

2

L'entrepreneur-dirigeant de la petite entreprise et son accompagnement : une approche théorique par le capital humain et le capital social

Les études concernant la création d'entreprises sont utiles pour permettre aux créateurs d'entreprises de diminuer leurs risques dans le processus de création d'un nouveau système social souvent plus complexe qu'on ne se l'imagine. Ces études permettent aussi aux organismes de soutien à la création d'entreprises et aux organismes d'éducation entrepreneuriale de jouer leur rôle plus efficacement.

Borges, Simard et Filion 2005:1.

Cette analyse des auteurs cités plus haut met en exergue la place de l'entrepreneur dans la concrétisation du processus de création d'entreprise. Cette place est d'autant plus incontournable, dans le cas des micro-entreprises, des très petites entreprises et des petites entreprises,⁵ que l'entrepreneur est la figure héroïque de la petite entreprise (Capiez 1988 ; Capiez et Hernandez 1998 ; Julien et Marchesnay 1988). En outre, le processus de création d'un nouveau système social au travers de la création d'entreprise met un accent sur le rôle des organismes de soutien et d'aide à la création, ainsi que des structures d'accompagnement des entrepreneurs.

D'une manière générale, nous pouvons reconnaître, à la suite de Borges *et al.* (2005), que le processus de création d'entreprise implique non seulement le propriétaire dirigeant de la petite entreprise, mais également un grand nombre de personnes et de ressources. Le processus de création d'entreprise est à l'origine de la création d'emplois et de richesses (Birch 1987 ; Julien 2000). Dans cette perspective, les choix et les activités réalisées au début de la vie de l'entreprise (Chrisman et McMullan 2000), tout comme les systèmes de soutien et d'accompagnement au départ (Chrisman et McMullan 2000), sont déterminants pour assurer la pérennité des entreprises.

Nonobstant l'importance de l'entrepreneuriat pour le système économique, notre connaissance empirique et en profondeur du phénomène entrepreneurial reste limitée et parcellaire. Par exemple, nous avons une connaissance insuffisante des spécificités et des processus sociaux susceptibles de faciliter la création et la gestion de la petite entreprise.

Ainsi, à l'instar des études récentes menées par l'Entrepreneurship Research Consortium (ERC) visant à combler les lacunes des recherches empiriques sur la phase de démarrage de la petite entreprise, une équipe d'enseignants-chercheurs constituée, au sein du Département de Gestion des ressources humaines de l'école supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala⁶ a bénéficié d'un financement du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA) pour constituer un Groupe national de travail (GNT) dans le cadre des programmes de recherche de cet organisme. Ce GNT a commis une étude sur l'accompagnement et la performance de la petite entreprise en phase de démarrage dans les villes de Douala et Yaoundé (Cameroun).

Le présent chapitre constitue une étape de cette étude. L'objectif consiste à présenter une recension des principaux écrits sur la performance⁷ post-crédation de la petite entreprise, avec une entrée spécifique sur la problématique de l'accompagnement des entrepreneurs. D'emblée, nous signalons qu'une meilleure compréhension des déterminants de la performance de la petite entreprise accompagnée suppose, sur le plan méthodologique, de prendre en compte un groupe test constitué de petites entreprises non accompagnées. Ce choix méthodologique nécessite que le cadre théorique devant soutenir les investigations de terrain intègre les caractéristiques de l'entrepreneur. Cela signifie que dans les développements théoriques pertinents relatifs à l'accompagnement et la performance de la petite entreprise en phase de démarrage, nous allons avoir recours à la théorie du capital humain pour ce qu'elle apporte dans l'établissement des caractéristiques des entrepreneurs. Notons alors que le concept d'accompagnement est associé à la théorie du capital social, laquelle fonde les échanges sociaux entre acteurs dans un système socio-économique (Emerson 1972).

Nous présentons, dans ce chapitre, une synthèse de la documentation pertinente sur la performance de la petite entreprise créée dans une période récente (certains auteurs parlent de dix-huit mois, d'autres de moins de trois ans (Borges *et al.* 2005). La question essentielle, tant sur le plan théorique qu'empirique, est la suivante : en phase de démarrage, la petite entreprise accompagnée est-elle plus performante que celle non accompagnée ? Quels seraient les déterminants de la performance post-crédation de la petite entreprise ? Ce questionnement en appelle un autre, celui du genre. Autrement dit, la petite entreprise performante en phase

de démarrage est-elle dirigée par une femme ou au contraire par un homme ?

Ces questionnements seront traités dans les lignes suivantes, en procédant à l'examen critique de la documentation qui conduira à énoncer quelques hypothèses de travail dont le test sera fait dans les deux chapitres suivants. L'examen critique de la revue de littérature portera sur deux courants théoriques : d'abord, le capital humain et l'entrepreneur ; ensuite, le capital social et l'entrepreneur.

L'entrepreneur et le capital humain

Il est désormais admis que la figure de l'entrepreneur symbolise la petite entreprise (Capiez 1988 ; Capiez et Hernandez 1998 ; Julien et Marchesnay 1988). Dans ces conditions, il apparaît intéressant d'identifier les principales caractéristiques de l'entreprise qui conditionnent la concrétisation du processus de création d'entreprise et son développement (Davidsson 1995 ; Evans et Leighton 1989 ; Reynolds 1997 ; Becker 1964 ; Polanyi 1967 ; Davidsson et Honig 2003 ; Arenius et De Clercq 2005 ; Borges *et al.* 2005).

De ce fait, la théorie du capital humain est d'un apport considérable. Elle considère que l'éducation formelle et l'éducation informelle, les diverses expériences des individus (dans le travail, dans un secteur d'activité, dans le management) sont des facteurs favorisant l'activité entrepreneuriale. L'examen critique des effets des dimensions du capital humain, à savoir l'éducation formelle et l'éducation informelle, nous amènera à suggérer l'influence du capital humain sur la performance post-crédation de la petite entreprise.

L'éducation formelle

L'éducation formelle est conçue et dispensée par les institutions d'éducation et de formation professionnelle et continue (Écoles, Universités, etc.). Ces institutions produisent des connaissances et des savoirs qui peuvent être actionnables avec plus ou moins d'efficacité. En effet, la théorie du capital humain considère que les connaissances augmentent les capacités des individus et contribuent alors à la gestion des activités (Schultz 1959 ; Becker 1964). D'autres auteurs ajoutent qu'il est possible d'établir des relations entre éducation, entrepreneuriat et succès, le succès pouvant se traduire par le succès de l'activité économique et la création de valeur (Davidsson 1995 ; Evans et Leighton 1989 ; Gimeno *et al.* 1997 ; Honig 1996 ; Reynolds 1997). Pour Aldrich et Keister (2002), le niveau de scolarité a une influence sur la décision de créer une entreprise. Les travaux réalisés par le GEM (Global Entrepreneurship Monitor) vont dans ce sens dans la mesure où ils soulignent que l'éducation formelle peut influencer les motifs qui amènent un individu à créer une

entreprise, comme le rappellent justement ici Reynolds, Bygrave et Autrie (2004:78 ; cités par Borges *et al.* 2005:4).

Those with more education and from higher incomes are more likely to pursue opportunity entrepreneurship. Those with less educational from poor households are more likely to pursue entrepreneurship out of necessity.

La création par opportunité serait le fait des personnes ayant un niveau de scolarité élevé. Pour ce qui concerne le processus entrepreneurial, on pourrait en déduire que les personnes de niveau de scolarité élevé seraient plus à même de gérer leur entreprise pendant la phase démarrage.

L'éducation formelle apparaît comme une source d'accumulation de connaissances. Ces connaissances sont explicites, codifiées sous forme de documents écrits et formalisés. Mais il se trouve que les connaissances explicites sont souvent combinées aux connaissances tacites et non explicitées ; et cette combinaison permet de résoudre des problèmes complexes et de prendre des décisions entrepreneuriales (Davidsson et Honig 2003). Ces deux auteurs ont montré, à partir d'une étude portant sur 289 entrepreneurs naissants, que les connaissances explicites (avoir suivi une formation en entrepreneuriat) et les connaissances tacites (expérience dans l'industrie ou dans le secteur d'activité) expliquent différemment la découverte et l'exploitation des opportunités. On pourrait penser logiquement que l'interaction entre les connaissances explicites et les connaissances tacites pourrait expliquer la performance des activités en termes de versement du premier salaire, de gains obtenus ou de première vente.

Dans une certaine mesure, l'éducation formelle peut également façonner le style cognitif de l'entrepreneur. Bruyat (2001) souligne opportunément que le style cognitif et ses représentations jouent un rôle important dans la réalisation de son projet entrepreneurial. Pour Bruyat (2001:26),

tout au long du processus qui conduit un individu à la réalisation (ou à l'avortement) d'un projet de création d'une entreprise, à la réussite, au développement ou à l'échec plus ou moins marqués de l'entreprise créée, l'acteur stratégique qu'est le créateur s'informerá, déciderá ou agira à l'aide de son intelligence stratégique, ou de son style cognitif, en fonction des perceptions qu'il a de son environnement, de ses capacités, de ses aspirations.

Abondant dans le même sens, Sammut (1998) et Lichtenstein, Lumkin et Shrader (2003) placent le processus d'apprentissage de l'entrepreneur au cœur du processus de création de l'entreprise, voire de gestion efficace de l'entreprise pendant la phase de démarrage. Ainsi, au fur et à mesure de l'évolution du projet de création de l'entreprise, le contexte d'action de l'entrepreneur change (Sammut 1998). Étant la figure héroïque de la petite entreprise, l'entrepreneur lui-même doit changer, car

La phase de démarrage est source d'expériences positives et négatives, chacune d'elles favorisant l'apprentissage du dirigeant et enrichissant l'histoire de l'entreprise.

Le besoin d'apprentissage est donc réel dans la mesure où il contribue à l'amélioration des compétences de l'entrepreneur. Ce dernier doit non seulement posséder un style cognitif permettant d'avoir une vision de son entreprise et de traduire celle-ci en objectifs stratégiques et opérationnels, mais aussi il doit détenir les compétences techniques et managériales pour assurer la gestion efficace et efficiente de son entreprise. Dans cette veine, Deakins, Sullivan et Whittan (2002), cités par Borges *et al.* (2005:7) reconnaissent que le besoin d'apprentissage est généré par le besoin de s'adapter aux changements environnementaux et ils ajoutent qu'il permet à l'entrepreneur d'adopter un comportement proactif. Nous pensons alors que l'apprentissage permet d'acquérir des connaissances qui, selon Weick (1998), jouent un rôle primordial dans la gestion des situations nouvelles. L'apprentissage facilite aussi l'intégration et l'accumulation des connaissances nouvelles que les individus peuvent acquérir soit par l'éducation formelle soit par l'éducation informelle.

L'éducation informelle

Le capital humain n'est pas seulement la résultante de l'éducation formelle, mais il inclut l'éducation informelle telle l'expérience et l'apprentissage en situation de travail. L'on peut se rendre compte que l'apprentissage peut également s'opérer dans le cadre de l'éducation informelle. Et dans ce cas, il est générateur de connaissances tacites et non codifiées qui sont, comme nous l'avons mentionné plus haut au même titre que les connaissances explicites, des facteurs qui influencent le processus de création et de démarrage des entreprises.

En effet, le rôle du capital humain dans l'explication des comportements humains remonte aux travaux de Becker (1964) pour qui l'expérience et l'éducation sont cruciales dans l'analyse du système économique, et donc du processus de démarrage de la petite entreprise. Pour Becker (1964), les comportements humains peuvent être associés au succès. Pour cela, l'expérience de travail, le statut de salarié, l'expérience de management ou encore l'expérience dans l'industrie et dans le secteur d'activité, en tant que dimensions de l'éducation informelle, sont des indicateurs du capital humain utilisés pour analyser la participation de la force de travail dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Arenius et De Clercq 2005:252). On pourrait objectivement rejoindre certains auteurs qui soutiennent que ces indicateurs du capital humain sont associés aux comportements humains et au succès d'entrepreneurs potentiels (Evans et Leighton 1989 ; Bates 1997 ; Greene 2000).

En comparant les études menées dans plusieurs pays, Borges *et al.* (2005) constatent que les entrepreneurs ont souvent une bonne connaissance technique du secteur d'activité de la nouvelle entreprise et en moyenne plus de dix ans d'expérience de travail. Dans des situations singulières, les entrepreneurs ont en moyenne quatorze ans d'expérience de travail en Suède (Honig et Karlsson 2001) et dix-huit ans au Canada (Gasse, Diochon et Menzies 2004). S'agissant de l'expérience dans l'industrie, Gelderen *et al.* (2001) relèvent que ce type d'expérience a un impact positif sur la réussite du processus de création. Aussi, pensons-nous que ces divers types d'expérience (au travail, en management ou en création d'entreprises) sont importantes lorsque l'entreprise devient opérationnelle, c'est-à-dire lorsqu'elle réalise par exemple la première vente (Reynolds et Miller 1992) ou atteint le seuil de rentabilité depuis au moins six mois après sa création (Gasse *et al.* 2004).

La présentation et la discussion des caractéristiques de l'entrepreneur, au regard des fondements théoriques du concept « capital humain », suscitent quelques remarques dont l'analyse nous suggère une première hypothèse de travail.

Le capital humain et la performance de la petite entreprise en phase de démarrage

D'abord, le niveau de scolarité influence le processus de création et de démarrage des entreprises. Étant donné que le niveau de scolarité est de plus en plus élevé et que celle-ci semble suivre, comme l'ont noté Borges *et al.* (2005:8), la courbe générale de la scolarité de la population de presque tous les pays, nous sommes tentés d'affirmer que l'éducation formelle (en particulier la scolarité reçue par les individus) est un déterminant du succès de l'activité entrepreneuriale. De même, l'expérience du secteur d'activité est le meilleur garant du succès.

Pour rester donc en affaires, l'entrepreneur doit s'engager continuellement dans un processus d'apprentissage qui peut se faire au travers de l'éducation formelle ou de la formation sur le tas, c'est-à-dire en exerçant une activité professionnelle. Plus prosaïquement, l'entrepreneur doit « apprendre à se débrouiller » (Borges *et al.* 2005:8). En fait, certains individus possèdent un potentiel plus grand de réussite dans l'activité entrepreneuriale du fait des cultures de leur milieu familial ou de l'environnement dans lequel ils évoluent. L'environnement pouvant produire un cadre incitatif pour la création et le développement des entreprises. D'autres individus vont devenir entrepreneurs « actifs » en apprenant le métier d'entrepreneur soit par l'éducation informelle soit par l'éducation formelle.

Ainsi, il n'existe pas de profil type, voire absolu, d'entrepreneur au regard des caractéristiques d'un créateur d'entreprise. Qu'à cela ne tienne,

nous rejoignons les travaux relatifs au rôle du capital humain sur l'activité entrepreneuriale et soutenons que le capital humain influence le processus de création de la petite entreprise. Plus précisément, les dimensions éducation et expériences (de travail, dans l'industrie, dans le secteur d'activité, ou en management) de l'entrepreneur influencent le démarrage de la petite entreprise. Le démarrage s'achevant par les ventes, le recrutement, voire l'évolution de l'effectif des personnels, les profits ou tout au moins le seuil de rentabilité, il nous semble raisonnable de soutenir que l'entrepreneur doit posséder les compétences associées au capital humain qui vont lui permettre d'atteindre ou, à défaut, d'amorcer l'atteinte des objectifs préalablement fixés. La première hypothèse de travail qui en découle peut être formulée de la manière suivante :

Hypothèse 1 : Le capital humain est positivement associé au succès du démarrage de la petite entreprise.

L'entrepreneur et le capital social

Au-delà des caractéristiques de l'entrepreneur qui sont à l'origine de la réussite de l'activité entrepreneuriale, singulièrement pendant le démarrage de la petite entreprise, le capital social est souvent considéré comme le deuxième versant d'un « duopole » complémentaire. Bien que différents, les concepts « réseaux sociaux » et « capital social » sont mobilisés par certains auteurs comme vecteurs de réussite du processus entrepreneurial (Tremblay et Carrier 2006). Dans la deuxième section de ce chapitre, nous allons présenter et analyser le rôle des réseaux sociaux et du capital social dans le succès de l'activité entrepreneuriale.

Les réseaux sociaux et le capital social qui en découle sont au cœur du processus entrepreneurial (Aldrich et Zimmer 1986 ; Tremblay et Carrier 2006). Après une présentation et discussion, nous suggérons que le capital social améliore la performance de la petite entreprise en phase de démarrage.

Les réseaux sociaux

Pour Tremblay et Carrier (2006), l'entrepreneur « solo », c'est-à-dire cet individu héroïque qui a créé une entreprise et parfois la gère (cas de la petite entreprise), se caractérise par la rationalité limitée au sens de Simon (1983), puisqu'il évolue dans un contexte d'asymétrie d'information. Pour combler cette difficulté qu'il a à collecter et à analyser l'information de manière à en extraire l'information pertinente pour la conduite des affaires, l'entrepreneur potentiel dispose d'un réseau de contacts qui peut lui apporter l'information riche et d'autres ressources (matérielles, financières et humaines) utiles. Selon ces deux auteurs, l'augmentation de la densité et la diversité des liens dans un réseau tout comme une plus

grande accessibilité à des réseaux peuvent faciliter le processus entrepreneurial (Tremblay et Carrier 2006:77).

La mobilisation des réseaux sociaux dans les recherches en entrepreneuriat s'inscrit dans les travaux sociologiques de Burt (1992) et de Granovetter (1995) qui soutiennent que les réseaux sociaux sont des déterminants de l'activité économique. Prenant l'exemple de l'activité économique, Granovetter a montré que des individus ont recours à leurs réseaux de contacts pour accéder à un emploi, et plus généralement les individus sont à même de réaliser une activité économique en trouvant au sein de ces réseaux relationnels (sociaux) des ressources nécessaires. Il s'ensuit que les réseaux sociaux sont mobilisés pour analyser et comprendre le phénomène entrepreneurial.

C'est ainsi que Singh (1998), Singh *et al.* (1999), Arenius et De Clercq (2005) soulignent l'importance des réseaux de contacts dans la concrétisation du processus de création. Reprenant le discours de Granovetter sur les « liens faibles » et les « liens forts », la plupart des auteurs distinguent les réseaux de contacts constitués de proches (famille et amis, etc.) qui sont qualifiés de réseaux de liens forts d'une part ; et les réseaux relationnels secondaires constitués de contacts élargis (personnes en contact irrégulier avec l'entrepreneur ; réseau d'affaires ; organismes de soutien et d'aide à la création, structures d'accompagnement, etc.) qui sont des réseaux de liens faibles d'autre part. D'après Granovetter (1973), les réseaux de liens faibles sont producteurs d'informations riches, uniques et non redondantes. Et à ce titre, ils contribuent plus que les réseaux de liens forts à la réussite du processus entrepreneurial.

À ce niveau de notre analyse, nous constatons que l'entrepreneur peut, selon ses visions ou selon les contingences de l'environnement au sein duquel il évolue, avoir recours soit aux réseaux relationnels de proximité (famille, amis), soit aux réseaux relationnels élargis (réseaux d'affaires, structures d'accompagnement). Il convient aussi de préciser que les réseaux de liens forts sont pour l'essentiel dédiés à l'évaluation et à la mise à disposition des ressources, alors que les réseaux de liens faibles servent surtout à la recherche, la collecte et l'analyse de l'information (De Koning 2003). Analysant la construction de l'opportunité, De Koning (2003) établit que l'entrepreneur va solliciter des personnes différentes avec lesquelles il entretient des activités cognitives différentes. Rejoignant cet auteur, nous pensons que l'entrepreneur aura recours aux divers réseaux relationnels susceptibles de l'aider à concrétiser le processus entrepreneurial. Dans tous les cas, ces différents réseaux sont utiles à l'entrepreneur dans la réalisation des activités entrepreneuriales qui interviennent au démarrage de l'entreprise.

Le réseau de liens forts est particulièrement utile dans un contexte de rareté de ressources et d'incertitudes. Une comparaison internationale révèle que dans le cas de la petite entreprise, l'entrepreneur va solliciter davantage le réseau de liens forts pour accéder aux ressources financières et humaines nécessaires pour faire fonctionner l'entreprise (Ferrier 2002). On peut observer qu'en contexte africain, en particulier camerounais, les entrepreneurs sont confrontés à d'énormes difficultés qui réduisent les possibilités de création et de développement des entreprises⁸ (Kamdem et Nkakleu, à paraître ; Kamdem 2001 ; Fauré et Labazée 2000 ; Bikanda, Boutchoué et Kamdem 1993 ; Fokam Kammogne 1993 ; Fauré 1992 ; Labazée 1988). Dans ces conditions, ils vont solliciter les réseaux de proximité pour obtenir des ressources financières. A la différence d'autres pays, dans certains pays africains parmi lesquels le Cameroun (Ferrier 2002 ; Nkakleu 2001 ; Nzemen 1993 ; Brenner, Fouda et Toulouse 1990), des entrepreneurs vont avoir recours aux fonds des tontines qui sont une forme d'associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC) pour financer la création et le développement de leurs entreprises. De même, si les entrepreneurs recrutent au sein des réseaux relationnels de liens faibles, des études menées dans plusieurs pays africains (Côte-d'Ivoire et Cameroun, notamment) établissent que des entrepreneurs africains recrutent essentiellement au cours de la phase de démarrage au sein de leur famille ou de leur ethnie, tout en se donnant la latitude d'embauche de personnels issus d'autres ethnies au fil du processus d'évolution de l'entreprise (Kamdem et Fouda 2007 ; Kamdem 2002 ; Nkakleu 2001 et 2002 ;⁹ Hernandez 1997 ; Warnier 1993 ; Bourgoin 1984). On peut se rendre compte, comme le mentionne Ferrier (2002:187), que « Sur le continent africain, la conception de l'entrepreneur africain se veut holiste (parce que) la TPE africaine se décline avec toutes les formes de solidarités familiales, géographiques ou religieuses ».

Ce qui constitue la singularité de la petite entreprise africaine, c'est son insertion dans des réseaux de relations sociales de la communauté géographique ou ethnique d'appartenance qui sont en fait des réseaux d'échanges personnalisés ayant comme vertu de réduire les coûts de transaction inhérents au respect des contrats entre acteurs.

Les réseaux sociaux jouent ainsi un rôle important dans la création et le développement de l'activité entrepreneuriale. Ces réseaux sociaux sont multiples et semblent contingents au contexte de localisation de l'entreprise. Il s'ensuit que le capital social en découlant l'est aussi.

Le capital social

Pour l'entrepreneur, le capital social est une ressource aussi importante que le capital financier ou le capital humain. C'est à juste titre que Liao et Welsch (2005), Bourdieu (1983), Coleman (1988, 1990) considèrent que le capital social est le complément contextuel du capital humain. En effet, la

théorie du capital social valorise les bénéfices que tirent les individus des relations qu'ils entretiennent avec les structures sociales auxquelles ils appartiennent ainsi que de leurs réseaux relationnels (Lin *et al.* 1981 ; Portes 1998).

Plusieurs définitions sont données au concept « capital social », ce qui le rend multidimensionnel. Pour Bourdieu (1986, cité par Tremblay et Carrier 2005:79), c'est « L'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance et de reconnaissance mutuelles ».

Coleman (1990), quant à lui, voit, dans le capital social, le capital de connaissances, normes et règles partagées et utilisées par les individus dans leurs interactions. Selon Lin (2001:24), le capital social est un ensemble de « ressources embedded in a social structure, which are accessed / mobilized in purposive actions ». Abondant dans le même sens, le capital se révèle, selon Callois (2004), comme un ensemble de ressources relatives à des rapports sociaux qui caractérisent les individus.

Le capital reste un concept ambigu (Tremblay et Carrier 2006) qui se distingue des relations sociales dans la mesure où « Ces dernières ont un attribut de flux, alors que le capital social est un "stock". Avoir du capital social, c'est donc être en mesure de mobiliser des relations sociales à son avantage ».

On pourrait penser alors aux ressources informationnelles, matérielles et financières permettant à l'entrepreneur de concrétiser son projet entrepreneurial et de s'engager dans les phases de démarrage et de développement de l'entreprise.

Le capital social est également perçu comme un mécanisme d'appropriation et de représentation de l'environnement (Weick 1979 ; Tremblay et Carrier 2006). Ainsi, les individus dont le capital social est élevé tirent davantage profit de leur propre capital humain (Burt 1997). Le capital social et les « relations sociales » sont des concepts liés (Tremblay et Carrier 2006:79) puisque le capital social prend sa source dans la structure et le contenu des relations entre les acteurs sociaux (Adler et Kwon 2002).

Nous retenons que le capital est la résultante des échanges sociaux (Emerson 1972) et apparaît dès lors comme un levier d'analyse des effets des liens d'échanges entre acteurs sociaux sur la performance. Les effets des échanges peuvent être des ressources palpables, à l'instar des dons et prêts accordés par les proches (famille, parents, amis) des entrepreneurs potentiels ou actifs. Ces effets peuvent être aussi des ressources intangibles comme l'information sur les procédures ou les structures en charge de l'enregistrement juridique de l'entreprise, sur la localisation des installations, des matériels ou des fournisseurs ou sur des clients potentiels (Davidsson et Honig 2003:307).

Tout en convenant que le capital social permet d'accéder à des informations variées et fiables, nous reconnaissons aussi qu'il est le terreau de recrutement d'appartenance (ethnique, confessionnelle ou plus généralement culturelle). Le capital social est la base de relations d'entraide, de loyauté et de confiance. Et de ce point de vue, il s'identifie aux mécanismes de coopération qui permettent de réduire les coûts d'opportunité dus au « passager clandestin » et l'incertitude.

En tant que vecteur de transmission d'information et de coopération qui sous-tendent les échanges sociaux (Callois 2004), le capital social constitue une ressource que les individus peuvent utiliser pour tisser et renforcer la confiance dans les organisations (confiance intra-organisationnelle) et entre les acteurs (confiance inter-individuelle). Il peut générer des ressources informationnelles additionnelles et riches à partir des liens externes (Adler et Kwon 2000 ; Tremblay et Carrier 2006). Qu'il s'agisse des liens internes ou des liens externes, le recours aux divers réseaux met en évidence le rôle de la cohésion sociale dans l'action collective. À cet effet, le capital social est composé de « capital social de liens internes » (*bonding social capital*) et de « capital social de liens externes » (*bridging social capital*).

Le capital social de liens internes et le capital social de liens externes sont susceptibles de produire des ressources semblables. Toutefois, ils se distinguent par la nature des liens qui peuvent être des « liens faibles » ou des « liens forts », comme l'a montré Granovetter (1995). Dans la perspective entrepreneuriale, deux niveaux d'analyse du capital social sont envisageables : le niveau individuel et le niveau organisationnel.

Au niveau individuel, les études ont relevé le rôle du capital social dans le processus entrepreneurial, avec une entrée sur la construction de l'opportunité d'affaires (Davidsson et Honig 2003). Il s'agit pour l'entrepreneur de se référer à ses réseaux de proximité supposés l'aider dans la concrétisation de son « affaire ». On peut considérer que les décisions des entrepreneurs sont le fruit des interactions avec ses proches, des réseaux d'affaires auxquels ils sont membres (*capital social de liens internes* ou « *bonding social capital* »). Ces décisions des entrepreneurs sont également la résultante des relations avec des réseaux d'associations et d'organismes dédiés à l'accompagnement des entrepreneurs (*capital social de liens externes* ou « *bridging social capital* »).

Dans la phase de démarrage de la petite entreprise, le capital social de liens internes est une source d'opportunités pour l'entrepreneur en ce sens qu'il peut par exemple l'aider à négocier des premiers contrats commerciaux, c'est-à-dire à réaliser les premières ventes (Nkakleu 2007). Il peut également, selon cet auteur, l'aider à trouver un local. On peut observer que la socialisation de l'entrepreneur au sein de sa communauté ou de ses groupes d'appartenance (réseaux d'affaires par exemple) faci-

lite l'accès à des ressources. C'est dans ce sens que lorsqu'un membre de la famille de l'entrepreneur travaille dans une banque, ceci peut constituer un atout dans la négociation et l'obtention de financement de son affaire (Davidsson et Honig 2003:309). De même, un membre de la famille ou un ami de l'entrepreneur peut l'aider à évaluer ses ressources en lui apportant l'expertise nécessaire. Par cet acte, il va entraîner l'entrepreneur dans un processus d'apprentissage au bout duquel il sera capable de mener avec succès l'évaluation de ses ressources ou la recherche d'informations sur la location d'installations, les fournisseurs et d'explorer le marché cible. Les activités réalisées au sein des associations auxquelles adhère l'entrepreneur produisent également le capital social de liens forts (« *bonding social capital* »), en ce qu'elles permettent à l'entrepreneur d'acquérir les compétences nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de son entreprise.

Le capital social de liens externes basés sur les « liens faibles » (*weak ties*) au niveau individuel utilise, selon Davidsson et Honig (2003:309), ce que les individus développent dans les interactions qu'ils nouent avec les autres. Par exemple, le choix de ses amis dans les structures peut être un moyen d'obtention de ressources (Greene et Brown 1997). Davidsson et Honig (2003) ajoutent que ces ressources incluent des facteurs conventionnels de production comme le capital. L'assistance dont bénéficie l'entrepreneur va lui faciliter ses relations avec les « *angel investors* » et les établissements financiers, tout comme les informations sur les technologies et l'information marketing diffusées au sein des réseaux.

Au niveau organisationnel, le capital social joue un rôle important dans la cohésion sociale nécessaire dans l'action collective. En effet, le démarrage étant une phase critique du cycle de vie de l'entreprise, il est bon de créer et de maintenir entre les acteurs une confiance mutuelle, sans laquelle la coopération au travail n'est pas garantie. La confiance intra organisationnelle a été relevée, par exemple dans l'analyse des relations entre les membres d'une association rotative de crédit (Coleman 1990), comme un facteur permettant d'améliorer la performance et l'efficacité dans les organisations. Il se trouve que le capital social de liens internes (« *bonding capital* ») peut générer l'information additionnelle à l'intérieur d'un groupe d'acteurs exerçant des activités grâce à la réciprocité dans l'action et les gains qui en découlent (Shane et Venkataraman 2000 ; Davidsson et Honig 2003).

Le capital social de liens externes peut faciliter la connexion entre les entreprises nouvellement créées et les autres organisations au travers des liens faibles. Le capital social de liens externes, construit au niveau inter-organisationnel, apporte à l'entrepreneur un supplément de ressources, notamment informationnelles, qui peuvent l'aider à mieux cerner le marché, à connaître les fournisseurs pouvant répondre effi-

cacement à ses besoins et attentes. Ces contacts avec d'autres entreprises peuvent être utiles pour connaître les nouvelles technologies de production.

Le capital social et la performance post-création de la petite entreprise

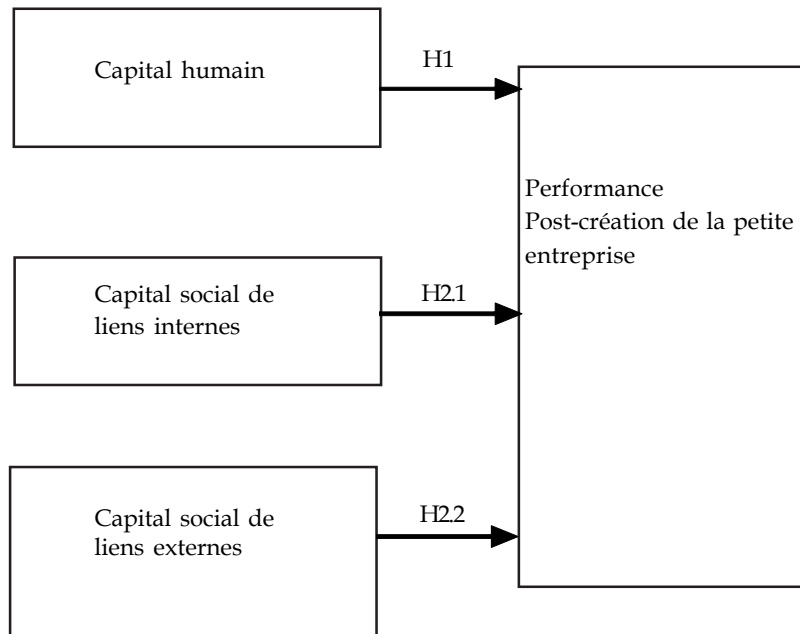
L'examen critique de la relation entre le « capital social » et l'entrepreneur nous conduit à reconnaître, à la suite de Davidsson et Honing (2003), l'intérêt d'examiner les indicateurs du capital social résultant à la fois du capital social de liens faibles et du capital social de liens externes. Nous nous intéressons, dans le cadre de nos choix théoriques et empiriques, au niveau individuel pour analyser le rôle du capital social sur le succès de l'activité entrepreneuriale en phase de démarrage. Qui plus est, dans le cas de la petite entreprise, le dirigeant est également l'entrepreneur, c'est-à-dire le créateur qui doit assumer les risques entrepreneuriaux et managériaux.   cet effet, le niveau individuel du capital social trouve toute sa justification. Nous considérons les deux versants du capital social. D'une part, le capital social de liens internes basé sur les liens forts qui sont constitués des parents entrepreneurs, de la famille, des conjoints supposés. Ces personnes proches soutiennent le plus souvent l'individu engagé dans l'activité entrepreneuriale. D'autre part, le capital social de liens externes basé, quant à lui, sur les liens faibles inclut les acteurs dans les organisations, les divers contacts avec les organismes de soutien et d'aide à la création d'entreprise ou le développement des relations avec d'autres entrepreneurs.

En l'état actuel de nos connaissances, il nous est difficile de prédire le type de capital social individuel (de liens internes ou de liens externes) qui serait plus important pour assurer la performance post-création de la petite entreprise. Qu'à cela ne tienne, nous soutenons l'influence positive du capital social individuel. Notre position est énoncée dans la deuxième hypothèse qui suit :

Hypothèse 2 : Le capital social individuel influence positivement la performance de la petite entreprise en phase de démarrage. Et plus précisément, le capital social de liens internes (H2.1) ainsi que le capital social de liens externes (H2.2) sont associés positivement à la performance post-création de la petite entreprise.

Au final, nous avons discuté des effets des différentes composantes du capital humain et social sur la performance de l'entreprise. Cet examen critique nous a conduits à l'énoncé de deux hypothèses soutenant l'impact positif du capital humain et social sur le succès du démarrage de l'entreprise (figure 1).

Figure 1 : Capital humain, capital social et performance post-création de la petite entreprise



Source : Adapté de Davidsson et Honig 2003:308.