

Analyse des facteurs d'échecs des entreprises d'e-commerce en Côte d'Ivoire : une approche croisée TAM et RBV

Analysis of failure factors for e-commerce businesses in Côte d'Ivoire: a TAM and RBV crossover approach

BROU Saturnin Aristide Kouadio

Enseignant chercheur
Institut Universitaire d'Abidjan (IUA) – Côte d'Ivoire

TIEMELE Kakoutie

Enseignant chercheur
Institut Universitaire d'Abidjan (IUA) – Côte d'Ivoire

YAO Akissi Sandrine

Enseignante chercheure
Université Virtuelle de Côte d'Ivoire (UVCI) – Côte d'Ivoire

Date de soumission : 03/07/2025

Date d'acceptation : 11/12/2025

Pour citer cet article :

BROU. S.A.K. & AL. (2025) « Analyse des facteurs d'échecs des entreprises d'e-commerce en Côte d'Ivoire : une approche croisée TAM et RBV », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 12 » pp : 806- 826.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article se propose d'explorer les facteurs explicatifs des échecs que connaissent les entreprises évoluant dans le secteur de l'e-commerce en Côte d'Ivoire. Avec un marché estimé à plus de 100 milliards, ce secteur est confronté à des défis importants qui occasionnent la fermeture de plusieurs entreprises. Face à cette réalité, cette étude mobilise une double approche théorique, le modèle d'acceptation de la technologie (TAM) de Davis (1989) et la théorie des ressources et compétences de Barney (1991) pour proposer une lecture croisée des obstacles rencontrés à la fois par les consommateurs et par les entreprises. L'étude repose sur une méthodologie qualitative réalisée auprès de 18 individus directement impliqués dans le secteur du e-commerce ivoirien. Les résultats révèlent quatre axes majeurs d'échecs des entreprises à savoir les faiblesses logistiques, le manque d'adaptation au contexte local, l'absence de soutien institutionnel, la non-conformité des produits livrés. Ces résultats attestent que les causes des échecs entrepreneuriales sont dues à des facteurs internes et à des facteurs externes. L'article conclut à la nécessité d'agir de façon concertée entre les acteurs publics, technologiques pour construire un écosystème numérique plus résilient, localement ancré et durable.

Mots clés : e-commerce ; échec entrepreneurial ; TAM ; RBV ; ressources stratégiques.

Abstract

This article explores the factors behind the failure of e-commerce businesses in Côte d'Ivoire. With a market estimated at over 100 billion, this sector is facing major challenges that are leading to the closure of several companies. Faced with this reality, this study mobilizes a dual theoretical approach, Davis's Technology Acceptance Model (TAM) (1989) and Barney's Resources and Skills Theory (1991), to propose a cross-reading of the obstacles encountered by both consumers and businesses. The study is based on a qualitative methodology involving 18 individuals directly involved in the Ivorian e-commerce sector. The results reveal four major areas of business failure: logistical weaknesses, lack of adaptation to the local context, lack of institutional support, and non-conformity of products delivered. These results show that the causes of entrepreneurial failure are due to both internal and external factors. The article concludes with the need for concerted action between public and technological players to build a more resilient, locally rooted and sustainable digital ecosystem.

Keywords : e-commerce ; entrepreneurial failure ; TAM ; RBV ; strategic resources.

Introduction

Au cours des deux dernières décennies, le commerce traditionnel a subi d'importants changements, en grande partie dus à l'évolution rapide du secteur numérique. La croissance exponentielle du secteur numérique a ouvert la voie à une nouvelle forme de commerce, à savoir le commerce électronique ou e-commerce (commerce en ligne). Cette nouvelle forme de commerce a connu un essor particulièrement marqué pendant la crise sanitaire Covid 19, grâce à l'émergence des technologies de l'information et de la communication et à l'avènement de la digitalisation (Ennamer & El Abidi, 2023). Le commerce électronique devrait atteindre 75 milliards de dollars pour quelque 600 millions de clients d'ici 2025. C'est ce qu'indique une société mondiale de conseil en digital, McKinsey and Company¹. Bien que la digitalisation puisse offrir d'importants avantages en termes d'efficacité, de productivité et d'innovation, elle nécessite également une planification méticuleuse et une gestion appropriée pour garantir une utilisation efficace et sécurisée des technologies numériques.

Le grand groupe français Casino a par exemple lancé une plateforme e-commerce dédiée à l'Afrique, en partenariat avec le groupe Bolloré dans les années 2015. Pourtant, les formats commerciaux que les entreprises adoptent en France ou en Occident ne sont pas toujours transposables dans ces pays (Diallo et al, 2015). Ils n'offrent pas toujours des garanties de succès car les consommateurs sont susceptibles de les percevoir différemment. De ce fait, un concept considéré comme innovant dans un pays donné peut ne pas être perçu comme pareillement dans un autre pays d'autant plus que ce pays est moins développé (Reinartz et al., 2011). La culture et le niveau de développement du marché visé peuvent en effet entraîner des différences de perception d'une même formule d'un pays à un autre (Flight et al., 2011 ; Reinartz et al., 2011).

En outre, le marché du commerce électronique en Côte d'Ivoire est en plein essor. L'autorité de régularisation des télécommunications en Côte d'Ivoire (ARTCI) révèle qu'en 2020, le marché de l'e-commerce a atteint près de 100 milliards de francs CFA (environ 152 millions d'euros), soit une croissance de plus de 50 % par rapport à l'année précédente. Cette tendance devrait se poursuivre car ce secteur dispose d'un fort potentiel de croissance. Les données de l'ARTCI² précisent que seulement 5 % de la population ivoirienne utilise actuellement le

¹ <https://fr.africanews.com/2019/11/21/l-e-commerce-tente-de-survivre-en-cote-d-ivoire-business-africa/#:~:text=Mais%20en%20C%3%B4te%20d'Ivoire,fonds%20pour%20expliquer%20leur%20fermeture.>

² Consulté sur la page <https://www.jexport.co/fr/blog/e-logistique-en-cote-d-ivoire-comment-la-logistique-devient-incontournable-pour-les-acteurs-du-e-commerce/U3D72EFP> le 20 déc 2023

commerce électronique. De fait, et malgré cette croissance rapide, le marché de l'e-commerce en Côte d'Ivoire reste encore largement sous-exploité.

Des startups venues de l'étranger telles que Jumia, qui a levé d'importants fonds de capital-risque au niveau continental, a montré que c'était possible mais aussi souhaitable : elle est aujourd'hui le chef de file dans le développement de l'e-commerce en Côte d'Ivoire, emploie plus de 300 collaborateurs et enregistre plus de 650 000 visiteurs uniques par mois ; chaque mois, plus de 3 500 marchands ivoiriens réalisent des ventes en ligne sur Jumia (Groupe de la Banque mondiale, 2021).

Toutefois, il est facile de constater que dans ce secteur précisément, plusieurs entreprises qui y ont investi des sommes colossales en ouvrant une boutique en ligne ou un site de commerce en ligne ferment les unes après les autres. En effet, à côté des multinationales, telles que Afrimarket, Yaatoo et Cdiscount qui ont dû cesser leurs activités, plusieurs entreprises n'arrivent pas à atteindre trois (3) années d'activités consécutives. Même les entreprises telles que Jumia (leader du marché) font face à des défis structurels dans l'accès aux clients en Côte d'Ivoire, notamment à cause de problèmes logistiques qui entraînent la non-livraison de 40 pour cent des commandes (Groupe de la Banque mondiale, 2021). Pareillement, les nombreuses start-up qui naissent restent à l'étape embryonnaire, pour ensuite s'éteindre comme un feu de paille. Ce paradoxe pose la question centrale : **pourquoi les entreprises de l'e-commerce ivoiriennes échouent-elles dans un secteur où les indicateurs économiques sont forts appréciables ?**

L'objectif de cet article est de comprendre les facteurs explicatifs de l'échec de ces entreprises qui exercent dans l'e-commerce en Côte d'Ivoire. Dans la suite de ce travail, nous revisitons après une définition de l'e-commerce, le Modèle AT (Davis, 1989) et la Resource-Based View (Barney, 1991) qui sont les bases théoriques de cet article. Puis, nous exposons la méthodologie qui a permis d'aboutir aux résultats que nous présentons ici.

1. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE

L'e-commerce, ou commerce électronique, représente une révolution majeure dans la manière dont les entreprises et les consommateurs interagissent. Cette activité est basée sur l'utilisation des technologies numériques pour réaliser des transactions commerciales. L'e-commerce a connu une croissance exponentielle au cours des deux dernières décennies, stimulée par l'adoption massive d'internet et des technologies mobiles. De même, la crise de la Covid-19 survenu au début des années 2020, a significativement contribué à modifier les comportements de consommations des individus. Cette partie a pour objectif de faire une

présentation générale de l'e-commerce au travers de ses dimensions, de ses caractéristiques, et la base théorique de ce travail de recherche.

1.1. DEFINITION ET CARACTERISTIQUES DE L'E-COMMERCE

L'e-commerce peut être défini comme l'ensemble des transactions commerciales effectuées via des plateformes numériques (Chaffey, 2022). Il inclut plusieurs formes, notamment le B2B (Business-to-Business), le B2C (Business-to-Consumer), le C2C (Consumer-to-Consumer) et le C2B (Consumer-to-Business). Ces formes varient selon les acteurs impliqués et les objectifs des transactions. Il se caractérise par une accessibilité accrue en permettant aux consommateurs d'effectuer des achats à tout moment dans le monde entier ; avec des recommandations personnalisées et adaptées aux préférences des clients grâce à une digitalisation des processus.

Le commerce en ligne présente de nombreux avantages tant pour les entreprises que pour les consommateurs. En effet, il favorise la réduction des coûts. Car, l'absence de besoins en infrastructures physiques diminue les coûts opérationnels (Turban et al., 2020). De plus, il permet aux entreprises d'accéder à des marchés globaux sans y être nécessairement installées physiquement. Il admet également une collecte et une analyse de données rapides des clients pour affiner les stratégies marketing (Laudon & Traver, 2022). Quant aux consommateurs, il leur offre des commodités telles que la possibilité d'effectuer ses achats sans contraintes de temps ou de lieu, l'accès à une diversité de produits tout en facilitant la comparaison des prix. Par ailleurs, malgré les nombreux avantages que présente l'e-commerce, il demeure confronté à plusieurs défis, notamment la confiance en ligne qui reste un obstacle majeur, en particulier dans les pays en développement. Les préoccupations liées à la fraude, à la sécurité des données et à la protection des informations personnelles sont récurrentes (Gefen et al., 2003).

1.2. LE MAT ET CAUSES D'ECHEC DES ENTREPRISES DE L'E-COMMERCE

La majeure partie des travaux antérieurs qui s'intéressent aux entraves probables des entreprises dans le domaine de l'e-commerce se sont intéressés au problème de l'adoption des consommateurs. En conséquence, le modèle d'acceptation de la technologie de Davis (1989) figure en bonne posture dans la plupart des recherches.

Ce modèle théorique repose sur deux variables fondamentales : l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue. Ces deux variables jouent un rôle crucial dans l'intention des consommateurs d'adopter ou non une technologie nouvelle. Ce modèle de base a été largement appliqué dans le contexte de l'e-commerce pour mieux comprendre comment les individus adoptent les nouvelles méthodes d'achat ou de paiement. Dans cette optique, des

recherches ont démontré que l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue sont des facteurs déterminants de l'intention d'achat en ligne, comme l'a souligné Pavlou (2003). De même, plusieurs autres études ont intégré des variables supplémentaires tels que la confiance (Gefen et al., 2003) et la satisfaction (Bhattacharjee, 2001) pour mieux cerner le comportement des consommateurs sur Internet.

Récemment, plusieurs études ont examiné l'application du MAT dans divers contextes culturels et technologiques. Par exemple, une recherche en Hongrie a étudié l'impact de l'intelligence artificielle sur l'expérience utilisateur dans les boutiques en ligne, mettant en avant l'importance de la confiance et de l'utilité perçue (Gavurova et al., 2023). En Chine, une étude a analysé comment les caractéristiques du système logistique interne influencent la satisfaction des utilisateurs et leur intention de continuer à utiliser ces services, soulignant l'importance de la qualité du système et de l'utilité perçue (Li et al., 2024). Dans leur étude réalisée sur des consommateurs jordaniens, Alalwan et al. (2021) ont exploré les facteurs qui influencent l'adoption du commerce mobile, en intégrant des éléments comme la compatibilité et l'expérience utilisateur, en ayant pour base théorique le MAT. Une étude similaire a été réalisée à Oman par Al-Mamari et al. (2022) et permis de révéler que l'utilité perçue, le plaisir et la facilité d'utilisation perçue ont un impact positif significatif sur l'intention des consommateurs d'utiliser le commerce social.

Il est indéniable que le Modèle d'Acceptation de la Technologie (MAT), conçu par Davis en 1989, a été un outil précieux pour mieux saisir comment les consommateurs adoptent les nouvelles technologies. Cependant, son utilisation a souvent été restreinte à une vision unidimensionnelle des dynamiques du commerce électronique. Ce cadre théorique a inspiré de nombreuses études sur le comportement des consommateurs vis-à-vis des plateformes d'e-commerce, en mettant en lumière les obstacles psychologiques et fonctionnels à l'adoption des technologies numériques (Venkatesh et Davis, 2000 ; Gefen et Straub, 2000). Dans le contexte africain, les résultats de l'étude réalisé par Bercheq (2020) au Maroc témoignent que la confiance est un déterminant de l'acceptation du e-commerce. Oukarfi (2013) quant à lui, avance l'existence d'une fracture numérique de second degré.

Cela dit, peu de recherches ont élargi ce modèle pour inclure le point de vue des entreprises, en particulier celles qui évoluent dans des environnements économiques difficiles, comme la Côte d'Ivoire. Dans un contexte où les infrastructures logistiques, les systèmes de paiement sécurisés et la régulation numérique sont encore limités, le MAT ne peut plus expliquer à lui seul les échecs des entrepreneurs. De plus, des aspects organisationnels tels que les

compétences technologiques internes, l'accès au financement pour la digitalisation, ou encore la culture de gestion du changement, sont souvent négligés dans cette approche.

Néanmoins, une application plus large du MAT pourrait permettre d'explorer non seulement comment les utilisateurs finaux adoptent les technologies, mais aussi comment les entreprises se préparent à intégrer et à maîtriser ces outils numériques dans leur fonctionnement. Il est donc crucial de réévaluer le modèle en tenant compte des entreprises locales d'e-commerce, en prenant en considération leur capacité réelle à mettre en œuvre des solutions technologiques qui répondent aux besoins du marché. Une telle analyse critique du MAT pourrait ouvrir la voie à une évaluation plus complète des facteurs d'échec, en intégrant des éléments souvent laissés de côté.

1.3. APPLICATION DE LA THEORIE DES RESSOURCES ET COMPETENCES AU SECTEUR DE L'E-COMMERCE

La théorie des ressources et compétences, introduite par Barney (1991), est un cadre conceptuel fondamental en stratégie d'entreprise. Elle stipule que la performance et la pérennité d'une organisation dépendent de sa capacité à identifier, acquérir, et exploiter des ressources et compétences stratégiques, qui sont rares, inimitables et non substituables (Nguyen et al, 2023). Cette approche, également connue sous le nom de *Resource-Based View* (RBV), met l'accent sur l'importance des ressources internes comme levier de différenciation concurrentielle. Barney (1991) distingue trois types de ressources stratégiques à savoir : les **ressources physiques** (infrastructures, équipements, et technologies), les **ressources humaines** (compétences, expériences, et savoir-faire des employés), les **ressources organisationnelles** (culture, structure, et processus internes). Grant (1991) complète cette vision en soulignant que les entreprises doivent intégrer leurs ressources et compétences pour créer des capacités organisationnelles distinctives, capables de générer des avantages concurrentiels durables.

Dans cette perspective, l'e-commerce qui repose sur des pratiques fortement médiatisées par le numérique s'appuie sur une large palette de ressources tant tangibles qu'intangibles. Or, il ne s'agit pas seulement de disposer d'une plateforme numérique ; il s'agit de disposer d'un ensemble intégré de capacités, humaines, techniques, organisationnelles susceptibles de faire passer de l'intention stratégique à la performance opérationnelle (Zhu & Kraemer, 2005 ; Voola et al., 2012).

Dans les pays du continent africain, l'accès aux ressources pose des difficultés. Mthembu et al (2018) insistent sur le fait que les infrastructures numériques dans plusieurs pays sont souvent

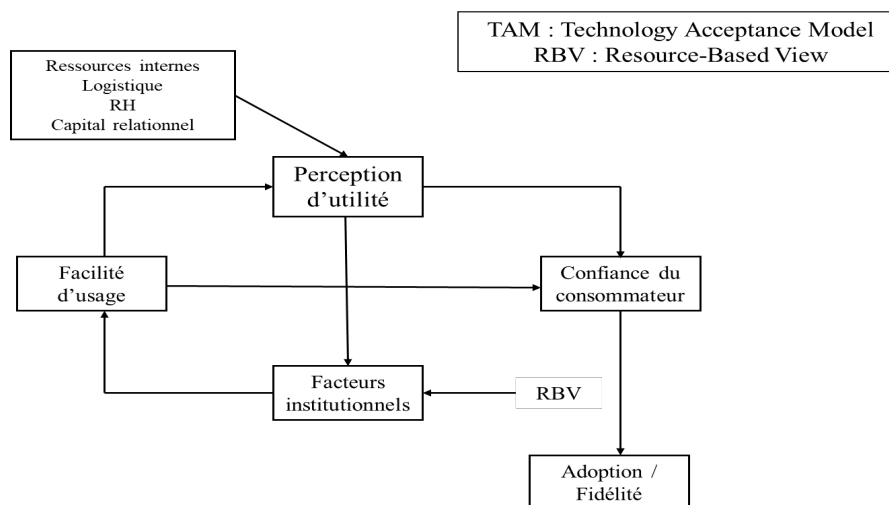
inadéquates. Ça coûte cher, la couverture est faible, l'alimentation n'est pas stable : tout cela freine le développement d'un e-commerce efficace. Ce n'est que la pointe de l'iceberg. Le manque de compétences numériques déjà souligné par Yindi et al (2021) conduit au faible usage des technologies par les petites entreprises et par la population elle-même. Certes, en Côte d'Ivoire comme ailleurs, une plateforme de commerce en ligne peut être accessible, c'est toute autre chose de la mobiliser efficacement si les acteurs n'ont pas les moyens comme les compétences pour faire bon usage de cette dernière.

La difficulté matérielle va de pair avec le manque de confiance psychologique et culturelle. La confiance peut être un facteur déterminant dans l'acceptation du commerce en ligne (Tchao et al., 2017 ; El Gabry, 2024). Quand aucune garantie n'est clairement posée concernant la protection des données, ni la bonne réalisation de la transaction, l'hésitation prévaut dans l'esprit des usagers. La problématique s'en trouve renforcée dès lors que l'entreprise manque de ressources pour rassurer le client : politiques de retour peu précises, service client peu efficace, absence de système de notation clair. Autant d'éléments contraires à l'émergence d'une relation de long terme.

Ici, se formulait la dimension stratégique de la théorie des ressources : celle-ci permet non seulement de comprendre là où se situent les manques pour les entreprises, mais aussi ce qu'il faudrait mettre en place pour faire du e-commerce une occasion de réussite. Les études conduites au Ghana par Mensah et Xu (2025) ont, de ce point de vue, montré l'importance prise par des ressources organisationnelles endogènes (soutien managérial, expertise TIC interne, capacité de formation des équipes). En Afrique du Sud, ont plutôt élargi à des conditions d'environnement : cadre réglementaire, incitation fiscale, aide logistique de l'État, qui seraient des éléments structurants, au même titre que les ressources internes, de la capacité des entreprises à réussir leur transition numérique.

Cette argumentation est également largement reprise par de nombreux auteurs qui proposent de combiner la RBV avec d'autres modèles pour en faire une lecture encore plus complète. Zhu et Kraemer (2005), par exemple, juxtaposent la RBV avec le cadre TOE (Technologie, Organisation et Environnement) afin d'intégrer des facteurs contextuels. Tarhini et al. (2019) enrichissent le modèle de l'approche TAM en faisant le lien entre ressources internes et attitude des utilisateurs finaux. Ces modèles hybrides permettent non seulement d'apporter une analyse interne, mais surtout de replacer l'e-commerce dans un phénomène technologique, organisationnel et social.

Figure N°1 : Illustration de l'articulation RBV-TAM



Source : Réalisée à partir de la revue de littérature

Un certain nombre d'études de cas viennent justement appuyer cette vision systémique. À Nairobi, par exemple, Wamuyu (2022) a étudié l'utilisation ou non des plateformes d'e-commerce par les populations à faible revenu. Ces résultats montrent que les freins ne sont pas uniquement d'ordre financier. Elles sont aussi logistiques, éducatives, sociales. Ce constat justifie une approche plus intégrée de la transformation digitale, où mobiliser des ressources doit s'opérer de manière dynamique.

Dans ce cadre, la RBV constitue une base solide pour penser l'e-commerce, en particulier dans les environnements émergents. Elle pose la bonne question : non pas « pourquoi le e-commerce ne fonctionne-t-il pas ? », mais « de quelles ressources les entreprises ont-elles besoin pour que cela fonctionne ? ». Dans les pays d'Afrique, la réponse à cette question conditionne largement le succès ou l'échec des entreprises dans leur transition numérique.

2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour cette recherche, nous optons pour une approche basée sur l'analyse et la connaissance des faits vérifiés par l'expérience. De ce fait, nous adopterons donc tout au long de ce travail de recherche nous adopterons une approche postpositiviste. Dans ce cadre, une approche méthodologique qualitative sera de mise. En conséquence, cette étude qualitative sera réalisée par le biais d'un échantillon d'une vingtaine individus. Elle nous permettra de contextualiser notre sujet de recherche afin de faire ressortir les variables les plus pertinentes pour cette étude ; et de cerner objectivement les causes structurelles et contextuelles de cet échec pour les entreprises ivoiriennes de l'e-commerce. Pour ce faire, il devient impérieux d'explorer finement les mentalités, les récits et les logiques internes des entrepreneurs, des gestionnaires de plateformes, et d'autres acteurs clés de l'écosystème.

Le design de recherche propose ainsi une étude de cas multiple, fruit d'une sélection raisonnée constituée parmi les entreprises d'e-commerce, ayant échoué, qui stagnent ou inscrites dans des trajectoires difficilement soutenables dans le temps, tout au long de ces cinq dernières années. A ces cas qui nous intéressent de très près, ont néanmoins être jointes quelques rares entreprises ayant réussi à stabiliser leur activité ou à croître, introduisant à minima une forme de contraste comparatif. L'objectif poursuivi par cette méthodologie n'est donc pas l'extrapolation des résultats, mais d'enrichir conceptuellement à travers la pluralité des formes et une diversité des expériences respectives.

Les éléments constitutifs de notre méthode de recherche seront principalement collectés via des entretiens semi-directifs réalisés auprès de plusieurs catégories d'acteurs, à savoir : des fondateurs ou co-fondateurs d'entreprises d'e-commerce (impactés par l'arrêt de leurs activités ou des entreprises encore pérennes) ; des responsables logistiques ou technologiques dans ces entreprises ; des consultants ou experts du domaine numérique et des institutions ainsi que des clients.

Chacun des entretiens s'est déroulé sous la forme d'un guide thématique déclinant six axes : (1) la genèse et le modèle économique, (2) les ressources mobilisées (humaines, techniques, financières), (3) des défis rencontrés ou à rencontrer, (4) les relations avec les clients, et partenaires, (5) les perceptions des politiques publiques ou de la situation institutionnelle, et (6) des causes internes ou externes de leur état présent. Le guide d'entretien a également été adapté pour réaliser les entretiens avec les clients.

L'analyse des données a été effectuée à l'aide de la méthode d'analyse thématique. Ceci dans le but d'améliorer la validité interne de notre recherche en suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003). Par cette méthode, il a été possible de mettre à jour les motifs récurrents et les logiques sous-jacentes aux discours des enquêtés. Les verbatims des enquêtés seront codés manuellement et organisés en catégories à savoir celle lié aux ressources, celle liée à l'environnement institutionnel, à l'évolution des stratégies internes, celle lié à la logistique, à la technologie, et celle liée à l'évolution de la culture entrepreneuriale.

Dans un souci de rigueur, l'étude a suivi les principes de validité qualitative, à savoir la triangulation des sources (mise en rapport des différentes catégories d'acteurs), la saturation des données (arrêt des entretiens lorsque les réponses deviennent répétitives) et la transparence analytique (présentation explicite des modalités de codage et d'interprétation). Le recours à des retours informels auprès de certains participants (feedback sur les interprétations proposées) constitue également un moyen de crédibiliser l'étude.

Finalement, cette approche qualitative, ancrée dans une lecture croisée du Modèle d'Acceptation de la Technologie (MAT) et de la Resource-Based View (RBV), permet de croiser les éléments d'ordre comportemental (perception de l'utilité, de la facilité d'usage, de la confiance) et d'ordre structurel (disponibilité des ressources, capacité stratégique) au sein d'un même cadre d'analyse, exactement comme l'objectif est de produire une compréhension riche, contextualisée et utile à la fois pour la recherche académique et pour les décideurs publics et privés du secteur numérique ivoirien.

3. RESULTATS DE L'ETUDE

La mise en œuvre des entretiens a été effectuée auprès de 18 principaux acteurs du secteur de l'e-commerce en Côte d'Ivoire. Dans ce cadre, six (6) fondateurs d'entreprises d'e-commerce, trois (3) gestionnaires de PME, trois (3) responsables opérationnels et un (1) représentant du secteur public ont été interrogés et ont permis de rendre compte d'observations récurrentes des causes d'échec des entreprises du secteur. De plus, nous avons réalisés des entretiens auprès de cinq (5) clients. Une analyse thématique réalisée selon Andréani et Conchon (2005) des verbatim renvoie à plusieurs catégories de facteurs structurels et opérationnels des raisons d'échec, en matière notamment de logistique, de relations avec la clientèle et d'adéquation à la situation locale et de non-conformité des produits.

3.1. Les faiblesses logistiques : un frein majeur à la satisfaction client

Un premier thème central qui émerge est la fiabilité défaillante des services de livraison. Plusieurs fondateurs interrogés évoquent des retards fréquents, des zones non desservies, ainsi qu'une coordination insuffisante avec les livreurs. Ces dysfonctionnements affectent directement l'expérience client.

Trois gérants rapportent que plus de 35 % des commandes sont annulées lors de certaines périodes critiques, en raison de retards ou de livraisons non effectuées. Cette instabilité du dernier kilomètre nuit non seulement à la satisfaction immédiate, mais compromet également la fidélisation à long terme.

L'un des fondateurs interrogés déclare à cet effet :

« Même les clients les plus réguliers finissent par abandonner quand on leur promet une livraison en 24 heures et qu'ils reçoivent leur colis une semaine plus tard. »

L'analyse des verbatim révèle une forte récurrence de termes liés à la logistique, notamment les notions de retard, absence de suivi, et manque de fiabilité :

Tableau N°1 : Les dimensions de la faiblesse logistique

Thème logistique évoqué	Nombre d'occurrence	Nombre d'entretiens concernés
Retard de livraison	10	8
Absence de suivi de commande	7	6
Non livraison sans explication	5	4
Inexistence d'un service de retour fiable	6	5

Source : réalisé à partir des données collectées

3.2. Manque d'adaptation au contexte et aux préférences locales

Un deuxième constat majeur concerne le décalage entre les offres proposées et les attentes spécifiques des consommateurs ivoiriens. Plusieurs fondateurs reconnaissent avoir initialement calqué leur modèle économique sur des plateformes occidentales, sans tenir compte des habitudes d'achat locales : préférence pour le paiement à la livraison, importance du bouche-à-oreille, ou encore besoin de contact physique.

Un responsable du secteur public confirme ce biais :

« Beaucoup de start-up reproduisent des modèles importés, sans tester la demande réelle ni observer les comportements locaux. »

Les résultats révèlent que les PME ayant mieux résisté à la pression du marché ont toutes intégré des éléments d'adaptation culturelle ou logistique : utilisation des langues locales dans les interfaces, partenariats avec des commerçants de quartier, mise en place de paiement mobile flexible, campagnes sur les réseaux sociaux locaux.

Le tableau ci-dessous résume les dimensions d'adaptation mises en avant par les répondants :

Tableau N°2 : Les dimensions d'adaptation au contexte local

Dimensions d'adaptation évoquées	Nombre d'occurrence	Nombre d'entretiens concernés
<i>Paiement mobile localisé</i>	8	7
<i>Interface adaptée (simplicité, langue)</i>	6	5
<i>Livraison en partenariat avec les acteurs locaux</i>	5	4
<i>Campagnes ciblées sur les réseaux sociaux</i>	4	3

Source : réalisé à partir des données collectées

Enfin, un constat qui fait consensus dans l'ensemble des entretiens mobilisés, est l'absence de politiques de retour formalisées, de systèmes de notation lisibles, ou de services récents. Une vulnérabilité qui fragilise la confiance dans un contexte d'achat en ligne reconnu comme risqué. Comme le rappelle un responsable opérationnel :

« Il n'y a pas de procédure claire de renvoi d'un article ou d'obtention d'un remboursement. En plus, souvent, il n'y a personne qui répond au téléphone du client après la livraison. »

3.3. Manque d'appui institutionnel

Une majorité des responsables de PME interrogés ont souligné l'absence d'un véritable soutien de la part des institutions publiques. Pour eux, l'État ivoirien, loin d'agir comme catalyseur du développement du e-commerce, apparaît souvent comme un frein ou un acteur passif. Ce manque d'accompagnement, qu'il soit financier, réglementaire ou stratégique, contribue selon eux à fragiliser davantage un secteur déjà confronté à de nombreuses contraintes logistiques et technologiques.

L'un des chefs d'entreprise interrogés exprime avec amertume ce ressenti :

« L'Etat qui devrait nous soutenir normalement parce que nous créons de l'emploi ne joue pas son rôle. Bien au contraire, c'est souvent notre fossoyeur ».

Cette déclaration illustre un désenchantement institutionnel partagé par une grande partie des répondants. Pour beaucoup, non seulement l'État n'offre aucun appui tangible (formations, subventions, accompagnement à la formalisation), mais certaines de ses actions sont perçues comme punitives ou contre-productives pour l'activité économique numérique.

Un autre dirigeant formule cette critique de manière plus explicite :

« L'Etat nous fatigue. Quand ce n'est pas pour interdire les véhicules de moins de 5 ans, c'est pour mettre une taxe sur la publicité sur les réseaux sociaux. En plus, les policiers n'arrêtent pas de fatiguer nos livreurs ».

Ces propos traduisent une forme de tension structurelle entre les acteurs économiques du e-commerce et les autorités administratives, perçues comme déconnectées des réalités du terrain. Ils mettent également en lumière une absence de coordination entre les différentes politiques publiques (transport, fiscalité, numérique), qui génère une instabilité réglementaire défavorable à l'investissement.

De manière générale, le sentiment qui se dégage est celui d'un vide institutionnel, où l'initiative entrepreneuriale repose presque exclusivement sur les efforts individuels des promoteurs, sans levier public structurant. Cela soulève la nécessité, dans les perspectives de développement du secteur, de repenser les dispositifs d'accompagnement étatique afin qu'ils soient mieux ciblés, accessibles, et surtout perçus comme des alliés par les entrepreneurs.

3.4. Non-conformité des produits : perception de tromperie

Du point de vue du consommateur, la non-conformité entre ce que le consommateur a commandé et ce qui lui a été livré est l'un des principaux motifs de mécontentement. Ce dysfonctionnement est fréquemment rapporté dans les retours négatifs, et fait partie des

raisons les plus fréquemment cités dans les réclamations faites aux plateformes d'e-commerce locales.

Les clients évoquent notamment des écarts au niveau des tailles, des couleurs, de la qualité des matières, mais aussi la simple réception de produits différents de ceux présentés lors de la commande. Cette dissonance entre la promesse commerciale et la réalité du produit perçu engendre un sentiment fort de tromperie ou de négligence. Un responsable commercial interrogé reconnaît que certains produits remis aux livreurs présentaient des différences par rapport à l'article qui a été affiché sur le site :

« Parfois, la cliente dit que ce n'est pas sa taille. Donc, il y avait des retours, et ça rendait difficile les échanges ».

Ces retours produits sont d'autant plus problématiques que les entreprises interrogées n'ont, pour la plupart, pas de politique de retour ou d'échange claire, ce qui rend le traitement des insatisfactions lent, flou et souvent frustrant pour les consommateurs. Par exemple, dans certaines activités de confection sur mesure, le caractère personnalisé des produits rend le retour quasi impossible et contribue à l'irréversibilité de l'acte d'achat.

Ce manque de fiabilité dans la livraison d'un produit conforme participe à instaurer une image négative des plateformes locales d'e-commerce au point de lui conférer une image risquée, peu professionnelle et éloignée des standards de pratiques traditionnelles d'achat physique qui garantissent une évaluation immédiate du produit.

En somme, la question de la conformité des produits est à traiter non seulement comme un défaut opérationnel, mais aussi comme un des enjeux stratégiques majeurs dans la construction de la relation de confiance avec le client, condition nécessaire à la fidélisation et à la croissance de ce secteur.

4. DISCUSSIONS DES RESULTATS

Les résultats de l'enquête ont mis en lumière quatre grandes catégories de difficultés auxquelles se heurtent les entreprises ivoiriennes d'e-commerce. En confrontant ces constats empiriques aux cadres théoriques choisis, en particulier la théorie des ressources et compétences (Barney, 1991) et le modèle d'acceptation de la technologie (Davis, 1989), on peut leur donner davantage de sens, les resituant ainsi au sein d'une logique interne de mobilisation stratégique des ressources. L'on peut également s'inscrire dans une dynamique d'adoption des outils technologiques, ainsi que de confiance tant dans les outils que du côté des acteurs, qu'ils soient entrepreneurs ou consommateurs.

4.1. La logistique comme ressource stratégique délaissée

Les faiblesses structurelles en lien avec la logistique, au rang desquelles il faut citer des retards de livraison, l'absence de traçabilité, des zones laissées à l'abandon ou mal desservies, montrent bien que la maîtrise de la chaîne logistique est bien un actif stratégique du point de vue de la RBV. Ainsi, on comprendra qu'une entreprise évoluant dans un contexte de concurrence accrue et qui ne parvient pas à mobiliser des ressources logistiques fiables et réalistes n'est pas à l'abri de pertes d'opportunités commerciales, de la dégradation de la satisfaction client (Nguyen et al, 2023 ; Aljohani, 2024) et des problèmes de fidélité à la marque.

Pourtant, comme le rappelle Barney (1991), seules les ressources précieuses, rares et difficilement imitables sont vectrices d'un avantage concurrentiel durable. Or, dans le contexte ivoirien, résultat : on ne logistiquait exclusivement ni internalisée, ni contrôlée. Et l'ensemble du modèle d'affaires des plateformes souffrent de cette fragilité, à l'image du travail de Zhu et Kraemer (2005) démontrant que seule une maîtrise des infrastructures de soutien est essentielle à la performance des entreprises de e-commerce. Les défaillances logistiques, au seul regard du client, accentuent le sentiment d'anxiété face à l'incertitude de la transaction. Cela diminue la perception d'utilité de la plateforme — figurant parmi les déterminants centraux du TAM — et donc l'intention de réutilisation. Les résultats obtenus vont dans le sens de Gefen et al. (2003) et Pavlou (2003) qui montrent que la perception de la fiabilité opérationnelle est un prédicteur déterminant de l'acceptation des technologies au sein des environnements numériques à risque.

H1 : La fiabilité des services de livraison (temps de livraison, taux de livraison réussie) est positivement corrélée à la satisfaction des clients et à la fidélité envers les plateformes d'e-commerce.

4.2. L'adaptation au contexte et aux préférences locales comme levier de performance

Le second résultat marquant est lié au manque d'adaptation des plateformes aux préférences et pratiques des consommateurs ivoiriens. Un grand nombre de fondateurs reconnaissent avoir repris le modèle de structures étrangères, ignorant des dimensions culturelles essentielles : paiement à la livraison, simplicité des interfaces, proximité relationnelle ou encore personnalisation des offres.

Arborant le point de vue de la RBV, l'adaptation au contexte local suppose une capacité avérée à mobiliser des compétences organisationnelles spécifiques, singulièrement la capacité

à lire son environnement et à traduire les attentes et les préférences locales en choix opérationnels. Cette contextualisation représente une ressource stratégique difficilement standardisable, qui peut devenir une source d'avantage compétitif pour les entreprises capables de l'exploiter. En ce sens, les résultats de Grant (1996) permettent d'identifier l'aptitude à apprendre et à intégrer les signaux du marché comme une compétence clé.

En outre, le modèle TAM apporte des éclaircies quant aux comportements des individus : l'inadéquation entre l'interface et les attentes culturelles diminue la facilité d'utilisation perçue. Comme le souligne Venkatesh et Davis, (2000), plus un système est perçu comme complexe ou distant culturellement, moins il sera adopté. Toutefois, quelques entreprises ayant adapté leur modèle économique à la réalité locale affichent de meilleurs taux d'engagement et de rétention de la clientèle.

H2 : La capacité des entreprises de l'e-commerce à s'adapter aux préférences locales influence positivement leur performance sur le marché ivoirien.

4.3. L'environnement institutionnel : une ressource externe absente

Le déficit d'accompagnement institutionnel représente un facteur aggravant l'instabilité des entreprises évoluant dans le secteur de l'e-commerce ivoirien. Les responsables interrogés s'insurgent contre un environnement institutionnel marqué par une absence de subvention, de formation, de facilité administrative et, parfois, de mesures qu'ils estiment punitives (fiscalisation numérique, contrôles abusifs, complexité de la formalisation).

Dans l'optique de la RBV, les ressources ne se retrouvent pas uniquement au sein de l'organisation, elles sont également externalisées (Wernerfelt, 1984). L'absence de soutien public disqualifie toute option de professionnalisation, de montée en compétence grâce à l'expérience, et d'expansion de la base opérationnelle. L'environnement institutionnel devient un facteur de risque plutôt qu'un vecteur de consolidation.

Nos résultats vont également dans la suite des travaux réalisés par Molla et Licker (2005) qui stipulent que l'échec de nombreuses initiatives de e-commerce dans les pays en développement dépend en partie à l'inadéquation de l'écosystème réglementaire et institutionnel. De fait, face à une absence de coordination entre les politiques publiques (transport, fiscalité, numérique), les entreprises se doivent de compenser seules, toutes les failles systémiques.

H3 : L'absence de soutien institutionnel formalisé structuré constitue un facteur aggravant de fragilité pour les entreprises d'e-commerce en Côte d'Ivoire, en limitant leur capacité à se formaliser, à innover et à se développer durablement.

4.4. La non-conformité des produits : rupture dans la chaîne de confiance

La non-conformité des produits constitue l'un des axes majeurs des réclamations faites par les clients. Cet état de fait traduit une insuffisance majeure dans le traitement de qualité, de promesse commerciale et de traçabilité. En effet, les cas rapportés, qu'il s'agisse de problème de taille, de couleur erronée ou tout simplement d'un produit différent par rapport à la commande initiale, témoignent d'une insuffisance du contrôle interne. Pour les clients, cette situation peut être attribuée à des manœuvres dolosives de la part de l'e-commerçant occasionnant ainsi, une cassure dans la relation de confiance.

Dans le TAM, ce type de situations diminue la perception d'utilité et la confiance cognitive envers la plateforme. Comme le montre McKnight et al. (2002), la confiance dans le vendeur en ligne est un déterminant fondamental de l'intention d'achat. L'absence de politique claire de retour des produits renforce l'idée d'un achat irréversible et décourage le comportement de réachat. En conséquence, les individus développent une aversion au risque que représente l'achat en ligne fragilisant la pérennité de la marque.

H4 : la non-conformité entre les produits commandés et les produits livrés affecte négativement la confiance des clients et leur propension à renouveler leurs achats sur les plateformes d'e-commerce

Conclusion

Ce travail de recherche avait pour but d'identifier et d'analyser les causes structurelles et contextuelles des difficultés, voire d'échecs des entreprises ivoiriennes opérant dans le domaine du commerce électronique. Ayant sans ambages du mal avec une activité engagée sur le terrain du numérique e-business. Il a mobilisé deux cadres théoriques robustes complémentaires à savoir le TAM de Davis (1989) pour comprendre le comportement des consommateurs, et la RBV de Barney (1991) pour évaluer les capacités organisationnelles des entreprises à faire face à ces défis.

Les résultats obtenus à l'issue de l'étude qualitative mettent en lumière quatre (4) axes majeurs de vulnérabilités qui fragilisent durablement les plateformes d'e-commerce en Côte d'Ivoire. En premier lieu, la faiblesse logistique qui se traduit par une non-maitrise du dernier kilomètre, des retards assez fréquents, des zones mal desservies. Ce qui constitue une entrave majeure à la satisfaction du client. Le deuxième axe majeur s'avère être le manque d'adaptation au contexte et aux spécificités locales. En effet, les entreprises à coordonner les moyens de paiement, à offrir une bonne ergonomie des interfaces ou à s'ajuster aux habitudes culturelles des populations. De plus, cette étude met en évidence un déficit

d'accompagnement institutionnel. Ce déficit se caractérise par un cadre réglementaire contre-productif, une absence de formation spécialisée et un manque de dispositifs incitatifs. Ceci constitue un frein au développement du secteur. Enfin, cette étude a permis de montrer que la non-conformité des produits qui sont livrés par rapport aux attentes exprimées ne cesse d'alimenter la méfiance envers les plateformes d'e-commerce.

A la lumière de ces résultats, il apparaît clairement que l'échec des entreprises ivoiriennes de l'e-commerce ne peut être attribué à un facteur unique mais résulte d'une combinaison complexe entre des facteurs aussi bien internes qu'externes. L'association du TAM et de la RBV s'avère particulièrement pertinente pour appréhender cette double dynamique : d'une part, les freins à l'appropriation de la technologie par les clients et d'autre part les limites structurelles dans la mobilisation des ressources favorisant la performance de ces entreprises.

Les recommandations sont de divers ordres. Sur le plan managérial, nous invitons les entreprises à renforcer leur chaîne logistique notamment la gestion du dernier kilomètre. Les managers gagneraient également à adapter leur offre aux réalités locales et à mettre en place une politique qualité rigoureuse afin de restaurer la confiance des consommateurs. Sur le plan institutionnel, les décideurs gouvernementaux devraient mettre en place des politiques publiques d'accompagnement ciblées et durables tout en proposant des formations spécialisées et une incubation des start-up. Nous les invitons également à clarifier et à adapter le cadre réglementaire au contexte numérique.

En outre, ce travail de recherche ouvre la voie à des possibilités de recherche futures. Par exemple, des travaux pourraient adopter une démarche méthodologique mixte combinant étude quantitative et étude qualitative afin de tester empiriquement les hypothèses formulées ici. De même, des travaux de recherche pourraient s'intéresser à étudier le lien spécifique entre plusieurs interventions (incubation, soutien logistique, cadre juridique numérique) et la performance des jeunes entreprises du e-commerce en Côte d'Ivoire.

In fine, pour que le secteur de l'e-commerce passe de la promesse à la performance il convient d'en faire un projet collectif mobilisant concomitamment les ressources internes des entreprises et les soutiens externes qui s'avèrent être indispensables à leur développement. L'environnement ivoirien étant encore marqué par de nombreuses incertitudes, seule une approche collaborative permettra de bâtir un écosystème numérique résilient et inclusif.

BIBLIOGRAPHIE

Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., & Williams, M. D. (2021). Consumer adoption of mobile commerce in Jordan: Examining the role of trust, privacy, and security.

International Journal of Information Management, 58, 102117.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102117>

Aljohani, M. (2024). The Role of Last-Mile Delivery Quality and Satisfaction in Online Retail Experience: An Empirical Analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 103572. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103572>

Al-Mamari, Q., Al-Shihi, H., Al-Adawi, Z., & Al-Salti, Z. (2022). E-commerce adoption in SMEs: The role of technological, organizational, and environmental factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(4), 623–641. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2021-0341>

Andréani, J.-C., & Conchon, F. (2005). L'analyse qualitative en marketing : une méthode et ses applications. *Revue Française du Marketing*, 201, 65–80.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bhattacharjee, A. (2001). Understanding information systems continuance: An expectation-confirmation model. *MIS Quarterly*, 25(3), 351–370. <https://doi.org/10.2307/3250921>

Chaffey, D. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation & practice* (8th ed.). Pearson Education.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>

Diallo, M. F., Coutelle-Brillet, P., Rieunier, S., & Lewicki, P. (2015). Les enseignes occidentales dans les pays émergents : Étude du rôle de la congruence image pays d'origine/image enseigne sur l'attitude envers l'enseigne. *Revue française du marketing*, 253(3), 53–69.

El Gabry, M. (2024). Mobile money, cash-on-delivery, and trust: Determinants of e-commerce customer loyalty in emerging markets. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103456. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103456>

Ennamer, Y., & El Abidi, I. (2023). Le commerce électronique en Afrique : Enjeux, perspectives et limites. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 28(2), 75–94.

Flight, R. L., D'Souza, G., & Allaway, A. W. (2011). Characteristics-based innovation adoption: Scale and model validation. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 602–616.

- Gavurova, B., Cepel, M., Dvorsky, J., & Kubak, M. (2023). Perceived usefulness and trust in e-commerce: Key drivers of online purchase intention. *Sustainability*, 15(2), 1458. <https://doi.org/10.3390/su15021458>
- Gefen, D., Karahanna, E., & Straub, D. W. (2003). Trust and TAM in online shopping: An integrated model. *MIS Quarterly*, 27(1), 51–90. <https://doi.org/10.2307/30036519>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Groupe de la Banque mondiale. (2021). *Le commerce électronique en Afrique : Unlocking the potential of e-commerce for inclusive development*. Washington, DC. <https://openknowledge.worldbank.org>
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2022). *E-commerce 2022: Business, technology and society* (17th ed.). Pearson.
- McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*, 13(3), 334–359.
- Mensah, I., & Xu, H. (2025). Assessing the role of managerial resources in e-commerce success: Evidence from Ghana. *African Journal of Information Systems*, 17(1), 12–29.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Molla, A., & Licker, P. S. (2005). E-commerce adoption in developing countries: A model and instrument. *Information & Management*, 42(6), 877–899. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.09.002>
- Mthembu, M., Boateng, R., & Effah, J. (2018). Infrastructure and institutional dimensions of e-commerce adoption in Africa: A review of literature. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 84(5), e12036. <https://doi.org/10.1002/isd2.12036>
- Nguyen, T. T., Tran, Q. H., & Le, V. T. (2023). The Impact of the Quality of Logistics Services in E-Commerce on the Satisfaction and Loyalty of Generation Z Customers. *International Journal of Logistics Management*, 34(1), 45–67. <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2022-0087>
- Oukarfi, H. (2013). E-commerce adoption strategies in Morocco: Technology, infrastructure, government support, and enterprise readiness. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 18(3), 1–16.

- Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the Technology Acceptance Model. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(3), 101–134.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2011). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305.
- Tarhini, A., Alalwan, A. A., & Al-Qirim, N. (2019). Integrating TAM and TOE frameworks to explore factors influencing cloud ERP adoption in emerging economies. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(5), 775–799.
- Tchao, G. F., Kouassi, E., & Koffi, B. (2017). Trust formation in online retailing: Insights from Côte d'Ivoire. *International Journal of Bank Marketing*, 35(7), 1103–1122. <https://doi.org/10.1108/IJBM-05-2017-0099>
- Turban, E., King, D., & Lang, J. (2020). *Electronic commerce 2020: A managerial and social networks perspective*. Springer.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- Voola, R., O'Cass, A., & Green, D. (2012). Capability development and innovation-driven strategy: Extending the RBV in a cross-country context. *Journal of Business Research*, 65(1), 38–45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.015>
- Wamuyu, P. M. (2022). Digital adoption and consumer behaviour in low-income urban communities: The case of Nairobi e-commerce platforms. *Journal of African Business*, 23(4), 502–520. <https://doi.org/10.1080/15228916.2022.2058254>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Yindi, G., Maumoh, T., & Mahavile, M. (2021). Digital literacy and small business performance: Evidence from Côte d'Ivoire. *African Journal of Information Systems*, 13(3), 145–163.
- Zhu, K., & Kraemer, K. L. (2005). Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: Cross-country evidence from the retail industry. *Information Systems Research*, 16(1), 61–84.