Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit
ISSN: 2550-469X
Volume 10 : Numéro 3

INFLUENCE PERÇUE DE LA GOUVERNANCE DES COMPAGNIES DE TRANSPORT IVOIRIENNES SUR LA PÉRENNITÉ ORGANISATIONNELLE

PERCEIVED INFLUENCE OF IVORIAN TRANSPORT COMPANIES' GOVERNANCE ON ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY

KOFFI Kouacou Bla Yolande
Enseignant-chercheur
Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnel (IPNETP)
Centre de Recherche et de Production (CREP/IPNETP)
Côte d'Ivoire

ADOU Kanga Anick
Enseignant- chercheur
Université Félix Houphouêt Boigny
Cellule de Recherche en Entrepreneuriat et Innovation (CREI)
Côte d'Ivoire

Date de soumission: 15/09/2026
Date d'acceptation : 31/10/2026
Pour citer cet article:
Koffi. K. B. Y. et Adou K. A. (2026) « Influence perçue de la gouvernance des compagnies de transport ivoiriennes sur la pérennité organisationnelle», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 10 : numéro 3» pp : 521 - 543

Résumé

Dans le transport routier ivoirien, de nombreuses compagnies privées ne survivent pas au retrait ou au décès de leur fondateur.Cet article examine le lien entre le mode de gouvernance de ces entreprises et leur pérennité, à partir du regard des femmes cadres du secteur. Nous avons suivi un design mixte séquentiel exploratoire: dix entretiens semi-directifs avec des cadres dirigeantes, puis une enquête par questionnaire auprès de 66 femmes cadres issues de 42 compagnies. Les régressions linéaires multiples estimées sous SPSS 22 montrent que la formalisation de la gouvernance (β = 0,379; p = 0,001), la transparence financière associée à la RSE (β =0,310; p = 0,004) et la participation des parties prenantes (β = 0,227; p = 0,016) sont positivement liées à la pérennité perçue (R^2 = 0,539). Les entreprises dotées d'une gouvernance formalisée obtiennent un score de pérennité nettement supérieur (t =4,55 ; p < 0,001). Les entretiens font par ailleurs apparaître les femmes cadres comme des actrices de la rigueur procédurale.

Mots-clés: gouvernance d'entreprise; pérennité organisationnelle; compagnies de transport; femmes cadres; méthodes mixtes; Côte d'Ivoire.

Abstract

In Ivorian road transport, many private companies do not outlive the departure or death of their founder. This article examines how the governance of these firms relates to their long-term survival, drawing on the views of women managers in the sector. We used an exploratory sequential mixed-methods design: ten semi-structured interviews with senior female executives, followed by a questionnaire survey of 66 women managers from 42 companies. Multiple linear regressions run in SPSS 22 show that formalized governance (β = 0.379; p = 0.001), financial transparency combined with CSR

(β = 0.310; p = 0.004) and stakeholder participation (β = 0.227; p = 0.016) are positively associated with perceived organizational sustainability (R^2 = 0.539). Firms with formal governance structures report a markedly higher sustainability score (t = 4.55; p < 0.001). The interviews also portray women managers as drivers of procedural discipline.

Keywords: corporate governance; organizational sustainability; transport companies; female managers; mixed methods; Côte d'Ivoire.

Introduction

Selon le rapport d'évaluation de la banque mondiale sur la cote d'Ivoire en 2024, Il suffit de passer une matinée dans une gare routière d'Adjamé ou de Yopougon pour mesurer la place du transport dans la vie économique ivoirienne. Ce secteur assure la mobilité de millions de voyageurs et l'essentiel de l'acheminement des marchandises entre les ports, les zones de production et les pays voisins. Sa part dans le produit intérieur brut serait passée de 8,9 % en 2018 à 9,5 % en 2024. Derrière ce dynamisme d'ensemble se cache pourtant une réalité plus fragile, celle des entreprises qui composent le secteur.

Le paysage est en effet très contrasté. Quelques grands opérateurs, publics ou privés, coexistent avec une multitude de petites et moyennes compagnies, souvent créées et dirigées par un seul homme. Dans beaucoup de ces structures, le fondateur décide de tout, les recettes de la journée passent de la caisse de la gare à la poche du propriétaire sans véritable trace comptable, et la frontière entre le patrimoine familial et celui de l'entreprise reste floue. Aucun organe ne contrôle la direction. Ce mode de fonctionnement peut tenir tant que le fondateur est présent; il montre ses limites dès que celui-ci se retire ou disparaît. Meïté (2014) relève ainsi que de nombreuses compagnies ivoiriennes ferment peu après le départ de leur fondateur, faute d'une organisation capable de lui survivre.

Le problème dépasse la Côte d'Ivoire. Dans l'espace UEMOA, plusieurs travaux attribuent la défaillance des PME de services à la faible formalisation de leurs organes de direction et à une gestion patrimoniale de l'entreprise Kouadio (2019) et Bekolo (2020). D'autres montrent que l'absence de contrôle interne écarte les transporteurs privés du crédit bancaire (Diallo et Camara (2023). En Côte d'Ivoire même, N'Guessan (2021) estime que plus des trois quarts des transporteurs routiers fonctionnent selon une gouvernance informelle, tandis que Bamba (2022) met en évidence les ressorts socioculturels qui entretiennent cette informalité. Des travaux plus récents suggèrent enfin que la survie de ces entreprises passe par une gouvernance à la fois plus ouverte et mieux outillée sur le plan numérique Koné (2024), Traoré et Kouassi (2025).

Ces études éclairent surtout les dimensions structurelles et financières de la gouvernance. Elles laissent dans l'ombre une catégorie d'acteurs pourtant bien placée pour en parler les femmes cadres. Dans un secteur longtemps dominé par les hommes, elles occupent aujourd'hui une part croissante des postes administratifs et financiers, c'est-à-dire précisément ceux où se jouent la tenue des comptes, le respect des procédures et le contrôle des recettes. Leur position leur donne une vue directe sur la manière dont l'entreprise est gouvernée. À notre connaissance, aucune

étude empirique n'a encore analysé la gouvernance des compagnies de transport ivoiriennes à partir de leur regard.

Notre question de recherche est la suivante dans quelle mesure, et par quels mécanismes, le mode de gouvernance des compagnies de transport ivoiriennes est-il lié à leur pérennité organisationnelle? Pour y répondre, nous combinons des entretiens qualitatifs et une enquête quantitative menée auprès de 66 femmes cadres travaillant dans 42 compagnies différentes.

L'article apporte deux contributions. Sur le plan empirique,il mesure pour la première fois, dans ce secteur et ce pays, l'association entre trois dimensions de la gouvernance et la pérennité perçue des entreprises. Sur le plan managérial,il documente le rôle que jouent les femmes cadres dans la professionnalisation de compagnies longtemps gérées de façon informelle.

Cette étude vise ainsi à analyser l'influence des pratiques et structures de gouvernance sur la pérennité organisationnelle et la résilience des compagnies de transport en Côte d'Ivoire.

La suite de l'article est organisée en quatre parties.

Dans la première partie de cette étude, nous présentons le cadre théorique, la revue de la littérature et les hypothèses.La deuxième partie est consacrée à la méthodologie, tandis que la troisième partie expose nos résultats et leurs discussions.Enfin, la dernière partie comporte les implications pour les dirigeants et les pouvoirs publics, et les limites de l'étude ainsi que les pistes de recherche.

1. Cadre théorique, revue de la littérature et hypothèses

1.1. Le transport routier ivoirien

Avant de présenter les cadres théoriques, il est utile de rappeler les traits du secteur étudié.

Le transport routier de personnes et de marchandises est en Côte d'Ivoire est. Il relie Abidjan aux villes de l'intérieur et aux pays voisins.

L'offre est très éclatée. À côté de quelques compagnies interurbaines bien implantées, qui disposent de gares, d'un service de réservation et d'une flotte importante, on trouve un grand nombre d'opérateurs de petite taille, parfois propriétaires de quelques véhicules seulement. Les gares routières sont aussi des lieux d'intermédiation, où interviennent syndicats de transporteurs. Cette organisation crée une multitude de points de contact entre l'argent liquide et ceux qui le manipulent, ce qui rend le contrôle des recettes particulièrement délicat.

Le secteur est en outre très exposé aux chocs. Les variations du prix du carburant, les coûts de maintenance d'une flotte souvent vieillissante, les accidents et les tensions sociales pèsent directement sur la trésorerie des entreprises.Dans un tel environnement, la manière dont l'entreprise est dirigée et contrôlée peut faire la différence entre une compagnie qui traverse les difficultés et une compagnie qui disparaît.

1.2. La gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des règles, des structures et des pratiques qui encadrent la manière dont une entreprise est dirigée et contrôlée. Le rapport Cadbury (1992) l'a résumée par une formule devenue classique: c'est « le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées ». Shleifer et Vishny (1997) en donnent une lecture plus financière,la gouvernance regroupe les mécanismes par lesquels ceux qui financent l'entreprise s'assurent d'obtenir un retour sur leur investissement. Charreaux (1998) élargit encore la perspective en la définissant comme l'ensemble des mécanismes qui délimitent les pouvoirs des dirigeants et influencent leurs décisions, autrement dit qui « gouvernent leur conduite » et définissent leur espace discrétionnaire.

Appliquée à une compagnie de transport, cette notion prend un sens très concret. Elle renvoie à la répartition du pouvoir entre le propriétaire et les gestionnaires, à la séparation des comptes de l'entreprise et de ceux de la famille, à l'existence d'une comptabilité fiable, au contrôle des recettes encaissées dans les gares et sur les trajets, au respect de la réglementation et à l'obligation de rendre des comptes aux partenaires. Dans une PME dirigée par son fondateur, la question n'est pas tant celle du conflit entre actionnaires dispersés et managers, au cœur des travaux anglo-saxons, que celle de la concentration du pouvoir entre les mains d'une seule personne. Charreaux (2011) souligne d'ailleurs que la gouvernance des PME obéit à des logiques propres, où le rôle du dirigeant et la qualité de ses relations avec les partenaires pèsent davantage que les mécanismes de marché.

1.3. La pérennité organisationnelle, un concept à plusieurs facettes

La pérennité ne se confond pas avec la rentabilité de court terme. Une entreprise pérenne est une entreprise qui dure, c'est-à-dire qui parvient à traverser les crises, les changements de direction et les évolutions de son environnement sans perdre son identité ni sa capacité à produire. Mignon (2000) montre, à propos des entreprises familiales, que la recherche de la

pérennité peut constituer un objectif à part entière, distinct de la maximisation de la valeur actionnariale. Hamel et Välikangas (2003) insistent pour leur part sur la résilience stratégique, entendue comme la capacité à anticiper les ruptures et à renouveler son modèle d'affaires avant d'y être contraint.

Dans le transport routier, nous retenons trois dimensions étroitement liées:

- La pérennité financière, qui tient à la solvabilité de l'entreprise, à sa capacité d'autofinancement et à sa faculté de renouveler régulièrement sa flotte;
- La pérennité opérationnelle, qui renvoie à la continuité du service, à la maîtrise des coûts d'entretien et à la sécurité des passagers et des équipages;
- La pérennité sociale et institutionnelle, qui dépend de la légitimité de l'entreprise auprès des usagers, de la qualité du climat social et du respect de la réglementation.

Ces trois dimensions se renforcent mutuellement. Une compagnie qui ne renouvelle pas ses véhicules voit croître ses pannes et ses accidents, perd la confiance des voyageurs et finit par fragiliser ses comptes. À l'inverse, une gestion financière saine permet d'investir dans la sécurité et de stabiliser le personnel.

1.4. Trois lectures théoriques complémentaires

Notre analyse s'appuie sur trois cadres théoriques qui éclairent chacun une facette du lien entre gouvernance et pérennité.

La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) considère l'entreprise comme un nœud de contrats entre des acteurs aux intérêts divergents. Lorsque celui qui décide n'est pas celui qui supporte les conséquences de ses décisions, ou lorsqu'une partie détient une information que l'autre n'a pas, des comportements opportunistes apparaissent. Les mécanismes de contrôle, la séparation des fonctions et l'obligation de rendre des comptes servent à limiter ces dérives (Eisenhardt, 1989).Dans les compagnies de transport, le problème d'agence se manifeste de façon très tangible entre le propriétaire et les chefs de gare qui encaissent les recettes, entre la direction et les chauffeurs qui gèrent le carburant au quotidien. Sans traçabilité, une partie des ressources s'évapore, ce que les professionnels appellent le « coulage » des recettes.

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) part d'un constat simple, une entreprise ne survit que si elle parvient à conserver le soutien de tous ceux dont elle dépend. Pour une compagnie de transport, ce cercle comprend les salariés et les chauffeurs, les voyageurs, les

syndicats, les banques, les fournisseurs de carburant et de pièces, les autorités de régulation et les collectivités. Freeman, Harrison et Wicks (2007) montrent qu'une gestion attentive à ces différents acteurs réduit les risques opérationnels et protège la réputation de l'entreprise. Dans la même veine, la pyramide de Carroll (1999) fait de la responsabilité sociale et éthique une condition de la légitimité de l'entreprise dans la durée.

La perspective de la résilience (Hamel et Välikangas, 2003) complète ces deux approches en mettant l'accent sur la dynamique.

La gouvernance n'est pas seulement un dispositif de contrôle; Elle conditionne la capacité de l'entreprise à percevoir les chocs, comme une hausse brutale du prix du carburant ou un changement de réglementation, et à y répondre rapidement. Une organisation où l'information circule et où les décisions sont discutées réagit mieux qu'une organisation suspendue à la volonté d'un seul dirigeant.

Prises ensemble, ces trois lectures conduisent à une même intuition: plus la gouvernance d'une compagnie est formalisée, transparente et ouverte à ses partenaires, plus ses chances de durer sont élevées.

1.5. Revue de la littérature empirique

Le tableau 1 récapitule les principaux travaux mobilisés. Nous y distinguons les contributions théoriques, qui fondent notre raisonnement, des études empiriques menées en Afrique de l'Ouest, qui en éprouvent la portée sur le terrain.

Tableau 1: Synthèse des principaux travaux mobilisés

Auteur(s) et année	Nature du travail	Terrain	Apport principal
Jensen et Meckling (1976)	Contribution théorique	Théorie de la firme	La firme comme nœud de contrats; les mécanismes de contrôle réduisent les coûts d'agence.
Freeman (1984) ; Freeman et al. (2007)	Contributions théoriques	Analyse des parties prenantes	La survie de l'entreprise dépend du soutien de ses parties prenantes; leur prise en compte atténue les risques.
Eisenhardt (1989) ; Charreaux (1997)	Contributions théoriques	Mécanismes de gouvernance	La formalisation du contrôle limite l'opportunisme et protège les actifs de l'entreprise.
Shleifer et Vishny (1997)	Revue de littérature	Gouvernance et financement	La gouvernance garantit aux apporteurs de fonds le rendement de leur investissement.

Carroll (1999)	Modèle conceptuel	Pyramide de la RSE	L'éthique et la responsabilité sociale fondent la légitimité de l'entreprise.
Hamel et Välikangas (2003)	Contribution théorique	Résilience stratégique	La capacité à anticiper les ruptures conditionne la durée de l'entreprise.
Wanda (2018)	Recherche empirique	PME d'Afrique de l'Ouest	Le défaut d'institutionnalisation explique de nombreux échecs de succession.
Kouadio (2019)	Recherche quantitative	240 PME (UEMOA)	Confusion des patrimoines et opacité financière, premiers facteurs de mortalité des PME.
Bekolo (2020)	Article empirique	PME africaines	Une gestion inclusive stabilise l'entreprise face à un environnement instable.
N'Guessan (2021)	Enquête mixte	Transport, Côte d'Ivoire	78 % des transporteurs sous gouvernance informelle; un suivi rigoureux réduit les pertes.
Bamba (2022)	Étude qualitative	Transport routier, Côte d'Ivoire	Les pesanteurs socioculturelles entretiennent la gestion informelle.
Traoré et Kouassi (2025)	Recherche empirique	Transport et logistique (UEMOA)	Les outils numériques et participatifs renforcent la résilience opérationnelle.

Source: les auteurs, à partir de la revue de la littérature.

Deux enseignements se dégagent de ces travaux. Le premier est que l'informalité de la gestion constitue, dans les PME africaines, un facteur majeur de fragilité,la confusion des patrimoines, l'absence de contrôle et la concentration du pouvoir reviennent dans la plupart des diagnostics (Wanda, 2018 ; Kouadio, 2019). Le second est que les entreprises qui associent leurs partenaires et rendent compte de leur gestion semblent mieux résister aux crises (Bekolo, 2020; Traoré et Kouassi, 2025). Ces études portent toutefois rarement sur le transport et ne s'intéressent pas au point de vue des femmes cadres.

La question de la succession mérite une attention particulière, car elle constitue souvent le moment où la fragilité de ces entreprises se révèle. La littérature consacrée aux entreprises familiales montre que la transmission réussie d'une entreprise se prépare longtemps à l'avance et suppose des règles claires sur la répartition du pouvoir, la place des héritiers et la sélection du successeur (Handler, 1994). Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004) soulignent que les successions réussies reposent moins sur la personnalité du repreneur que sur un processus organisé, impliquant la formation progressive du successeur et l'existence d'instances capables d'arbitrer les désaccords.Dans les compagnies de transport ivoiriennes, où le fondateur cumule souvent tous les rôles, ces conditions sont rarement réunies. Le décès ou le retrait du dirigeant

ouvre alors une période d'incertitude, parfois aggravée par des conflits entre héritiers, au cours de laquelle les véhicules peuvent être vendus ou partagés et l'activité s'arrêter. La formalisation de la gouvernance apparaît, dans cette perspective, comme une condition de la transmission.

Or la littérature Internationale suggère que la présence de femmes aux postes de direction et de contrôle n'est pas neutre pour la gouvernance. Adams et Ferreira (2009) observent que les conseils d'administration plus féminisés exercent un contrôle plus assidu sur les dirigeants. Nielsen et Huse (2010) montrent que les femmes administratrices contribuent surtout au contrôle stratégique et à la qualité des débats. La méta-analyse de Post et Byron (2015) conclut à une relation faible mais positive entre la présence de femmes au conseil et les activités de surveillance. Ces travaux concernent principalement les grandes entreprises cotées ; ils invitent néanmoins à examiner ce que les femmes cadres perçoivent et apportent dans des entreprises plus petites et moins structurées.

1.6. Hypothèses de recherche

Le cadre théorique et la revue de la littérature nous conduisent à formuler trois hypothèses. La théorie de l'agence prédit que des règles écrites, des organes de contrôle et la séparation des pouvoirs réduisent l'opportunisme et protègent les actifs de l'entreprise. Nous en déduisons:
L'Hypothèse 1 (H1): Le degré de formalisation de la gouvernance est positivement associé à la pérennité organisationnelle des compagnies de transport.

La transparence des comptes renforce la confiance des banques et des partenaires, tandis que le respect des droits des salariés et de la sécurité apaise le climat social (Carroll, 1999), d'où:

L'Hypothèse 2 (H2): La transparence financière et l'engagement RSE sont positivement associés à la pérennité organisationnelle.

Enfin, selon la théorie des parties prenantes, une concertation régulière avec les salariés, les usagers, les syndicats et les partenaires améliore la capacité d'adaptation de l'entreprise d'où

L'Hypothèse 3 (H3): La participation des parties prenantes est positivement associée à la pérennité organisationnelle.

2. Méthodologie

2.1. Un design mixte séquentiel exploratoire

Le sujet se prêtait mal à une approche uniquement quantitative. Les échelles de mesure de la gouvernance disponibles dans la littérature ont été conçues pour des sociétés cotées ou des PME européennes ; elles ne rendent pas compte de réalités propres au transport ivoirien, comme la gestion des recettes en gare ou le rôle des syndicats de transporteurs. Nous avons donc retenu un design mixte séquentiel exploratoire (Creswell et Plano Clark, 2018), dans lequel une phase qualitative prépare et informe une phase quantitative.

La première phase s'est déroulée du 24 octobre 2025 au 15 janvier 2026. Elle a consisté en dix entretiens semi-directifs approfondis avec des femmes cadres dirigeantes de compagnies de transport. La seconde, conduite du 1er février au 24 juillet 2026, a pris la forme d'une enquête par questionnaire destinée à tester les hypothèses.

2.2. La phase qualitative

Les dix participantes ont été choisies pour la diversité de leurs fonctions (direction générale, finances, ressources humaines, exploitation) et de la taille de leurs entreprises. Le guide d'entretien abordait quatre themes à savoir l'organisation du pouvoir de décision, la gestion des recettes et des comptes, les relations avec les partenaires de l'entreprise, et les conditions de survie de la compagnie à long terme.

Les transcriptions ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu. Cette analyse a servi à deux fins adapter au contexte local la formulation des items du questionnaire, et éclairer l'interprétation des résultats statistiques. Les principaux enseignements de cette phase sont présentés

2.3. La phase quantitative

L'unité d'observation est la femme cadre travaillant dans une compagnie de transport; l'unité d'analyse est sa perception des pratiques de gouvernance et de la pérennité de son entreprise. L'échantillon final compte 66 répondantes. Afin de limiter la dépendance entre les observations, nous avons veillé à couvrir le plus grand nombre possible d'entreprises,les 66 répondantes appartiennent à 42 compagnies distinctes, opérant principalement à Abidjan et sur les grands axes interurbains.Pour respecter la connfidentialité des répondantes,les noms des

entreprises n'ont pas été mentionné,aussi, La participation était volontaire et l'anonymat des répondantes comme des entreprises a été garanti.

Le choix d'interroger des femmes cadres répond à deux considérations. La première est méthodologique. Dans les enquêtes portant sur des organisations, la qualité des réponses dépend de la position de la personne interrogée: celle-ci doit connaître suffisamment l'entreprise pour en décrire le fonctionnement (Kumar, Stern et Anderson, 1993). Les cadres des fonctions financières, administratives et de direction répondent à cette exigence, puisqu'elles participent directement à la tenue des comptes, à la gestion du personnel ou au pilotage de l'activité. La seconde considération est substantielle. Les femmes occupent une place encore minoritaire mais croissante dans l'encadrement du secteur, et leur regard sur la gouvernance n'a jusqu'ici guère été recueilli. Les interroger permet à la fois d'obtenir une information de première main sur les pratiques des entreprises et de documenter leur propre rôle dans l'évolution de ces pratiques.

Le tableau 2 présente le profil des répondantes. Près de la moitié ont entre 36 et 45 ans et plus de sept sur dix sont titulaires d'au moins un master. Elles exercent surtout dans les fonctions financières et comptables (36,4 %) ou administratives (27,3 %), soit les postes les plus directement exposés aux questions de gouvernance.

Tableau 2: Profil des répondantes (N = 66)

Tranche d'âge	**%**	**Niveau d'études**	**%**	**Fonction occupée**	**%**
25-35 ans	31,8	Bac +2 / +3	27,3	Direction générale	18,2
36-45 ans	48,5	Master / Bac +5	62,1	Finance / comptabilité	36,4
46-55 ans	19,7	Doctorat	10,6	Administration / RH	27,3
Plus de 55 ans	–	Autres	–	Exploitation / logistique	18,2
Total	**100**	**Total**	**100**	**Total**	**100**

Source : Les auteurs, à partir des données de l'enquête.

2.4. Mesure des variables

Toutes les variables ont été mesurées à l'aide d'échelles de Likert à cinq points, allant de 1 (« pas du tout d'accord ») à 5 (« tout à fait d'accord »). Chaque échelle comporte cinq items,

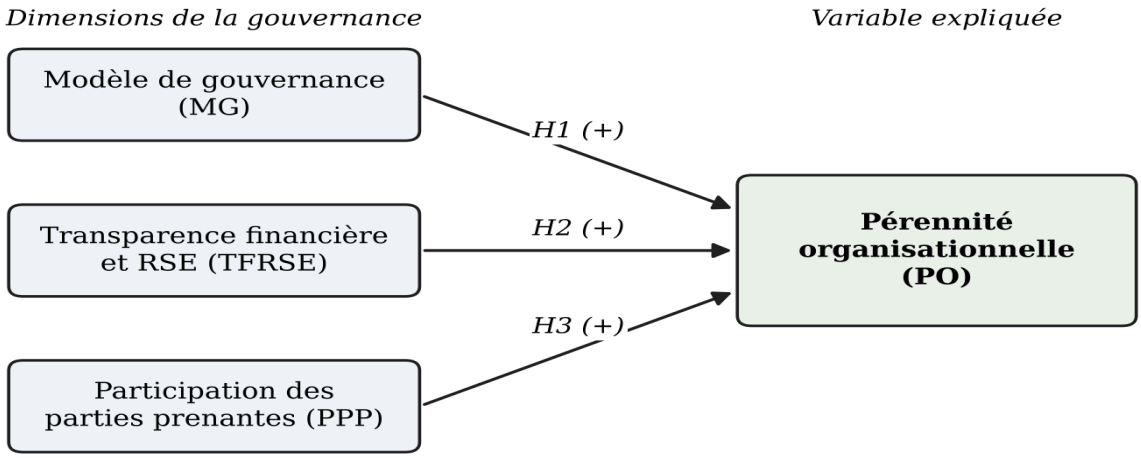
inspirés de la littérature et reformulés à la lumière des entretiens. Le score de chaque variable correspond à la moyenne de ses items.

- **Pérennité organisationnelle (PO)**, variable expliquée: continuité du service, solvabilité perçue, capacité à surmonter les crises et renouvellement de la flotte et des équipements.
- **Modèle de gouvernance (MG)**: existence de règles écrites, présence d'organes de contrôle et séparation entre propriété, direction et gestion courante.
- **Transparence financière et RSE (TFRSE)**: clarté et régularité des comptes, production de rapports, sécurité du personnel et respect des droits des employés.
- **Participation des parties prenantes (PPP)**: qualité de la concertation avec les salariés, les usagers, les syndicats et les partenaires financiers.

2.5. Modèle de recherche et stratégie d'analyse

La figure 1 résume le modèle testé. Les trois dimensions de la gouvernance y sont supposées associées positivement à la pérennité organisationnelle.

Figure 1: Modèle de recherche



Source: Proposé par Les auteurs.

Les données ont été traitées avec IBM SPSS Statistics, version 22. Nous avons d'abord vérifié la fiabilité des échelles à l'aide de l'alpha de Cronbach, en retenant le seuil usuel de 0,70 (Nunnally, 1978). Nous avons ensuite examiné les statistiques descriptives et les corrélations, avant d'estimer une régression linéaire multiple dont nous avons contrôlé les conditions d'application (multicolinéarité, indépendance, normalité et homoscédasticité des résidus). Un

test t de Student, complété par le test de Welch et par le calcul de la taille d'effet (d de Cohen), compare enfin les entreprises à gouvernance formalisée et celles à gouvernance informelle.

3. Résultats et discussion

3.1. Les resultats

3.1.1. Les entretiens

Les entretiens ont d'abord confirmé que l'informalité reste la norme dans une grande partie des compagnies. Les participantes ont décrit des structures où le fondateur concentre l'essentiel des décisions et où la séparation entre les ressources de l'entreprise et celles de la famille reste incomplète. Quelques verbatimes l'attestent :

« Dans notre entreprise, le responsable est à la fois le conseil d'administration, le directeur et le gestionnaire de la caisse. »

« Dans notre entreprise, la formalisation de nos procédures de gestion est ambigue »

« Le fondateur décide seul de l'affectation des recettes sans rendre de compte ce qui fragilise la trésorerie. »

Ces resultats ont surtout fait apparaître le rôle des femmes cadres dans la mise en ordre de la gestion. Plusieurs participantes ont expliqué avoir introduit ou défendu des procédures de contrôle des recettes, des rapprochements de caisse réguliers ou des tableaux de suivi du carburant, parfois contre les habitudes établies. Elles se présentent volontiers comme des garantes de la rigueur procédurale.

« Pour une meilleure gestion de la trésorerie, nous proposons des procédures de gestion très strictes de contrôle informel»

3.1.2. Fiabilité des échelles

Les quatre échelles présentent une bonne cohérence interne (tableau 3). Les alphas de Cronbach s'échelonnent de 0,789 pour la transparence financière et la RSE à 0,842 pour le modèle de gouvernance, tous au-dessus du seuil de 0,70.

Tableau 3: Fiabilité des échelles de mesure

Variable	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Appréciation
Modèle de gouvernance (MG)	5	0,842	Bonne
Pérennité organisationnelle (PO)	5	0,815	Bonne
Transparence financière et RSE (TFRSE)	5	0,789	Acceptable
Participation des parties prenantes (PPP)	5	0,796	Acceptable

Source: les auteurs, à partir des données de l'enquête.

3.1.3. Statistiques descriptives et corrélations

Les moyennes se situent toutes légèrement au-dessus du point médian de l'échelle (tableau 4). La pérennité perçue obtient la moyenne la plus élevée (3,58), alors que la participation des parties prenantes est la dimension la moins bien évaluée (3,25). Les répondantes jugent donc leurs entreprises plutôt durables, tout en relevant une concertation encore limitée avec les partenaires.

Tableau 4: Statistiques descriptives et matrice des corrélations

Variable	Moyenne	Écart-type	1	2	3	4
1. Modèle de gouvernance (MG)	3,42	0,78	1			
2. Pérennité organisationnelle (PO)	3,58	0,71	0,648**	1		
3. Transparence financière et RSE (TFRSE)	3,31	0,82	0,582**	0,612**	1	
4. Participation des parties prenantes (PPP)	3,25	0,75	0,514**	0,573**	0,529**	1

** Corrélation significative au seuil de 1 % (test bilatéral).
Source: Les auteurs, à partir des données de l'enquête.

Les écarts-types, compris entre 0,71 et 0,82, révèlent par ailleurs une dispersion appréciable des réponses. Les entreprises représentées ne forment donc pas un ensemble homogène.Certaines sont jugées bien gouvernées et solides, d'autres beaucoup moins. Cette hétérogénéité est utile pour l'analyse, car elle permet d'observer comment la pérennité varie avec la qualité de la gouvernance.Les trois dimensions de la gouvernance sont positivement et significativement corrélées à la pérennité, avec des coefficients compris entre 0,573 et 0,648. La corrélation la plus forte concerne le modèle de gouvernance (r = 0,648). Les corrélations entre variables explicatives restent modérées (de 0,514 à 0,582), ce qui laisse penser que chaque dimension capte une facette distincte de la gouvernance.

3.1.4. Régression linéaire multiple

Avant d'interpréter le modèle, nous en avons vérifié les conditions d'application. Les facteurs d'inflation de la variance (VIF) sont compris entre 1,48 et 1,65, avec des tolérances supérieures à 0,60 : la multicolinéarité ne pose pas de problème. La statistique de Durbin-Watson (1,92) indique que les résidus sont indépendants. L'examen des résidus standardisés et de leur nuage de points ne révèle ni écart notable à la normalité ni hétéroscédasticité.

Le modèle est globalement significatif ($F(3, 62) = 24,18$; $p < 0,001$). Les trois dimensions de la gouvernance expliquent ensemble 53,9 % de la variance de la pérennité perçue (R^2 ajusté = 0,517). Le tableau 5 détaille les coefficients.

Tableau 5: Résultats de la régression linéaire multiple (variable expliquée: PO)

Variable explicative	B	Erreur std.	β	t	p	Hypothèse
Constante	0,812	0,285	–	2,849	0,006	–
Modèle de gouvernance (MG)	0,345	0,098	0,379	3,520	0,001	**H1 soutenue**
Transparence financière et RSE (TFRSE)	0,268	0,089	0,310	3,011	0,004	**H2 soutenue**
Participation des parties prenantes (PPP)	0,215	0,087	0,227	2,471	0,016	**H3 soutenue**

$R = 0,734$; $R^2 = 0,539$; R^2 ajusté = 0,517 ; $F(3, 62) = 24,18$; $p < 0,001$; Durbin-Watson = 1,92 ; VIF compris entre 1,48 et 1,65.

Source: les auteurs, à partir des données de l'enquête.

Les trois coefficients sont positifs et significatifs au seuil de 5 %. Le modèle de gouvernance exerce l'effet le plus important (β = 0,379; p = 0,001), devant la transparence financière et la RSE (β = 0,310; p = 0,004) et la participation des parties prenantes (β = 0,227 ; p = 0,016). Concrètement, toutes choses égales par ailleurs, un point supplémentaire sur l'échelle de formalisation de la gouvernance s'accompagne d'une hausse de 0,345 point du score de pérennité. Les hypothèses H1, H2 et H3 sont donc soutenues.

3.1.5. Comparaison des entreprises selon le degré de formalisation

Pour compléter l'analyse, nous avons réparti les répondantes en deux groupes selon la gouvernance de leur entreprise à savoir formalisée (groupe A, n = 28) ou informelle (groupe B, n = 38). Le score moyen de pérennité atteint 3,98 dans le groupe A contre 3,28 dans le groupe B (tableau 6).

Tableau 6: Comparaison de la pérennité perçue selon le type de gouvernance

Groupe	n	Moyenne	Écart-type	t (ddl)	p	d de Cohen
A. Gouvernance formalisée	28	3,98	0,52	4,55 (64)	< 0,001	1,13
B. Gouvernance informelle	38	3,28	0,68	4,74 (63,9)[a]	< 0,001	

Test de Welch (variances non supposées égales).
Source: les auteurs, à partir des données de l'enquête.

L'écart est significatif, que l'on suppose les variances égales (t(64) = 4,55 ; p < 0,001) ou non (test de Welch : t(63,9) = 4,74 ; p < 0,001). Avec un d de Cohen de 1,13, la taille de l'effet est élevée au sens de Cohen (1988). Les entreprises à gouvernance formalisée sont donc perçues comme nettement plus durables.

3.2. Discussion

3.2.1. Interprétation des résultats

Les résultats vont dans le sens de nos trois hypothèses et, au-delà, de l'intuition commune aux cadres théoriques mobilisés, une gouvernance plus structurée, plus transparente et plus ouverte est associée à une meilleure pérennité perçue.

La formalisation de la gouvernance ressort comme le facteur le plus important. Ce résultat rejoint les prédictions de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Charreaux, 1997). Dans des entreprises où une part importante des recettes est encaissée en liquide, loin du siège, l'existence de règles écrites et d'organes de contrôle limite les détournements et permet un suivi rigoureux du parc de véhicules. Il fait écho aux constats de N'Guessan (2021) sur le poids de l'informalité dans le transport ivoirien. Il apporte aussi un éclairage sur le problème de la succession : une entreprise dont les règles sont écrites et dont les comptes sont séparés de ceux de la famille dépend moins de la présence physique de son fondateur.

La transparence financière et la RSE arrivent en deuxième position. Ce résultat est cohérent avec les travaux de Carroll (1999) et de Bekolo (2020). Dans un secteur exposé aux accidents, aux conflits sociaux et à la méfiance des banques, des comptes clairs et le respect des droits des salariés apaisent les relations internes et facilitent l'accès au financement, condition indispensable au renouvellement de la flotte. La participation des parties prenantes a un effet plus modeste, mais significatif. Conformément à la théorie de Freeman (1984), une concertation régulière avec les syndicats, les usagers et les autorités semble aider les compagnies à absorber les chocs, comme les hausses du prix du carburant ou les changements de réglementation. Le fait qu'il s'agisse de la dimension la moins bien évaluée par les répondantes suggère une marge de progression importante.

Le test de comparaison des moyennes confirme ces résultats sous un autre angle. L'écart de 0,70 point entre entreprises formalisées et informelles, avec une taille d'effet élevée, montre que la différence n'est pas seulement statistique : elle est suffisamment marquée pour être perçue au quotidien par les cadres.

Les entretiens éclairent enfin un aspect que les données quantitatives ne permettent pas de mesurer directement. Les femmes cadres se décrivent comme des actrices de la mise en ordre de la gestion. Ce constat rejoint les travaux internationaux sur la contribution des femmes au contrôle et à la qualité de la gouvernance Adams et Ferreira (2009)et Nielsen et Huse(2010). Il doit cependant être interprété avec prudence, notre échantillon ne comportant que des femmes, nous ne pouvons pas comparer leur perception à celle de leurs collègues masculins.

Ces résultats appellent une remarque sur la nature même de la gouvernance dans ces entreprises. L'opposition entre gouvernance « formelle » et « informelle » ne doit pas être caricaturée. Les compagnies informelles ne sont pas dépourvues de règles,elles fonctionnent souvent grâce à des mécanismes de confiance, de parenté ou de réputation qui assurent une forme de contrôle.

Ces mécanismes ont toutefois une limite majeure, ils reposent sur des personnes plutôt que sur des procédures. Ils fonctionnent tant que le fondateur est là pour les faire vivre, et disparaissent avec lui. La formalisation n'a donc pas pour objet de remplacer la confiance, mais de l'inscrire dans des règles qui survivent aux individus. Cette lecture rejoint les approches qui voient dans la gouvernance des PME un ensemble de mécanismes à la fois disciplinaires et relationnels (Charreaux, 1997).Rappelons aussi que nos données sont transversales et reposent sur des perceptions. Les associations observées ne peuvent pas être interprétées comme des relations de cause à effet.Il est possible, par exemple, que des entreprises déjà solides aient davantage les moyens de se doter d'une gouvernance formalisée, et non l'inverse.

3.2.2. Apports de la recherche

Sur le plan théorique, l'étude montre que les grilles de lecture classiques de la gouvernance, construites pour l'essentiel à partir de grandes entreprises occidentales, conservent leur pouvoir explicatif dans des PME africaines de transport, à condition d'être adaptées à leurs réalités. Le problème d'agence ne s'y pose pas d'abord entre actionnaires et dirigeants, mais entre un propriétaire-dirigeant et ceux qui manipulent au quotidien les recettes et les véhicules. La théorie des parties prenantes, de son côté, trouve un terrain d'application naturel dans un secteur où l'entreprise dépend étroitement des syndicats, des usagers et des autorités.

Sur le plan méthodologique, le recours à un design mixte a permis d'ancrer les échelles de mesure dans le contexte local, plutôt que de transposer sans ajustement des instruments conçus ailleurs. Enfin, en donnant la parole aux femmes cadres, l'étude ouvre une perspective encore peu explorée dans les travaux africains sur la gouvernance.

4. Implications, limites et pistes de recherche

4.1. Implications pour les dirigeants et les pouvoirs publics

4.1.1. Pour les dirigeants des compagnies de transport

Nos résultats invitent les dirigeants à sortir progressivement d'une gestion fondée sur la seule autorité du fondateur. Plusieurs mesures paraissent prioritaires :

– Distinguer clairement la propriété du capital et la gestion opérationnelle, par exemple en créant un comité de direction ou un conseil d'administration restreint;

- Séparer les comptes de l'entreprise de ceux de la famille et préparer la succession du dirigeant;
- Informatiser la billetterie et le suivi du carburant afin de réduire les pertes de recettes en gare et sur les trajets;
- Se doter d'un manuel de procédures et soumettre régulièrement les comptes à un audit interne et externe, ce qui renforce aussi la crédibilité de l'entreprise auprès des banques;
- Généraliser les contrats de travail écrits et la déclaration du personnel roulant à la CNPS, afin de stabiliser les équipes;
- S'appuyer sur les femmes cadres, et plus largement sur les cadres des fonctions financières et administratives, pour conduire ces changements.

Ces mesures n'ont pas toutes le même coût. Pour une petite compagnie, il paraît raisonnable de commencer par les plus simples c'est-àdiretenir une comptabilité régulière, séparer les comptes et organiser un contrôle quotidien des recettes. La mise en place d'un conseil d'administration ou d'un audit externe peut venir dans un second temps, lorsque l'entreprise atteint une taille suffisante. L'essentiel est d'engager le mouvement, car chaque étape de formalisation facilite la suivante, notamment en rendant l'entreprise plus crédible auprès des banques.

4.1.2. Pour les pouvoirs publics

L'État dispose lui aussi de leviers, à condition de privilégier l'accompagnement plutôt que la seule contrainte. Le premier levier est réglementaire. L'octroi et le renouvellement des agréments de transport pourraient être progressivement subordonnés à un minimum de formalization, d'immatriculation au registre du commerce, affiliation du personnel à la CNPS, production d'états financiers. Une mise en œuvre graduelle, assortie de délais raisonnables, éviterait d'exclure brutalement les petits opérateurs.

Le deuxième levier est la formation. Beaucoup de dirigeants de compagnies ont appris leur métier sur le terrain et n'ont jamais été formés à la gestion. Des programmes courts, consacrés à la comptabilité, au contrôle des recettes et aux principes de gouvernance, pourraient être développés avec les structures de formation professionnelle et les organisations patronales du secteur.

Le troisième levier est incitatif. Des allègements fiscaux ou un accès facilité aux financements, notamment pour le renouvellement de la flotte, pourraient récompenser les compagnies qui

formalisent leur gestion ou investissent dans des véhicules moins polluants. Ces incitations auraient l'avantage de rendre la formalisation directement rentable pour les entreprises.

4.2. Limites et pistes de recherche

Cette étude présente plusieurs limites. La première tient à l'échantillon de 66 femmes cadres, travaillant surtout à Abidjan et sur les grands axes interurbains, ne représentent pas l'ensemble du secteur. La deuxième tient à la nature des données. Toutes les variables proviennent d'un même questionnaire et reposent sur des perceptions, ce qui expose à un biais de variance commune Podsakoff et al.(2003). La troisième, déjà évoquée, est le caractère transversal du design, qui interdit de conclure à une causalité. Enfin, plusieurs répondantes travaillent dans la même entreprise,ce qui peut introduire une certaine dépendance entre les observations.

Ces limites ouvrent des pistes de recherche. Il serait utile d'élargir l'enquête aux cadres masculins et aux dirigeants fondateurs afin de comparer les perceptions, et d'étendre le terrain aux compagnies opérant en zone rurale ou sur les liaisons transfrontalières. Des indicateurs objectifs de pérennité, comme l'âge de l'entreprise, l'évolution de sa flotte ou la survie après une succession, permettraient de dépasser la seule mesure perceptuelle. Une étude longitudinale aiderait à établir le sens des relations observées. Enfin, la transition énergétique, avec l'arrivée de véhicules électriques ou au gaz, soulèvera de nouvelles questions de gouvernance pour les transporteurs d'Afrique de l'Ouest.

Conclusion

Au terme de cette recherche, la structuration de la gouvernance apparaît comme un facteur central de la pérennité des compagnies de transport ivoiriennes. En croisant des cadres théoriques éprouvés et une enquête de terrain, l'étude montre que la formalisation des processus de gestion, la transparence financière et l'implication des parties prenantes comptent parmi les leviers qui permettent à ces entreprises de durer.

Cette recherche démontre que la gouvernance d'entreprise ne constitue pas un luxe administratif pour les compagnies de transport en Côte d'Ivoire, mais représente un vecteur clé de leur pérennité organisationnelle. L'analyse quantitative confirme des associations significatives entre la formalisation de la gouvernance, la transparence financière, la RSE, l'implication des parties prenantes et la pérennité perçue. Les résultats soulignent également l'apport prometteur des femmes cadres dans la conduite du changement et la structuration des procédures internes.

La pérennisation du transport routier ivoirien nécessitera un engagement conjoint des dirigeants et des pouvoirs publics pour passer d'une gestion opportuniste et informelle à des structures de gouvernance modernes, transparentes et inclusives.

Cette étude constitue, au contraire, le cœur stratégique de la survie et de la pérennité organisationnelle des compagnies de transport en Côte d'Ivoire.

En définitive, l'avenir du transport routier ivoirien ne se jouera pas uniquement sur l'acquisition de nouveaux véhicules ou l'extension des infrastructures. Il dépendra surtout de la capacité des dirigeants, des acteurs institutionnels et des pouvoirs publics à conduire une mutation managériale profonde, passer d'un transport d'opportunité, informel et précaire à des compagnies structurées, régies par une gouvernance inclusive, transparente et résolument tournée vers la pérennité.

BIBLIOGRAPHIE

ABOUDOU, H., & HILMI, Y. (2026). Le contrôle de gestion comme mécanisme de gouvernance et de gestion des risques au service de la création de valeur. *Agence Francophone*, 638-652.

ABOUDOU, H., & HILMI, Y. (2025). L'impact de l'IFRS 15 sur la Gouvernance d'Entreprise: Transitions vers une Transparence Accrue et des Pratiques Financières Responsables. International Journal of Economics and Management Sciences, 4(3), 28-43.

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, *94*(2), 291-309. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007

Bamba, M. (2022). Obstacles socioculturels et modernisation de la gestion des PME de transport en Côte d'Ivoire. *Revue Ouest-Africaine d'Économie et de Gestion*, *14*(2), 112-129.

Bekolo, C. (2020). Gouvernance inclusive et résilience des entreprises africaines en temps de crise. *Journal of African Business and Management*, *9*(1), 45-62.

Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee & Co.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, *38*(3), 268-295. https://doi.org/10.1177/000765039903800303

Charreaux, G. (1998). La gouvernance des PME-PMI. Dans *Le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement* (Actes du colloque ISEOR, pp. 105-123). Economica.

Charreaux, G. (2011a). Quelle théorie pour la gouvernance ? Une analyse des évolutions théoriques. *Revue française de gestion*, *37*(212), 127-149. https://doi.org/10.3166/rfg.212.127-149

Charreaux, G. (2011b). Théories de la gouvernance, la spécificité des PME et le rôle des dirigeants. *Revue internationale P.M.E.*, *24*(2), 9-35. https://doi.org/10.7202/1013444ar

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2e éd.). Lawrence Erlbaum Associates.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3e éd.). SAGE Publications.

Diallo, A., & Camara, S. (2023). Gouvernance d'entreprise, assainissement de la trésorerie et accès au crédit bancaire : Le cas des transporteurs routiers en Afrique de l'Ouest. *African Journal of Finance and Accounting*, *11*(1), 35-52.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, *14*(1), 57-74. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques, 6(4), 287-305.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. https://doi.org/10.2139/ssrn.263511

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press. https://doi.org/10.12987/9780300138498

Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, *81*(9), 52-63.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, *7*(2), 133-157. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x

HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3*(4), 305-360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

KAIZAR, C., Dounia, G. A. G. A., & HILMI, Y. (2026). Intelligence artificielle et contrôle de gestion: leviers d'accountability et de gouvernance efficace. Agence Francophone, 576-607.

Koné, F. (2024). RSE, gouvernance d'entreprise et performance globale des entreprises de service en Côte d'Ivoire. *Revue Ivoirienne des Sciences de Gestion*, *11*(2), 88-107.

Kouadio, K. (2019). Gouvernance et performance des entreprises africaines : Le cas de la Côte d'Ivoire. *Revue Africaine de Management*, *11*(2), 45-63. https://doi.org/10.48382/ram.2019.11.2.04

Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, *36*(6), 1633-1651. https://doi.org/10.5465/256824

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(4), 305-328. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x

Meïté, Y. (2014). *Gouvernance du transport urbain et mobilité durable dans le district d'Abidjan (Côte d'Ivoire)* [Thèse de doctorat, Université de Strasbourg].

Mignon, S. (2000). La pérennité des entreprises familiales : Un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? *Finance Contrôle Stratégie*, *3*(1), 169-196.

N'Guessan, A. (2021). Gouvernance et durabilité organisationnelle dans le secteur des transports ivoiriens. *Revue Ivoirienne de Gestion*, *8*(1), 23-41. https://doi.org/10.5281/zenodo.rig.2021.08.01

Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, *18*(2), 136-148. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2e éd.). McGraw-Hill.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, *58*(5), 1546-1571. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, *52*(2), 737-783. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x

Traoré, I., & Kouassi, B. (2025). Pratiques de gouvernance, digitalisation et résilience des compagnies de transport interurbain en Afrique subsaharienne. *Logistique & Management Afrique*, *7*(1), 15-34.

Wanda, R. (2018). Souveraineté patrimoniale et pérennité des PME familiales en Afrique de l'Ouest. *Revue Internationale de Gestion PME*, *15*(3), 77-98.