



## L'étude de la gouvernance des entreprises innovantes : cas des PME des TIC en Côte d'Ivoire

**VAMI BI Goli Lucien Zan**

Enseignant-chercheur UFR Logistique, Tourisme, Hôtellerie-Restaurant (LTHR)  
Université polytechnique / San Pédro

**Ovaud Evodie Epouse LOHOUROU NADO**

Enseignant-chercheur UFR Sciences Economiques et Gestion  
Laboratoire des Sciences de l'Organisation  
Université Félix Houphouët- Boigny / Abidjan

**TUO Katiénéfoa Seydou**

Enseignant-chercheur UFR Sciences Economiques et Gestion  
Université Félix Houphouët- Boigny / Abidjan

**Résumé :** Cet article examine l'implication de la gouvernance dans la performance des PME des PME des TIC par la structure de propriété, la gouvernance informelle et la discipline. Pour ce faire, deux cent douze (212) PME des TIC sont testées en contexte ivoirien par le biais de l'approche PLS des équations structurelles. Les résultats révèlent que l'actionnariat du dirigeant combiné à son profil affectent positivement la performance des PME des TIC. De même, la gouvernance informelle basée sur la confiance des proches aux dirigeants influence positivement la performance des PME des TIC. Toutefois, le respect de la discipline exigée par les structures d'appui n'a pas d'effet sur la performance de ces PME dans un contexte où il y a une forte pression fiscale. Ce qui contraint ces PME à basculer dans l'informel.

**Mots clés :** Gouvernance informelle, discipline, performance, PLS, PME des TIC

### **Abstract**

This article examines the implication of governance in the performance of SMEs in the ICT sector through ownership structure, informal governance, and discipline. To do this, two hundred twelve (212) ICT SMEs are tested in the Ivorian context using the PLS structural equation approach. The results reveal that the ownership of the manager combined with their profile positively affects the performance of ICT SMEs. Likewise, informal governance based on the trust of close associates to the leaders positively influences the performance of ICT SMEs. However, compliance with the discipline required by support structures has no effect on the performance of these SMEs in a context where there is strong tax pressure, which forces these SMEs to shift into the informal sector.

**Keywords:** Informal governance, discipline, performance, PLS, ICT SMEs.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.16928567>

**Published in:** Volume 4 Issue 4



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Face au manque de consensus dans de nombreuses recherches effectuées sur la performance des entreprises innovantes (Kouame, 2012 ; Lasch et al., 2015 ; Tarillon, 2014 ; 2017), la gouvernance refait surface. En effet, la performance des entreprises innovantes, notamment des PME des TIC a fait l'objet de nombreux travaux de recherche (Lasch et al., 2005 ; Khiari et al., 2015 ; Manou Lou, 2022). Il en ressort que certains ont analysé les facteurs de succès ou encore les déterminants, ou la croissance en identifiant trois (3) principales catégories. Ce sont les caractéristiques de l'entrepreneur, de l'entreprise et de l'environnement. D'autres au contraire ont relevé les limites de ceux-ci et ont permis d'expliquer la différence de performance de ces PME en s'inscrivant dans une lignée plus large au travers des travaux sur la contingence, prônant l'adaptation de l'organisation à son contexte (Charreaux, 2003 ; Witmeur, 2008). Ainsi, en dépit de multiples variables des fondateurs (dirigeants) mises en causes, ces études restent muettes sur l'importance du capital détenu par les dirigeants qui leur donnent une marge de manœuvre significative dans les prises de décisions au sein de ces entreprises (Ngoa et al., 2012 ; Manou Lou, 2022).

Par ailleurs, si l'on se réfère au cycle de vie d'une entreprise innovante qui est structurée classiquement en quatre (4) grandes phases (amorçage, lancement, croissance, maturité), tel que présenté par Oséo (2005), l'on constate que les différents travaux antérieurs ont plus privilégié la phase de développement (Lasch et al., 2005 ; Adou, 2022 ; Manou lou, 2022) que celle du lancement qui s'avère à la fois critique et déterminante. En effet, c'est pendant cette période, que l'entreprise procède à la mise en œuvre de son projet, au lancement des activités et partant, s'activera à atteindre son premier niveau de performance et pourra rentrer dans une phase de croissance et de recherche d'une position établie telle qu'expliqué par Khiari et al. (2015). A ce titre, Depret et Hamdouch (2004) indiqueront dans leurs travaux, sur la nécessité d'hiérarchiser les stratégies d'utilisations des différentes variables (contingence et configuration) par la présence d'acteurs dotés de pouvoirs décisionnels en termes d'autorités, de relations avec diverses parties prenantes, d'où la nécessité de la gouvernance des entreprises innovantes.

Pour Zingales (2000), le terme gouvernance est synonyme d'exercice de l'autorité, de la direction et du contrôle. C'est un ensemble de lois et de règles qui régissent le fonctionnement de la firme ; c'est-à-dire la manière dont l'autorité est allouée et exercée (Zingales, 2000). Dans la plupart des jeunes pousses comme les TIC, le dirigeant ou fondateur (l'entrepreneur) est garant de cette autorité et son départ, son décès ou son expropriation peut entraîner la faillite immédiate de l'entreprise (Lazonick et O'Sullivan, 1998). D'ailleurs, les travaux de Depret et Hamdouch (2004) sur les entreprises innovantes mentionnent cela par cette citation : « *les firmes entrepreneuriales font face à des challenges uniques et à des problèmes stratégiques très différents de ceux des entreprises déjà établies, ce qui souligne le besoin de comprendre comment le système de gouvernance de ces nouvelles entreprises peut influencer leur performance* » (Zahra et Hayton, 2005, p. 32). Les recherches de Zahara et Hayton (2005) seront appuyées quelques années après, par celles de Charreaux (2008) qui proposera le méta-modèle de

la gouvernance, permettant d'envisager que *«le système de gouvernance assume des rôles multiples et changeants qui [...] contraignent l'espace discrétionnaire du dirigeant dans une optique disciplinaire ou exercent, au contraire, un pouvoir habilitant sur la stratégie du dirigeant dans une optique cognitive »*. Enfin, en contexte subsaharien, notamment en Côte d'Ivoire, il est important de souligner que les PME jouent un rôle primordial dans la mesure où elles représentent plus de 90% du tissu économique national (Manou Lou, 2022). Malgré ce poids significatif, la contribution des PME au PIB est d'environ 20% avec une création d'emplois de 23% et une participation à l'investissement de 12% selon le Ministère du commerce et de l'industrie (2018).

Au regard des arguments susmentionnés, la performance des PME et singulièrement des TIC devrait être analysée comme une question de gouvernance. Plusieurs auteurs, adapteront ce méta-modèle de Charreaux (2008) à l'étude des firmes entrepreneuriales ou des firmes innovantes à travers des mécanismes spécifiques (Wirtz, 2009 ; 2011 ; Tarillon, 2014 ; Tarillon et al., 2014 ; Tarillon, 2017 ; Manou Lou, 2022 ; Eloundou, 2024). Ces études mettent en évidence la gouvernance des entreprises dans laquelle les dirigeants-proprétaires interagissent avec diverses parties prenantes, des proches aux capitaux risqués selon l'âge de ces firmes.

Toutefois, au vu du caractère informel de la plupart des PME, ces pourvoyeurs de ressources s'intéressent très peu ou quasiment pas à ces formes d'organisation d'où leur faillite précoce (Kouame, 2012 ; Khiari et al., 2015 ; Ndjek et Eloundou, 2022 ; Manou Lou, 2022). En vue de contribuer à ce débat scientifique en contexte ivoirien, nous formulons nos questions de recherche comme suit : En quoi la gouvernance peut-elle améliorer la performance des PME des TIC en Côte d'Ivoire ? Existe-t-il des mécanismes de gouvernance spécifique aux entreprises innovantes ? Comment ces derniers affectent-ils le niveau de performance ces PME? Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons opté pour une méthodologie quantitative, car elle aboutit à la validation de nos hypothèses pour proposer une explication ou une prédiction de phénomènes constatés. Cette approche s'inscrit parfaitement dans une posture positiviste dans la mesure où l'objet de notre recherche consiste à confronter ces hypothèses (qu'on tente de confirmer ou infirmer) à la réalité et porter un jugement sur leur pertinence. Nous empruntons dès lors, une démarche hypothético-déductive qui explique le mode de raisonnement de la logique déductive (Charreire et Durieux, 2003). Pour ce faire, nous avons organisé notre étude autour de trois (3) parties ; la première est consacrée à une revue de littérature sur la gouvernance des entreprises innovantes. La seconde présente la méthodologie. Quant à la troisième, elle présente les résultats obtenus, la discussion et la conclusion de l'étude.

## 1- Revue de littérature

Cette revue porte sur les types de gouvernance à implémenter dans le cycle de vie des PME des TIC dans un contexte où le dirigeant détient de grands pouvoirs de décision (Wirtz, 2008). Pour ce faire, nous prenons appui sur les travaux de Depret et Hamdouch (2004), réalisés sur les jeunes entreprises innovantes biotechnologiques. Comme ces auteurs, nous scindons le cycle de vie des PME des TIC en trois (3) stratégies de gouvernance : la stratégie de gouvernance d'amorçage et de démarrage (plus critiques), la stratégie de gouvernance de croissance et la stratégie de gouvernance routinière.

Pour Depret et Hamdouch (2004), les sociétés de biotechnologie (qui sont aussi des firmes innovantes), nécessitent une assistance en compétences scientifiques pour être développées lors de leur création. A ce sujet, l'idée de la nécessité de personnes aux compétences scientifiques avait également déjà été émise par Zucker (1986). Selon les travaux de ce chercheur, l'entrepreneur ou l'équipe de propriétaires, ayant une compétence essentiellement scientifique, dispose d'un business plan ou alors d'une unité de production de taille faible à la création de son entreprise. Sa priorité, à ce stade, est de développer son entreprise qui est encore à un stade embryonnaire. Mintzberg (1982), ajoute à cela que le pilotage de la firme est fait par « le noyau stratégique » qui est ici constitué des fondateurs de l'entreprise. Ces personnes ayant plus de connaissances techniques que managériales, obéissent à des règles relativement souples et informelles. Ce phénomène bien entendu, est renforcé par le fait que de nombreux dirigeants de société innovante sont, eux-mêmes, des chercheurs relativement actifs au sein de la société (Catherine et Corolleur, 2001). Ainsi, à ce stade, le « *business model* » qui est la façon dont une entreprise crée de la valeur, la source interne de son avantage compétitif, et le mode d'appropriation d'une partie de cette valeur selon Morris *et al.* (2005), joue un rôle fondamental. En effet, *ce business model* doit avoir une vertu pédagogique en vue d'attirer les financeurs. Une mauvaise perception de ce dernier peut faire naître des conflits cognitifs entre porteurs de projets et bailleurs (Depret et Hamdouch (2004). Ces conflits sont liés au fait que l'explication donnée par le porteur du projet étant plus technique, elle est difficilement comprise par les partenaires.

Par la suite, cette organisation va faire place à des initiatives institutionnelles (réglementation à respecter, brevets à déposer, prochaine étape du projet d'entreprise à financer, etc.) au fur et à mesure que la société se développe. C'est ce qui va justifier l'entrée en relation de l'entreprise avec d'autres types de parties prenantes des moins formelles aux plus formelles selon Depret et Hamdouch (2004) pour aboutir au stade suivant qui est celui de la croissance d'où la mise en place d'une stratégie de gouvernance de croissance.

Pendant la période de gouvernance de croissance, l'équipe fondatrice est à bout de souffle dans la mesure où elle ne dispose plus suffisamment de fonds pour faire face aux exigences de la croissance du fait de la forte demande du marché. Or à ce stade, les banques sont encore réticentes en ce sens que la toute nouvelle société n'a ni un passé

encore moins une historique pouvant convaincre une banque classique à l'accompagner. Les dirigeants, dans ce cas, s'orientent vers les proches, constitués essentiellement de structures informelles qui sont des personnes de leur entourage (amis, famille, groupe ethnique ou même associations) (Nkakleu *et al.*, 2013 ; Eloundou, 2024). Une fois que cette étape est franchie, l'équipe dirigeante et ses proches rechercheront d'autres ressources nécessitées par la croissance de leur entreprise.

Cette idée des difficultés liées à la croissance des jeunes entreprises avait déjà été émise par Hambrick et Crozier (1985). Ces auteurs montrent que la dynamique d'une très forte croissance exige des aptitudes particulières de la part des acteurs en gestion. Selon leur analyse, l'une des difficultés, sur le plan managérial, de la croissance est le changement quasi instantané de taille. Ces deux (2) auteurs rappellent à ce sujet que les aptitudes managériales pour gérer une entreprise de cent (100) personnes ne sont pas identiques à celles d'une entreprise de mille (1 000) personnes. C'est pour cela que les acteurs doivent mettre en place une stratégie de gouvernance de croissance pour atteindre la maturité. Nous rappelons que la croissance est vue dans ce sens comme un indicateur de performance en nous référant aux travaux de Kouame (2012).

Lorsque l'entreprise atteint une certaine maturité, cette étape devra être matérialisée par l'entrée en scène de d'autres types d'acteurs qui sont plus procéduraux et qui exigent plus de discipline dans le pilotage de l'entreprise avant leur engagement à ses côtés. C'est à ce stade de développement que l'entreprise a recourt aux structures publiques ou privées de financement. Cela exige plus de discipline à ces PME dans leurs relations d'affaires, face à la réticence certaines banques classiques (Rakotomanana *et al.* , 2009) ou à l'absence de capital-investisseurs (AFIC, 2016).

Au total, l'analyse des paragraphes qui précèdent met en évidence deux (2) approches de la gouvernance : une première approche soutenue par les tenants à la thèse de l'efficacité de la gouvernance formelle mise en évidence par Daily et Dalton (1992). Cette approche a été reprise par Wirtz (2008) puis récemment par Tarillon (2017). En effet, elle a été développée sur le cycle de vie des entreprises innovantes en contexte occidental et se base sur la présence de capital-risqueurs avec pour option d'ouverture du capital des dites entreprises. Ce qui laisse présager la présence d'administrateurs contraignant le dirigeant à une discipline financière conformément aux travaux de Depret et Hamdouch (2004) de Wirtz (2008, 2011) et ceux de Tarillon *et al.* (2015). Dans cette approche, la gouvernance mise en œuvre dans ces firmes est d'abord informelle avec la présence d'acteurs aux compétences scientifiques. Ces personnes sont progressivement remplacées par des administrateurs rigides lors des différents stades de développement de l'entreprise au travers des conseils d'administration. La présence des administrateurs leur donne une rigidité en matière de procédures d'où la gouvernance formelle.

Une deuxième approche stratégique de la gouvernance qui est l'apanage des Etats en développement, notamment dans les états subsahariens pour la plupart (Nkakleu *et al.*,

2013), où l'on rencontre des propriétaires-dirigeants, détenant des PME au capital fermé. Ces acteurs s'appuient sur une gouvernance informelle basée exclusivement sur la confiance. Selon ce deuxième modèle de gouvernance, les dirigeants font le choix de demeurer dans l'informel en ayant comme partenaires principaux, des structures informelles bien connues dans laquelle elles prospèrent durant leur cycle de vie. Des auteurs comme Rakotomanana *et al.* (2009) justifient ce choix par le poids des charges fiscales et sociales que des jeunes entreprises surtout ont du mal à supporter. Les dirigeants de ces PME innovantes ne jugent pas nécessaire de discipliner leur organisation aussi bien interne qu'externe. On trouve dans la plupart de ces PME, des salariés qui n'ont aucune couverture sociale, une comptabilité sommaire et parfois même inexistante, où le dirigeant est tout à la fois (La Porta et Sheifer, 2008 ; Mbenda et sebigunda, 2015).

Selon le BIT (2016), ces entreprises sont condamnées à ne pas faire de grandes publicités de peur d'être redressées fiscalement. Elles n'ont pas accès aux marchés de l'Etat ainsi qu'aux grandes sociétés privées organisées. Dans ce second modèle, d'autres PME adoptent une stratégie de gouvernance formelle en dépit de son incidence fiscale et sociale sans toutefois ouvrir leur capital. Cette scission des PME innovantes selon laquelle la plus grande partie entretient des affaires avec l'informel dans un contexte de capital fermé nous a conduit à réaliser une étude empirique en contexte ivoirien sur les PME des TIC. Nous voulons ainsi comprendre les raisons d'un tel comportement. Au terme de cette revue, nous formulons les hypothèses suivantes.

Hypothèse1 : l'actionnariat du dirigeant et son profil influencent positivement la performance des PME des TIC.

Hypothèse 2 : La gouvernance informelle basée sur la confiance des proches aux dirigeants-propriétaires influence positivement la performance des PME des TIC.

Hypothèse 3 : la discipline organisationnelle et administrative exigées par les structures d'appui influence positivement la performance des PME des TIC. Nous proposons enfin une échelle d'items qui matérialisent la gouvernance des PME des TIC.

Ces hypothèses ont un lien avec des mécanismes de gouvernance qui avaient été cités dans les travaux de Charreaux (1997), de Wirtz (2008) et ceux de Vami (2021). Ce sont notamment l'actionnariat du dirigeant, l'application des textes légaux et réglementaires de type disciplinaire, les réseaux de confiance informels ou de confiance entre le dirigeant et les parties prenantes.

### **Proposition d'une échelle de mesure de la gouvernance.**

<b>Caractéristiques du dirigeant</b>	<b>Auteurs</b>
- L'actionnariat du dirigeant	Khanchel (2009)
- Age	Selami (2010)
- Niveau d'instruction	Selami (2010)
- Lien entre formation et métier de la société	Tarillon (2017)
- Genre	Tarillon(2017)

### La gouvernance informelle

- Confiance des membres de la famille Depret et Hamdouch (2004)
- Confiance des amis Ngoa et al., (2012)
- Confiance des associations Aydi (2003)
- Confiance des AEER ou tontine Rozas et Gauthier (2012), Vami (2021)

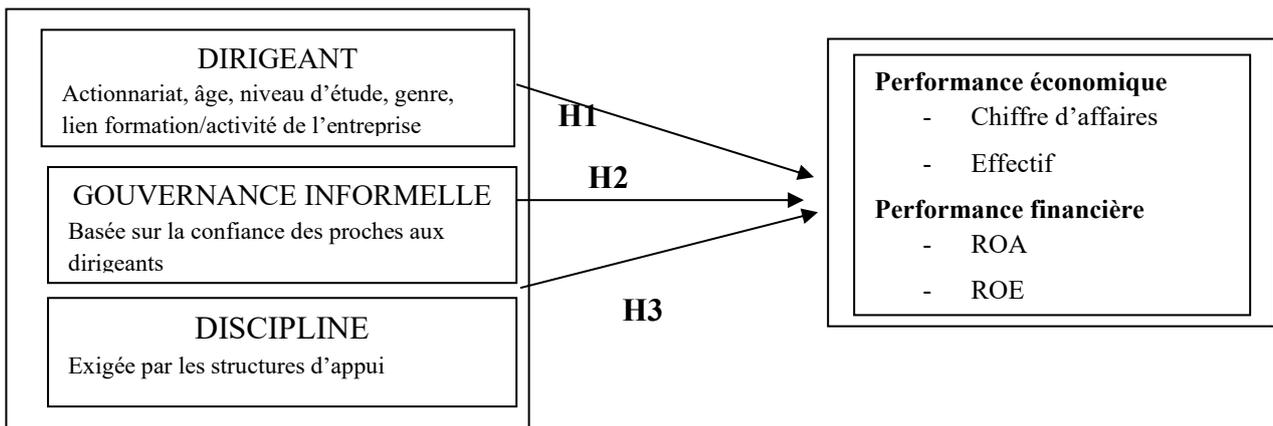
### Le niveau de discipline des structures d'appui

- Discipline exigée par les financeurs La porta et Shleifer (2008)
- Discipline exigée par les clients formels La porta et Shleifer (2008)
- Discipline exigée par les fournisseurs formels Tarillon (2017)
- Discipline exigée par les incubateurs Kouame (2012)

Source, auteur, inspiré de Tarillon (2017).

Après le cadre théorique, nous proposons le schéma conceptuel de la recherche qui met en évidence nos hypothèses (potentielle variables et leurs indicateurs de mesure) selon la figure.

**Figure : Le modèle théorique opératoire de la recherche.**



Source : adapté de modèle de (Bayad et al., 2006).

## 2- Méthodologie

Pour tester les effets de la gouvernance sur la performance des PME des TIC en Côte d'Ivoire, nous utilisons des données secondaires et primaires. Le choix porté sur ces méthodes de collectes de données se justifie par le fait que nous recherchons les effets de causalités de la gouvernance sur la performance des PME des TIC par une posture positiviste qui emprunte une démarche hypothético-déductive. Les données secondaires sont issues de la banque des données financières (BDF) de l'Institut National de la Statistique (INS) sur la période 2015-2016. C'est donc à partir de cette base de données que nous avons constitué nos données primaires sous forme de questionnaires. Cette base ont été collectée sur deux douze (212) PME des TIC à partir d'une population de quatre cent cinquante-sept (457) entreprises, (soit un taux de réponses de 46,38%). Notre échantillon est issu du district d'Abidjan et en fait une forte représentativité (90%) selon les responsables de l'INS.

### 2.1 Méthode d'analyse des données

Plusieurs caractéristiques plaisent pour l'utilisation de l'approche PLS des modèles d'équations structurelles. Nos variables sont toutes qualitatives (performance, dirigeant, gouvernance informelle et discipline). En plus, le modèle à tester contient des construits réflexifs<sup>1</sup> et formatifs<sup>2</sup> (Balambo,2017). Enfin, nous avons un échantillon de 212 jeunes PME des TIC relativement faible, qui convient bien à l'approche PLS en nous référant à Tenenhaus *et al.*,(2005). Selon Esposito-Vinzi *et al.*(2010) cités par Balambo (2017), l'approche PLS obéit à une règle empirique qui stipule que le nombre d'observations soit supérieur ou égal à 10 fois le nombre d'indicateurs de la variable formative la plus complexe. Dans le cadre de cette étude, le plus grand nombre d'indicateurs des construits formatifs étant 5, nous obtenons 50, soit 5x10, donc, largement inférieur à notre échantillon qui est de 212. Nous procédons à la mesure de nos variables.

### 2-2. Opérationnalisation des variables.

- ✓ La performance économique et financière.

Nous retenons la performance économique et financière en raison de la grande vulnérabilité des PME innovantes (Lasch et al., 2005).

- La performance économique

Conformément aux travaux de Delmar et *al.*(2003), nous avons retenu le chiffre d'affaires et l'effectif des PME des TIC sur 2015 et 2016.

---

<sup>1</sup> Dans un schéma réflexif, les flèches vont des variables latentes (VL) aux variables manifestes (VM). On dit que le construit qui est la variable latente (VL) est la cause des indicateurs de mesure dénommés variables manifestes (Balambo, 2017).

<sup>2</sup> Dans un schéma formatif, la variable latente (VL) est une combinaison linéaire des variables manifestes (VM). C'est par exemple lorsqu'on veut expliquer le profil d'un dirigeant propriétaire par les éléments caractéristiques de ce profil (Balambo, 2017).

- La performance financière

En nous appuyant sur les travaux de Wanda (2010), nous avons retenu le ratio de rentabilité financière ROE : Résultat net d'impôts/Capitaux propres et le ratio de rentabilité économique ROA : Résultat net d'impôts/Total Actifs sur 2015 et 2016.

#### ✓ **L'actionnariat du dirigeant combiné à son profil.**

5 variables sont retenues :

- L'actionnariat du dirigeant

Cette variable est mesurée par le pourcentage de capital détenu par les dirigeants tels qu'adoptés par Godard (2005). Elle est égale au rapport du nombre d'actions détenues par les dirigeants / Nombre total des actions. Nous utilisons une variable dichotomique qui se présente comme suit : la part de capital détenue par le dirigeant prend pour valeur '1' si le dirigeant possède plus de 50% du capital sinon '0'.

- L'âge du dirigeant

Dans le cadre de cette étude, nous avons mesuré l'âge du dirigeant au moyen d'une variable continue AGE\_DIR (nombre d'années). Cette mesure a été adoptée par les études antérieures de Kouame (2012) et Tarillon *et al.* (2014).

- Le genre du dirigeant

Lorsque le dirigeant est un homme, la variable prend '1' comme valeur sinon '0'. Elle est notée : Genredir. Cette variable a été utilisée par Kouame (2012).

- Le niveau de formation du dirigeant.

Elle prend la valeur '1' si le dirigeant a un niveau d'étude inférieur au bac ; '2' si le niveau est compris entre le bac et bac+2, '3' si le niveau est compris entre le bac+2 et bac+ 3 et '4' et si le niveau est supérieur à bac+5, (Tarillon *et al.*, 2014).

- Le lien entre les compétences spécifiques du dirigeant et les TIC.

Nous nous appuyons sur les travaux de Miloud et Cabrol (2014), pour utiliser une variable dichotomique servant de mesure entre l'expérience de l'industrie du créateur et l'activité de l'entreprise, qui est codée '1' et, '0' s'il en est autrement. Elle est notée LienComp\_dir/TIC.

#### ✓ **L'interaction entre les acteurs (dirigeants et parties prenantes).**

- La gouvernance informelle basée sur la confiance des proches aux dirigeants.

Cette variable a été utilisée par Mbenda et Sebigunda (2012) en contexte camerounais. Nous proposons 4 items de la confiance des proches aux dirigeants.

item1 : le niveau de confiance d'un membre de la famille ; item2 : le niveau de confiance d'un ami ; Item 3 : le niveau de confiance d'une association d'épargne de crédit rotatif (AECR) ; item 4 : le niveau de confiance d'une association à but non lucratif. Nous utilisons Likert de 5 points allant de pas du tout à plus confiance, sauf dans les AECR où nous avons utilisé une mesure binaire. Nous avons procédé ainsi en nous référant aux travaux de Rozas et Gauthier (2012).

- La discipline organisationnelle et administrative exigée par les structures d'appui.

4 items sont expérimentés : item 1 : le niveau de discipline exigé au dirigeant par une structure formelle de financement ; item 2 : le niveau de discipline exigé aux dirigeants par les clients formels ; item3 : le niveau de discipline exigé aux dirigeants par les fournisseurs formels ; item4 : le niveau de discipline exigé aux dirigeants par les incubateurs formels. Cette variable a été utilisée respectivement par : (Rakotomanana, 2009) ; Ngoa *et al.*, 2012; Fomba *et al.*,2013 ;Vami, 2021). Nous utilisons également Likert de pas du tout à plus disciplinée ; sauf pour mesurer la discipline qu'exigent les incubateurs aux dirigeants des PME des TIC. Dans ce cas, nous optons pour une variable binaire. En effet, soit le dirigeant s'engage à respecter les contraintes (respect du règlement intérieur) de ces institutions, dans ce cas, son entreprise est admise au centre d'incubation et cette variable est noté 1. Sinon, l'entreprise n'a pas accès au centre et la valeur 0 lui est attribuée

**Le modèle proposé :**  $Perf_i = \beta_0 + \beta_1 Dir_i + \beta_2 Gouvernance\ informelle_i + \beta_3 Discipline_i + \epsilon_i$   
**Perf<sub>i</sub>** : la variable dépendante, performance économique et financière.

**Dir<sub>i</sub>** : le profil du dirigeant

**Gouvernance informelle<sub>i</sub>** : la confiance entre le dirigeant et les parties prenantes qui lui sont proches

**Discipline<sub>i</sub>** : la discipline organisationnelle et administrative exigée par les parties prenantes formelles aux dirigeants lors de leurs relations d'affaires.

**ε<sub>i</sub>** : les termes de l'erreur.

Le tableau 1 suivant résume toutes les variables latentes et leurs indicateurs de mesure.

**Tableau 1 : Les construits et leurs variables manifestes.**

Variables manifestes	Schéma	Variables latentes	Opérationnalisation
Capital détenu par le dirigeant	Formatif	Actionnariat et Profil du dirigeant	PART_DAC_DIR
Age			AGE_DIR
Genre			GENR_DIR
Formation			FOR_DIR
Lien compétence/TIC			LIENCOMP_DIR/TIC
Confiance d'un membre de la famille	Formatif	Gouvernance informelle	CONFIANCE_FAMILLE
Confiance des amis			CONFIANCE_AMIS
Confiance des AECR			CONFIANCE_AECR
Confiance des associations à but non lucratif			CONFIANCE_ASSO
Chiffre d'affaires	Réflexif	Performance	Chiffre d'affaires
Effectif de l'entreprise			EFFECTIF
Rentabilité économique			ROA
Rentabilité financière			ROE
Niveau de discipline exigée par les structures clients formels	Formatif	Discipline exigée par les structures d'appui	DISCIPLINE_CLIENT
Niveau de discipline exigée par les fournisseurs formels			DISCIPLINE_FSEUR
Niveau de discipline exigée par les incubateurs			DISCIPLINE_INCUB
Niveau de discipline exigée par les structures de financements			DISCIPLINE_FINAN

Source : l'auteur

### 3- Résultats, discussion et conclusion

#### 3-1. Analyse descriptive de l'échantillon.

- **Profil du dirigeant**

75,47% des dirigeants détiennent plus de la moitié des parts des sociétés. Cela présage un pouvoir discrétionnaire conséquent des dirigeants-proprétaires au sein de leurs entreprises. 24, 59% des dirigeants ont plus de 40 ans révolus. 58,7% des dirigeants détiennent au moins le bac, ce qui traduit à priori l'existence de lien entre les PME des TIC et le niveau d'instruction de leurs dirigeants.

- **Mode de financement :**

56,13% des PME sont financées sur fonds, 16,03% par des structures formelles et 27,84% par des proches.

- **Forme de gouvernance**

88,21% des dirigeants pratiquent une gouvernance informelle depuis la création de leurs sociétés contre 11,79% de stratégie de gouvernance formelle (au-delà des trois premières années d'existence de la société).

### 3-2. Tests de validation des échelles de mesure

Pour Jakobowicz (2007), la validation des échelles de mesure se fait en deux (2) étapes compte tenu de la présence de deux (2) types de construit (réflexif et formatif) : d'abord par la validation du construit réflexif puis du construit formatif.

#### Validation du construit réflexif (la performance).

Quatre (4) tests sont proposés pour la validation du construit réflexif : il s'agit de l'unidimensionnalité, de la fiabilité des échelles de mesure, de la validité convergente et discriminante.

#### L'unidimensionnalité

Le tableau 2 suivant, donne les résultats des valeurs propres obtenues avec SPSS V.20. A cet effet, la première valeur propre est de 2,117 (>1) et la seconde valeur propre est 0,75 (<1). On en conclut que le modèle réflexif est unidimensionnel. Au terme de ce test, les variables manifestes de la performance retenues sont : le ROE, le ROA car ces variables restituent 95, 58% des informations.

**Tableau 2 : Variance totale présentant l'unidimensionnalité.**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,117	70,573	70,573	2,117	70,573	70,573
2	0,750	25,012	95,585			
3	0,132	4,415	100,000			

Source : l'auteur sous SPSS 20

### La fiabilité composite

Selon le tableau 3, les résultats du test montrent que les Alpha de Cronbach de ROA (0,853>0,7) et de ROE (1,334>0,7) sont significatifs. A cet effet, seuls le ROA et le ROE sont retenus pour la performance au niveau de la fiabilité composite.

**Tableau 3 : Evaluation de la fiabilité composite**

Variable latente	Variable manifestes	Alpha de Cronbach
Performance	ROA	0,853
	ROE	1,334
	Chiffre d'affaires	0,440
	Effectifs	0,256

Source : l'auteur sous SPSS V.20

### La validité convergente.

Selon le tableau 4, seules les corrélations de ROE/CA=0,756 > 0,7 et de ROE/ROA = 0,837 > 0,7 sont fortes. Par conséquent, le ROE, le ROA et le chiffre d'affaires sont retenus (Tableau 4).

**Tableau 4 : Test de corrélation de la validité convergente.**

		CA	EFFECT	ROA	ROE
CA	Corrélation de Pearson	1	,054	,403**	,756**
	Sig. (bilatérale)		,438	,000	,000
	N	212	212	212	212
	Corrélation de Pearson	,054	1	-,495	-,292
EFFECT	Sig. (bilatérale)	,438		,000	,000
	N	212	212	212	212
	Corrélation de Pearson	,403	-,495	1	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
ROA	N	212	212	212	212
	Corrélation de Pearson	,756**	-,292	,837**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	212	212	212	212

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : l'auteur sous SPSS V20

### La validité discriminante.

La validité discriminante a consisté à comparer les variances moyennes extraites aux variances entre les variables latentes (Tableau 5). Selon ce tableau, ce test a été concluant pour ROA, ROE, Chiffre d'affaires et EFFECTIF. Au total, au terme des tests sur les indicateurs de performance, nous constatons que seuls le ROA et le ROE sont positifs à tous les tests, par conséquent, nous les retenons pour la suite de notre analyse (Lepage, 2011).

**Tableau 5 : Vérification de la validité discriminante du modèle simplifié (AVE)**

Variable latente	Dirigeant	Confiance	Discipline	Performance
Dirigeant	,542			
Confiance	,501	,541		
Discipline	,12	,201	,623	
Performance	,200	,112	,201	,562

Source : l'auteur sous SPSS V20

### La validation des construits formatifs

Pour ces variables, nous proposons le test de multicollinéarité et celui de validité individuelle selon les travaux de Lepage (2011).

- La multicollinéarité

**Tableau 6 : test de multicollinéarité des variables manifestes.**

	Agedir	Par dactdir	Formation	Confiance Famille	Confianceclient	Discipline Fin	Discipline client
Agedir	1,000	,263	,298	-,126	,010	,010	-,098
Pardactdir	,263	1,000	,145	-,164	-,258	-,214	,245
Formation	,298	,145	1,000	-,058	-,521	,179	,157
Confiance_asso	-,126	-,164	-,058	1,000	,430	,523	,261
Confiance_famille	,010	-,258	-,521	,521	1,000	,478	,394
Discipline_fin.	,010	-,214	,430	,523	,261	1,000	,188
Discipline_client	-,098	,245	,157	,261	,394	,188	1,000

- Source :SPSS V.20

Selon le tableau 6, il n'y a pas de multicollinéarité entre les variables manifestes car, aucune corrélation entre ces variables n'est supérieure à 0,8.

### La validité individuelle

Pour le profil du dirigeant, seuls l'actionnariat, l'âge et le niveau d'instruction ont été retenus au regard du tableau 7.1.

**Tableau 7.1 : test de validité individuelle du profil du dirigeant**

Variabes	Coefficient $\beta$	Valeur de T	Significativité
Pardactdir	,315	3,751	***
Age du dirigeant	,667	5,509	***
Genre du dirigeant	,009	,246	,100
Formation	,286	3,440	***
Lien compétence/TIC	,010	-,251	,862

Source : Amos v22.

**Tableau 7.2 : Test de validité individuelle de la variable latente la confiance**

Variabes	Coefficient $\beta$	Valeur de T	Significativité
Confiance AECR ou tontine	,110	,203	,51
Confiance associations	,321	4,626	***
Confiance famille	,286	3,502	***
Confiance amis	,042	,177	,215

Source : Amos V22

Au niveau de la confiance des proches au dirigeant, seule la confiance de la famille au dirigeant ainsi que celle des associations sont retenues selon le tableau 7.2

**Tableau 7.3 : test de validité individuelle de la variable latente la discipline.**

Variabes	Coefficient $\beta$	Valeur de T	Significativité
Discipline exigée par les incubateurs	,114	,310	,12
Discipline exigée par les structures de financement	,619	4,002	***
Discipline par les fournisseurs formels	,006	-,542	,09
Discipline exigée par les clients formels	,811	4,228	***

Source : Amos V22

Le tableau 7.3 révèle qu'au niveau de la discipline exigée par les structures formelles, seules celles des structures formelles de financement et des clients formels sont retenues.

### 3-3 . Estimation du modèle externe et du modèle interne (structurel).

#### - Au niveau du modèle externe.

L'estimation du modèle externe est résumée dans le tableau 8. Cette estimation est faite entre les variables manifestes retenues après les tests de validation et la performance des PME des TIC.

**Tableau 8 : Estimation du modèle externe.**

Libellés	Coefficients de régression	T de Student	Probabilité	R <sup>2</sup>
Partdactdir	0,315	4,751	***	0,564
Age du dirigeant	0,242	3,540	***	
Niveau d'instruction	1,051	4,410	***	
Confiance_asso	1,163	6,201	***	0,650
Confiance_famille	0,240	4,520	***	
Discipline_finan	1,788	6,210	***	0,713
Discipline_client	0,237	4,421	***	

Source : l'auteur sous Amos V.22. \*\*\* (1%)

Ce tableau montre que tous les coefficients de détermination R<sup>2</sup> des sous-modèles sont globalement significatifs selon Falk, & Miller (1992). De même, tous les coefficients  $\beta$  du profil du dirigeant (pouvoir discrétionnaire, âge et niveau d'instruction), de la confiance et de la discipline sont significatifs, car ils sont respectivement supérieurs à 0,2 selon Chin (1995). Il en est de même pour les T de Student qui excèdent 2,58. En conclusion, la relation entre ces variables manifestes et la performance des PME des TIC est significative au seuil de 1%.

Au niveau du modèle interne.

- **Tableau 9 : Résultat du modèle structurel.**

Libellés	Coefficients	Valeurs des T	Probabilité	R <sup>2</sup>
Dirigeant	0,249	6,505	***	0,610
Gouvernance informelle	0,360	3,018	0,03**	
Discipline	0,045	0,906	0,365	

- Source : l'auteur sous Amos V.22 \*\* (5%)

Le tableau 9 fait un récapitulatif du résultat de l'estimation du modèle interne. Ainsi, le coefficient de détermination du modèle R<sup>2</sup> qui est de 0,610 (> 0,1) est globalement significatif au sens de (Falk et Miller, 1992). Ce même tableau nous permet de faire les analyses suivantes :

### **Effet de l'actionnariat du dirigeant et de son profil sur la performance.**

Le coefficient  $\beta_1 = 0,249$  (>0,2) ainsi que la valeur de  $t = 6,505$  (>1,96). A cet effet, les caractéristiques retenues pour cette variable (le pouvoir discrétionnaire, l'âge et le niveau d'instruction) ont un effet significatif sur la performance des PME des TIC au seuil de 5%. Par conséquent nous validons l'hypothèse H1.

### **Effet de la gouvernance informelle basée sur la confiance des proches aux dirigeants**

Le coefficient  $\beta_3 = 0,360 > 0,2$  ainsi que la valeur de  $t = 3,018 > 1,96$ , la gouvernance informelle basée sur la confiance des proches aux dirigeants a un effet positif sur la performance des PME des TIC au seuil de 5%, L'hypothèse H2 est confirmée

### **Effet de la discipline exigée par les structures d'appui aux dirigeants**

Le coefficient ( $\beta_4 = 0,045 < 0,2$ ) et le test ( $t = 0,906 < 1,96$ ), la discipline exigée aux dirigeants n'a pas d'effet sur la performance des PME des TIC au seuil de 5%. L'hypothèse H3 n'est pas confirmée.

## **3-4 . Discussion**

### **- Les caractéristiques du dirigeant.**

Ce résultat confirme les travaux de Hambrick et Mason (1984), Wirtz (2009) Khanchel (2009), Wanda (2010) Kouame (2012) et ceux de Tarillon (2017). Cela témoigne des années d'études supérieures des dirigeants (de plus de 40 ans) des PME innovantes qui les distinguent généralement de celles PME traditionnelles. Toutefois, cette marge de liberté conséquente dont dispose le dirigeant-proprétaire peut conduire l'entreprise à une contre-performance lorsque celui-ci dispose de moins de ressources (cognitives et financières). C'est pour cela qu'une collaboration avec les parties prenantes s'avère nécessaire.

### **- La gouvernance informelle basée sur la confiance des proches aux dirigeants.**

Nous trouvons que la gouvernance informelle basée sur la confiance des proches aux dirigeants (la famille et les associations à but non lucratif) a un effet positif sur la performance des PME des TIC. Ce résultat explique la primauté des liens forts entre le dirigeant et ses proches. Cette étude confirme les travaux Depret et Hadoush (2004), Eloundou (2024) sur la nécessité de prioriser la gouvernance informelle dans les PME innovantes lorsque la structure est encore à un stade embryonnaire entourée de dirigeants au profil essentiellement scientifique. Cette forme de gouvernance évite la faillite précoce, au moment où les structures d'appui sont encore hésitantes, à accompagner la PME.

### **- Le respect de la discipline exigée par les structures d'appui.**

La discipline exigée par les structures d'appui aux dirigeants-proprétaires n'a pas d'effet sur la performance des PME des TIC. En effet, les PME de notre échantillon étant majoritairement dans l'informel (88,21%), elles ne disciplinent pas leur mode d'organisation. En conséquence, elles n'ont pas accès à des financements formels encore moins à des marchés publics. Ces entreprises ne bénéficient pas d'exonérations fiscales accordées par le Centre de Promotion des Investissements de Côte d'Ivoire (CEPICI) et celles du village des technologies de l'information et de la biotechnologie (VITIB). Nos résultats confirment les travaux de La Porta et Shleifer (2008) et ceux de Ndjeck et

Eloundou (2022), Les entreprises font parfois face à un dilemme. Lorsqu'elles sont formalisées, elles subissent une forte pression fiscale et des charges sociales importantes. Quand elles ne le sont pas, elles n'ont pas accès à des financements formels et des marchés publics.

## **Conclusion**

Cette recherche sur la gouvernance a contribué à améliorer le niveau de performance des entreprises innovantes, face au manque de consensus dans les études précédentes. Ainsi, la plupart des dirigeants de ces firmes s'orientent vers des structures de capital-risque de circonstance que sont les proches et les structures publiques de financement. Ainsi, lors de leur mise en place, ces PME innovantes sont gérées de façon personnalisée par leurs dirigeants-proprétaires, hommes à tout faire de façon informelle. Ensuite s'entourent des proches, de structures formelles au travers d'une gouvernance disciplinaire.

Toutefois, ces entreprises étant majoritairement dans l'informel, n'ont ni accès à des financements formels, ni accès à des marchés publics. Cette situation constitue un manque à gagner appréciable pour l'administration fiscale.

Au point de vue limites, nous n'avons pas intégré la variable équipe dirigeant qui est un mécanisme de gouvernance récurrent dans le domaine des entreprises innovantes et dont la présence pourrait créer d'éventuels conflits cognitifs. Ensuite, les mécanismes tels que les compétences des structures des structures d'encadrement, la forme juridique et la dimension sociale de la gouvernance n'ont pas été pris en compte.

Toutefois, d'autres perspectives sont envisageables en vue d'améliorer cette recherche. A cet effet, l'on pourrait intégrer la variable « compétence » des structures de financement formelles et avec une éventuelle ouverture de capital de ces PME pour donner plus de marge de manœuvre aux parties prenantes. Cela pourrait atténuer les pouvoirs discrétionnaires détenus par les dirigeants propriétaires et influencer des décisions stratégiques au sein de ces PME.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

### **A**

**Adou. K. A. (2022).** Pratiques de communication financière et financement des petites et moyennes entreprises ivoiriennes. *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 3 : Numéro 10 » pp :408 – 432.

**Association française des Investisseurs en Capital (AFIC, 2016).** Club Afrique de AFIC.

### **B**

**Balambo M. (2017),** Management logistique au Maroc: enjeu et bienfaits. *Arabian Journal of Business and Management Review*, ISSN:2223-5833, September, 2017.

## C

**Cathérine, D. et Corrolleur, D. (2001).** Quelles logiques de financement pour quels business models ? *Biotechnologie et finances*, 2001, 72, pp.5-6. hal.

**Charreaux, G. (1997).** Le gouvernement des entreprises, théories et faits. Librairie Eyrolles, parution : 01/01/1997.

**Charreaux, G. (2008).** A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale. *Economies et Sociétés*, (19), 1831- 1868.

**Charreaux, G. (2003).** La création de valeur par l'université : une perspective partenaire. Université de Bourgogne -CREGO-EA17.

**Charreire, S. et Durieux, F. (2003).** Méthode de recherche en management. P76-104.

**Chin, W. (1995).** Partial Least Squares Is To LISREL As Principal Components Analysis Is To Common Factor Analysis. *Technology Studies*, 2, 2, 315-319

## D

**Depret, M.-H., et 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

**Eloundou, E.F. (2024).** Mécanismes de gouvernance et pérennité des PME innovantes : Une analyse en contexte camerounais. *Revue Management et innovation* 2024/1(N°9), PAGES 7 à 24 Editions EMI.

## F

**Falk, R. F., et Miller, N. B. (1992).** A primer for soft modeling. Akron, OH: University of Akron Press.

**Feudjo J. R. (2013),** «l'efficacité du conseil d'administration dans les sociétés anonymes au Cameroun : une lecture par l'hétérogénéité des administrateurs», *Revue de Gestion et organisation*. Volume 5, issue 2, pages 196-262.

## G

**Godard L. (2005),** «Stratégie de diversification et structure de propriété des entreprises françaises», *Banque & Marchés*, n°79, pp. 44-54.

## H

**Hambrick, D.C. et Crozier, M.L. (1985).** Caractéristiques et dynamiques de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hyper croissance. *Revue Internationale PME*. Volume 23, numéro 3-4, 1985.

**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. et 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.

## K

**Kamdem, E., S/dir (2011),** Accompagnement des entrepreneurs : genre et performance des très petites et petites entreprises en phase de démarrage dans les villes de Douala et Yaoundé(Cameroun). Edition du Codesria.

**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. et 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.

**Khiari S., Khelil N., Zouaoui M. et Smida A., (2015)**. Une approche gestaltiste de la performance de la performance de la jeune entreprise innovante. Revue Internationale PME. Volume 28, numéro 2, 2015, p.113-158.

**Kouame S. D., (2012)**, Les facteurs de succès ou d'échecs des jeunes entreprises innovantes françaises, selon leur mode de financement, Thèse de doctorat.

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

**Lazonick, W.H. et O'sullivan, M. (1998)**. Corporate Governance and innovation economy: Policy implication , paper written for innovation Systems and European integration Projetc, 159. p 4-5.

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

**Lepage (2011)**, Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises. Analyse comparative des exploitations laitières France/Québec. Thèse, PP.230-240.

## M

**Manou B.C. (2022)**, Modes de gouvernance et performance financière des PME familiales en Côte d'Ivoire. Volume 1 Issue 2.

**Mbenda S. et Sebigunda E. (2012)**, Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME : une évaluation empirique en contexte camerounais. Revue internationale des PME 28 (1), 57-85, doi : 10. 7202/1030480.

**Miloud T.,(2014) et Cabrol M.**, Evaluation des starups par des capital-risqueurs : une étude empirique. 2014, 14 pp.151-174.

**Morris, H. M., Minet, S. et Jeffrey, H. (2005)**. The entrepreneur's Business Model : Toward a Unified perspective (2005). Journal of business Research 58 (6) 726-735.

## N

**Ndjeck N., et Eloundou E.F. (2022)**, Le financement des PME en contexte de rationnement bancaire, cas du cameroun, Editions Cheik Anta Diop (Edi-Card) Collection Dynamique Economique et Développement.

**Ngoa T, H. Ongono, P et Kouty, M., (2012)**. Capital social et création d'entreprises au Cameroun. Rapport de Recherche en Economie et Gestion. FR-CIEA N°23/12.

**Ngantchou, A.,(2013)**.L'influence du Profil éthique du propriétaire-dirigeant sur le contenu informatif des nombres comptables : Etude du cas de la relation Banques-PME au Cameroun p1-2.

**Nkakleu, R., Tidjani, B., Méfouté, A., Biboum, A.D. (2013)**, "Compétences des entrepreneurs et performance des PME en démarrage : les structures d'accompagnement ont-elles un impact ? Une comparaison Cameroun-Sénégal», *Actes*, AIMS, Clermont-Ferrand, juin.

## O

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

**OSEO Œuvre Suisse d'Entraide Ouvrière (2005)**, siège Maisons Alfort France. Etablissement à caractère industriel et commercial. Site web : [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr)

## **R**

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

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

## **T,V**

**Tarillon, C., Grazzini, F., et Boissin, J.-P. (2014).** Croissance et structure de gouvernance des startups : une lecture en termes de gouvernance coercitive et cognitive. Présenté à 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadi

**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/DGTC/dca, Direction générale de la comptabilité publique (Côte d'Ivoire).

**Tenenhaus M., Esposito Vinzi V., Chatelin Y.-M. and Lauro C (2005).**PLS Path Modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.

**Torrès, O. et Julien, P.-A. (2005).**"Specificity and denaturing of small business." *International small business journal*(23): 355.

**Vami G. L. Z. (2021).** Etude exploratoire de l'influence de la gouvernance sur la performance des PME des TIC en Côte d'Ivoire. *Revue Ivoirienne des Sciences Economiques et Gestion (RISEG)*.

## **W**

**Wanda R., (2010)**, « Conseil d'administration et performance des entreprises conjointes franco camerounaises », in *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 245-246, pp. 91-97.

**Wirtz P., (2009)**, « Do High-Growth Entrepreneurial Firms Have a Specific System of Governance? », COACTIS working paper.

## **Z**

**Zahra, S. A., et Hayton, J. C. (2005).**Organization life-cycle transitions and their consequences for the governance of entrepreneurial firms: an analysis of start-up and adolescent high-technology new ventures. In *The life cycle of corporate governance* (p. 32- 56). Cheltenham: Edward Elgar.

**Zucker, L. G. (1986).** Production of trust : Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organization Behavior*, 8, 53-111.