



## **Rôle de l'équipe dirigeante et performance des JEI des TIC en Côte d'Ivoire**

## **Role of the management team and performance of ICT SMEs in Côte d'Ivoire**

**VAMI BI Goli Lucien Zan**

Enseignant Chercheur

Université polytechnique de San Pedro

Laboratoire Université Polytechnique de San Pedro Côte d'Ivoire

**POKOU Jean-Claude**

Enseignant-Chercheur

Institut National Polytechnique Houphouët-Boigny (INP-HB) de Yamoussoukro Laboratoire  
de Droit, d'Economie et de Gestion de l'INP-HB de Yamoussoukro Côte d'Ivoire

**Date de soumission :** 05/10/2025

**Date d'acceptation :** 28/12/2025

**Digital Object Identifier (DOI) :** [www.doi.org/10.5281/zenodo.18166995](http://www.doi.org/10.5281/zenodo.18166995)

## Résumé

Cet article teste le rôle crucial de l'équipe dirigeante dans la performance des JEI des TIC par une étude de cas. Les résultats montrent que l'équipe dirigeante constitue des ressources aussi bien financières que cognitives dans un contexte où les pourvoyeurs de fonds sont quasiment méfiants. Ainsi, les compétences homogènes, technico-fonctionnelles sont plus utiles à la création de l'entreprise, tandis que les compétences hétérogènes, managériales le sont au stade de maturité. Toutefois, cette variable est parfois confrontée à des conflits cognitifs inhérents à une asymétrie de connaissances des membres de l'équipe dirigeante.

## Mots clés :

Performance, JEI des TIC, compétence entrepreneuriale, compétence technico-fonctionnelle, compétence managériale.

## Abstract

This article tests the crucial role of the leadership team in the performance of ICT SMEs through a case study. The results show that the leadership team provides both financial and cognitive resources in a context where funders are almost distrustful. Thus, homogeneous, technical-functional skills are more useful during the creation of the company, while heterogeneous, managerial skills are important at the maturity stage. However, this variable is sometimes faced with cognitive conflicts inherent to knowledge asymmetry among the members of the leadership team.

## Keywords:

Performance, ICT SMEs, entrepreneurial skills, technical-functional skills, managerial skills.

## Introduction

Au regard du rapport de 2003 établi par le Commissariat Général du Plan, sont considérées comme Jeunes Entreprises Innovantes des technologies de l'information et de la communication (désormais JEI des TIC), les PME ayant les caractères ci-après :

- le niveau de risque associé à la création est plus élevé ;
- les entreprises innovantes occupent une position de leader sur le marché où elles s'établissent tout en bouleversant les positions des entreprises déjà existantes ;
- l'entrepreneuriat innovant se caractérise à la fois par un niveau de changement individuel élevé et par une forte création de valeur ajoutée dans l'activité où se situe l'innovation ;
- la part des entrepreneurs dans le capital de l'entreprise n'est pas forcément majoritaire ;
- d'autres caractéristiques sont citées par Tarillon (2017), à l'image de la part relativement supérieure des ventes dédiées aux dépenses en R&D et du pourcentage relativement élevé des ingénieurs et des scientifiques. Hormis ces caractéristiques distinctives, les recherches s'étant intéressées à cette catégorie d'entreprises s'accordent pour dire que le degré élevé d'incertitude demeure leur principale particularité (Bernasconi et Moreau, 2003 ; Wirtz, 2019). Meier (2005) décline cette incertitude en trois (3) aspects : de nature « économique » inhérente à l'importance des ressources mobilisées, de nature « stratégique » liée à la réaction imprévisible des marchés qui sont le plus souvent instables voire émergents, et de nature « technique » en raison de la mobilisation de « compétences et de savoirs élevés ».

Pour Wirtz (2019), les jeunes firmes en croissance d'aujourd'hui sont les grandes entreprises de demain. Elles contribuent ainsi à l'augmentation et au renouvellement du tissu économique et constituent un enjeu de premier plan pour la politique économique (Wirtz, 2011; Khiari et al., 2015 ; Bessière et al., 2021). De ce fait, s'il existe dans la littérature de nombreuses études ayant mise en évidence les différences de performance de ces PME (Wirtz, 2011 ;2019), très peu recherches semblent s'intéresser aux effets des connaissances détenues par les membres de l'équipe dirigeante qui sont déterminants dans les différents stades de développement de ces PME innovantes (Wirtz, 2018 ;2019, Vami et al., 2025). Mieux, au regard de nombreux auteurs, l'exploitation des principaux travaux réalisés au cours des vingt-cinq (25) dernières années sur l'équipe dirigeante montre que la problématique de la performance de cet organe de gouvernance n'a pas encore été posée de manière décisive (Seville et Wirtz, 2010 ; Mfouapon,

2019 ; Beulque et al., 2023). Enfin, cette question d'équipe dirigeante est cruciale en Afrique subsaharienne, notamment en Côte d'Ivoire dans un contexte où l'accès aux ressources des jeunes entreprises innovantes (JEI) se pose avec acuité (Manou lou, 2022 ; Vami, 2024). Au regard de ce constat, nous formulons la question de recherche comme suit : En quoi l'équipe dirigeante contribue-t-elle à améliorer la performance des JEI des TIC en Côte d'Ivoire ? Comment la diversité et l'homogénéité des compétences des membres de l'équipe dirigeante affectent-elles la performance de ces entreprises ?

Pour répondre à ces préoccupations, nous avons adopté le plan suivant : revue de littérature sur la relation équipe dirigeant et performance des JEI des TIC, puis formulation des propositions recherche, méthodologie de la recherche, résultats et conclusion.

## **1- Revue de littérature sur la relation équipe dirigeant et performance des JEI des TIC, puis formulation des propositions de recherche.**

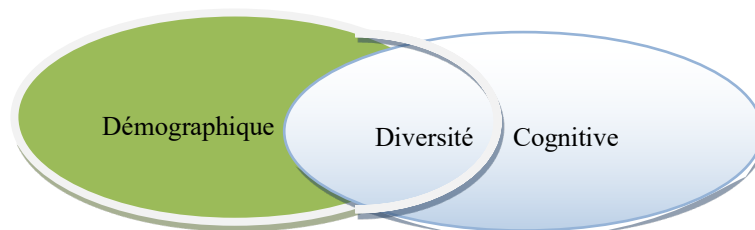
### **1-1. Définition des concepts**

#### **1-1-1. L'équipe dirigeante**

La notion d'équipe dirigeante qui semble jouer un rôle déterminant dans les PME innovantes (Feudjo, 2006 ; Khiari et al., 2015 ; Wirtz, 2019), mérite d'être clairement définie. En effet, une équipe dirigeante est tout d'abord composée de membres faisant partie du plus haut niveau de management au sein de l'entreprise (Wiersema & Bantel, 1992). Il peut s'agir du président ou des vice-présidents du conseil d'administration, du directeur général mais aussi des directeurs opérationnels comme le directeur technique, le directeur financier ou encore le directeur des ressources humaines. A côté de cette définition générique qui sied plus aux grandes entreprises, Tarillon (2014) définit au niveau des PME innovantes une équipe fondatrice ou entreprenante comme un groupe de deux (2) personnes ou plus qui créent une entreprise. Ces personnes ayant en charges la gestion quotidienne et stratégique de ladite société dont la finalité est la réalisation des objectifs sont qualifiées de propriétaires-dirigeants ou équipe dirigeante (Tarillon, 2014). Cette équipe dirigeante peut être composée de l'ensemble des personnes qui travaillent dans l'entreprise (sans être tous propriétaires) et qui participent aux prises de décisions et peut s'étendre au conseil d'administration (Feudjo, 2006). La géographie du capital de ces entreprises peut présenter plusieurs configurations selon laquelle que le dirigeant est l'actionnaire majoritaire ou non (Tarillon, 2014).

Dans le cadre de cette recherche, nous partageons la conception de Pigé (2002) qui fait du dirigeant des PME, le détenteur de rôle central en raison de l'importance du capital détenu. Ce qui peut limiter parfois le niveau de collaboration entre ce dernier et les membres de son équipe, comme bon nombre de PME africaines (Ngantchou, 2013). Dans leurs études, Davidsson *et al.* (2010) ont proposé de mettre en évidence la diversité, une des variables importantes de l'équipe dirigeante en deux (2) sous principales catégories. Ce sont les attributs observables (la race, le genre, l'âge et l'ethnie) et les attributs non observables ou cognitives (la formation, la discipline, la spécialité, les caractéristiques personnelles, ou encore les valeurs etc.). Cette configuration (cf. Figure 1) met en évidence les caractéristiques d'une équipe dirigeante.

**Figure 1 : Les principales catégories de la diversité**



**Source : Bayad *et al.* (2006)**

Au regard du rôle crucial joué par les attributs cognitifs de cette équipe dirigeante dans l'évolution de ces PME (Tarillon, 2014), doit-on lui attribuer le vocable de mécanisme de gouvernance ?

Cette réponse est à rechercher dans les travaux de Fama et Jensen (1983), lorsqu'ils constatent que ce mécanisme est susceptible de réduire le déficit d'informations grâce à la surveillance réciproque des membres de cette équipe. Ensuite, Daily et Dalton (1992) trouvent que la plupart des startups créées en équipe connaissent une performance spectaculaire à travers une forte croissance et pérenne. Pour ces auteurs, cela ne peut être possible que grâce aux effets des caractéristiques de cette équipe que sont la taille, l'homogamie et l'hétérogénéité des caractéristiques de ses membres. Selon la théorie des échelons supérieurs (Hambrick et Mason, 1984), les caractéristiques de l'équipe dirigeante concernent la taille de l'équipe, la diversité des compétences des membres de l'équipe, la gestion du pouvoir au sein de l'équipe et la diversité culturelle des membres de l'équipe. Que sait-on de la performance ?

### 1-1-2. La performance

La performance d'une entreprise est une notion centrale en sciences de gestion à laquelle bon nombre de chercheurs se sont attachés depuis plusieurs années. Jusqu'à ce jour, de nombreux auteurs ont du mal à accorder leurs violons sur ce concept (Hernandez, 2001 ; Khiari *et al.*, 2005 ; Kouame, 2012 ; Tarillon, 2017). Pour ce papier, nous définirons d'abord ce concept ensuite, nous ferons l'état des lieux des indicateurs de mesure de performance de ces sociétés, depuis les études de Hernandez (2001) à celles de Khiari *et al.* (2015), mettant en évidence l'échec des travaux précédents.

Bourguignon (2000) définit la performance comme la réalisation des objectifs organisationnels quelles qu'en soient la nature et la variété, dont l'élaboration peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat de l'action. Couramment, le terme performance est employé dans un sens positif, se ralliant à l'idée de succès obtenus après la production d'un effort ou l'exécution d'une tâche quelconque. Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat absolu. Selon cet auteur, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des étalons.

Dans le même sens, Tcheubeu et Ngomesse (2017) mentionnent que la performance d'une organisation s'apprécie souvent en termes d'efficacité et d'efficacités. L'efficacité traduit la capacité de cette organisation à atteindre ses objectifs, tandis que l'efficacités renvoie plutôt à l'aptitude de ladite organisation à maximiser le rapport entre les résultats obtenus et les moyens engagés. Par exemple, la rentabilité financière ou la productivité du travail sont des indicateurs d'efficacités. Pour Tcheubeu et Ngomesse (2017), l'efficacité apparaît alors comme une notion plus large, alors que l'efficacités vise surtout l'action sur les coûts, notamment sur les coûts unitaires. En effet, lorsqu'on réduit les coûts unitaires, on contribue à l'amélioration de l'efficacités (Tcheubeu et Ngomesse, 2017). Ainsi, une organisation devient efficace lorsqu'elle dépense globalement moins pour produire autant, ou lorsqu'elle maintient son niveau de dépense en produisant davantage (Tcheubeu et Ngomesse, 2017).

Depuis les travaux de Khiari *et al.* (2005) à ceux de Kouame (2012), Tarillon (2017) et Vami (2025), la question de la performance des JEI a été présentée comme leur capacité à aborder les différentes phases de leur cycle de vie. Ces différents auteurs appréhendent la performance comme la capacité de ces PME à croître, à être efficaces et efficaces de la période d'amorçage à la maturité par l'usage du chiffre d'affaires, de l'effectif, de la rentabilité économique (ROA),

de la rentabilité financière (ROA). Le choix porté sur le chiffre d'affaires comme indicateur de performance réside dans le fait qu'il est porteur d'espoir aux yeux du dirigeant et renforce la trésorerie à court terme (Tarillon, 2014, Wirtz, 2019). Par ailleurs, une étude faite par Weinzimmer et *al.* (1998) souligne que 83% des recherches identifiées dans la littérature utilisent le chiffre d'affaires comme indicateur de performance et que les trois quarts (3/4) d'entre elles l'utilisent même comme unique indicateur.

## **1-2. Etat des travaux sur l'équipe dirigeante et la performance des JEI**

### **1-2-1. La taille de l'équipe dirigeante**

Bien que les recherches sur la taille des équipes dirigeantes soient nombreuses, il se trouve que les résultats empiriques sont contradictoires. Pour Mucchielli (2002), plus la taille est importante, plus les problèmes de communication sont nombreux. Les membres de l'équipe ont du mal à s'exprimer également et se sentent de plus en plus insatisfaits. Ce qui a une incidence négative sur leur performance et par conséquent sur celle de l'entreprise. En effet, une taille importante de l'équipe encourage la formation de sous équipes, provoquant des tensions entre individus et favorise l'esprit de clan. Cette situation ne peut que porter atteinte aux relations interpersonnelles et retarder l'exécution des tâches (Feudjo et *al.*, 2017). Mucchielli (2002) précise que d'après la loi de Gibb de 1951 « *la productivité du groupe est fonction inverse du nombre, à partir d'un certain seuil* ».

Par contre, une équipe plus petite peut engendrer des tensions implicites ; les membres peuvent avoir du mal à s'exprimer implicitement avec leurs coéquipiers. Lorsque l'équipe est de petite taille, les coéquipiers auront du mal à couvrir à eux seuls, toutes les tâches. Ceci peut créer à long terme des tensions également qui ne peuvent qu'avoir un effet négatif sur la performance de l'entreprise. Pour Ucbasaran *et al.* (2003), la taille de l'équipe peut représenter aussi un bon proxy pour évaluer la quantité de capital humain qu'elle contient.

Contrairement à Weinzimmer (1997), une équipe de grande taille semble influencer négativement la performance de la firme. Pour cet auteur, une grande taille peut être sujette à des discussions plus longues entraînant des pertes de temps et de désaccords avant des prises de décisions. Plusieurs autres chercheurs ont tenté de connaître les effets néfastes de l'équipe sur la performance de la firme (Tarillon et *al.*, 2014). Ces auteurs, bien que conscients qu'une équipe trop grande peut ralentir des prises de décisions au sein de l'entreprise, montrent que les



entreprises ayant une bonne performance sont aussi celles qui ont les équipes de direction les plus grandes. Smith *et al.* (1994) ont trouvé une relation négative entre la grande taille de l'entreprise et la performance de celle-ci. Ils supposent l'existence d'une communication informelle au sein des grandes équipes dirigeantes. En effet, plus une équipe est grande et moins ses membres communiquent individuellement en termes de nombre d'heures par semaine. Ensuite ces auteurs montrent que ce manque de communication informelle peut nuire à l'intégration sociale de l'équipe. Bien que le débat sur la taille ne semble pas faire l'unanimité, nous formulons la proposition suivante :

**Proposition P1 : une équipe étoffée est plus probable à influencer positivement la performance des JEI des TIC.**

Dans cette intention, il importe d'analyser la composition des membres en termes d'homogénéité et d'hétérogénéité des compétences détenues par les membres de l'équipe dirigeante.

#### **1-2-2. L'homogénéité des compétences des membres de l'équipe dirigeante**

En sciences de gestion, la composition de l'équipe fait référence au problème d'homogénéité-hétérogénéité des membres de l'équipe (Mucchielli ; 2002, Feudjo, 2006 ; Djimta, 2022). Cet auteur insiste sur l'importance de l'homogénéité de l'équipe en précisant qu'une homogénéité des traits de personnalité est utile. Des études menées sur les équipes dirigeantes par Eisenhardt et Bourgeois (1988) ont conclu que les organisations dans lesquelles les membres des équipes ont des compétences similaires sont plus efficaces dans les compétences techniques. En effet, en matière de recherche, cette façon de procéder permet à l'équipe de travailler plus en profondeur et de façon complémentaire.

Pour Murray (1989), un groupe homogène est donc constitué des membres issus du même système de formation, possédant un itinéraire social et scolaire semblable. Ces membres partageant les mêmes idéologies et appartenant aux mêmes clubs ou aux mêmes cercles (cercle tribal ou familial, club des amis, clan d'âge, cercle religieux ou initiatique, etc.). Pour cet auteur, l'homogénéité, vue sous cet angle, renforce l'efficacité des membres d'une équipe dirigeante ; ce qui a pour conséquence l'amélioration des performances de l'entreprise (Feudjo et al., 2017). De cette argumentation, nous formulons la proposition suivante :

**Proposition 2 : l'homogénéité des membres de l'équipe dirigeante affecte positivement la performance des JEI des TIC.**

Cette stratégie est par contre moins avantageuse lorsque l'entreprise n'est plus débutante dans le domaine concerné.



### 1-2-3. La diversité des compétences des membres de l'équipe dirigeante

D'après les travaux de Chandler et Jansen (1992), les compétences liées à la diversité peuvent être classées en trois (3) : les compétences entrepreneuriales, les compétences technico-fonctionnelles et les compétences managériales. Ils considèrent qu'une équipe dirigeante qui se veut performante se doit de réunir au moins ces trois (3) compétences.

Les compétences entrepreneuriales concernent l'aptitude d'un entrepreneur d'un projet d'entreprendre, en une entreprise réellement créée. Des auteurs comme Tarillon *et al.* (2014) soutiennent que l'expérience passée de création d'entreprise (entrepreneuriale) est supposée procurer un ensemble de compétences entrepreneuriales. Cette expérience peut apporter un réseau de contacts et une notoriété qui forment la base de ressources stratégiques qui pourraient être exploitées par les futures entreprises. Plutôt que de « partir de rien », les entrepreneurs expérimentés ont accumulé la « richesse », le pouvoir et la légitimité qui peuvent être utilisés pour surmonter les obstacles traditionnels auxquels les PME sont confrontées.

Cette complétude de l'équipe concerne également la formation technique des membres de l'équipe dans la mesure où les expériences acquises au plan industriel par les membres ont un lien avec le domaine d'activité de l'entreprise. Ces expériences techniques ou industrielles acquises antérieurement renforcent la performance de la PME des TIC au niveau des ventes. Toutefois, malgré le niveau élevé de formation et d'expérience des entrepreneurs technologiques et en matière de création, certains auteurs ont montré la nécessité de la fonction managériale d'une PME qui se développe (Khiari *et al.*, 2011).

La littérature sur les expériences en top management met en avant les compétences et les connaissances acquises à travers la gestion de la hiérarchie de plusieurs niveaux de management. Des auteurs comme Gimmon et Levie (2010) prouvent empiriquement que l'expérience des dirigeants ayant occupé des postes clés au sein d'entreprises est significativement et positivement corrélés au retour sur investissement. Pour Ooghe et Waeyaert (2004), les problèmes managériaux au sein de l'entreprise se résument généralement liés à trois (3) sous dimensions : le manque de compétences, de qualités et de motivation du management. On identifie non seulement le manque de compétences techniques de l'activité, le manque de compétences en gestion (financière, opérationnelle, stratégique, commerciale, etc.), mais surtout la formation et l'insuffisante d'expérience du gestionnaire (Ooghe et Waeyaert, 2004). L'incapacité à planifier, à s'adapter (Hambrick et D'Aveni, 1988) et à contrôler sont également évoquées dans la littérature (Kouame, 2012 ; Tarillon, 2014). Ces

auteurs mettent en lumière les qualités personnelles du gestionnaire face au risque, à l'innovation, ainsi que la confiance en soi, la motivation et la capacité à déléguer. Ces éléments ont un impact sur la performance de l'entreprise.

Pour Murray (1989), l'hétérogénéité accroît la capacité d'adaptation et la créativité dans un contexte turbulent tandis que la similarité des profils les effrite. En effet, l'efficacité, créativité et la capacité d'adaptation sont un continuum qui détermine de façon séquentielle et cumulative la performance durable de l'entreprise. Les résultats de Murray (1989) sont comparables à ceux de Bantel et Jackson (1989). Ces auteurs montrent que le niveau d'innovation croît avec celui de la diversité des types de formation reçus dans des écoles différentes ainsi que la diversité des compétences et de l'expertise de l'équipe. Dans cette même perspective, Hambrick et Mason (1984) affirment que la diversité de la surface des compétences techniques et intellectuelles capitalisées dans l'organisation détermine sa compétitivité.

Ainsi, la complexité croissante qui accompagne l'ajout de nouvelles technologies et la concurrence sur les marchés, il est plus difficile pour une personne de faire vivre son entreprise, simplement parce qu'il est plus délicat pour une personne de cumuler l'ensemble des compétences et des connaissances requises pour rivaliser de manière efficace. En revanche, une équipe dirigeante ou fondatrice joue un rôle clé de par sa complémentarité de ses membres (Hambrick et Mason, 1984). Pour ces auteurs, les équipes dirigeantes permettent à leur entreprise d'être plus agile pour pénétrer rapidement les marchés et maintenir une réactivité face aux conditions changeantes d'un marché. Les membres d'une équipe dirigeante constituent un répertoire de compétences managériales et techniques ; ils ont à cet effet la capacité de transformer les actifs intangibles de l'entreprise en ayant parfois recourt à la dimension culturelle de l'équipe. Au vu des différentes argumentations ci-dessus,

#### **1-2-3-1. Effet du degré de diversité socioculturelle des membres de l'équipe dirigeante**

Pour Bantel et Jackson (1989), l'étude de la relation entre culture et organisation a vu le jour en Amérique. Ces recherches ont été étendues aux sociétés en développement notamment aux nations africaines, et ont permis de lier la culture aux contraintes et aux opportunités de performance d'entreprise. Elles partent de l'histoire, du contexte et de l'environnement des acteurs (individus, groupes, entreprises), du système de représentations, des normes et des valeurs des sociétés étudiées. Les analyses révèlent que les dirigeants pensent et agissent en fonction de leurs contextes socioculturels portés par la famille, comme l'expliquent (Bantel et Jackson, 1989). On trouve plusieurs éléments socioculturels pouvant influencer la performance

des entreprises, notamment dans les pays en développement, soit la famille, l'appartenance à une ethnie ou la religion au sein d'une équipe.

Selon Bantel et Jackson (1989), la tradition communautaire est perçue comme l'une des caractéristiques primordiales des entreprises africaines. Dans ce sens, pour Kamdem (2001), les facteurs culturels engendrent un certain nombre d'attitudes et de comportements en milieu professionnel. De ce fait, l'entreprise est un prolongement de la famille, l'engagement et le mérite individuel sont inclus dans une appréciation globale de la performance, etc.

Ainsi, la diversité d'un groupe d'associés issus de familles distinctes peut affecter la performance de l'entreprise au sein de laquelle cette équipe d'associés travaille. Cette diversité familiale s'étend parfois aux ethnies. Dans ce sens, Kamdem (2011) estime que la diversité ethnique est plus large et plus enrichissante que la famille. En effet, lorsqu'une équipe est constituée de personnes de différentes ethnies, ce brassage peut être bénéfique pour le groupe ; ce qui affecte positivement la performance de l'entreprise.

Dans cette perspective, Gallo (2000) trouve dans ses travaux, que la culture est une variable importante au sein d'une équipe dirigeante. Pour lui, la diversité culturelle d'une équipe dirigeante est susceptible d'affecter la valeur de l'entreprise. Streier *et al.* (2004) renchérissent que c'est un ensemble partagé et acquis de croyances, d'expériences, de significations et de valeurs, qui informe les membres d'un groupe et qui est exprimé. Dans ce cas, non seulement la culture représente l'ensemble des croyances et mythes d'une équipe identifiable, mais elle constitue également un déterminant important pour la performance de l'entreprise (Streier *et al.*, 2004). Gallo (2000) précise que la culture peut-être est mise en exergue sur un ensemble de valeurs fortes découlant des différentes familles des membres de cette équipe dirigeante. Selon lui, la résultante des valeurs issues de différentes familles ou ethniques des membres de l'équipe conduit à une diversité culturelle au sein de cette équipe. Bien que la taille, le degré de diversité des compétences et de la culture aient un poids au sein de l'équipe, le pouvoir détenu par le dirigeant est très déterminant (Feudjo, 2006). C'est pour cette raison que nous devons savoir comment cette variable se manifeste dans une équipe.

Toutefois, cette diversité de compétences peut faire naître des conflits cognitifs au sein de l'équipe dirigeante, source de nuisance et de contreperformance.

### **1-2-3-2. La manifestation du pouvoir discrétionnaire du dirigeant au sein de l'équipe**

Dans la littérature, la structure de propriété est analysée selon trois (3) aspects qui sont la convergence d'intérêts (Jensen et Meckling, 1976), la neutralité (Alchian et Demsetz, 1972) et

l'enracinement (Shleifer et Vishny, 1997) au niveau des grandes entreprises cotées. Qu'en est-il dans les JEI des TIC où le dirigeant détient à la fois la hiérarchie et la propriété ? Deux (2) aspects seront évoqués : le premier cas est celui où le dirigeant détient la compétence technico-fonctionnelle, nécessaire à la phase de l'amorçage et au démarrage (Khiari *et al.*, 2005). Le second est le cas où, bien que détenue par le dirigeant-propriétaire, cette compétence ne profite pas à l'équipe dirigeante encore moins à l'entreprise.

- **Le dirigeant-propriétaire, détenteur de capital industriel**

La forte concentration de propriété entre les mains du dirigeant est le cas où ce dernier est non seulement majoritaire, mais a en plus une compétence technique (Khanchel, 2009). C'est une situation récurrente dans les entreprises innovantes (Kouame, 2012). Elle est avantageuse dans la mesure où elle peut permettre au dirigeant de participer à la formulation de stratégies, surtout dans la phase préparatoire de la prise de décisions. Cet actionnariat des dirigeants industriels permet aussi de défendre un projet d'investissement rentable (Gimmon et Levie, 2010). De même, vu leur spécificité, les activités portant sur l'innovation nécessitent l'engagement de l'actionnaire principal. Dans ce sens, la concentration de la propriété est nécessaire pour soutenir le processus d'apprentissage et d'innovation, puisque ces deux (2) éléments suscitent un engagement à long terme de la part des actionnaires de l'entreprise. Ainsi, l'examen du pouvoir de l'actionnaire principal détenteur de contrôle ouvre la voie pour examiner son apport cognitif dans la réalisation de la performance avec succès (Chouaibi *et al.*, 2010).

En effet, dans une perspective cognitive, les dirigeants industriels propriétaires représentent des ressources critiques et qui, en tant que telles, facilitent la compréhension mutuelle entre l'entreprise et les associés ou les membres de l'équipe dirigeante. Ainsi, ils augmentent la capacité de l'entreprise à prendre des décisions stratégiques et risquées conformément aux intérêts d'un plus large ensemble des parties prenantes (Tarillon *et al.*, 2014). Ils mettent à disposition leurs compétences stratégiques en s'engageant dans des tâches cognitives très sollicitées pour la prise de décision. Il en est de même pour l'analyse de l'environnement, la formulation et l'interprétation de la stratégie (Milliken et Martins, 1996). La complexité et l'incertitude du processus décisionnel stratégique exigent diverses combinaisons de la connaissance et de l'information (Gallo, 2000).

De même, ils auront des informations spécifiques qui leurs permettront d'accéder directement aux ressources critiques et de bien maîtriser l'incertitude et le risque des projets d'innovation

technologique. Par ailleurs, cet actionnariat permet également au dirigeant-proprétaire d'exercer un contrôle au sein de l'entreprise par des prises de décisions de gestion courante et stratégiques de long terme. En effet, par la mise en application du mécanisme de contrôle mutuel, ce dernier exerce un pouvoir de contrôle sur les associés minoritaires et les salariés non associés (Wirtz, 2008). De façon réciproque, les associés minoritaires exercent également un contrôle sur les actes de gestion de l'entreprise du dirigeant-proprétaire par le phénomène de surveillance mutuelle mais pas au point d'éjecter celui-ci au regard de l'étendue de ses pouvoirs (Khanchel, 2009).

Toutefois, le dirigeant-proprétaire peut ne pas partager cette compétence industrielle avec les autres membres de l'équipe dirigeante, par manque de collaboration entre le dirigeant principal et les autres membres de l'équipe. Il se crée dès lors des situations conflictuelles dont les conséquences amoindrissent la performance de l'entreprise (Wirtz, 2019). Pour Wirtz (2006, p. 9), « contrairement à l'information, en principe transmissible à des tiers, la connaissance, en tant que construit mental ou structure cognitive, est subjective et dépend largement de la trajectoire spécifique de son détenteur ». L'asymétrie d'information qui signifie que certains individus opportunistes (en l'occurrence, le dirigeant) cachent une partie de l'information (qui est par ailleurs à priori parfaitement connaissable), la notion d'asymétrie de connaissance signifie donc que des individus n'ayant pas le même socle de connaissances de bases peuvent faire face à des incompréhensions mutuelles (Wirtz, 2006).

Selon Wirtz (2006), l'asymétrie de connaissance est alors susceptible de faire surgir des conflits d'une toute autre nature que les conflits d'agence managériaux. De ce fait, là où ces derniers s'expliquent par des intérêts objectivement divergents, les conflits cognitifs proviennent d'une incompréhension mutuelle due à des représentations subjectives divergentes de l'ensemble des opportunités ouvertes à l'entreprise comme nous l'avons signifié. Partant donc, du modèle de Randoy et Jenssen, 2004, qui reste fondamentalement disciplinaire, mais qui a le mérite de clarifier et de formaliser l'ensemble des arguments d'agence traditionnellement mobilisés, Wirtz (2006) propose d'introduire cette variable de coût cognitif.

Ainsi, ces actifs immatériels (connaissances spécifiques) peuvent être utilisées de façon personnelle par le dirigeant majoritaire en orientant l'entreprise dans des investissements contre-productifs pour l'entreprise et en faire des avantages personnels au sein de l'équipe dirigeante. Dès lors, la théorie de la gouvernance, afin d'augmenter son pouvoir explicatif, peut donc être élargie en complétant le raisonnement traditionnel en termes de coûts d'agence par des coûts cognitifs au niveau des firmes innovantes comme les TIC. Ces coûts cognitifs peuvent

être définis comme ceux résultant de l'incompréhension mutuelle entre les dirigeants et les autres membres de l'équipe dirigeante ou des parties prenantes. Ils comprennent les pertes de valeur liées aux dysfonctionnements dûs à l'incompréhension et ceux devant être engagés pour surmonter les différences dans l'appréciation des opportunités (temps et moyens consacrés à la discussion, à l'explication, etc.).

Par ailleurs, à l'instar des coûts d'agence managériaux traditionnels, à savoir les coûts de monitoring (surveillance), de dédouanement et les pertes résiduelles (Jensen et Meckling, 1976), il est possible de distinguer trois (3) catégories de coûts cognitifs (Wirtz, 2006):

- les coûts de mentoring, qui sont engagés pour permettre à la firme d'acquérir les compétences requises dans l'interaction avec certaines parties prenantes ;
- les coûts de conviction qui font écho aux coûts de dédouanement, mais en diffèrent dans la mesure où il ne s'agit pas de crédibiliser des engagements en termes de loyauté, mais de faire comprendre l'intérêt intrinsèque d'un projet inédit et, donc, méconnu. Le travail de conviction relève en un certain sens de la pédagogie et tend à rapprocher les structures cognitives d'autres parties prenantes de celles des dirigeants ;
- enfin, le coût cognitif résiduel qui est lié à la part d'incompréhension qui subsiste et qui sont de natures diverses.

Le concept de coût cognitif ainsi ébauché s'applique potentiellement à l'interaction du dirigeant avec l'ensemble des membres de l'équipe dirigeante. De ce fait, le conseil d'administration peut s'il en existe, dans certains cas, être considéré comme un lieu d'échange et de discussion où des administrateurs compétents sont en mesure de peser sur les capacités managériales du dirigeant (mentoring) qui à travers des échanges permet de lever certains désaccords quant à l'intérêt de la stratégie à poursuivre (conviction). La capacité à jouer un tel rôle cognitif n'est cependant pas indépendant de la nature des investisseurs intervenant dans les mécanismes de gouvernance. Au total, les innovations en matière de haute technologie sont particulièrement marquées par le caractère tacite des compétences clés nécessaires à leur développement, dans un environnement incertain. De ce fait, les connaissances tacites sont par définition difficiles à transmettre, les incompréhensions entre le dirigeant, les membres de l'équipe dirigeante et autres parties prenantes sont potentiellement significatives pour les JEI des TIC. Nous pouvons donc supposer que c'est le type de connaissances, selon, notamment, leur caractère plus ou moins tacite, qui se trouve à la base des difficultés à surmonter certaines divergences entre les structures cognitives des acteurs. C'est donc l'existence de ces conflits créant une asymétrie de

connaissances entre les propriétaires-dirigeants et les bailleurs de fonds qui limitent leurs financements (Tarillon, 2014).

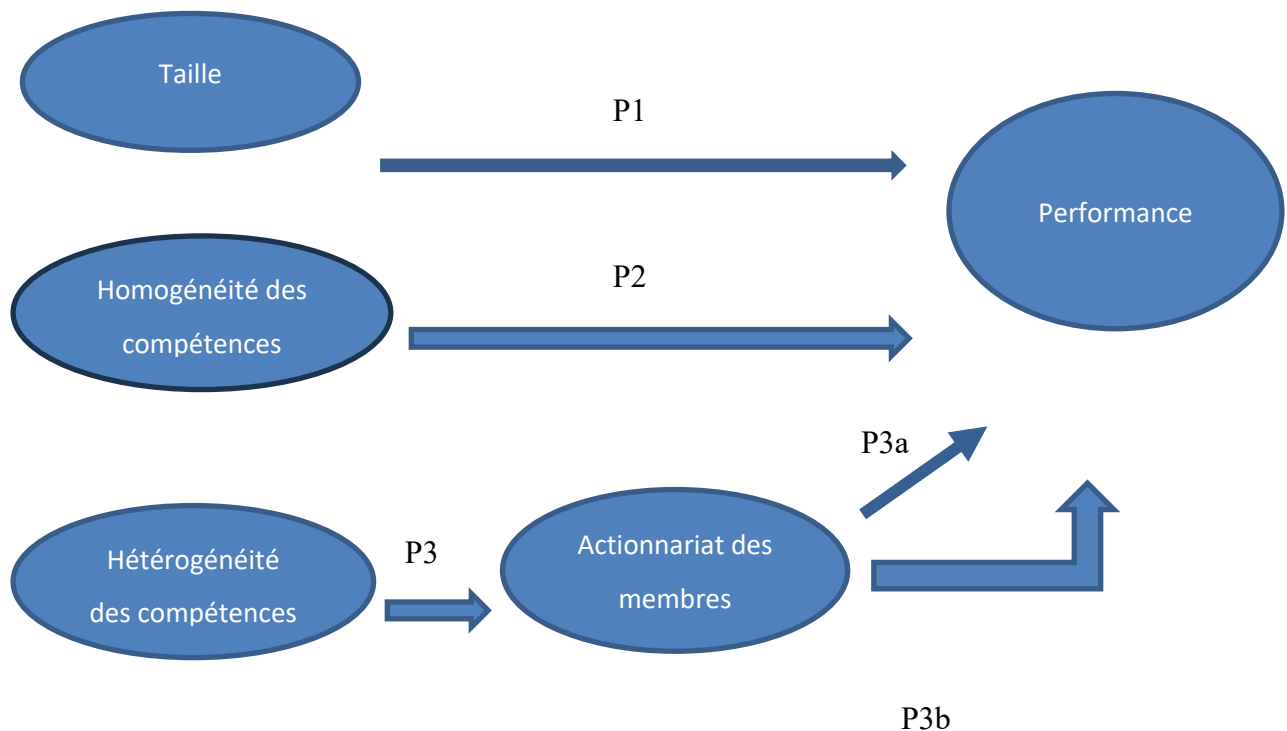
La cohabitation dans une même équipe des personnes homogènes ou hétérogènes sur les caractéristiques de l'équipe dirigeante peut créer des conflits cognitifs, d'incompréhension ou même une pensée monolithique du groupe et plomber à terme le fonctionnement de l'entreprise. Malgré l'existence de ces divergences au sein de l'équipe, nous formulons la proposition suivante :

**Proposition 3a : L'hétérogénéité des compétences des membres de l'équipe dirigeante crée des conflits cognitifs qui amoindrissent la performance des JEI des TIC.**

**Proposition 3b : L'actionnariat des membres de l'équipe dirigeante stimule la performance des JEI des TIC**

Le modèle conceptuel inhérent à notre revue se présente comme suit :

**Figure 2 : Modèle conceptuel de la recherche**



Source : auteurs



## 2 Méthodologie de la recherche

Pour étudier le rôle de l'équipe dirigeante et performance des JEI des TIC, nous avons privilégié une approche qualitative, par une étude cas. Cette méthode se définit comme l'investigation d'un phénomène qui peut difficilement être isolé ou dissocié de son contexte (Yin, 2003). En effet, l'étude de cas est utilisée par les chercheurs qui décident de travailler sur un petit nombre d'unités d'analyse et qui étudient un phénomène complexe (Eisenhardt, 1989 ; Yin 2003, 2003 ; Mignon et a., 2018). Pour cette méthode, les questions posées relèvent du « Comment », du phénomène, bien plus que du « Où » ou du « Combien ». Yin (2003) définit la méthode de recherche d'étude de cas comme « une enquête empirique qui explore un phénomène contemporain dans son contexte réel ; lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement établies ; et dans laquelle des sources multiples de preuves sont utilisées ». Il est à noter que Yin (2003) distingue l'étude de cas unique de l'étude de cas multiple. Nous avons retenu l'étude de cas multiple car nous souhaitons fournir davantage des explications riches et détaillées sur la relation entre les types de compétences de l'équipe dirigeante et la performance des JEI des TIC en contexte ivoirien.

### 2-1. Méthode de collecte des données : l'entretien semi-directif

Pour collecter les données, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, car cette technique de collecte de données à plusieurs avantages que nous pouvons résumer en ces points suivants :

- elle respecte la confidentialité des participants à cause des éventuels concurrents ;
- en groupe, les participants bien informés peuvent influencer ceux qui le sont moins, ce qui rend difficile l'exploitation des zones d'ignorance ou de perceptions erronées ;
- elle paraît moins coûteuse qu'une discussion de groupe ;
- les participants à l'entretien proviennent de structures concurrentes et hésiteraient à exprimer leurs opinions en groupe ;
- enfin, pour Gavard-Perret *et al.* (2012), lorsqu'on cherche à comprendre un phénomène qui peut faire l'objet de différences individuelles et demande une analyse approfondie des processus cognitifs de ces individus, des entretiens individuels sont mieux adaptés.

Nous avons effectué ces entretiens en deux (2) parties : la première partie a été faite avec quelques dirigeants ayant des compétences similaires des PME des TIC (homogénéité), ensuite une autre a consisté à interroger des équipes hétérogènes en termes de compétences.

## 2-2. Contenu du guide d'entretien.

Pour la réalisation de ces entretiens semi-directifs, nous avons élaboré un guide d'entretien pour lequel nous nous sommes conformés aux recommandations d'Evrard et *al.* (2003, p. 99) pour qui « *le guide d'entretien comprend une liste des thèmes qui doivent être abordés dans le courant de l'entretien* ». Ainsi, compte tenu des informations que nous souhaitons obtenir, notre guide (voir Annexe) prend en compte les relations qui peuvent exister entre l'homogénéité, la diversité des compétences de l'équipe dirigeante et la performance de ces PME dont le chiffre d'affaires a été retenu comme indicateur (au regard des motifs mentionnés dans notre revue de littérature).

## 2-3. Présentation de l'échantillon

Pour constituer notre échantillon, nous nous sommes adressés à la Direction Générale des Impôts (DGI) de quatre (4) villes respectives : Abidjan, Bouaké, Yamoussoukro et San Pedro dont nous avons demandé à consulter les états financiers de l'exercice comptable de 2024 (plus récent). Notre choix s'est porté sur ces villes au regard de leurs poids économiques dans le PIB. Ensuite, nous avons effectué un tri et avons retenu uniquement des JEI des TIC, constituées d'au moins deux (2) associés. En effet, les états financiers au regard de la Direction Générale des Impôts en conformité avec le SYSCOHADA sont constitués de trois (3) documents : le compte de résultat, le compte du bilan et les notes annexes. Ces différents éléments contiennent le chiffre d'affaires de l'exercice concerné, les informations sur les dirigeants-propriétaires et l'activité menée. A partir des adresses mentionnées dans ces documents, nous sommes allés vers ces PME et avons retenu au départ quarante (40) individus. Vingt (20) ont accepté de nous recevoir. Sur ces vingt (20), dix (10) n'étaient pas disponibles le jour de l'entretien. Finalement ce sont les dix (10) autres qui nous ont reçus et répondu à nos questions (Tableau 1).

**Tableau 1 : Etat des entreprises interviewées**

N° d'ordre	Equipe dirigeante / Nombre d'associés	Chiffres d'affaires	Types de compétences	Domaines d'activités	Niveau d'études des membres de l'équipe	Agés des entreprises
E1	3	15 millions	Technique et managériale	Transport communal (VTC)	Bac+2	3 ans

E2	3	26 millions	Entrepreneuriale	Pêche moderne	Bac+3	8 ans
E3	3	20 millions	Ingénieur informatique et gestionnaires	Expérimentation des drones	Terminale et Bac+2	7 ans
E4	2	8 millions	Entrepreneuriale	Matériel informatique	Terminale et troisième	6 ans
E5	2	7 millions	Compétence managériale	Vente matériel informatique	Bac+2 et Bac+3	2 ans
E6	2	12 millions	Technico-fonctionnelle	Informatique (bureautique)	Bac+2 et terminale	2 ans
E7	3	13 millions	Technico-fonctionnelle	Installation de caméra de surveillance	Terminale et Bac+2	1 an
E8	2	9 millions	managériale	Commerce électronique (vêtements)	3 <sup>e</sup> et Bac+3	7 ans
E9	2	10 millions	Managériale vente en ligne)	Vente de en ligne de vêtements	Bac +2 et 1 <sup>e</sup>	8 ans
E10	2	6 millions	Compétence managériale	Vente en ligne de téléphones	Terminale et Master	2 ans

**Source : DGI Abidjan, Bouaké, Yamoussoukro et San Pedro (2024)**

#### - Relation entre hétérogénéité de l'équipe dirigeante et performance

Pour l'un des membres de l'équipe dirigeante de E3 constituée de deux (2) gestionnaires d'un technicien en informatique, estime que lors de la création de leur entreprise, il était pratiquement difficile pour eux de développer des applications (logiciels) qu'il fallait tester à des coûts parfois élevés. En effet, s'ils avaient tous, la même formation, cela aurait permis de travailler à fond et d'être plus performants par rapport à leurs concurrents. Cette défaillance leur a fait perdre des opportunités en termes de marchés. Toutefois, lorsque cette zone de turbulence a été franchie cinq (5) années plus tard, ils s'en sortent nettement mieux. *« Parfois, il nous arrive de discuter sur certaines notions que l'ingénieur que je suis, trouve élémentaire en raison du temps que je leur consacre pour la compréhension »*. L'autre associé rétorque en ces termes : *« Pour moi,*

*ce ne sont que des ferrailles, il m'a fallu du temps pour parvenir à la compréhension des concepts de base ».*

**- Relation entre homogénéité de l'équipe dirigeante**

Par moment nous consacrons la plus grande partie de notre journée à développer des logiciels en testant leur fiabilité. Etant donné que les logiciels ont des prix exorbitants, nous nous contentons des « demos » qui ont une durée de vie très limitée. Toutefois, ces efforts s'avèrent généralement payantes car à force d'essayer, nous finissons par trouver notre propre modèle. Ce qui pose la problématique de protection en termes de droit d'auteur.

**- Mise en évidence du rôle crucial de l'équipe dirigeante dans la performance des entreprises innovantes**

Dans ces PME créées en équipe, les associés se connaissent très souvent depuis de longues dates et ont une histoire. Ces personnes en sont arrivées à cette situation suite à de mauvaises ou bonnes expériences. C'est le cas des sociétés E1 et E3, (Figure 3) qui n'ont jamais été accompagnées ni reçu de financement externe mais qui réalisent un bon chiffre d'affaires au vu de leur position dans le quadrant I de la Figure 3). Selon le dirigeant de E4, *« il est difficile de mener à bien seule la création d'une entreprise lorsque les moyens sont limités...de ce fait, il est plus aisé de s'associer pour bénéficier des fruits d'une bonne collaboration des membres de l'équipe »*. En effet, la présence d'équipe dirigeante est indispensable à tous les stades de développement (Tarillon, 2014). L'équipe dirigeante constitue l'un des mécanismes de gouvernance le plus efficace selon les dirigeants de ces PME. Ces derniers accordent une importance à l'équipe dirigeante, car selon eux, *« il est financièrement difficile de constituer une entreprise seule lorsqu'on dispose de peu de moyens financiers »*. La plupart des dirigeants reconnaissent qu'en se mettant en équipe, ils arrivent à surmonter bon nombre de difficultés et surtout d'ordre financier. Toutefois, cette équipe est parfois en proie à des difficultés liées au fait que le dirigeant majoritaire reste dominateur de l'équipe pour certaines décisions d'ordre stratégique au regard de ses pouvoirs discrétionnaire et hiérarchique (Wirtz, 2019). Parfois, les différences de compétences peuvent faire naître des conflits qualifiés de cognitifs qui peuvent nuire à la performance comme l'évoque le dirigeant de l'entreprise. Après ces entretiens, les données recueillies ont été regroupées sur la Figures 3, inspirée de Lut et Inghams (1955).

A partir de cette série d'analyses nous proposons les indicateurs de mesure des variables : homogénéité et hétérogénéité (variable dichotomique car, homogènes ou non) ; taille (nombre des membres par équipe dirigeante), pouvoir discrétionnaire (part d'action des membres de l'équipe dirigeante)

#### - Description des items

**Tableau 2 : Dictionnaire des thèmes et codes associés pour l'analyse**

Thèmes	Code	Sous thème	Code
Compétence entrepreneuriale	C-ent	Compétence entrepreneuriale-performance	C-ent/perf
Compétence technico-fonctionnelle	C-tech	Compétence technico-fonctionnelle-performance	C-tech/perf
Compétence hétérogène managériale	C-mag	Compétence managériale-performance	C-mag/perf
Age des entreprises	Age	Age-performance	Age/perf

**Source : l'auteur**

#### 2-4 Méthode d'analyse des données qualitatives

Après ces entretiens, nous avons effectué une analyse manuelle du contenu, comme le précisent Evrard et *al.* (2003 :54). Pour ces auteurs, l'analyse du contenu « *revient à découper le texte en unités d'analyse de base, à les regrouper en catégories homogènes, exhaustives et exclusives, puis à comptabiliser leur fréquence d'apparition* ». Ensuite, en nous référant aux recommandations d'Evrard et *al.* (2003) et dans l'optique d'accroître la validité externe de cette recherche, chaque entretien de notre étude exploratoire a subi deux (2) types de traitement : une analyse thématique complétée par une analyse lexicale.

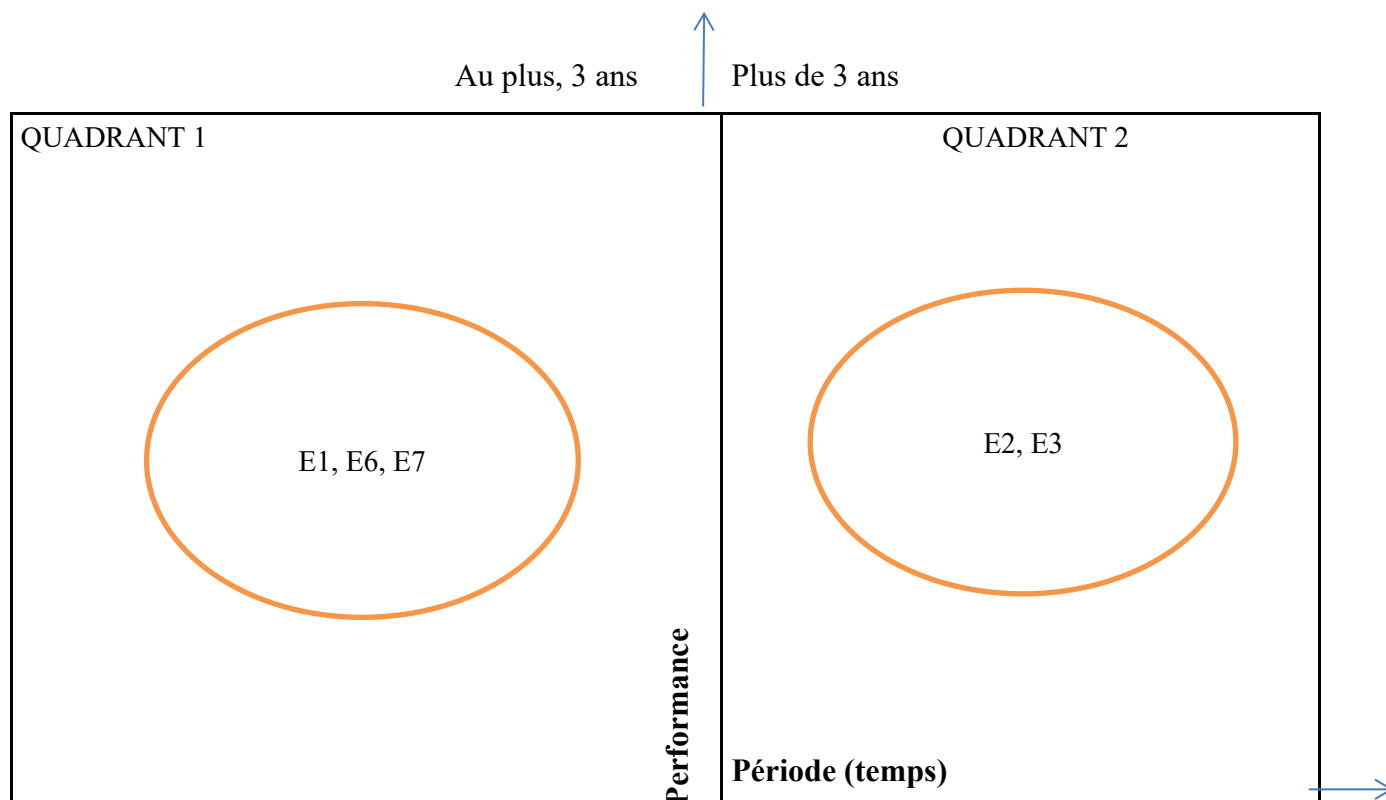
Selon Pichon (1999, p.253), l'analyse thématique consiste en un découpage du corpus par thème, un thème étant défini comme « *une unité de signification de longueur variable ; sa réalité n'est pas d'ordre linguistique mais d'ordre psychologique : une affirmation mais aussi une allusion peut constituer un thème ; inversement un thème peut être développé en plusieurs affirmations.* ». Enfin, nous avons rassemblé les idées proches en des catégories permettant de dégager le mécanisme de gouvernance (équipe dirigeante) mis en œuvre et son lien avec l'indicateur de mesure de performance retenu qui est le chiffre d'affaires (Tarillon, 2017). A l'issue des entretiens, le corpus a été retranscrit et découpé en thèmes (ou unités de contenu), permettant le traitement et l'interprétation des résultats.

Ces unités de contenu ont été regroupées par item et disposées dans des quadrants (Figure 3).

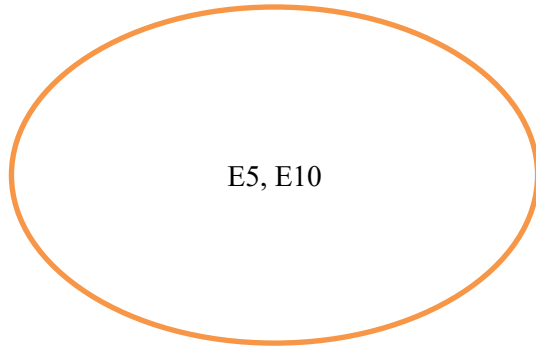
Méthode de construction du quadrant :

- En abscisse : les périodes, scindées en deux (2). De 0 à 3 ans et de plus de 3 ans.
- En ordonnée, nous disposons des types de performances détenues. Ainsi une série d'analyses fait apparaître quatre (4) typologies de performance des JEI des TIC en fonction de la performance dont l'indicateur est le chiffre d'affaires.

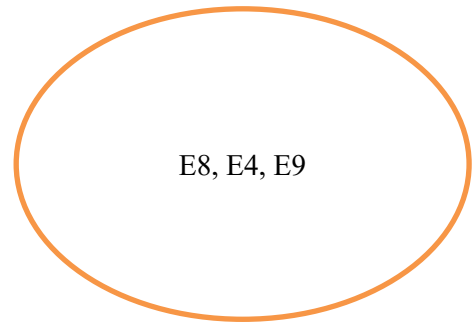
**Figure 3 : Représentation des typologies de la performance des JEI des TIC**



QUADRANT 3



QUADRANT 4



**Source : Adapté de Luft et Ingham (1955)**

Pour construire ces quadrants, nous utilisons les informations de notre étude qualitative. Nous comptabilisons les fréquences d'apparition des compétences à partir des variables (entrepreneuriale, managériale et technico-commerciale) des enquêtés de notre étude qualitative. Nous disposons les dix (10) entreprises dans les quatre (4) quadrants, en fonction de leurs âges, de leurs compétences et des niveaux de performance (chiffres d'affaires).

**QUADRANT 1 : les entreprises de moins de 3 ans : performance modérée**

Dans ce quadrant, certaines équipes dirigeantes des entreprises ont des compétences hétérogènes. Cette hétérogénéité est minée par des conflits cognitifs qui entravent à la performance. En effet, ces entreprises sont encore trop jeunes pour surmonter les conflits cognitifs qui se résolvent dans le temps (cas de E7).

D'autres équipes dirigeantes de ce même quadrant ont des compétences homogènes, inadaptées : c'est le cas de l'équipe dirigeante de l'entreprise E2 qui est entrepreneuriale. Or, bien que cette compétence favorise la création d'entreprises au regard des expériences acquises par les membres de l'équipe, elle n'est pas assez suffisante pour pérenniser cette performance. Ainsi, ces compétences n'étant pas techniques, ne profitent pas à l'entreprise. En effet, les



acteurs de ce quadrant ont besoin de partager des connaissances similaires de façon accrue pour développer ces entreprises qui sont encore à un stade embryonnaire (Wirtz, 2010).

**QUADRANT 2** : les entreprises de plus de 3 ans : forte performance

La plupart des équipes dirigeantes des entreprises de ce quadrant ont des compétences managériales et technico-fonctionnelles. A ce niveau de développement, l'entreprise a plus besoin d'une équipe aux compétences hétérogènes et complètes qui sont fournies par les équipes de ces entreprises. En effet, les fonctions telles que le marketing, la recherche et le développement favorisent davantage le développement qu'une expérience fonctionnelle dans des fonctions centrées sur le fonctionnement interne et la production (Wirtz, 2010). C'est le cas de E2 et E3.

**QUADRANT 3** : les entreprises de moins de 3 ans : faible performance

Les entreprises de ce quadrant traversent une zone de turbulence au regard des types de compétences détenues. Ces PME ont été créées eu égard à leur compétence entrepreneuriale pour la plupart. Toutefois cette compétence n'est pas assez suffisante pour supporter les aléas de la concurrence qui exigent des compétences techniques pour la mise en place de nouveaux produits innovants. Il ne suffit pas de créer une entreprise, encore faut-il avoir des compétences techniques pour lui assurer une survie.

**QUADRANT 4** : les entreprises de plus de 3 ans : faible performance

Les entreprises de ce quadrant ont plus besoin de compétences hétérogènes qu'homogènes, car elles ne sont plus débutantes. Or, l'on constate que les équipes des JEI des TIC de ce quadrant ont des compétences quasiment commerciales (il faut vendre certes, mais la qualité). Elles ont besoin de booster leur performance par des compétences hétérogènes comme la fonction managériale et technico-fonctionnelle (pour l'innovation).

- Discussion

Au total, au regard des analyses effectuées dans les différents quadrants, la taille des JEI des TIC ne laisse apparaître aucune lisibilité au regard de la performance. La proposition selon laquelle une équipe étoffée est plus probable à influencer positivement la performance des JEI des TIC n'est pas confirmée. Nos travaux vont donc dans le même sens que ceux de Kouame (2012) et ceux de Tarillon et al. (2015).

Les compétences technico-fonctionnelles homogènes sont plus utiles aux JEI des TIC dans leurs premières années de création au regard de nos analyses, ce qui confirme notre proposition 2. Dans le même sens, les JEI des TIC ont une performance favorable aux compétences hétérogènes et managériales, en période de maturité. Nous confirmons donc la proposition 3.

Nos travaux sont conformes avec ceux de Feudjo (2006) et Kamden (2011), ainsi que ceux de Wirtz (2019).

## Conclusion

L'objet de cette recherche était de tester le rôle de l'équipe dirigeante sur la performance des jeunes entreprises innovantes (JEI), notamment des PME des technologies de l'information de la communication (TIC) de Côte d'Ivoire par une étude de cas. Les résultats montrent que l'équipe dirigeante constitue des ressources aussi bien financières que cognitives dans un contexte où les pourvoyeurs de fonds sont quasiment méfiants. Ainsi, les compétences homogènes technico-fonctionnelles sont plus utiles à la création de l'entreprise, tandis que les compétences managériales (complètes et hétérogènes) le sont au stade de maturité. Toutefois, cette variable est parfois confrontée à des conflits cognitifs inhérents à une asymétrie de connaissances des membres de l'équipe dirigeante, qui nuisent à la performance et au manque de financement externes de ces entreprises. Par ailleurs, l'actionnariat de l'équipe dirigeante stimule la performance.

A toutes fins utiles, il est à noter aussi que les indicateurs de performance que nous avons utilisés sont issus de la performance déclarée qui sont des informations financières (performance financière) figurant dans les états financiers fournis par les dirigeants des JEI des TIC comme dans la plupart des PME. Cette performance déclarée ne reflète souvent pas la valeur réelle de l'entreprise. En effet, pendant la phase du terrain, nous avons constaté, à partir des échanges que nous avons eus avec certains cabinets d'expertise comptable qui interviennent dans les Centres de Gestion Agréé (CGA), que deux (2) formes de performance sont souvent mises en place par les PME : une performance « déclarée » et la performance « réelle ou constatée ». La performance « déclarée » est celle qui est fournie à l'administration fiscale et sociale, tendant à sous-évaluer l'entreprise. Très souvent, les différents indicateurs de performance issus des bases de données sur lesquelles les études sont faites émanent de cette performance (déclarée).

Quant à la performance « réelle ou constatée », elle est évaluée à partir du train de vie ou de la valeur du patrimoine de l'entreprise, etc. dont l'évaluation est parfois délicate, car difficile à opérationnaliser. L'on pourrait utiliser un modèle logit-probit pour évaluer la performance réelle en énumérant des critères qualitatifs (performance qualitative) tels que le train de vie du dirigeant, la valeur locative annuelle du local de l'entreprise etc. Mieux, l'on pourrait inclure une performance sociale dans la mesure où une partie des ressources octroyée par les proches

est sans contrepartie, en termes de remboursement. Ainsi, cette étude pourrait être menée avec un échantillon de grande taille par une étude quantitative en vue de sa généralisation.

### **Annexe : guide d'entretien**

Bonjour Monsieur, nous menons une étude sur le « Rôle de l'équipe dirigeante et performance des (JEI) des TIC. A cet effet, votre apport nous sera d'une aide très appréciable en répondant à notre questionnaire.

Question 1 : Comment-êtes-vous parvenus à créer votre entreprise ?

Question 2 : Selon vous, quel est l'intérêt de créer une entreprise en équipe ?

Question 3 : Quelles les différentes compétences des membres de votre équipe ?

Question 3 : Selon vous, quel est l'avantage d'avoir des compétences similaires ou distinctes dans une équipe ?

Question 4 : Dites-nous, comment ces diversités de compétences a-t-elle la performance des JEI des TIC ?

Question 5 : Comment ces discordes (s'il en existe) affectent-elles votre entreprise ?

Question 5 : A quelles conditions ces diversité affectent-elles la performance de votre entreprise

## Bibliographie

### B

**Bantel K.A. et Jackson S.E. (1989)**, Top management and innovation in banking: does the composition of top team make a difference? *Strategic Management Journal*, vol 10, pp. 107-124.

**Bayad M., Boughattas Y. et Schmit,C. (2006)**, Compétences des dirigeants de très petites entreprises, illustration par études de cas des dirigeants des TPE en Lorraine. AGH-Evolution et développement des compétences managériales: quels défis à relever pour GRH? Rouen Mars 2006.

**Bernasconi M. et Moreau F. (2003)**, L'évolution du projet des jeunes entreprises technologiques innovantes au cours des premières années : une méthode d'appréciation du cheminement stratégique, *RIPME*, 16, 3-4.

**Bessière, V., Stéphany, É., & Wirtz, P. (2021)**, Gouvernance et financement des firmes entrepreneuriales : Nouvelles perspectives. In *Revue française de gestion* (Vol. 47, Numéro 6, p. 61-65). Cairn/Isako.

**Beulque, R., Micheaux, H., Ntsondé, J., & Teulon, H. (2023)**. De la genèse à la création de valeur, processus et conditions d'émergence d'un écosystème territorial rural. *Revue française de gestion*, 49(311), 75-94.

**Boissin J.P., Grazzini F. et Tarillon C. (2019)**, Une caractéristique des trajectoires de croissance des startups au travers de leur taille et de leur mode de financement. *Revue de l'entrepreneuriat* 2019/2 Vol.18, P21-59.

**Bollen K. A. (1989)**, Structural Equations with Latent Variables. *Scientific Research publishing*.

**Bourguignon A. (2000)**, Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit Ed Economica*, pp. 931-941.

**Chandler G.N. et Jansen E. (1992)**, An investigation of new venture teams in emerging businesses. *Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, Babson College, MA*.

**Chouaibi J. Affes H. et Younes B. (2010)**, La structure de propriété et l'innovation : Etude empirique dans le contexte tunisien. Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May 2010, Nice, France. pp.CD-ROM. <hal-00484256>.

### D, E

**Daily C. M. et Dalton D. R. (1992)**, The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 375-386.doi:10.1016/0883-9026(92)90014-I.

**Djimta F. (2022)**, Effet des caractéristiques de l'équipe dirigeante sur la performance organisationnelle des Sociétés Anonymes au Tchad. *International Journal of Economics, Management and Finance (IJEMF)*, 2022, 1 (1), pp.1-21. 10.5281/zenodo.6851034. hal-03726798

## F

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

**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,H

**Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Helme-Guizon A., Herbert M. et Ray D. (2012)**, Collecter les données par l'enquête. In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse (2ème Edition., p. 109-164).*

**Hambrick, D. et Crozier L. (1985)**. Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth. *Journal of Business Venturing*, vol. 1, p. 31-45.

**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.

## K,LM

**Kamdem E. (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*.

**Khiari S., Zouaoui M. & Smida A. (2015)**, Une approche gestaltiste de la performance de la jeune entreprise technologique innovante. *Revue internationale P.M.E.*, 28 (2), 113–158. <https://doi.org/10.7202/1032835ar>.

**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.

- Kouame, S. D. (2012)**, Les facteurs de succès ou d'échecs des jeunes entreprises innovantes françaises, selon leur mode de financement. Université de Lorraine, 2012. *Thèse de Doctorat*
- Koubaa, S. et Diamane M. (2015)**, Financement des entreprises au Maroc: Etat des lieux. Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales. *Conférence 9<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat de l'innovation, At Nantes, France.*
- Krackhardt, D. (1992)**. The strength of strong Ties: the Importance of philos in Organizations, In Nohria, N & eccles, R G (éds). *Networks and Organizations: Structure, From and Action*, Boston, Harvard Business school press: 216-139.
- Lebas M. (1995)**, Oui, il faut définir la performance. *Revue Française de Comptabilité*, Juillet-Août, pp. 66-71.
- 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. (2015)**., Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME : une évaluation empirique en contexte camerounais. *Revue internationale des PME* 28 (1), 57-85, loi : 10. 7202/1030480.
- Meier O. (2005)**, De la diversité culturelle à sa valorisation, *Expansion Management Review*, n°116), p.70 75.
- Menguelti S., Perret S. et Abrika B. (2014)**, A la croisée du formel et de l'informel : les entreprises créées par le dispositif de l'Agence de Soutien à l'Emploi des Jeunes dans la Wilaya de Tizi-Ouzou. *Note de Recherches, IREGE, Université de Savoie.*
- Mfouapon G.K. (2019)**, Les facteurs prédictifs de la performance des équipes dirigeantes des sociétés industrielles camerounaises, *Revue Vie & Sciences de l'Entreprise*, p.159-177.
- Miller M. et Friezen P.H. (1982)**, Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms. *Management Science*, 29 pp.770-791.
- Milliken F.J. et Martins L.L. (1996)**, Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, Vol. 21, n°2, p. 402-433.
- Mucchielli R. (2002)**, Le travail en équipe: Clés pour une meilleure efficacité collective. *ESF, Issy-les-Moulineaux Cedex.*
- Murphy K.J. et Zabochnik J. (2004)**, CEO pay and appointments: A market-based explanation for recent trends. *American economic review*, 2004.



**Murray A.I. (1989)**, Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, vol 10, pp. 125-141.

**Myers, SC. et Majluf, N. (1984)**, Corporate Financing and Investment. Decisions When Firms have Information that Investor Do Not Have. *Journal of Financial Economy* 13 (2), 187-221.

## N

**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. *Revue Internationale P.M.E. Vol. 26, numéro 2, 2013*.

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

**Ngok E. (2010)**, Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux. *Revue Scientifique de Gestion* 2010/3-4 n°243-244 pages 53 à 62.

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

## O, R

**Pichon A. (1999)**, La précarité du travail des cadres, techniciens et ingénieurs, de l'homogénéisation à la différenciation sociale. *Travail et Emploi, N°52, 1992*.

**Pigé B. (2002)**, La gouvernance d'entreprise dans les PME: l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise. *Revue internationale PME, n°2, p.119-142*.

**Randoy T. et Jenssen J.I. (2004)**, Board independence and product market competition in Swedish firms, Blackwell Publishing ltd, vol 12, n°3. pp. 281-296.

## S

**Sammot D. , Loup, S. et Jaoun A. (2006)**, Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : *Illustration au travers du cas voiles d'Oc*. P.59-72.

**Schumpeter J.A. (1939)**, Business cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis, of the capital Process. *New York: Mc Graw-Hill*. P.152-156.

**Scottish Executive. (2001)**, A Smart Successful Scotland: Ambitions for the enterprise Networks, HM stationary office, Edinburgh, UK.

**Séville M. et Wirtz P. (2010)**, Caractéristiques et dynamique de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hyper-croissance, *Revue Internationale des PME*, Vol.23, n°3-4, p.43-70.

**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, Agadir.

**Tarillon C. (2014)**. Les représentations des dirigeants en matière de croissance et de la gouvernance à l'origine des trajectoires des start-up. *Grénoble, Thèse de Doctorat*.

**Tarillon C., Boissin J.P. et Grazzini T.(2015)**, Trajectoires de croissance des jeunes entreprises innovantes accompagnées par la recherche publique. *Revue Internationale P.M.E.* Volume 15, Numéro 2, 2015, p.146-180.

**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.

**Tcheubeu N. T. et Ngomessse N.D. (2017)**, Contrôle et Performance des Reseaux de PME Camerounaises : Une Approche Transactionnelle. *European Scientific Journal March, 2017 Edition* vol.13, N°7 pp.1857-1897.

**Thiéart A. R. (2014)**, Méthodes de recherché en management. *4e edition, Dunos. Paris* p.298-302.

## U

**Ucbasaran D. Lockett A., Wright M. et Westhead P. (2003)**, Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 107– 128.

## V

**VAMI G. L. Z, Ovaud E., & TUO K. S.. (2025)**. L'étude de la gouvernance des entreprises innovantes : cas des PME des TIC en Côte d'Ivoire. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 4(4), 1109–1128.

**VAMI G. L. Z. (2024)**. Les déterminants de l'accès au financement des PME des technologies de l'information et de la communication (TIC) en Côte d'Ivoire. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 3(4), 1441–1457.

**Verstraete T. Saporta B. (2006)**, Création d'entreprise. *Edition ADREG (Publication en ligne)*.

## W

**Wiersema M. F. et Bantel K. A. (1992)**, Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change, *The Academy of Management Journal*, Vol.35, n° 1, p.91-121.

**Wirtz P. (2008)**, Les firmes entrepreneuriales en croissance ont-elles un système de gouvernance spécifique? *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*.

**Wirtz P. (2011)**, The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, 29(6), 431- 447.

**Wirtz, B. W. (2019)**. Digital Business Models. Cham: Springer Nature.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-13005-3>

Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd Edition, Sage, Thousand Oaks