Analyse exploratoire de l'influence de la gouvernance sur la performance des PME des Technologies de l'Information et de Communication (TIC) en Côte d'Ivoire

Exploratory analysis of the influence of governance on the performance of ICT SMEs in Côte d'Ivoire

VAMI Bi Goli Lucien Zan

(Doctorant) en Sciences de Gestion,
Université Félix Houphouët-Boigny (Côte d'Ivoire).
E-mail : edecma@yahoo.fr Téléphone : 00225 05 74 50 84/07 15 15 96

Revue Ivoirienne des Sciences Economiques et de Gestion - RISEG
Rev. Iv. Sci. Eco. Gest. - Vol 2 ; N° 1 ; pp. 55-67 **ARTICLE ORIGINAL / ORIGINAL ARTICLE**

RÉSUMÉ

Cet article examine l'influence de la gouvernance sur la performance des PME des TIC en contexte ivoirien par une étude de cas. Les résultats révèlent que la proposition liée à l'effet positif du profil du dirigeant sur la performance a été partiellement corroborée, ainsi que celle de l'effet positif de la confiance des proches aux dirigeants sur la performance. Toutefois, la discipline exigée par les structures formelles sur la performance des PME des TIC n'a pas été corroborée en contexte ivoirien.

Mots-clés : Gouvernance, Confiance, Discipline, Performance, PME des TIC.

ABSTRACT

This article examine the influence of governance on the performance of ICT SMEs in the Ivorian context through a case study. The results reveal that the proposition related to the positive effect of the leader's profile on performance was partially corroborated, as well as that of the positive effect of the trust of relatives in the leaders on performance. However, the discipline demanded by formal structures on the performance of ICT SMEs has not been corroborated in the Ivorian context.

Keywords: *governance, Trust, Discipline, Performance, ICT SMEs.*

JEL : G32, G34

INTRODUCTION

Les travaux de recherche sur la performance des entreprises innovantes et notamment des PME des technologies de l'information et de la communication (TIC), ont connu un engouement ces deux (2) dernières décennies (Khiari et *al*, 2011; Fambeu, 2016; Tarillon, 2017). Selon ces auteurs, les PME des TIC sont perçues comme sources de création de nouveaux emplois, de diffusion de la connaissance et d'innovation. Pour Fambeu (2016), l'investissement dans les TIC en Afrique est une nécessité dans la mesure où cette opportunité permettra aux pays en développement (PED) d'améliorer leur compétitivité en vue de rattraper les pays développés et entrer dans l'économie de la connaissance basée sur les TIC. En effet, la PME des TIC fait partie des entreprises innovantes que Khiari *et al*.(2011) définissent comme une micro entreprise de par son effectif qui est de moins de dix (10) personnes et se distingue de ses homologues (PME) par les points suivants: le niveau de risque associé à sa création est plus élevé ; elle dispose d'un fort potentiel de croissance ; son âge n'excède pas huit (8) années. Elle se développe dans des secteurs d'activités et de marchés généralement instables comme l'informatique, les réseaux de télécommunication, l'internet, la maintenance, la formation, les logiciels d'application etc.

Consciente du potentiel de création d'emplois et de richesse de ces types d'entreprises selon la littérature, la Côte d'Ivoire veut faire des TIC un modèle de développement à l'instar de la plupart des Etats de la sous-région. C'est à ce titre que de nombreuses structures, des initiatives privées, ainsi que des forums ayant pour vocation le financement et la promotion des PME de ce secteur ont vu le jour en Côte d'Ivoire, selon un rapport de Doing Business (2013) de la Banque Mondiale (2013).

Toutefois, les résultats obtenus n'ont pas été à la hauteur des efforts consentis, dans la mesure où la survie d'une jeune entreprise technologique innovante est courte et incertaine. En témoignent les données rapportées par certaines études à l'image de celle citée par Lasch et *al.* (2005) qui, sur la base des données de l'enquête SINE (Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises) relève un taux de survie à cinq ans de 38,7% pour les start-up TIC. Ce taux est cependant de 51% pour les entreprises qui opèrent dans les secteurs à technologie moyennement élevée. A ce sujet, un rapport de la BAD (2018) sur la performance des PME innovantes ivoiriennes révèle leur déficit en fonds (emprunt, fonds propres, garantie etc.) pour financer la création, le développement et la modernisation de ces entreprises. Par ailleurs, ce rapport souligne leur difficulté à accéder aux marchés publics et privés (sous-traitance pour les grandes entreprises) pourtant, cette option représente une meilleure opportunité d'autofinancement (Fadil et St-Pierre, 2018). Enfin, le déficit de la capacité managériale des chefs de ces entreprises qui, dans leur grande majorité n'ont pas les connaissances requises pour la gestion d'entreprises modernes.

En effet, ces entreprises innovantes ont de forts besoins en ressources, qu'elles soient des ressources financières ou cognitives (Hayat, 2012), liés au rythme élevé de renouvellement des produits TIC du fait des évolutions technologiques (Kouame, 2012). Or elles ne disposent le plus souvent, dans leurs premières années, que de ressources très limitées à celles de leurs dirigeants-propriétaires (Depret et Hamdouch, 2004). Ainsi, elles vont avoir besoin de s'entourer de nombreuses parties prenantes qui pourront leur apporter ces ressources (Certhoux, 2007). Dès lors, la question de la gouvernance, envisagée comme mécanismes qui vont permettre de mieux comprendre les relations qu'entretiennent les dirigeants et les parties prenantes en vue d'influencer les décisions des dirigeants et délimiter leur espace discrétionnaire, est primordiale pour expliquer le niveau de performance de ces entreprises (Charreaux, 1997). A ce sujet, les résultats des travaux antérieurs semblent ambigus (Parrat, 2003), en raison de la variabilité des mécanismes de la gouvernance, des dimensions de la performance et des méthodologies adoptées (Mbenda et Sebigunda, 2015).

Le présent article vise à contribuer à ce débat dans un contexte PME où le dirigeant détient un rôle central au travers des questions suivantes : en quoi la gouvernance peut-elle améliorer la performance

Revue Ivoirienne des Sciences Economiques et de Gestion - RISEG
Rev. Iv. Sci. Eco. Gest. - Vol 2 ; N° 1 ; pp. 55-67 **ARTICLE ORIGINAL / ORIGINAL ARTICLE**

des PME des TIC en Côte d'Ivoire? Quelle est l'influence du profil du dirigeant sur la performance ? Quelle est l'influence de la confiance des proches aux dirigeants sur la performance? La discipline organisationnelle et administrative exigée par les structures formelles aux dirigeants lors de leurs relations affecte-t-elle la performance de ces PME?

Les objectifs se déclinent comme suit : examiner les effets de la gouvernance sur la performance des PME des TIC en Côte d'Ivoire. Rechercher l'influence du profil du dirigeant sur la performance. Rechercher l'influence de la confiance des proches aux dirigeants sur la performance. Détecter l'influence de la discipline organisationnelle et administrative exigée par les structures formelles aux dirigeants lors de leurs relations sur la performance des PME des TIC.

L'intérêt de mener une telle recherche est que la plupart des travaux réalisés sur la gouvernance des PME en général et particulièrement les TIC ont concerné le contexte européen ou américain, loin des réalités africaines. Nos travaux s'inscrivent donc dans une approche pluraliste de la gouvernance des études de Feudjo (2006 ; 2013); Ngoa et *al*. (2012), Assande (2014) ; Mbenda et Sebigunda (2015), pour qui, la bonne qualité des relations que le dirigeant entretient avec les parties prenantes, peut améliorer le niveau de performance des PME en général et spécifiquement les PME innovantes comme les TIC. Pour ce faire, nous tâchons d'organiser notre étude comme suit :

SECTION1 : ANALYSE THEORIQUE DE LA GOUVERNANCE DES PME DES TIC
SECTION2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE A TRAVERS UNE ETUDE DE CAS

SECTION1 : ANALYSE THEORIQUE DE LA GOUVERNANCE DES PME DES TIC

Trois (3) théories de la gouvernance sont expérimentées : la théorie de la discrétion managériale, la théorie des échelons supérieurs et la théorie des parties prenantes. Ces théories se manifestent à deux (2) niveaux : d'abord au regard des pouvoirs détenus par les dirigeants au sein de l'entreprise, puis par les relations que celui-ci entretient avec les parties prenantes (Charreaux, 1997).

1-1. La théorie de la discrétion managériale

Selon les travaux de Hambrick et Finkelstein (1987), la gouvernance est liée à l'étendue du pouvoir discrétionnaire du dirigeant qui se matérialise par l'importance du capital détenu. Ce pouvoir est davantage accentué dans un contexte PME où il y a parfois confusion entre propriété et direction (Ngantchou, 2013). En effet, Hambrick et Finkelstein (1987), définissent la théorie de la discrétion managériale comme la capacité du dirigeant à influencer divers aspects de la gestion ; notamment l'allocation des ressources et des décisions stratégiques. Dès lors, il est question d'analyser dans un contexte capitalistique peu contraint, comment la hiérarchie se manifeste chez le dirigeant au travers de la théorie des échelons de Hambrick et Mason (1984).

1-2. La théorie des échelons supérieurs

Pour Hambrick et Mason (1984), au regard de la latitude dont dispose les dirigeants dans les PME et vu leur position hiérarchique abordée par la théorie des échelons supérieurs, ils seraient susceptibles d'influencer les résultats de leur entreprise par le reflet de leurs caractéristiques, notamment cognitives. Les caractéristiques démographiques retenues dans cette théorie sont initialement l'âge du dirigeant, l'expérience fonctionnelle dans la production ou les produits, le degré d'expérience périphérique, l'éducation, les origines socioéconomiques, la position financière etc. Dans l'entendement de Ngantchou (2013), la centralisation du pouvoir au niveau du dirigeant-propriétaire pourrait souffrir de carence en ressources (financière et cognitive) susceptible d'être comblée par l'environnement de l'entreprise, constitué généralement de parties prenantes.

Revue Ivoirienne des Sciences Economiques et de Gestion - RISEG
Rev. Iv. Sci. Eco. Gest. - Vol 2 ; N° 1 ; pp. 55-67 ARTICLE ORIGINAL / ORIGINAL ARTICLE

1-3. La théorie des parties prenantes

Cette théorie a été usitée par plusieurs auteurs (Freeman et *al*., 2010). Elle traite des relations de l'entreprise avec les parties prenantes dont la prise en compte des intérêts peut améliorer la performance de l'entreprise. Dans le cadre de cette étude, nous retenons les travaux de Nkakleu (2013), qui soulignent que cette relation entre le dirigeant et les parties prenantes peut s'observer à deux (2) niveaux : un premier niveau entre le dirigeant et ses proches. Le second niveau concerne les relations du dirigeant et les structures formellement établies, qui sont des structures étatiques ou privées de financement, les entreprises privées et publiques qui soustraient avec ces PME.

1-3-1. Relation proches aux dirigeants et performance de l'entreprise

Pour Koubaa et Diamané (2015), ces PME qui ont souvent du mal à accéder à un financement, s'appuient parfois sur des proches sur la base de la confiance qui nait par proximité. Selon ces auteurs, cette aide est cruciale surtout dans les premières phases de développement de l'entreprise. Ces proches peuvent être un membre de la famille de l'entrepreneur, un ami, une association d'épargne et de crédit rotatif (AECR) appelée tontine selon Rozas et Gauthier (2012) ou alors une association à but non lucratif (Rozas et Gauthier, 2012).

Indépendamment de cela, d'autres dirigeants estiment que le développement de leurs entreprises réside dans la discipline qu'exigent certaines structures formelles aux dirigeants qui conditionne leur accès à des ressources (marchés publics ou à des financements sous diverses formes etc.) (La porta et Shleifer, 2008).

1-3-2. Discipline exigée par les structures formelles aux dirigeants et performance

La discipline dont il est question dans cette recherche fait partie des contraintes exigées par le marché (l'administration fiscale, sociale, les clients et fournisseurs filiales de multinationales et l'Etat) qui consiste à la formalisation de la PME par son propriétaire (Rakotomanana, 2009) lui permettant d'accéder aux ressources (financement, accès aux marchés publics et privés). En réalité, elle n'est pas spécifique aux PME des TIC. Selon l'Organisation Internationale de Travail (OIT, 2017), cette discipline revêt plusieurs dimensions à savoir :

- enregistrement et obtention d'une autorisation d'exercer auprès des autorités nationales, régionales ou municipales ;
- accès à un système de protection sociale pour le propriétaire de l'entreprise et ses employés ;
- mise en conformité avec le cadre légal y compris la légalisation en matière fiscale, de sécurité sociale et du travail. Pour La porta et Shleifer (2008), une entreprise disciplinée a accès à des clients des marchés publics et privés, des établissements financiers et même des centres d'incubation pour l'accompagner en vue d'améliorer le niveau de performance.

Toutefois, le paradoxe de cette pratique est que les entreprises qui font ce choix s'exposent davantage au fisc, dans un Etat où le taux de pression fiscale est significatif. Dans cette recherche, la pression fiscale est définie comme un indicateur qui permet d'apprécier le poids de la fiscalité dans une économie donnée (Lurton, 2007). Au terme de cette revue, nous proposons quelques mécanismes de gouvernance qui avait été cités dans les travaux de Charreaux (1997) et ceux de Wirtz (2008). Ce sont notamment la structure de propriété, l'application des textes légaux et réglementaires de type disciplinaire, les réseaux de confiance informelle entre le dirigeant et les parties prenantes.

Revue Ivoirienne des Sciences Economiques et de Gestion - RISEG
Rev. Iv. Sci. Eco. Gest. - Vol 2 ; N° 1 ; pp. 55-67 **ARTICLE ORIGINAL / ORIGINAL ARTICLE**

SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette section analyse comment la bonne gouvernance pratiquée dans les PME des TIC à partir des relations que le dirigeant entretient avec les parties prenantes peut affecter la performance de son entreprise à travers une étude de cas. L'objectif recherché est d'établir des liens entre les variables (profil du dirigeant, la confiance des proches aux dirigeants, la discipline liée à la formalisation et la performance) à partir des propositions.

2-1. Sélection de l'échantillon, méthode de collecte et d'analyse des données

2-1-1. Sélection de l'échantillon

Pour cette étude, nous avons retenu dix (10) jeunes PME des TIC de moins de dix (10) personnes dont l'âge n'excède pas huit (8) ans en nous référant à la définition donnée par Khiari et *al* (2011) sur les jeunes entreprises innovantes (JEI). Nous avons tenu à ce que cet échantillon soit le plus hétérogène possible au niveau du mode de financement. Dans ce sens, nous avons eu des entretiens avec des PME des TIC présentes lors du forum des « start-up » qui s'est déroulé à Bingerville du 18 octobre au 16 novembre 2016. Ensuite, nous nous sommes adressés au Centre de Promotion des Investissements de Côte d'Ivoire (CEPICI) qui nous a fourni le répertoire des jeunes entreprises innovantes financées par voies de concours lors du slogan ICI (Investir en Côte d'Ivoire). Nous avons par ailleurs rencontré des PME des TIC du village des technologies de l'information et de la biotechnologie (VITIB) et des centres de Gestion Agréé (CGA). Enfin nous avons échangé avec des PME des TIC qui n'ont jamais été accompagnées ni financées par des structures formelles quelconques depuis leur création, et dont certains ont eu recours à l'informel par réseautage sur la base de la confiance. Ces différentes PME ne disposent pas de conseil d'administration. Toutes les décisions sont prises par le dirigeant-propriétaire. Les personnes que nous avons interrogées sont les dirigeants de ces PME, les responsables des structures de financement et d'accompagnement.

2-1-2. Méthode de collecte et d'analyse des données qualitatives.

Nous avons élaboré un guide d'entretien pour lequel nous nous sommes conformés aux recommandations d'Evrard et *al*. (1997, p. 99) pour qui « *le guide d'entretien comprend une liste des thèmes qui doivent être abordés dans le courant de l'entretien* ». Ainsi, compte tenu des informations que nous souhaitons obtenir, notre guide (Annexe 1) s'est articulé autour des relations qui peuvent exister entre le profil du dirigeant, la confiance, la discipline et la performance. Après ces entretiens, nous avons effectué une analyse manuelle du contenu, comme le précisent Evrard et *al*. (1997 :54). Selon ces auteurs, l'analyse du contenu « *revient à découper le texte en unités d'analyse de base, à les regrouper en catégories homogènes, exhaustives et exclusives, puis à comptabiliser leur fréquence d'apparition* ».

A l'issue des entretiens, le corpus a été retranscris et découpé en thèmes (ou unités de contenu), permettant le traitement et l'interprétation des résultats. Ces unités de contenu ont été regroupées par item. Nous expliquons par exemple comment nous traitons la relation entre le profil du dirigeant et performance. Nous posons la même question sur les différents profils des dirigeants aux dix (10) dirigeants de ces PME des TIC désignées par E1, E2,… E10 et aux parties prenantes (structures formelles de financement, proches, etc.) désignées par A1, A2, …A4. Concernant par exemple le profil « niveau d'instruction », nous posons la question suivante : expliquez-nous comment le niveau d'instruction d'un dirigeant de PME des TIC peut affecter les ventes ou prestations de son entreprise? Pour les réponses, les notions semblables et non semblables sont mentionnées. Nous comptabilisons les réponses semblables enregistrées, favorisant le lien entre la performance et le niveau d'instruction dans la colonne « Instruction ». Nous procédons de la même façon pour les autres items.

Revue Ivoirienne des Sciences Economiques et de Gestion - RISEG
Rev. Iv. Sci. Eco. Gest. - Vol 2 ; N° 1 ; pp. 55-67 **ARTICLE ORIGINAL / ORIGINAL ARTICLE**

2-2. Description des items

2-2-1. Relation profil du dirigeant sur la performance des PME des TIC.

Quatre (4) échelles sont expérimentées pour tester l'influence du profil sur la performance des PME des TIC (Khanchel, 2009 ; Tarillon, 2017).

- L'actionnariat du dirigeant.
- L'âge du dirigeant
- Le niveau d'instruction du dirigeant
- Le genre du dirigeant

2-2-2. Influence de la confiance des proches aux dirigeants sur la performance des PME des TIC

Quatre (4) échelles de mesure sont expérimentées pour vérifier la relation entre la confiance des proches aux dirigeants et la performance des PME des TIC (Mbenda et Sébigunda, 2015)

- La confiance d'un membre de la famille du dirigeant dans le financement de la PME
- La confiance d'un ami dans le financement de la PME des TIC
- La confiance d'une association dans le financement de la PME des TIC
- La confiance dans la pratique des tontines dans le financement de la PME des TIC.

2-2-3. Influence de la discipline exigée par les structures formelles aux dirigeants sur la performance des PME des TIC

Quatre (4) échelles de mesure sont expérimentées dans le financement de la PME des TIC qui pourraient affecter la performance des PME des TIC (Mbenda et Sebigunda, 2015).

- La discipline exigée par les structures publiques de financement aux dirigeants
- La discipline exigée par les entreprises publiques et privées formelles
- La discipline exigée par les structures formelles incubatrice de PME des TIC.
- La discipline exigée par les fournisseurs formels aux dirigeants des PME des TIC

Nous retenons comme indicateur de mesure de la performance des PME des TIC, le chiffre d'affaires (Tarillon, 2017).

Revue Ivoirienne des Sciences Economiques et de Gestion - RISEG
Rev. Iv. Sci. Eco. Gest. - Vol 2 ; N° 1 ; pp. 55-67 ARTICLE ORIGINAL / ORIGINAL ARTICLE

2-3. Résultats

2-3-1. L'influence du profil du dirigeant sur la performance des PME des TIC

- L'actionnariat du dirigeant joue un rôle fondamental selon (Khanchel, 2009). Il confère une marge de liberté significative pour les prises de décisions dans l'entreprise (Khanchel, 2009). C'est pour cela que le dirigeant de l'entreprise E1 est hostile à l'entrée dans son capital des partenaires.

- L'âge du dirigeant, le genre et le niveau d'instruction

Six (6) dirigeants sur dix (10) PME de notre échantillon ont plus de quarante (40) ans révolus. Ce sont notamment E3, E4, E5, E6, E8 et E10. Cela pourrait s'expliquer par le passage des dirigeants de ces PME dans des sociétés qui leur ont permis d'avoir des expériences et leurs années de scolarisation. En effet, la plupart des dirigeants des entreprises de notre échantillon ont au moins Bac+2.

2-3-2. Influence de la confiance des proches aux dirigeants-propriétaires sur la performance

Les PME des TIC qui ont été financées par leurs proches affirment qu'aucune garantie ne leur a été exigée. Elles ont pu avoir le financement par le fait que le dirigeant de la structure était bien connu et jouissait à cet effet d'une bonne réputation au niveau de l'association. En effet, il existe une commission au sein de ladite association qui a pour vocation d'étudier le comportement de ses membres qui sont éligibles aux prêts. L'argent n'est décaissé que si le potentiel bénéficiaire est digne de confiance. Par moment, les échelles suivantes sont utilisées : « *nous n'avons pas du tout confiance* » dans ce cas, le postulant ne bénéficie pas de prêt. « *Nous avons très peu confiance* » : le bénéficiaire voit son emprunt à la baisse, en dessous du montant qu'il a souhaité obtenir… jusqu'à un montant élevé selon que le postulant est digne de confiance.

Nous avons utilisé le même procédé au niveau des groupes tontiniers (pour des dirigeants qui sont dans des tontines) où des répondants nous ont même confirmé que des personnes se sont vues refuser l'accès à leur tontine parce qu'elles n'inspiraient pas confiance. Dans ce cas, la confiance a une forme binaire. Soit la personne qui désire faire une tontine inspire confiance, elle entre dans la tontine. Soit elle n'inspire pas confiance, et elle n'est pas acceptée, donc elle n'a pas accès aux fonds du groupe tontinier (Rozas et Gauthier, 2012).

2-3-3. L'influence de la discipline exigée aux dirigeants-propriétaires sur la performance

Pour évaluer le niveau de discipline d'un dirigeant de PME, qui lui permettrait de bénéficier d'un prêt, nous avons expérimenté une fiche d'évaluation utilisée couramment par l'Agence Emploi Jeunes (AEJ). Cette fiche contenant plusieurs grilles, est un modèle d'évaluation de performance appliqué aux PME de façon générale. L'évaluation porte parfois sur la forme juridique, la discipline externe telle que la possession d'une déclaration d'existence fiscale (DFE) et d'une attestation de régularité fiscale (ARF), qui justifie sa régularisation vis-à-vis de l'administration fiscale. Il existe aussi une grille réservée au traitement social des employés vis-à-vis de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS).

2-3-3. Analyse des fréquences et validation des propositions de recherche

Au regard des fréquences d'apparition des réponses (cf. Annexe2), la proposition de recherche liée à l'effet positif du profil du dirigeant est partiellement corroborée. Celle relative à l'effet positif de la confiance des proches aux dirigeants sur la performance est partiellement corroborée également. Enfin, la discipline exigée aux dirigeants par les structures formelles lors de leurs relations d'affaires sur la performance des PME des TIC n'est pas corroborée.

Revue Ivoirienne des Sciences Economiques et de Gestion - RISEG
Rev. Iv. Sci. Eco. Gest. - Vol 2 ; N° 1 ; pp. 55-67 **ARTICLE ORIGINAL / ORIGINAL ARTICLE**

2-4. Discussion

Cette discussion porte sur trois (3) propositions de recherche :

Proposition1 : le profil du dirigeant influence positivement la performance des PME des TIC. Ce résultat confirme les travaux de Hambrick et Mason (1984), de Khanchel (2009) et ceux de Kouame (2012). Ce résultat s'oppose par contre à celui de Ngantchou (2013), qui estime que la marge de manœuvre significative dont dispose les dirigeants de PME peut souffrir de carence et affecter négativement la performance de l'entreprise en question, car le dirigeant-propriétaire ne peut être dépossédée de sa société au vu de la proportion de capital détenue.

Proposition2 : Le niveau de confiance des proches aux dirigeants influence positivement la performance des PME des TIC. Nous travaux confirment ceux de Mbenda et Sebigunda (2015). Le niveau de confiance des proches aux dirigeants des jeunes entreprises favorise la mobilisation des fonds aux dirigeants sans en exiger parfois une garantie.

Proposition3 : Le niveau de discipline exigé aux dirigeants par les structures formelle lors de leurs relations d'affaires affecte la performance des PME des TIC. Notre résultat confirme celui de La porta et Shleifer (2008). Pour ces auteurs, la discipline est couteuse et génère des charges supplémentaires lorsque l'entreprise en question est installée dans un pays où la fiscalité est couteuse. Cette situation amène parfois certains dirigeants à opter pour l'informel pour éviter les charges fiscales devenant parfois excessives pour une jeune entreprise. Toutefois, la fiabilité externe de notre étude pourrait être remise en cause dans la mesure où ce résultat n'est pas généralisable du fait de la faible taille de notre échantillon. Une étude quantitative s'impose dans ce cas de figure en vue d'établir une relation de causalité entre le profil du dirigeant, la confiance des proches, la discipline liée à la formalisation et la performance (Evrad et *al*., 1997).

Revue Ivoirienne des Sciences Economiques et de Gestion - RISEG
Rev. Iv. Sci. Eco. Gest. - Vol 2 ; N° 1 ; pp. 55-67 **ARTICLE ORIGINAL / ORIGINAL ARTICLE**

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A

Assande K P (2014) Performance des entreprises en Côte d'Ivoire : Analyse des déterminants de la création de valeur actionnariale par les firmes à capitaux privés, une approche par les indicateurs comptables. Thèse de doctorat.

B

BAD (2018). Plan Stratégique de Développement et de la performance des PME Ivoiriennes. *Banque Africaine de Développement, 2018-2020.*

C

Certhoux, G (2007) Relation entrepreneur-Business angel et création de valeur : l'exemple du cas ATE.*5e Congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Sherbrooke, Canada, 3-5 octobre.*

Charreaux G (1997) "Vers une Théorie du Gouvernement des Entreprises, dans le Gouvernement des Entreprises: Corporate Governance " *théorie et faits*, *Ed. Economica*, Paris.

Charreaux G (1998) "Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises" *Papier de recherche du GREGO, 32.*

D

Depret MH, Hamdouch A (2004) "La gouvernance des jeunes entreprises innovantes : un éclairage analytique à partir du cas des sociétés de biotechnologies". *Finance Contrôle Stratégie*, *7*(2), 67–94.

E

Evrard Y., Pras B., Roux E., (1997), Market, Nathan, France.

F

Fadik, N. et St-Pierre, J. (2018) Croissance des PME et autonomie financière : Rôle des pratiques d'affaires. *13e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Quebec.*

Fambeu A H (2016) L'adoption des TIC dans les entreprises d'un pays en développement: l'exemple du Cameroun Conférence Internationale de Management stratégique.

Feudjo, J.R. (2006). Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante. Performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant. *La Revue des Sciences de Gestion 2006/3 (n°219), p. 115-128.*

Freeman, R. E. (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University.

H

Hambrick D. et Mason P. (1984) "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers ", *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 193-206.

Hambrick D C, Finkelstein S (1987) "Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managing discretion" *Administrative Science Quarterly,* Vol. 35, n° 3, p. 484-503.

Hayat, P. (2012) Pour un new deal entrepreneurial. Créer des entreprises de croissance. Rapport de mission à l'intention de Mme Fleu Pellerin.des entreprises*. L'entreprise face à ses parties prenantes* (Dunod.). Paris.

K.

Khanchel I (2009) "Le rôle du pouvoir discrétionnaire du dirigeant dans l'amélioration de la performance. Cas des entreprises tunisiennes". *Revue des Sciences de Gestion.* P.95-103.

Khiari S ,Khelil N ,Zouaoui M, Smida A (2011) "Représentations que se font les dirigeants de la performance de leur jeune entreprise technologique innovante (JETI). Approche exploratoire basée sur la cartographie cognitive". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2011/3 vol, 10, p.33-65.

Koubaa S, Diamané M (2015) Financement des entreprises au Maroc: Etat des lieux Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II, Casablanca (Maroc).

L

La Porta R, Shleifer A. (2008) "The Unofficial Economy and Economic Development." *Brookings Papers on Economic Activity*, Fall: 275–352.

Lasch F, Le Roy F, Yami S (2005), "Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC" Revue Française de Gestion, Mars/Avril, 31, 155, 37-56.

Lurton G (2007) “Mesure de la pression fiscale”. Regards croisés sur l’économie. Edition découverte. Vol.1 P.66-68.

M

Mbenda S, Sebigunda E (2015) “Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME : une évaluation empirique en contexte camerounais”. *Revue internationale des PME* 28 (1), 57-85, loi : 10. 7202/1030480.

Ngantchou A (2013) L’influence du Profil éthique du propriétaire-dirigeant sur le contenu informatif1 des nombres comptables : Etude du cas de la relation Banques-PME au Cameroun.

Ngoa Tabi, H., Ongono, P., et Kouty, M., (2012). Capital social et création d’entreprises au caméroun. *Rapport de Recherche en Economie et Gestion. FR- CIEA N°23/12.*

Nkakleu, R., Tidjani, B., Biboum, A.D., Ndiaye, A., Simen, S., Diop, F., et Yamb, B. (2013). Le marché de l’accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal : Regards des porteurs et des portants durant la création et le démarrage. *Actes, 10ème CIFEPME, Bordeaux, 27, 28 et 29 octobre.*

O

OIT (2017). Organisation Internationale du Travail campagne de formalisation des entreprises du secteur informel en partenariat avec EESE. *(Enabling Environment Sustainable Entreprises).*

R

Rakotomanana F H (2009) “Learning & earning in Africa: where are the returns to education hight?” *Centre for study of Africa Economies* WPS/2010-02, URL.

Rozas S., et Gauthier, L. (2012) Les tontines favorisent-elles la performance des enterprises au Cameroun? *Revue d’économie du développement (Vol.20) p. 3-39.*

T

Tarillon C (2017) “Une vision élargie de la gouvernance au service de la croissance des entreprises innovantes”. *Revue Internationale P.M.E*. Volume 30, Numéro 2, 2017,p.145-179.

Taux de pression fiscale (2017). Décision gouvernementale N°08984 MEF/DGTCP/dca, Direction générale de la comptabilité publique (Côte d’Ivoire).

Wirtz P (2008) Les firmes entrepreneuriales en croissance ont-elles un système de gouvernance spécifique ? Présenté à Cahier du centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations.

Revue Ivoirienne des Sciences Economiques et de Gestion - RISEG
Rev. Iv. Sci. Eco. Gest. - Vol 2 ; N° 1 ; pp. 55-67 **ARTICLE ORIGINAL / ORIGINAL ARTICLE**

LES ANNEXES

ANNEXE 1 : Guide d'entretien de l'approche qualitative

1/ Expliquez-nous, comment est-ce que le profil d'un dirigeant (actionnariat âge, niveau d'instruction, genre, expériences…) peut-il influencer le chiffre d'affaires de son entreprise ?

2/Pensez-vous que la confiance des proches à un dirigeant peut-elle améliorer le niveau de performance de son entreprise? Comment pouvez-vous expliquer cela ?

3/Pensez-vous que la discipline que les organisations formelles exigent aux dirigeants des PME des TIC lors de leurs relations d'affaires peut améliorer leur niveau de performance ? Comment pouvez-vous expliquer cela ?

ANNEXE 2 : LES TABLEAUX

Tableau 1: Etat des entreprises interviewées

N° d'ordre	Equipe dirigeante/ Nombre d'associés	Chiffres d'affaires	Temps de l'entretien en minutes	Parties prenantes	Age des dirigeants	Genre du dirigeant	Niveau d'études du dirigeant
E1	1	3 millions	10	CEPICI	Moins de 40 ans	Homme	Terminale
E2	1	7 millions	20	VITIB	Moins de 40 ans	Homme	Bac+3
E3	3	8,5 millions	25		Plus de 40 ans	Homme	Bac+2
E4	1	20 millions	22	VITIB	Plus de 40 ans	Homme	Bac+5
E5	3	25 millions	28	AEJ et CGA	Plus de 40 ans	Femme	Bac+3
E6	3	70 millions		CEPICI	Plus de 40 ans	Homme	Bac+5
E7	2	8 millions	SARL	Voie de concours CEPICI	Moins de 40 ans	Homme	Terminale
E8	2	80 millions	Individuelle	Proches	Plus de 40 ans	Homme	Bac+2
E9	1	10 millions	SARL	Voie de concours CEPICI/ ICI	Moins de 40 ans	Homme	Terminale
E10	1	26 millions	SARL	VITIB	Plus de 40 ans	Homme	Bac+2

Source : CEPICI, VITIB, Forum des startups (2016) et diverses PME des TIC

Revue Ivoirienne des Sciences Economiques et de Gestion - RISEG
Rev. Iv. Sci. Eco. Gest. - Vol 2 ; N° 1 ; pp. 55-67 ARTICLE ORIGINAL / ORIGINAL ARTICLE

Tableau 2 : Profils du dirigeant

PROFIL DIRIGEANTS				
ENTREPRISES	CAPITAL	GENRE	AGE	NIVEAU
E1	0	1	0	1
E2	1	0	1	1
E3	1	1	1	1
E4	1	0	0	1
E5	1	1	0	1
E6	0	1	0	1
E7	1	0	0	1
E8	1	0	1	0
E9	1	0	1	1
E10	1	0	0	1
A1	1	0	1	1
A2	0	0	0	1
A3	1	0	0	1
A4	1	0	0	1
TOTAL	11	4	5	13
FREQUENCES	78,57%	28,57%	35,71%	92,86%

Source : L'auteur

Tableau 3 : Confiance des proches aux dirigeants

CONFIANCE DES PROCHES				
ENTREPRISES	AMI	FAMILLE	ASSO	TONTINE
E1	0	1	0	1
E2	1	0	1	0
E3	1	1	1	0
E4	1	1	1	0
E5	1	1	0	1
E6	1	1	0	0
E7	1	1	1	0
E8	0	0	0	0
E9	0	1	1	0
E10	0	1	1	0
A1	1	1	1	0
A2	0	0	0	0
A3	1	0	0	0
A4	0	0	1	0
TOTAL	8	9	8	2
FREQUENCES	57,14%	64,29%	57,14%	14,29%

Source : L'auteur

Revue Ivoirienne des Sciences Economiques et de Gestion - RISEG
Rev. Iv. Sci. Eco. Gest. - Vol 2 ; N° 1 ; pp. 55-67 **ARTICLE ORIGINAL / ORIGINAL ARTICLE**

Tableau 4 : Discipline exigée par les structures formelles

DISCIPLINE EXIGEE				
ENTREPRISES	ETAT	CLIENT	FSEUR	INCUB
E1	0	1	0	1
E2	0	0	0	0
E3	0	0	0	0
E4	0	0	0	0
E5	0	0	0	1
E6	0	0	0	0
E7	0	0	0	0
E8	0	0	0	1
E9	0	0	1	0
E10	0	1	0	0
A1	0	1	1	0
A2	0	0	0	0
A3	1	0	0	0
A4	0	0	1	0
TOTAL	1	3	3	3
FREQUENCES	7,14%	21,43%	21,43%	21,43%

Source : L'auteur

Revue Ivoirienne des Sciences Economiques et de Gestion - RISEG
Rev. Iv. Sci. Eco. Gest. - Vol 2 ; N° 1 ; pp. 55-67 **ARTICLE ORIGINAL / ORIGINAL ARTICLE**