

Le réseau professionnel des jeunes entrepreneurs, quel rôle dans le développement des soft skills ?

The professional network of young entrepreneurs, what role in the development of soft skills ?

SABRI Rhita

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Kénitra

Université Ibn Tofail - Maroc

Laboratoire de Recherche En Sciences de Gestion Des Organisations

rhita.sabri@encgk.ma

HANIF Salwa

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-El Jadida

Université Chouaib Doukkali - Maroc

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Economies et Management

hanif.salwaa@gmail.com

Date de soumission : 01/04/2020

Date d'acceptation : 07/05/2020

Pour citer cet article :

SABRI R. & HANIF S. (2020), « Le réseau professionnel des jeunes entrepreneurs, quel rôle dans le développement des soft skills ? » Revue Internationale des Sciences de Gestion, «Volume 3 : Numéro 2» pp : 1072 - 1084

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3813662>

Résumé

En entrepreneuriat plusieurs recherches ont souligné l'importance d'élargir son capital social, vu son rôle dans l'accès à différents ressources qu'elles soient matérielles ou immatérielles. Par ailleurs, le fait de détenir les softs skills devient un atout majeur qui conditionne la performance des entreprises comme ce qu'apporte la littérature à propos de ce volet.

En adoptant une posture constructiviste, nous cherchons à travers cette étude de révéler le rôle du réseau professionnel, qui est une composante du capital social, dans la transmission des softs skills aux jeunes entrepreneurs, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de jeunes entrepreneurs.

Mots clés

Entrepreneurs, capital social, réseau professionnel, soft skills.

Abstract

In entrepreneurship, several studies have emphasized the importance of expanding social capital by highlighting its role in accessing to various resources, both tangible and intangible. In addition to this fact, the management literature emphasizes how soft skills becomes a major asset that determines the performance of companies. Thereby, we seek through this study, by adopting a constructivist posture, to reveal the role of the professional network, a component of social capital, in the transmission of soft skills to young entrepreneurs, with whom we realize semi-directif interviews.

Key words

Entrepreneurs, social capital, professionnel network, soft skills.

Introduction

La promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes est une priorité nationale afin de faire face au fléau du chômage. Au Maroc, il existe des programmes -gouvernementaux et non-gouvernementaux- assez diversifiés pour promouvoir et appuyer l'entrepreneuriat des jeunes. Car différentes études ont montré que le développement entrepreneurial dépend étroitement de l'efficacité des politiques visant à : réduire les contraintes réglementaires et administratives qui pèsent sur l'activité entrepreneuriale ; promouvoir la formation à l'entrepreneuriat, qu'elle soit scolaire ou professionnelle ; faciliter l'accès des PME aux financements, à la technologie, à l'innovation, et aux marchés internationaux (CJD).¹ Par ailleurs, la recherche en entrepreneuriat s'inspirant de la sociologie économique pointent de leur côté le réseau social de l'entrepreneur comme condition de réussite de tout projet entrepreneurial. Ce réseau personnel ou professionnel lui garantit l'accès à de nombreuses ressources, qu'elles soient matérielles ou immatérielles, qui lui font défaut. Sachant que les structures d'accompagnement de l'entrepreneur font partie à part entière de ce réseau professionnel, même qu'on leur attribue en plus du rôle d'appui au projet, la mission de mise en réseau des entrepreneurs (Houllier-Guibert et *al.*, 2017).

Notre travail vise à compléter la réflexion engagée par les auteurs en entrepreneuriat autour du réseau. La plupart de leurs recherches réalisées mettent l'accent sur l'importance des compétences sociales dans l'agrandissement du réseau et cherchent à spécifier les différentes compétences nécessaires pour consolider son capital social (Baron & Markman, 2003). L'objectif de notre étude est plutôt d'explorer ce que peut apporter le réseau aux entrepreneurs en matière de transfert des compétences, et plus précisément les « softs skills ² », qui peuvent être considérés comme un aspect qui relève de la consolidation du capital immatériel de l'entrepreneur . Nous faisons le choix de nous concentrer sur les soft skills qui deviennent un objet de recherche à part entière dans plusieurs champs de recherche en sciences de gestion, comme en finance et les ressources humaines. Partant du constat précédemment identifié, notre recherche entend plus particulièrement à répondre à la problématique suivante : « Comment le réseau professionnel apporte les soft skills à l'entrepreneur ? ».

¹Le Centre des Jeunes Dirigeants (<http://www.cjd.ma>)

² Traduit littéralement en français par « compétences douces »

1) Le réseau professionnel, une dimension du capital social de l'entrepreneur

La recherche en entrepreneuriat s'est saisie du concept de capital social comme déterminant de la réussite et du développement d'une jeune entreprise. Celui-ci constituerait une forme de capital immatériel qui reprend les moyens en matière de comportements sociaux ainsi ce qui en résulte en matière d'investissement ou de choix relationnels. En effet, plusieurs travaux ont démontré que le parcours entrepreneurial est fortement conditionné par l'environnement social (Julien, 2007; Verstraet & Fayolle, 2005). Au cours du processus de la concrétisation de l'intention entrepreneuriale, le capital social favorisent la stimulation et l'émergence de nouvelles idées pouvant prendre la forme d'une entreprise potentielle (Aldrich & Zimmer, 1986).

Ils existent trois composantes clés qui définissent le capital social (Nahapiet & Ghoshal, 1998) : le capital social structurel qui englobe les liens entre les acteurs, c'est-à-dire les réseaux et les relations informelles ; le capital social relationnel qui fait référence à la confiance entre les acteurs et enfin le capital social cognitif qui renvoie aux objectifs et valeurs partagés. Une autre recherche souligne deux aspects majeurs qui constituent le capital social (Uphoff, 2000): le premier renvoie au capital social structurel qui est relié aux diverses formes d'organisations sociales déterminant les rôles des acteurs, les procédures et les réseaux sociaux, alors que le deuxième relève du capital cognitif (culturel) qui concerne les processus mentaux et les idées qui en résultent telles que : les normes, les valeurs, les croyances, etc..., ces deux aspects, constituant le capital social, sont interdépendants et se renforcent mutuellement. La dimension structurelle du capital social découle des comportements cognitifs, et forment ainsi un cadre dans lequel vont se perpétuer ces comportements cognitifs.

L'opérationnalisation du capital social en entrepreneuriat a eu lieu grâce à l'étude du réseau social de l'entrepreneur (Burt, 2005). Dans le sens où il va constituer un mode de diffusion de l'information et d'accès aux ressources (tangibles ou intangibles) plus efficace que le marché (Uzzi, 1996). De même, le réseau social de l'entrepreneur servira à augmenter la légitimité de la jeune entreprise (Jack, 2005) et permettra d'acquérir d'autres formes de capital comme le capital financier et le capital humain.

D'après Verstraete et Fayolle (2005), l'accès à la ressource information est une ressource clé pour la réussite du projet entrepreneurial mais elle est loin d'être la seule. Le succès de ce dernier est tributaire de son accès aux ressources financières tels que l'argent en espèces,

crédits bancaires, dépôts en comptes bancaires, investissement de la part des capitalistes de risque, aides financières et subventions.. etc ; aux ressources matérielles et humaines pour la mise en œuvre du projet et enfin les ressources informationnelles, qui comprennent les informations provenant des fournisseurs, clients, investisseurs ou conseillers... etc., permettant de réduire l'incertitude que relève le projet (Omrane, 2013).

De plus, l'immersion dans un réseau social permettrait à l'entrepreneur de rompre son isolement et d'apprendre de nouvelles pratiques, d'acquérir de nouvelles compétences afin de gagner plus de légitimité aux yeux des futurs clients et financeurs (Jack & Anderson , 2002). A ce titre, les structures d'accompagnement vont constituer selon Omrane (2013), un réseau de support lui garantissant de bénéficier de formations, de connaissances techniques pour le montage de projets, de conseils et orientations nécessaires pour le développement de leurs projets ; en plus du rôle de mise en relation avec les autres réseaux qui constituent son réseau social, à savoir le réseau personnel, le réseau d'affaires et enfin le réseau technologique ou universitaire le cas échéant.

Le processus entrepreneurial est loin d'être linéaire, il s'agit d'un processus dynamique qui évolue dans le temps. Notamment, les besoins de l'entrepreneur varient selon la phase de développement de son projet. Ainsi plusieurs recherches ont tenté de croiser l'étude du réseau de l'entrepreneur avec les phases du processus entrepreneuriale. Ces études ont démontré que le réseau social de l'entrepreneur n'est pas le même tout au long de ce processus (Omrane et al.,2011 ; Borges & Filion, 2016 ; Jack et al., 2008). On s'accorde à dire que l'entrepreneur s'appuie d'abord sur son réseau personnel de famille et d'amis pour évaluer l'opportunité d'affaire (Abdennadher et al., 2015 ; Chabaud & Njigol, 2010). D'après Abdennadher et al. (2015), la famille va jouer un rôle pendant les phases critiques de conception et de prédémarrage de son entreprise en lui octroyant des ressources financières, matérielles et enfin immatérielles telles que le soutien affectif et les conseils.

Le réseau professionnel, par opposition au réseau personnel, est mobilisé lors de la phase d'exploitation de l'opportunité d'affaire, tel que la proximité cognitive qu'il partage avec les membres de son réseau personnel devient un handicap et il a besoin de confronter son opportunité d'affaire à un réseau plus diversifié. De plus, le réseau professionnel formé de liens faibles très divers et appartenant à différentes sphères a une valeur ajoutée en termes de mise en réseau avec les clients, fournisseurs et partenaires nécessaires à la réussite de cette

nouvelle phase. De même l'interaction avec des membres centraux dans le réseau professionnel est un signal fort vers le marché de la nouvelle entreprise lui procurant ainsi la légitimité qui lui fait défaut (Ferrary, 2001). Anderson *et al.*, (2010) parlent dans ce cas de la nécessité de professionnalisation du réseau de l'entrepreneur dès qu'il s'engage dans la phase de montage de projet tout en se détachant et prenant de la distance avec le réseau personnel. Ce réseau pourrait accompagner l'entrepreneur à saisir d'autres opportunités à l'international (Tamiri & El Graini, 2019). Ainsi, il devrait selon ces mêmes auteurs personnaliser des liens professionnels et en faire des liens forts afin d'augmenter le capital confiance et la réciprocité contenu dans ces liens. D'autant plus que les liens forts sont réputés pour leur rôle capital dans la captation des premiers clients (Chabaud & Njigol, 2010). Le réseau professionnel aurait aussi un rôle dans l'apprentissage de soft skills aux entrepreneurs.

2) Les « soft skills » comme compétences entrepreneuriales

La compétence dans un contexte organisationnel est couramment définie comme une somme de savoir, savoir-faire, savoir-être (Courpasson & Livian, 1991 ; Durand, 2000). La prise en considération du contexte est une condition pour bien la définir (Zimmermann, 2000). Ainsi en entrepreneuriat plusieurs essais de définitions et de recensement de compétences entrepreneuriales sont abordés par les chercheurs, en fonction de leur positionnement au niveau du processus entrepreneurial. Certains abordent les caractères cognitifs dont devraient disposer l'entrepreneur en mettant l'accent sur les connaissances, en plus du savoir-faire, et des aptitudes (Omrane, 2013). Selon Davidsson & Honig (2003), la compétence entrepreneuriale est considérée comme un «*comportement intentionnel informé d'un individu ou d'une équipe, s'appuyant sur un éventail donné de ressources et sur une volonté explicite de les utiliser, et qui a pour résultat final le succès d'une initiative entrepreneuriale*». Pour Lampel (2001), les compétences entrepreneuriales sont une combinaison d'expérience et de compréhension intuitive des besoins des clients. Ces dernières permettent à l'entrepreneur de tester et développer des opportunités, évaluer des situations fluides et complexes ainsi que vendre des solutions orientées aux clients. Alors que Man *et al.* (2002) concluent que les compétences entrepreneuriales renvoient à l'ensemble des caractéristiques de haut niveau, qui octroie à l'entrepreneur la capacité de réussir dans son métier. Ces compétences reprennent les traits de personnalité, les aptitudes et les connaissances influencées par l'expérience, la formation, le statut social et d'autres variables d'ordre démographique.

Pour catégoriser ces compétences entrepreneuriales et faire une distinction entre-elles, nous avons opté pour la typologie « Soft skills » / « Hard skills » reprises par plusieurs chercheurs en management. L'importance des softs skills a été démontrée grâce à leur contribution dans le développement de la performance de l'entreprise comme en comptabilité (Stovall & Stovall, 2009); finance (Dixon et *al.*, 2010), leadership (Newell, 2002), gestion de projet (Alam et *al.*, 2010), système d'information (Richards et *al.*, 1998)... d'autres travaux ont cherché à mesurer l'importance des softs skills en les comparant au hard skills. En entrepreneuriat, cette catégorisation n'est pas assez courante.

Les « softs skills » sont une combinaison de compétences interpersonnelles et sociales qui relèvent d'une intelligence émotionnelle issue des interactions humaines. Parmi ces compétences, il y a la maîtrise du soi, la prise de conscience, l'empathie et la motivation.

Alors que les « hard skills » reprennent les compétences techniques, mesurables, démontrables acquises par l'individu comme les connaissances techniques et académiques. Elles résultent d'une intelligence cognitive (Levasseur, 2013).

Les soft skills sont considérées par certains auteurs comme des compétences qui relèvent de la personnalité, donc « des caractéristiques profondes et stables de l'individu » (Bellier, 2004) ; pour d'autres, elles sont des compétences au même titre que les compétences techniques et sont donc susceptibles d'évaluation et de développement. La question de l'appréciation et du déploiement des soft skills est de taille, que ça soit pour les organisations ou les individus, compte tenu de leur rôle dans la performance de l'entreprise et la réussite des projets professionnels des individus. Les softs skills sont aussi importantes dans la proposition de nouvelles idées (Weber et *al.*, 2009). ; cet aspect qui est l'essence même de l'existence de l'entrepreneuriat comme discipline.

Weber et *al.* (2009) ont proposé quatre catégories de soft skills : la première est celle du « leadership et les compétences relationnelles », elle regroupe la capacité à négocier, à travailler en équipe, à servir la clientèle et la capacité de résoudre les conflits. La deuxième est relative à la « communication », cette catégorie regroupe la capacité d'écoute, de présenter et tout type de communication verbale et non-verbale. La troisième catégorie reprend des aspects relatifs au « management et à l'organisation », comme la capacité à articuler les objectifs, à organiser les ressources, à assurer le suivi du progrès et la résolution des problèmes. Enfin la quatrième catégorie qui est articulée autour des « connaissances cognitives » comme la créativité, la prise de décision judicieuse, et la capacité de la résolution des problèmes sur place.

Des chercheurs qui se sont intéressés à mesurer la « capacité à entreprendre » ont souligné l'importance d'intégrer dans leur modèle de mesure de cette capacité, des aptitudes plus riches et plus complexes que le caractère financier des projets, qui peut être rattaché à la maîtrise techniques (Lopez et al.2017). Leur étude à révéler que les différents partenaires de l'entrepreneur jugent les projets d'une manière subjective, en s'appuyant sur l'expérience et le ressenti généré par l'échange avec celui-ci, et non pas en se basant exclusivement sur les états financiers présentés par l'entrepreneur, pour faire preuve de sa maîtrise de l'aspect technique du projet.

3) Méthodologie de l'étude

L'objectif de notre étude est de faire une première exploration du processus d'interaction entre les acteurs du réseau professionnel de jeunes porteurs de projet et ces mêmes jeunes entrepreneurs, afin de dévoiler les soft skills transmises. Ainsi, dans le cadre d'un positionnement constructiviste, qui vise à montrer ou analyser des interactions sociales ou de chaînes de causalités réelles comme le définit Hacking (2001), nous avons opté pour la stratégie narrative des expériences de vie des porteurs de projets avec leurs réseaux professionnels, tout en veillant à systématiquement identifier les softs skills nécessaires pour la réussite de cette expérience. Dans ce sens, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs collectifs avec minimum 2 maximum 4 membres d'une équipe projet (sauf pour porteur de projet unique) qui ont été enregistrés, retranscrits puis codés.

En outre, nos entretiens ont été réalisés auprès des équipes d'étudiants s'étant lancés dans la valorisation d'une innovation technologique avec une grande composante sociale et écologique. Nous n'avons pas procédé à un échantillonnage empirique mais plutôt à un choix raisonné vu la visée exploratoire de notre étude (Eisenhardt, 1989). Nous avons pu étudier des projets à des phases de processus de création différents (au total 5 projets : 4 en phase de pré-création juridique ; 2 projets à 1 an d'existence juridique, avec un total de 15 porteurs de projets interviewés). Ces projets sont soit des lauréats d'anciennes éditions ou finalistes du concours organisé par l'organisme « Injaz al Maghrib, qui est une association d'utilité publique visant à promouvoir l'esprit entrepreneurial chez les étudiants. Nous estimons que ces derniers, ont pu profiter des meilleures pratiques d'accompagnement dans le présent écosystème vu qu'à priori il a donné ses fruits en poussant ces projets vers la réussite dans plusieurs processus de pré-sélection.

4) Résultats empiriques

Les résultats de notre recherche ont révélé que les jeunes porteurs de projets considèrent l'interaction avec le réseau, et spécialement celui des professionnels, comme une source d'apprentissage. Tout d'abord, les interviewés ont abordés ce que leurs apportent les compétitions et la participation aux différents évènements ne sont pas visées pour obtenir un prix et donc un financement ou avoir accès à des clients uniquement ; le passage devant le jury est une occasion de forger leurs compétences d'orateur en plus de leur capacité de conviction. C'est une occasion pour tester la clarté de leurs présentations orales et écrites qui explicitent le volet technique, commercial et financier de leurs projets. Il a fallu aussi faire preuve d'adaptabilité en répondant à des questions de mise en situations relatives à l'activité de l'entreprise. A force de passer devant les jurys, la gestion de stress et des émotions devient un acquis, l'exercice a permis à plusieurs jeunes entrepreneurs à avoir confiance en soi et être prêt à relever les défis. Pour ceux qui devaient présenter à plusieurs leur projet collectif, il fallait développer leurs sens de l'organisation, en se répartissant les tâches (qui va présenter quoi ? qui saura mieux expliquer une partie spécifique ?), les interviewés affirment que ce genre de compétition, les met face à un enjeu où ils devront faire preuve de sens de l'écoute et d'empathie afin que la répartition se fait de la manière la plus efficace possible pour que la présentation du projet soit excellente. Nous remarquons que les répondants ont du mal à cerner la notion du leadership, ils cherchent à démontrer que leur implication dans le projet est à pied d'égalité. Ceci n'empêche que les récits révèlent qu'il y a toujours un élément fédérateur qui a eu l'idée en premier, c'est-à-dire celui qui a manifesté son intention entrepreneuriale en premier et à veiller à constituer le groupe puis à résoudre les problèmes qui peuvent surgir entre les différents associés.

Toujours en matière d'occasion d'apprentissage, ces jeunes porteurs de projets semblent conscients de l'omniprésence des aspects techniques et technologiques dans leurs discours à propos de leurs projets. Ainsi, selon ces derniers, acquérir le réflexe de penser au design du produit, les aspects ergonomiques, l'implantation chez le client est un réel challenge et jugent eux-mêmes leur parcours en la matière en comparant l'état de leurs présentations du projet au fur et à mesure qu'ils participent aux compétitions. Ils ont aussi appris à se poser entre eux les questions que les visiteurs des stands et membres de jury ont tendance à leurs poser ou aux autres équipes. L'épreuve du concours, les formations dispensées en préparation aux

compétitions, en plus des échanges avec les membres du jury et les visiteurs des différents stands, sont les différentes occasions d'apprentissage qui ont été retenues.

En plus des « soft skills », les porteurs de projets estiment avoir appris sur le tas les métiers du management, notamment les aspects commerciaux, marketing et logistique. À ce propos, ils semblent avoir recours à l'auto-formation sur internet pour tout besoin identifié pour préparer les rapports, bilans, dossiers exigés pour participer aux compétitions. Bien entendu, leur réseau professionnel personnalisé, en la personne de leur parrain, coach ou conseiller reste une référence pour valider leurs idées et démarches. L'apprentissage qui leur a demandé le plus d'investissement est celui du volet financier et surtout l'établissement du business model et par la suite du business plan. Chaque passage devant un jury est considéré comme une occasion de mettre à l'épreuve ce business plan et de leurs connaissances dans ce domaine, ils sont attentifs au feed-back des membres du jury pour apprendre de leurs remarques. Ainsi, le débriefing en détail, avec le coach/le parrain ou entre associés, des remarques et questions du jury à propos du business plan est une pratique systématique pour garantir cet apprentissage et l'augmentation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs dossiers.

Nos résultats révèlent que l'apprentissage des soft skills se fait à travers la mise en situation des porteurs de projets. C'est-à-dire face à un jury dont la principale mission est de choisir un projet gagnant parmi plusieurs, qui va pouvoir bénéficier d'une aide financière. Les jeunes entrepreneurs sont contraints de passer plusieurs compétitions pour remédier aux lacunes qui leurs font défaut et qui sont généralement relatives aux softs skills. Les jeunes entrepreneurs ne deviennent conscients effectivement de l'importance de ces softs skills qu'après avoir passé une première, voire une deuxième compétition. Généralement, l'effort de se perfectionner vient après le fait de se poser des questions sur ce qu'il manquait à leurs présentations, soit au niveau technique ou même le volet personnel ou interpersonnel qui relève des soft skills.

Conclusion

L'importance du réseau professionnel dans le développement des softs skills chez les jeunes entrepreneurs est une réalité qui a été relevée par cette étude. C'est dans le cadre d'un travail antérieur réalisé pour explorer le réseau social de l'entrepreneur marocain et les ressources qui en fournit, que nous étions initiées à se poser des questions sur comment les jeunes porteurs de projets développent leurs soft skills.

Cependant, notre travail s'est limité à un réseau professionnel restreint des jeunes entrepreneurs, il était constitué des premiers contacts professionnels avec qui les porteurs de projets ont interagi. Ce réseau devrait sûrement s'élargir et apporté d'autres soft skills que notre étude n'a pas pu cerner. Ainsi, nous nous ne prétendons pas avoir recensé les soft skills que peut transmettre un réseau professionnel, mais plutôt mettre l'accent sur le rôle que pourrait jouer celui-ci dans le développement des soft skills chez les jeunes entrepreneurs. Ainsi, un travail de recensement des softs skills demandera d'élargir le spectre du réseau professionnel et prendre en considération des porteurs de projet qui ont atteint un niveau avancé dans le processus entrepreneurial.

Par ailleurs, il existe au Maroc plusieurs structures (gouvernementales ou non-gouvernementales) qui mettent à la disposition des porteurs de projets des offres d'accompagnement proposant des programmes de formation pour le développement du plan d'affaires, le conseil et même l'aide financière. Sauf que cet aspect relatif au développement des softs skills semblent manquer à ces programmes. Les jeunes entrepreneurs découvrent son importance lorsqu'ils sont amenés à se présenter devant des pourvoyeurs de fonds. Alors que comme la littérature le démontre, au-delà de réussir le financement nécessaire pour lancer son activité, disposer de soft skills est une nécessité qui conditionnera la survie de l'entreprise plus tard, puisque plusieurs études ont soulignés leurs importances pour assurer la performance de l'entreprise.

Ainsi, il s'avère judicieux de réfléchir à ce que les structures d'accompagnement entrepreneurial proposent des services (comme le coaching et le développement personnel) permettant de parfaire les softs skills chez les entrepreneurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdennadher S., Trabelsi K. et Boudabbous S. (2015), « influence de la famille et du réseau relationnel sur l'acte entrepreneurial : cas des entrepreneurs tunisiens », *Question(s) de management*, Vol.2, n° 10.
- Alam M, Gale A, Brown M et Khan A (2010), « The importance of human skills in project management professional development », *International Journal Managing Projects Business* Vol. 3, n°3, p495-516.
- Aldrich H. et Zimmer C. « *Entrepreneurship through social Networks* ». in D.L. Sexton et R.W. Smilor (eds), "The art and Science of Entrepreneurship", 1986, Ballinger.
- Anderson A.-R., Drakopolou D.-S. et Jack S.-L (2010)., « Network practices and entrepreneurial growth », *Scandinavian Journal of Management*, Vol.26, n°. 2, p. 121-133.
- Baron.A.R. et Markman.G.D. (2003), « Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success », *Journal of Business Venturing*, Vol.18, p.41-60
- Bellier, S. (2004), *Le savoir-être dans l'entreprise*, Vuibert.
- Borges C., Filion L. J. (2016) « Essaimage universitaire et capital social entrepreneurial », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.15, n°2, p. 43-73.
- Burt R.S. (2005), Chapter 1- the social capital of structural holes, dans *Brokerage and Closure*, 2005, Oxford University Press.
- Chabaud D. et Njigol J. (2010), « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires », *Revue française de gestion*, Vol. 2, n°. 206.
- Courpasson, D. et Livian, J.F. (1991), « Le développement récent de la notion de compétence: glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 1, p. 3-10.
- Davidsson, P., et Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 3, p. 301-331.
- Dixon J, Belnap C, Albrecht C, Lee K (2010) , « The importance of soft skills », *Corporate Finance Review*. Vol.14, n° 6, p.:35-38.
- Durand T. (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n° 127, janvier-février 2000, p. 84-102.
- Ferrary, M. (2001), « Pour une théorie de l'échange dans les réseaux sociaux », *Cahiers internationaux de Sociologie*, n°2, 261-290.
- Hacking, I. (2001). *Entre science et réalité. La construction sociale de quoi ?* Paris : Éditions La Découverte.
- Houllier-Guibert C. E., Suire R. et Bailleul H. (2017), « La mise en réseau des entrepreneurs innovants : un défi pour les dispositifs de soutien à l'innovation à l'échelle de la métropole ? », *innovation*, Vol.1 ,n° 52, p. 197-210.
- Jack SL.(2005), « The role, use and activation of strong and weak network ties: a qualitative analysis », *The Journal of Management Studies*, Vol.42, n°6, p. 1233-1258
- Jack S.L. et Anderson A.R. (2002), « The Effects of Embeddedness on the Entrepreneurial Process », *Journal of Business Venturing*, V. 17, n° 2, p. 467-487.
- Julien P.-A. (2007), « *A Theory Of Local Entrepreneurship in The Knowledge Economy* », Edward Elgar Publishing Limited.

- Lampel J. (2001). The core competencies of effective project execution : the challenge of diversity. *International Journal of Project Management*, Vol 19, p. 471-483
- Levasseur R. E. (2013), « People Skills: Developing Soft Skills—A Change Management Perspective », *Interfaces*, Vol. 43, n°6, p 561-577.
- Lopez J.-C., Feige J., Méreaux J.-P. (2017), « La mesure de la capacité à entreprendre: Un outil pour la PME », 15ème Congrès de l'Institut International des Coûts & 4^{ème} Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de Gestion et Gestion des Coûts, *ISEOR*, Lyon, 23 juin.
- Man T., Lau T., Chan K.-F. (2002). The competitiveness of Small and Medium Enterprises- A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, Vol 17, p. 123-142
- Nahapiet J. et Ghoshal S. (1998), « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 23. n°2.
- Newell D (2002), « The smarter they are the harder they fall. », *Career Development International*, Vol. 7, n°5, p.: 288-291.
- Omrane A. (2013), « Les réseaux sociaux de l'entrepreneur et son accès aux ressources externes : le rôle des compétences sociales », *Management & Avenir*, Vol.7, n°65, p. 73-93.
- Omrane A., Fayolle A., Benslimane O. Z. (2011), « Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique », *La revue des Sciences de Gestion*, Vol. 5 , n° 251
- Richards T., Yellen R., Kappelman L. et Guynes S. (1998), « Information systems manager's perceptions of IS job skills », *Journal of Computer Information Systems* Vol. 38, n°3, p.:53-57.
- Stovall D.C. et Stovall P.S. (2009), « Professional accountants: Void of "soft skills"? » *Business Review*. Vol.4, n°1, :p.99-104.
- Tamiri M.A et El Graini M. (2019), « Le réseautage : un déterminant de l'internationalisation des pme et de leur performance à l'export », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Vol.3 , n°4, p : 1006- 1019.
- Theurelle-Stein D. et Barth I. (2017), « Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain ». *Management Avenir*, Vol. 95, p. 129-151.
- Uphoff, N. (2000) « Understanding social capital : learning from the analysis and experience of participation », in P. Dasgupta ; I. Serageldin (sous la dir. de), *Social Capital : a Multifaced Perspective*, Washington D.C., World Bank, p. 215-249.
- Uzzi B. (1996), « The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect », *American Sociological Review*, Vol.61.n°4
- Verstraete, T. et A. Fayolle (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.4, n° 5, p. 33-52.
- Weber M., Finley D., Crawford A., Rivera D et Jr (2009), «An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and Hospitality Research*, Vol.9, n°4,p. 353–361.
- Zimmermann, B. (2000), Logiques de compétences et dialogue social, *Travail et Emploi*, n°84, p.5-17.