

**VAMI Bi GoliLucien Zan** (Doctorant) en Sciences de Gestion, Université Félix Houphouët-Boigny (Côte d'Ivoire).

Finances d'entreprises/gouvernance.

E-mail : [edecma@yahoo.fr](mailto:edecma@yahoo.fr) Téléphone : 00225 05 74 50 84/07 15 15 96

### **Proposition d'article pour la communication**

**Thème : l'influence de la gouvernance sur la performance des PME des technologies de l'information et de la communication (TIC) en Côte d'Ivoire.**

#### **Résumé**

Cet article examine l'effet de la gouvernance sur la performance de 212 jeunes PME des TIC en contexte ivoirien.

Empiriquement, nous adoptons une méthode mixte (qualitative et quantitative) et utilisons l'approche PLS des modèles d'équations structurelles (MES).

Les résultats révèlent que les caractéristiques du dirigeant ont un effet positif sur la performance. Toutefois, la confiance des proches aux dirigeants-proprétaires n'affecte pas la performance. De même, la discipline organisationnelle et administrative exigée par les parties prenantes formelles aux dirigeants lors de leurs relations d'affaires n'a pas d'effet sur la performance de ces PME en contexte ivoirien.

**Mots-clés : gouvernance, performance, PLS, modèles d'équations structurelles, PME des TIC.**

#### **Abstract**

This dissertation sheds light on the influence of governance about the performance of 212 ICT SMEs in the Ivorian framework.

Empirically, we choose a qualitative and quantitative approach with an analytical method which is the PLS approach of structural equation models. The results reveal that the characteristics of the leader have a positive effect on the performance of ICT SMEs. However, the confidence of owner-managers and their close stakeholders has no effect on the performance of these SMEs. The discipline required by formal stakeholders to leaders has no effect on the performance of ICT SMEs in the Ivorian framework.

**Keywords: governance, performance, PLS, models of structural equations, ICT SMEs.**

## Introduction

Au cours de ces deux dernières décennies, les travaux sur la performance des entreprises innovantes et notamment des PME des TIC se sont accrus avec beaucoup de publications (Khiari *et al*, 2011; Dokou 2016; Tarillon, 2017).

En effet, selon ces auteurs, les entreprises des TIC sont perçues comme sources de création de nouveaux emplois et de diffusion de la connaissance. En outre, au regard du volume des investissements et de la masse salariale qu'elles induisent, elles sont considérées par Torres et Julien(2005), comme étant des organisations qui jouent un rôle essentiel dans la prospérité d'une nation.

C'est à ce titre qu'à l'instar de la plupart des nations en développement, de nombreuses structures<sup>1</sup> ayant pour vocation l'encadrement et la promotion des PME de ce secteur ont vu le jour en Côte d'Ivoire.

Toutefois, le faible taux de survie de ces entreprises à cinq ans (5) estimé à 38,7%, comparé à celui des entreprises qui opèrent dans les secteurs à technologie moyennement élevée valant 51%, (Khiari, *et al.*, 2011), freine la vulgarisation de cet important outil de communication.

Constat :

- ✓ 2,6 % seulement d'ivoiriens ont accès à l'internet contre une moyenne africaine de 5,7% et 75% pour les pays développés selon l'Union Internationale des Télécommunications (UIT, 2015);
- ✓ des variations très importantes en termes de fractures numériques entre les grandes villes, les villes secondaires et les zones rurales, de même qu'au niveau des différentes couches sociales (Loukou, 2013).

Pour pallier à ces difficultés, la littérature en sciences de gestion propose plusieurs modélisations et des méthodes qualitatives dont les plus citées sont celles de Kaplan et Norton (1996), Hernandez (2001) ; Lasch *et al.* (2005). Bien que ces travaux aient suscité un énorme intérêt sur la nécessité d'améliorer la performance des PME, force est de reconnaître que très peu de recherches soulèvent particulièrement les difficultés éprouvées par ces firmes innovantes dans leurs premières années de création liées à leurs besoins en ressources (Khiari *et al*, 2011 ; Wirtz, 2008). Ainsi, en nous inscrivant dans un modèle relationnel de la gouvernance (pluraliste) où le dirigeant détient un rôle central, la présente étude vise à examiner les effets de la gouvernance sur la performance des PME des TIC en contexte ivoirien dans le cours terme.

Le plan de cette recherche s'articule autour des points suivants :

### **1.Cadre théorique de l'étude.**

### **2.Etude empirique de la recherche.**

---

<sup>1</sup>On dénombre à cet effet : l'Agence Emploi Jeunes (AEJ), le Centre de Promotion des Entreprises de Côte d'Ivoire (CEPICI), le village des technologies de l'information et de la biotechnologie (VITIB) et les Centre de Gestion Agréé (CGA). *Doing Business. (2016) de la Banque Mondiale. P12-15.*

## **1. Cadre théorique**

Au vu de son caractère pluraliste, la gouvernance des PME des TIC (comme dans la plupart des PME) se manifeste à deux niveaux : d'abord au sein de l'entreprise par la valorisation du profil du dirigeant, puis par les relations que celui-ci entretient avec les parties prenantes (Filatotchev et Wright, 2005). Dans un tel cadre, il convient de spécifier au préalable comment nous appréhendons la notion de performance en vue d'établir son lien avec la gouvernance au niveau des PME des TIC.

### **1-1.La performance des PME des TIC**

Historiquement, les recherches sur la performance des entreprises se sont plus focalisées sur son approche financière en raison de son caractère objectif fiable et sa facilité à être intégrée (Neely, 1999). Or le bilan financier ne permet pas à lui seul d'évaluer le bien être dans l'entreprise, sa capacité à se développer et à s'adapter aux évolutions du marché. Pourtant ces éléments se traduisent in fine par une amélioration de sa position sur le marché et, donc par extension, de sa situation financière (OSEO<sup>2</sup>, 2012). A la suite de nombreuses critiques formulées à l'endroit des crises financières, plusieurs types de modélisation de la performance sont largement mobilisés par la littérature en sciences de gestion. Certains auteurs privilégient la dimension financière ou comptable; d'autres s'intéressent à l'aspect de la dimension consommateur-produit, sociopolitique ou encore celle de l'emploi. Toutefois, l'application des solutions multicritères n'est souvent pas une priorité pour ces PME innovantes à qui les banques classiques ont tourné le dos. A la recherche de financement de court terme, la plupart de leurs dirigeants ont recourt aux proches, aux aides publiques etc. (Tarillon et al, 2014).

Dès lors, il convient de définir un cadre théorique qui permet d'atteindre un niveau de performance adéquat, par l'étude des relations que les dirigeants de ces entreprises entretiennent avec ces parties prenantes à travers leur système de gouvernance.

### **1-2.Manifestation de la gouvernance au sein des PME des TIC.**

Pour étudier la gouvernance des PME des TIC, nous nous appuyons sur le modèle de la gouvernance élargie de Charreaux (2008). Nous combinons à cet effet, la théorie de la discrétion managériale, des échelons supérieurs et des parties prenantes.

En effet, la gouvernance des organisations et notamment des entreprises qui a significativement contribué à l'amélioration de la performance des firmes managériales est souvent présentée selon deux approches: une approche financière et une approche organisationnelle (Pesqueux, 2010).

Pour Shleifer et Vishny (1997), la conception financière de la gouvernance est un ensemble de moyens mis en œuvre pour assurer le retour sur investissement des actionnaires par les dirigeants. Cette approche tire ses origines des conséquences de la séparation entre le contrôle et le management (Berle et Means, 1932) qui a conduit à la théorie d'agence<sup>3</sup> de Jensen et Meckling (1976). Telle que définie, la conception

---

<sup>2</sup>*Œuvre Suisse d'Entraide Ouvrière créée en 2005, siège Maisons Alfort France. Etablissement à caractère industriel et commercial. Site web : [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr)*

<sup>3</sup>*M..Jensen et W. Meckling définissent, en 1976, la relation d'agence comme un contrat par lequel une personne (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche*

financière de la gouvernance est difficilement applicable aux structures de taille modeste où se confondent propriété et direction comme dans les PME.

Dans l'entendement de Charreaux (1997), la dimension organisationnelle de la gouvernance s'appréhende comme un ensemble de mécanismes qui ont pour effets la délimitation des pouvoirs du dirigeant en vue d'influencer ses décisions. Selon cet auteur, cette vision de la gouvernance est qualifiée parfois de pluraliste dans la mesure où elle intègre les relations du dirigeant avec tous les partenaires de l'entreprise. Plus tard, Charreaux (2008) améliore cette version pluraliste et la qualifie gouvernance élargie. Cette nouvelle version s'applique aussi bien aux organisations routinières qu'aux structures susceptibles de se développer en raison de sa flexibilité. Cette dernière a été mise en œuvre dans les firmes innovantes par Wirtz (2009) avec présence d'investisseurs spécialisés comme le capital-risque, le business Angel, l'incubation etc.

Ces acteurs détenant parfois une partie du capital de la société, ont à cet effet une certaine légitimité qui les amène à s'impliquer davantage dans le management de ces entreprises (Certhoux et Zenou, 2006 ; Wirtz, 2011 ; Tarillon, 2017).

Toutefois, même si l'on constate la présence de ces investisseurs spécialisés dans quelques Etats subsahariens comme le mentionne l'Association Française des investisseurs en Capital (AFIC, 2016), ceux-ci ne s'intéressent qu'aux sociétés structurées, présentant moins de risque. Ainsi, en quête de ressources, la plupart des dirigeants-propriétaires des PME des TIC s'orientent vers des proches, ou alors s'adressent à des structures formelles publiques ou privées ayant leurs exigences<sup>4</sup>. C'est donc ce modèle que nous proposons dans la présente étude en combinant la théorie de la discrétion managériale, des échelons supérieurs et des parties prenantes.

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. Ces auteurs définissent la discrétion managériale comme la capacité du dirigeant à influencer divers aspects de la gestion ; notamment l'allocation des ressources et des décisions stratégiques. Il est question d'analyser dans un contexte capitaliste peu contraint, comment la hiérarchie se manifeste chez le dirigeant au travers de la théorie des échelons de Hambrick et Mason (1984).

Pour ces deux auteurs, au regard de la latitude dont dispose les dirigeants dans les PME et vue leur position hiérarchique, 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. Hambrick et Mason (1984) soulignent que la mesure « directe » des bases

---

*quelconque qui implique une délégation de décision à l'agent. Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of financial economics, 3(4), 305-360.*

<sup>4</sup> Selon La porta et Shelifer (2008), ces institutions exigent un niveau de formalisation de l'entreprise par son dirigeant en vue de garantir leurs concours financiers, "The Unofficial Economy and Economic Development." *Brookings Papers on Economic Activity, Fall: 275-352.*

cognitives (valeurs et perceptions des managers/ décideurs) est une tâche difficile car, les dirigeants sont souvent réticents à se soumettre à des tests psychologiques. Ainsi, les variables démographiques permettent de contourner cette difficulté. Elles sont relativement aisées à collecter et plus fiables que les indicateurs de dimensions psychologiques standards (styles cognitifs, « *locus of control* » etc.).

A leur suite, d'autres auteurs comme Wirtz (2008 ; 2009) , Certhoux et Zenou (2006) et Kouame (2012) ont mis en évidence ces potentialités du dirigeant sur le plan empirique. Pour Ngantchou (2013), la centralisation du pouvoir au niveau du dirigeant-proprétaire pourrait souffrir de carence en ressources (financière et cognitive) susceptible d'être comblée par l'environnement de l'entreprise, constitué généralement de parties prenantes.

### **1-3.Etude de la relation dirigeant-parties prenantes.**

Comme nous l'avons susmentionné, les difficultés d'accès des PME innovantes et notamment des TIC aux banques classiques pratiquant une politique de rationnement contraignent leurs dirigeants-proprétaires vers leurs proches dans leurs premières années de création (Koubaa et Diamané, 2015). Pour ces auteurs, l'aide accordée par des proches sur la base de la confiance est cruciale surtout dans les premières phases de développement de l'entreprise. Cette aide peut être octroyée un membre de la famille de l'entrepreneur, un ami, une association d'épargne et de crédit rotatif (AECR) ou tontine, ou alors une association à but non lucratif.

Toutefois, cette confiance peut parfois être remise en cause si aucune mesure contraignante n'est guidée contre le bénéficiaire de l'aide, en occurrence, le dirigeant. En effet, celui-ci peut abuser de cette confiance (cas d'aléas moral). C'est pour cela que certains auteurs comme Mbarek et Khelif (2010) précisent que confiance et contrôle devraient aller de paire afin d'éviter les cas d'abus de confiance.

Indépendamment de cela, d'autres dirigeants estiment que le développement de leur entreprise réside dans les relations qu'ils entretiennent avec des parties prenantes formelles au travers des règles établies de type disciplinaire ou formel.

#### **- Dimension disciplinaire de la relation dirigeant-parties prenantes.**

La discipline dont il est question dans cette étude fait partie des contraintes exigées par le marché (l'administration fiscale, sociale, les clients, les fournisseurs, filiales de multinationales et l'Etat etc.) qui consistent à la formalisation de la PME par son propriétaire (Rakotomanana, 2009). Pour l'Organisation Internationale de Travail (OIT, 2017), cette discipline liée à la formalisation désigne un processus dans lequel s'engage une entreprise lorsqu'elle formalise son activité. Ce processus revêt plusieurs dimensions qui se présentent comme suit:

- enregistrement d'une autorisation d'exercer auprès des autorités nationales, régionales ou municipales ;
- mise en conformité avec le cadre légal y compris la légalisation en matière fiscale, de sécurité sociale et du travail.

Ces arguments sont corroborés par La porta et Shleifer (2008) qui citent entre autre l'accès à des clients de grande taille, à des établissements financiers et même à des centres d'incubation pour l'accompagner.

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<sup>5</sup>est significatif.

L'approche de la discipline que nous expérimentons dans cette recherche est différente de celle utilisée par Depret et Hamdouch (2004) ; Zahra & Hayton (2005), dans laquelle les PME sont adossées à des sociétés de capital investissement avec présence de conseil d'administration.

Au terme de cette revue, nous formulons les hypothèses suivantes.

Hypothèse 1 : les caractéristiques sociodémographiques du dirigeant influencent positivement la performance des PME des TIC.

Hypothèse 2 : le niveau de confiance des proches au dirigeant influence positivement la performance des PME des TIC.

Hypothèse 3 : la discipline organisationnelle et administrative exigée par les parties prenantes formelles aux dirigeants-proprétaires lors de leurs relations d'affaires 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 avait été cités dans les travaux de Charreaux (1997) et ceux de Wirtz (2009). 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.**

#### **Caractéristiques du dirigeant**

	<b>Auteurs</b>
- Le pouvoir discrétionnaire 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 confiance des proches**

- 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)

#### **Le niveau de discipline**

- Discipline exigée par les financeurs	La porta et Shleifer (2008)
- Discipline exigée par les clients formels	La porta et Shleifer (2008)

---

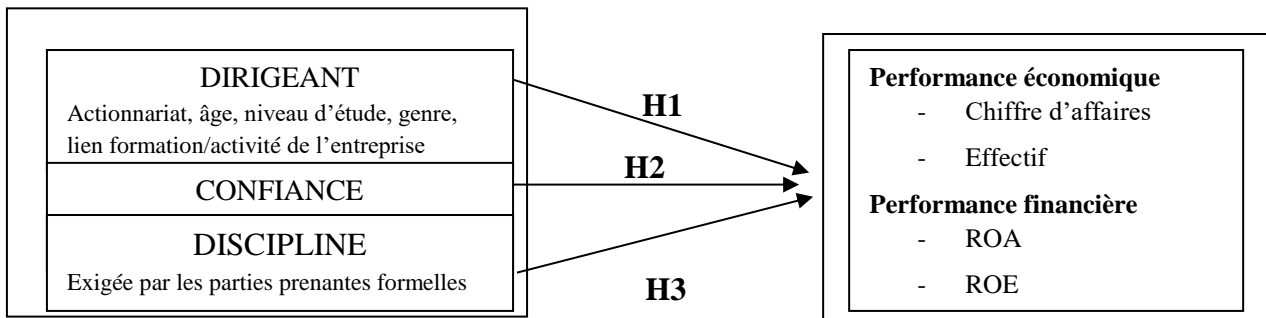
<sup>5</sup>Selon Lurton (2007), c'est une grandeur qui permet d'apprécier le poids fiscal dans une économie donnée. Edition découverte. P.66-68. Cette grandeur est passée à 15,6% en 2017 (qui place la Côte d'Ivoire parmi les pays de l'UEMOA s'approchant du plancher fixé à 20% au niveau de l'UEMOA), selon la Direction Générale de la Comptabilité Publique (Côte d'Ivoire, 2018).

- Discipline exigée par les fournisseurs formels Tarillon (2017)
- Discipline exigée par les incubateurs Kouame (2012)

Source, auteur, inspiré de Tarillon (2017).

Ces échelles d'items seront consolidées par une étude qualitative dans la partie empirique de cette recherche. Après le cadre théorique, nous proposons le schéma conceptuel de la recherche qui met en relief nos hypothèses (potentielle variables et leurs indicateurs de mesure) selon la figure N°1.

**Figure N°1 : Le modèle théorique opératoire de la recherche.**



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

## **2. Etude empirique.**

Pour expliquer la faiblesse du taux de survie des PME des TIC qui freinerait la vulgarisation de cet important outil de communication, nous proposons une étude mixte (qualitative et quantitative). L'étude qualitative est une série d'entretiens semi-directifs réalisés avec des dirigeants de dix (10) jeunes PME des TIC de moins de dix (10) personnes dont l'âge n'excède pas huit (8) ans, selon les critères des jeunes entreprises retenus par Khiari *et al.* (2011).

Les résultats révèlent qu'autant la gouvernance formelle affecte positivement la performance des jeunes PME des TIC, autant la gouvernance informelle a les mêmes effets.

Par ailleurs, nous avons expérimenté et proposé des indicateurs de mesure de la confiance et de la discipline pour lesquels la littérature empirique n'est pas abondante. A cet effet, il ressort de ces entretiens semi-directifs que les PME qui ont été financées par leurs proches affirment qu'aucune garantie ne leur a été exigée. Par moment, les échelles suivantes sont utilisées : «*nous n'avons pas du tout confiance*» dans ce cas, le postulant ne bénéficie pas de financement. «*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 procédé de la même façon au niveau des groupes tontiniers. Des répondants nous ont même confirmé que certaines personnes se sont vues refuser l'accès à des tontines parce qu'elles n'inspiraient pas confiance. Dans ce cas, nous avons opté pour une variable binaire. Soit la personne (le dirigeant) qui désire faire une tontine inspire confiance, dans ce cas, elle entre dans la tontine. Soit elle n'inspire pas confiance, et elle n'est pas acceptée. Nous avons utilisé cette même méthode au niveau de la discipline qu'exigent certaines structures formelles aux dirigeants.

Toutefois, à la fin de cette phase qualitative, nous ne sommes pas parvenus à établir une relation de causalité entre les différentes variables identifiées. Dès lors, nous avons introduit une étude quantitative. En effet, selon Giaconin et Janssen(2009), l'approche quantitative en matière de gouvernance des PME et notamment des TIC est peu utilisée en contexte francophone et singulièrement en Afrique subsaharienne.

### **2-1.Méthode de collecte des données quantitatives**

Nous utilisons des données secondaires et primaires. 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 constituée nos données primaires sous forme de questionnaires. Elles ont été collectées 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%). Cet échantillon est constitué de PME qui ont survécu.

### **2-2.Méthode d'analyse des données statistiques**

Plusieurs caractéristiques plaisent pour l'utilisation de l'approche PLS des modèles d'équations structurelles. Nos variables sont toutes qualitatives (performance, dirigeant, confiance et discipline). En plus, le modèle à tester contient des construits réflexifs et



formatifs. 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 notre cas, le plus grand nombre d'indicateurs des construits formatifs est 4, ce qui fait 4x10 soit, 40. Ce nombre étant largement inférieur à notre échantillon qui est de 212, nous en déduisons que le problème de taille de notre échantillon semble avoir été résolu. Nous procédons à la mesure de nos variables.

### **2-3. Opérationnalisation des variables.**

La performance économique et financière.

- 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.

- 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.

### **Le profil du dirigeant.**

5 profils sont retenus:

- **le pouvoir discrétionnaire 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 (2011) et ceux de Miloud (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 **Lien Comp\_dir/TIC**.

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

- **Le niveau de confiance des proches au dirigeant.**

Cette variable a été utilisée par Mbenda et Sebigunda (2012) en contexte camerounais. Nous proposons 4 items de mesure 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) ou tontine,
- 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 variable binaire. Nous avons procédé ainsi en nous référant à notre étude qualitative et aux travaux de Rozas et Gauthier (2012).
- **La discipline organisationnelle et administrative exigée par les parties prenantes.**

4 items sont expérimentés :

- Item1 : le niveau de discipline exigé au dirigeant par une structure formelle de financement.
- Item2 : 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). Nous adoptons 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 (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 (selon notre étude qualitative).

**Le modèle proposé :  $Perf_i = \beta_0 + \beta_1 Dir_i + \beta_2 Confiance_i + \beta_3 Discipline_i + \epsilon_i$**

**Perf<sub>i</sub>** : la variable dépendante, performance économique et financière.

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

**Confiance<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 N°1 suivant résume toutes les variables latentes et leurs indicateurs de mesure.

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

Variables manifestes	Schéma	Variables latentes	Opérationnalisation
Pouvoir discrétionnaire du dirigeant	Formatif	Profil du dirigeant	PART D'ACTION DIR
Age			AGE_DIR
Genre			GENR_DIR
Formation			FOR_DIR
Lien compétence/TIC			LIENCOMP_DIR/TIC
Confiance d'un membre de la famille	Formatif	Niveau de confiance des proches aux dirigeants	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			EFFCTIF
Rentabilité économique			ROA
Rentabilité financière			ROE
Niveau de discipline exigée par les structures clients formels	Formatif	Discipline exigée par les parties prenantes formelles aux dirigeants des PME des TIC	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

#### **2-4. 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. Cela traduit a 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.

## 2-5. Tests de validation des échelles de mesure

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

### Validation du construit réflexif : la performance

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 N°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.

**Tableau N° 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 N°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 N°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 de l'annexe 1, seules la corrélation de ROE/CA=0,756 > 0,7 et celle de ROE/ROA = 0,837 > 0,7 sont fortes. Par conséquent, le ROE, le ROA et le chiffre d'affaires sont retenus (annexe1).

#### La validité discriminante.

La validité discriminante a consisté à comparer les variances moyennes extraites aux variances entre les variables latentes (annexe N°2). Selon cette annexe, 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).

### 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 N°4 : test de multicollinéarité des variables manifestes.**

	AGEDIR	POUV DISCRET	FORMATION	CONFIANCE FAMILLE	CONFIANCE CLIENT	DISCIPLINE FIN	DISCIPLINE CLIENT
AGEDIR	1,000						
POUV DISCRE	,263	1,000					
FORMATION	,298	,145	1,000				
CONFIANCE_ASSO	-,126	-,164	-,058	1,000			
CONFIANCE_FAMILLE	,010	-,258	-,521	,521	1,000		
DISCIPLINE_FIN.	,010	-,214	,430	,523	,261	1,000	
DISCIPLINE_CLIENT	-,098	,245	,157	,261	,394	,188	1,000

Source :SPSS V.20

Selon le tableau N°4, 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

**Tableau N°5.1 : Test de validité individuelle du profil du dirigeant**

variables	Coefficient $\beta$	Valeur de T	significativité
Pouvoir discrétionnaire dirigeant	,315	3,751	***
l'âge du dirigeant	,667	5,509	***
genre du dirigeant	,009	,246	,100
formation	,286	3,440	***
lien compétence/TIC	,010	-,251	,862

Source : Amos v22.

Pour le profil du dirigeant, seuls le pouvoir discrétionnaire, l'âge et le niveau d'instruction ont été retenus au regard du tableau N°5.1.

**Tableau N° 5.2 : Test de validité individuelle de la variable latente la confiance**

variables	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, seules la confiance de la famille au dirigeant ainsi que celle des associations sont retenues selon le tableau N° 5.2

**Tableau N° 5.3 : Test de validité individuelle de la variable latente la discipline.**

variables	Coefficient $\beta$	Valeur de T	significativité
Discipline Incubation	,114	,310	,12
Discipline Structure financement.	,619	4,002	***
Discipline Fournisseur	,006	-,542	,09
Discipline Client formel	,811	4,228	***

Source : Amos V22

Le tableau N° 5.3 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.

## 2-6. Estimation du modèle externe et du modèle interne (structurel).

### - Au niveau du modèle externe.

L'estimation du modèle externe est résumée dans le tableau N° 6. Cette estimation est faite entre les variables manifestes retenues après les tests de validation et la performance des PME des TIC.

**Tableau N°6 : Estimation du modèle externe.**

Libellés	Coefficients de régression	T de Student	Probabilité	R <sup>2</sup>
Pouvoir discrétionnaire du dirigeant	0,315	4,751	***	0,564
l'âge 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  $R^2$  des sous-modèles sont globalement significatifs selon Falk, & Miller (1992). De même, tous les coefficients structurels  $\beta$  du profil du dirigeant, 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 le T de Student qui excède 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 structurel.**

**Tableau N°7 : Résultat du modèle structurel.**

libellés	Coefficients	Valeurs des T	Probabilité	$R^2$
Dirigeant	0,249	6,505	***	0,610
confiance	-0,060	-3,018	0,03**	
Discipline	0,045	0,906	0,365	

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

Le tableau N°7 fait un récapitulatif du résultat de l'estimation du modèle interne. Ainsi, le coefficient de détermination du modèle  $R^2$  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 du profil du dirigeant.**

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 confiance.**

Le coefficient  $\beta_3 = -0,06$  ( $< 0,2$ ) ainsi que la valeur de  $|t| = 3,018$  ( $> 1,96$ ), le niveau de confiance des proches au dirigeant n'a aucun effet sur la performance des PME des TIC au seuil de 5%. L'hypothèse H2 n'est pas validée.

#### **Effet de la discipline du dirigeant.**

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

### **2-7. Discussion**

- **Les caractéristiques du dirigeant.**

Nos résultats montrent qu'une latitude managériale conséquente peut permettre au dirigeant de faire prévaloir son profil sur la performance des PME des TIC et confirment ainsi les travaux de Hambrick et Mason (1984). Toutefois, cette marge de liberté conséquente dont dispose le dirigeant-propriétaire 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 confiance des proches au dirigeant.**

Nous trouvons que le niveau de confiance des proches au dirigeant (la famille et les associations à but non lucratif) n'a pas d'effet sur la performance des PME des TIC. Ce résultat explique la primauté des liens forts entre le dirigeant et ses proches ce qui exclut parfois les cas de contrôle. Ces travaux confirment la nécessité d'intégrer le contrôle à la confiance et confirment les travaux de Mbarek et Khlif (2010) pour qui, il existe une relation indissociable entre la confiance et le contrôle.

### - **La discipline exigée au dirigeant.**

La discipline exigée par les parties prenantes formelles aux dirigeants-proprétaires n'a pas d'effet sur la performance des PME des TIC. Ces résultats confirment les travaux de La Porta et Shleifer (2008). Pour ces auteurs, bien que la discipline organisationnelle et administrative ouvre des portes d'accès à des marchés juteux ou à des financements formels, elle peut être source de préoccupation pour l'entreprise lorsque celle-ci est installée dans un Etat où il y a une forte pression fiscale. C'est le cas de la Côte d'Ivoire où cet indicateur a une forte valeur (15,6%) qui frôle pratiquement le plancher fixé à 20% par l'espace UEMOA. Toutefois, les entreprises qui sont dans l'informel ne bénéficient pas d'exonérations fiscales accordées par le CEPICI et le VITIB.

## **Conclusion**

Cette recherche a étudié l'impact de la gouvernance sur la performance des PME des TIC. En effet, les difficultés liées à l'évaluation des jeunes PME des TIC du fait de la faiblesse des garanties exigées par les banques classiques pratiquant une politique de rationnement de crédit constitue un frein à leur accès aux ressources. 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. Toutefois, la nature des relations des dirigeants de ces PME et les acteurs n'a pas d'effet sur la performance de leurs sociétés. Les seuls recours qui leur restent sont les fonds propres.

## **Limites**

Dans cette étude nous n'avons pas intégré la variable équipe dirigeante qui est un mécanisme de gouvernance récurrent dans le domaine des entreprises innovantes. Ensuite, les mécanismes liés à l'entreprise tels que les compétences des structures des structures d'encadrement et la forme juridique n'ont pas été pris en compte. Enfin, l'étude a été menée sur des PME des TIC qui ont survécu.

## **Perspectives**

Cette recherche peut être améliorée en intégrant la variable « compétence » des structures de financement formelles des structures formelles de financement publiques et par une éventuelle ouverture de capital de ces PME pour donner plus de marge de manœuvre à certaines parties prenantes. Par ailleurs, la fermeture du capital de ces PME limite le champ d'intervention des pourvoyeurs de fonds.



## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### A

**Association française des Investisseurs en Capital (AFIC, 2016)**, Association Française des Investisseurs pour la Croissance.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.

**Berle, A., & Means, G.(1932)**. The modern Corporation and Private Property. MacMillan.

### C

**Certhoux, G., & Zenou, E. (2006)**. Gouvernance et dynamique de l'actionnariat en situation entrepreneuriale : le cas des Business Angels. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), 13-30.

**Chabaud, D, Messeghem, K & Sammut, S (2010)** «L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche», *Gestion 2000*, n° 3.

**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 entreprise. IAE Dijon-CREDO/LATEC.

**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.

**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

**Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B.(2003)**. Arriving at the high-growth firm.*Journal of Business Venturing*, (18), 189- 216.

**Depret, M.-H., & 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.

**Dokou Kokou G.A., (2016)**, Identité territoriale, proximités locales et capacités entrepreneuriales, in G. A. Kokou Dokou (dir.),*Acteurs territoriaux, identités et capacités entrepreneuriales*, L'Harmattan, Paris, 2016.

### E

**Esposito Vinzi, V. (2009)**.Model assessment in PLS path modelling. Methodological foundations and the XLSTAT-PLSPM Software. *PLS Path Modelling*, Beijing, 8 septembre.

### F

**Falk, R. F., & 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.

**Filatotchev, I., & Wright, M. (2005),** The corporate governance life cycle. In *The life cycle of corporate governance* (p. 1-19). Cheltenham: Edward Elgar.

**Fomba, K.D. N'Dachi, K. Kengne, et R. Ebella (2013).** Réglementation et performances des Micros, Petites et Moyennes Entreprises Camerounaises, Yaoundé, Cameroun, Rapport de Recherche du FR-CIEA N°72/13.

**Freeman, R. E. (2010).** *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. Froger, V. (2012, octobre 3). Les pistes pour trouver des relais de croissance pour son entreprise. *Les Echos Entrepreneur*, p. 37.

## G

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

**Giacomin, O. et Janssen, F. (2009).** "Les méthodologies quantitatives dans la recherche francophone en entrepreneuriat et en gestion des PME." *Management et Avenir*(30): 258-272.

## 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. 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.

**Hernandez, E-M (2001),** L'entrepreneuriat: Approche Théorique, L'Harmattan.

## J

**Jakobowicz E. A. (2007),** les modèles d'équations structurelles à variables latentes. La théorie des modèles structurels à variables latentes. P 60.

**Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976).** Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

## 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.

**Kaplan R.S. et Norton D.F. (1996),** The balanced scorecard-Translating strategy into action, Harvard business School Press Boston, Massachusetts.

**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.

**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).

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

## L

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

**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.

**Loukou A. F. (2013)** « La diffusion de l'internet en Côte d'Ivoire, obstacle et implications » Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication pp, 307-328.

## M

**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.

**Mbarek B. et Khelif W., (2010)**, La complémentarité entre le contrôle et la confiance ; Une étude des relations entre les contrôleurs de gestion et les responsables opérationnels. Laboratoire Interdisciplinaire de Gestion P 23-25.

**Miloud T. et Cabrol M., (2011)**. Les facteurs stratégiques influençant l'évaluation des startups par les capitaux risqueurs INSEEC/Management prospective Ed 2011.

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

## N

**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.

**Neely A.D. (1999)** Measuring Business performance: Why, Why and How, Economist Books London.

**Nkakleu, R., Tidjani, B., Mefouté, 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)

## P

**Pesqueux Y.(2010)**, Gouvernance, de quoi s'agit-il ? Colloque GEQC, Juin 2010 Abbaye de Valasse, France. Hal-00509692.

## **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.

## **S**

**Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997)**. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.

**Sellami,B. (2010)**, Gouvernance d'Entreprise, Investissement dans les Activités de Recherché et développement et performance, 2010.

## **T**

**Tarillon, C., Grazzini, F., &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, Agadir.

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

**Tenenhaus M., Esposito Vinzi V., Chatelin Y.-M. andLauro 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.

## **U**

**Union Internationale des Télécommunications (UIT)(2015)**, World télécommunication/ICT indicators data base, <http://www.uit.int/ITU>.

## **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. (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.

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

## **Z**

**Zahra, S. A., &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

**Annexe1 : 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
EFFECT	Corrélation de Pearson	,054	1	-,495	-,292
	Sig. (bilatérale)	,438		,000	,000
	N	212	212	212	212
ROA	Corrélation de Pearson	,403	-,495	1	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	212	212	212	212
ROE	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

**Annexe 2 : 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	

Source : l'auteur sous SPSS V20