les relations professionnelles. Les dirigeants de PME qui manifestent un engagement à comprendre les émotions et les besoins des autres sont capables de créer un environnement de travail inclusif et respectueux. Les relations authentiques et la capacité à réagir de manière appropriée aux émotions et préoccupations des autres contribuent non seulement à la qualité des relations interpersonnelles, mais aussi à l'efficacité des équipes. Selon Bar-On, Tranel, Denburg et Bechara (2003 : 1790), les erreurs d'appréciation personnelle dans le processus décisionnel sont le résultat de niveaux plus faibles d'intelligence émotionnelle, même si les sujets présentaient une intelligence cognitive conforme ou supérieure à la moyenne. Par conséquent, tandis que certains chercheurs soutiennent que l'intelligence

émotionnelle, ou certaines dimensions de celles-ci, comme la conscience ou l'expression, est une nécessité pour l'efficacité du leadership (Bar-On, 2006) ; (Bono & Ilies, 2006) ; (Dasborough, 2006) ; (Dulewicz & Higgs, 2005) ; (Goleman, & al, 2003), d'autres contestent ces allégations, les considérant comme prématurées ou non confirmées par des recherches scientifiques (Cobb & Mayer, 2000).

3.4 Qualités et déterminants de la compétence sociale des dirigeants

À la lumière des résultats obtenus, nous pouvons définir la compétence sociale des dirigeants de PME comme l'ensemble des qualités et des aptitudes interpersonnelles, comportementales et émotionnelles qui leur permettent de naviguer efficacement dans des environnements complexes et de bâtir des relations authentiques et productives. Elle repose sur des qualités fondamentales telles que l'expérience passée, l'adaptabilité à la culture locale, l'authenticité, l'empathie et la capacité à gérer l'ambiguïté. Par ailleurs, cette compétence se traduit par la maîtrise de facteurs clés, notamment la gestion des conflits, la persuasion sociale, la perception sociale et l'intelligence émotionnelle et sociale, qui facilitent des interactions harmonieuses et la prise de décisions éclairées dans des contextes variés. Elle constitue ainsi un levier essentiel pour le leadership et la performance organisationnelle. Dans cette perspective, Ferris et al. (2001) soutiennent que la compétence sociale traduit une perspicacité interpersonnelle et la capacité d'un individu à ajuster et adapter son comportement à différentes situations, tout en influençant efficacement les réponses des autres. De leur côté, Riggio (1986), Riggio et al. (1993), Ferris et al. (2001, 2002, 2005), Witt et Ferris (2003), ainsi que Hochwarter et al. (2006, 2007) ont mis en avant qu'une personne socialement compétente est non seulement apte à comprendre et interagir efficacement avec autrui, mais aussi capable de s'adapter aux diverses circonstances sociales et de répondre de manière appropriée à des situations changeantes pour atteindre ses objectifs.

Figure 2 : Modèle conceptuel de l'étude



Source : Résultats de nos enquêtes, 2024

Conclusion

Cette recherche explore les déterminants de la compétence sociale des propriétaires-dirigeants tels qu'ils sont perçus par les dirigeants de PME au Bénin. À cette fin, une approche qualitative a été adoptée, reposant sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 24 dirigeants, sélectionnés selon le critère de saturation sémantique, dans les communes de Cotonou et d'Abomey-Calavi. Les données collectées ont été soumises à une analyse de contenu thématique à l'aide du logiciel Nvivo 12 Plus. Les résultats ont permis d'identifier deux ensembles de facteurs contribuant à la compétence sociale des dirigeants. D'un côté, les qualités ou aptitudes spécifiques telles que les expériences passées, l'adaptabilité à la culture locale, l'authenticité et l'empathie, ainsi que la capacité à naviguer dans l'ambiguïté. De l'autre, des facteurs clés déterminants tels que la gestion des conflits, la persuasion sociale, la perception sociale et l'intelligence émotionnelle et sociale. Ces éléments, ensemble, permettent de mieux comprendre les dynamiques relationnelles et comportementales qui caractérisent les dirigeants de PME dans ce contexte.

Cette recherche offre une contribution importante à la littérature en enrichissant les connaissances sur les compétences sociales dans un cadre peu exploré, celui des PME béninoises. Elle met en avant l'importance des dynamiques culturelles et relationnelles dans le leadership, tout en fournissant des indications précieuses pour développer des programmes de formation adaptés aux réalités locales. Cette recherche permettra de révéler aux propriétaires dirigeants leurs différentes compétences sociales dont ils doivent prendre conscience pour

mieux évoluer dans leur environnement d'affaires concurrentiel et très complexe. Cependant, l'étude présente certaines limites, notamment en raison de son échantillon restreint, centré sur deux communes, ce qui réduit la possibilité de généraliser les résultats à d'autres régions ou contextes. De plus, l'absence d'une validation par des méthodes quantitatives et d'une analyse comparative entre différents secteurs ou types d'entreprises limite la portée des conclusions. Malgré ces restrictions, cette étude jette les bases pour de futures recherches, en ouvrant la voie à des analyses plus larges et diversifiées, intégrant des méthodologies mixtes pour valider et approfondir les résultats. Elle constitue un point de départ pour mieux comprendre et renforcer les compétences managériales dans les PME.

BIBLIOGRAPHIE

Ang, J. S. (1991). Small business uniqueness and the theory of financial management. *Journal of small business finance*, *1*(1), 1-13.

Bardin, L. (2013). Chapitre premier. Organisation de l'analyse. *Quadrige*, 125-133.

Baron, R. A., & Brush, C. G. (1999). The role of social skills in entrepreneurs' success: Evidence from videotapes of entrepreneurs' presentations. *Frontiers of entrepreneurship*, 45-56.

Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Perspectives*, *14*(1), 106-116.

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.

Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara, A. (1790). (2003). Exploring the neurobiological substrate of emotional and social intelligence. Brain, 126.

Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara, A. (2003). Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. *Brain*, *126*(8), 1790-1800.

Baron, RA, & Markman, GD (2003). Au-delà du capital social : le rôle de la compétence sociale des entrepreneurs dans leur réussite financière. *Journal of Business Venturing, 18(1), 41-60.*

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, *2*(2), 187-206.

Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, *17*(4), 317-334.

Burt, R. S. (1997). A note on social capital and network content. *Social networks*, *19*(4), 355-373.

Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Founder Competence, the Environment, and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *18*(3), 77-89.

Coavoux, S. et Roques, N. (2020). Une profession de l'authenticité Le régime de proximité des intermédiaires du jeu vidéo sur Twitch et YouTube. *Réseaux*, N° 224(6), 169-196.

Combs, M. L. (1977). Social skills training with children. *Advances in clinical child psychology*, *1*.

Conger, JG, & Kanungo, RN (1998). Leadership charismatique dans les organisations : attributs comportementaux perçus et leur mesure. *Journal du comportement organisationnel*, 19(2), 133-152.

Coulibaly N. (2023). Compétence sociale du dirigeant et mobilisation des ressources : Analyse de l'effet du capital social, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4 (12), p. 220 - 246.

Cui, G., & Van Den Berg, S. (1991). Testing the construct validity of intercultural effectiveness. *International journal of intercultural relations*, *15*(2), 227-240.

Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, *17*(2), 163-178.

Denieuil, P. N. (1992). Les entrepreneurs du développement: l'ethno-industrialisation en Tunisie: la dynamique de Sfax.

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of managerial psychology*, *20*(2), 105-123.

Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation, and moral development. *Annual review of psychology*, *51*(1), 665-697.

Feldman, S. S., & Wentzel, K. R. (1990). The relationship between parenting styles, sons' self-restraint, and peer relations in early adolescence. *The Journal of Early Adolescence*, *10*(4), 439-454.

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.

Ferris, G., Davidson, S., & Perrewe, P. (2005). Developing political skill at work. *TRAINING-NEW YORK THEN MINNEAPOLIS THEN NEW YORK-*, *42*(11), 40.

Ford, M. E., & Tisak, M. S. (1983). A further search for social intelligence. *Journal of Educational Psychology*, *75*(2), 196.

Gaussel, M. (2018). Les compétences sociales au cœur de l'expérience scolaire. *Cahiers pédagogiques*, 543(2), 7-7.

Gauthey, F. (1998). Logique d'entreprise et réalité interculturelle. *Les Cahiers de l'ENSPTT*, *9*, 13-18.

Girandola, F., Demarque, C. et Lo Monaco, G. (2019). Chapitre 7. La perception sociale : formation d'impression, stéréotypes, préjugés et discrimination. *Psychologie sociale Concepts fondamentaux, méthodes et exercices.* (p. 198 -219)

Heath, C., & Tversky, A. (1991). Preference and belief: Ambiguity and competence in choice under uncertainty. *Journal of risk and uncertainty*, *4*(1), 5-28.

Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of applied psychology*, *91*(2), 482.

Hoffman, M. L. (1982). Affect and moral development. *New directions for child development*.

Hofstede, G. (1994). Management scientists are human. *Management science*, *40*(1), 4-13.

Iles, P. (1995). Learning to work with difference. *Personnel Review*, *24*(6), 44-60.

Julien, P. A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale PME*, *3*(3-4), 411-425.

Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1992). Des procédures aux processus stratégiques dans les PME (p 97-129). *Perspectives en management stratégique. Paris: Éditions Economica*.

Katz, D. (1974). Factors affecting social change: A social-psychological interpretation. *Journal of Social Issues*, *30*(3), 159-180.

Kets de Vries, M. F. (1988). Ties that bind the leader and the led'in Charismatic leadership. The elusive factor in organizational effectiveness. JA Conger, RN Kanungo (eds.), 237-252.

Lemieux, D. (2016). *Stratégies de résolution de conflits conjugaux et compétence sociale de l'enfant à l'âge préscolaire : l'effet modérateur du sexe de l'enfant*, École de Psychoéducation, Faculté des arts et des sciences.

Libet, J., & Lewinsohn, P. M. (1973). The concept of social skill with special references to the behavior of depressed persons. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *40*, 304-312

Mayen, P. (2009). Expérience. In *L'ABC de la VAE* (pp. 139-141). Érès.

Mayer, J. D., & Cobb, C. D. (2000). Educational policy on emotional intelligence: Does it make sense?. *Educational psychology review*, *12*, 163-183.

Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Stoner, J. S., & Brouer, R. L. (2007). The positive role of political skill in organizations. *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work*, 117-128.

Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and social Psychology*, *51*(3), 649.

Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of managerial psychology*, *23*(2), 169-185.

Riggio, R. E., Watring, K. P., & Throckmorton, B. (1993). Social skills, social support, and psychosocial adjustment. *Personality and individual differences*, *15*(3), 275-280.

Ring, P. S., & Perry, J. L. (1985). Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. *Academy of management review*, *10*(2), 276-286.

Rogalski, J., & Leplat, J. (2011). L'expérience professionnelle: expériences sédimentées et expériences épisodiques. *Activités*, *8*(8-2).

Venter, I. et Kotzé, M. (2011). Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique. *Revue Internationale des Sciences Administratives,* Vol. 77(2), 405-439.

Walker, R. E., & Foley, J. M. (1973). Social Intelligence: Its history and measurement. *Psychological Reports*, *33*, 451-459.

Weinstein, M. S. (1969). Achievement motivation and risk preference. *Journal of Personality and Social Psychology*, *13*(2), 153.

Wentzel, K. R. (1991a). Social competence at school: Relation between social responsibility and academic achievement. *Review of educational research*, *61*(1), 1-24.

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.

Wu, S. Y., Turban, D. B., & Cheung, Y. H. (2012). Social skill in workplace mentoring relationships. *Journal of Organizational²*