

« *Gouvernance d'entreprise et performance financière dans un contexte d'instabilité : Cas des entreprises commerciales du district de Bamako* »

*Corporate Governance and Financial Performance in a Context of Instability: Case of Commercial Enterprises in the District of Bamako*”

**Bakary KONE**

Centre Universitaire de Recherche Economiques et Sociales (CURES)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

**Amadou HAIDARA**

Centre Universitaire de Recherche Economiques et Sociales (CURES)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

**Mahamadoun A BOURI**

Centre Universitaire de Recherche Economiques et Sociales (CURES)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

---

**Résumé** Cet article examine la relation entre la gouvernance d'entreprise et la performance financière dans un contexte d'instabilité économique et politique, en se concentrant sur les entreprises commerciales du district de Bamako. L'étude s'appuie sur une analyse empirique des pratiques de gouvernance d'entreprise et de leur impact sur la performance financière, mesurée par le retour sur actif. Les résultats mettent en évidence que toutes les pratiques de gouvernance examinées ont une influence significative sur la performance financière, mais leur impact varie. La transparence financière, la gestion des risques et l'efficacité du conseil d'administration sont les plus déterminantes c'est-à-dire contribuent positivement à la performance financière, bien que leur efficacité puisse être modérée par l'instabilité.

**Mots-clés :** Gouvernance d'entreprise, Performance financière, Instabilité, Bamako, Entreprises commerciales.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.14565012>



## **1. Introduction**

Dans les environnements économiques instables, la gouvernance d'entreprise joue un rôle important dans la performance financière des entreprises (Schiehl et al., 2009). La gouvernance d'entreprise englobe un ensemble de mécanismes internes et externes qui régulent la gestion d'une entreprise et influencent sa prise de décision stratégique. Dans des contextes marqués par des fluctuations économiques, des crises politiques, et des incertitudes sociales, ces mécanismes deviennent encore plus pertinents pour assurer la résilience et la continuité des entreprises.

Cet article vise à explorer l'impact de la gouvernance d'entreprise sur la performance financière des entreprises commerciales opérant dans le district de Bamako, où l'instabilité politique et économique a été particulièrement prononcée ces dernières années. Nous nous intéressons spécifiquement aux pratiques de gouvernance telles que la transparence financière, l'efficacité du conseil d'administration, la gestion proactive des risques, et l'audit interne, et leur relation avec la rentabilité financière.

## **2. Revue de littérature**

La présente revue de la littérature propose une analyse de l'influence de la gouvernance sur la performance des entreprises en abordant les aspects théoriques et empiriques.

### **2.1. Revue théorique**

Notre travail trouve son fondement théorique dans trois principales théories : la théorie d'agence et la théorie de l'intendance.

#### **2.2.1. Théorie de l'agence**

Le concept de gouvernance d'entreprise se révèle central dans la recherche sur l'efficacité organisationnelle, car il structure les mécanismes de contrôle et de suivi visant la transparence et la conformité des opérations internes. La théorie de l'agence, omniprésente dans les travaux de gouvernance, s'appuie notamment sur les recherches pionnières de Ross (1973) et de Jensen et Meckling (1976). Ces auteurs mettent en exergue l'importance de relations contractuelles pour réguler les comportements des dirigeants, dont les intérêts peuvent diverger de ceux des actionnaires. Ainsi, la mise en place de dispositifs de rémunération incitative, comme des primes sur les performances financières, constitue un levier stratégique pour aligner les objectifs des dirigeants sur ceux de l'entreprise.

Dans ce même cadre, Fama et Jensen (1983) ont étudié l'importance de la séparation entre les fonctions de décision et de contrôle, soulignant comment cette distinction peut limiter les comportements opportunistes des dirigeants et favoriser une meilleure supervision. Hart (1995) a, quant à lui, élargi la théorie en explorant les effets des droits de propriété et des contrats incomplets sur la performance organisationnelle, en soulignant que des contrats bien conçus peuvent modérer les conflits d'intérêts entre les parties prenantes.

En outre, l'efficacité du contrôle interne et l'audit interne s'avèrent des composantes essentielles dans la solidification de la structure de gouvernance, garantissant ainsi un cadre opérationnel rigoureusement supervisé (Nyakundi et al., 2014).

### **2.1.2. Théorie de l'intendance**

La théorie de l'intendance, puisant ses racines dans les sciences humaines, conçoit les dirigeants non pas comme des agents opportunistes, mais comme des administrateurs dévoués, animés par des motivations intrinsèques. Cette perspective, développée par Schoorman et Donaldson (1997), présuppose que les gestionnaires, par leur fidélité et leur efficacité, cherchent activement à maximiser la richesse des actionnaires. Cette approche, qui tranche avec celle de l'agence, repose sur les théories de la motivation, notamment la théorie Y de McGregor, qui postule une nature rationnelle et intrinsèquement motivée des dirigeants.

Davis, Schoorman et Donaldson (1997) ont approfondi cette théorie en examinant les conditions sous lesquelles l'intendance est favorisée, notamment dans des environnements de forte cohésion culturelle. Hernandez (2012), de son côté, a exploré les facteurs psychologiques favorisant l'attitude d'intendance, en montrant comment la confiance et le sentiment d'appartenance peuvent pousser les gestionnaires à agir dans l'intérêt collectif, même en l'absence de mécanismes de contrôle stricts. Les théoriciens de l'intendance avancent que les gestionnaires privilégient l'intérêt collectif même dans des contextes de conflit d'intérêts, minimisant ainsi la nécessité de mécanismes de contrôle stricts (Nicholson et Kiel, 2007 ; Borlea et Achim, 2013).

### **2.2. Revue empirique**

Cette section synthétise les travaux empiriques menés sur le sujet, mettant en lumière les résultats d'études antérieurs.

Diriba et Basumatary (2019) ont examiné l'impact des structures de gouvernance d'entreprise sur les performances des grandes entreprises indiennes. Leur analyse, centrée sur des indicateurs de gouvernance comme la dualité du directeur général et la taille du conseil d'administration, a conclu à une absence de corrélation significative avec le rendement des actifs (ROA), ce qui suggère des spécificités contextuelles influençant les effets des mécanismes de gouvernance.

Dans une perspective différente, Guluma (2021) a exploré l'influence des dispositifs de gouvernance interne et externe au sein des entreprises chinoises cotées. Son étude a révélé que la concentration de la propriété et la concurrence sur le marché des produits sont positivement corrélées avec la performance, mesurée par le ROA et le Q de Tobin. En revanche, le recours à l'emprunt et la double direction ont montré des relations négatives significatives, illustrant les tensions possibles entre structure de gouvernance et performance financière dans des environnements à forte compétitivité.

Enfin, l'étude d'Afes et Jarboui (2023), menée auprès des entreprises indonésiennes, met en évidence des effets positifs des commissaires indépendants, du comité d'audit et de la propriété institutionnelle sur le Q de Tobin ajusté, alors que la taille du conseil d'administration et la propriété managériale ne présentent pas d'effet significatif. Ces résultats confirment la complexité de l'impact de la gouvernance, soulignant l'importance de la structure de contrôle et des dynamiques de propriété dans l'optimisation de la performance.

En somme, cette revue de la littérature révèle la diversité des pratiques de la gouvernance d'entreprise et de leur effet ambigu sur la performance selon les contextes et les mécanismes étudiés. Toutefois, la plupart de ces travaux conclue à des effets significatifs des pratiques de la gouvernance sur la performance de l'entreprise.

Ainsi en se basant sur cette revue de littérature tant théorique qu'empirique, notre recherche se propose de tester les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** La transparence financière a un effet significatif sur la performance financière

**Hypothèse 2 :** La pratique de gouvernance relative à l'efficacité du conseil d'administration a un effet significatif sur la performance financière de l'entreprise.

**Hypothèse 3 :** Plus le score de gouvernance relatif à la gestion des risques est élevé, plus la performance financière de l'entreprise est élevée.

**Hypothèse 4 :** L'existence d'un comité d'audit interne a un effet significatif sur la performance financière de l'entreprise.

### **3. Méthodologie**

#### **3.1 Cadre de l'étude**

Cette étude porte sur les entreprises commerciales du district de Bamako, Mali. La sélection des entreprises s'est faite sur la base de leur taille (PME et grandes entreprises) et de leur secteur d'activité (commerce de détail, commerce de gros, import-export).

#### **3.2 Collecte de données**

##### **Collecte de données**

Les données ont été collectées à travers des enquêtes auprès de dirigeants d'entreprises et des entretiens semi-directif avec des responsables financiers et des membres des conseils d'administration. Un échantillon de 50 entreprises a été sélectionné de manière aléatoire parmi celles répondant aux critères définis. Pour structurer et analyser les données de manière systématique, un système de codification a été adopté. Chaque personne interviewée, ainsi que les aspects pertinents de la gouvernance d'entreprise, ont été codifiés afin de faciliter l'identification des thèmes principaux influençant la performance financière. Les entretiens ont été menés avec douze interlocuteurs occupant des postes stratégiques dans différentes entreprises commerciales du district de Bamako.

**Tableau de codification des personnes interviewées et des thèmes**

Personnes interviewées	Codes	Durée
Inter001	X	30 minutes
Inter002	Y	45 minutes
Inter003	Z	35 minutes
Inter004	T	30 minutes
Inter005	U	25 minutes
Inter006	V	30 minutes
Inter007	W	30 minutes
Inter008	AA	45 minutes
Inter009	AB	35 minutes
Inter010	AC	30 minutes
Inter011	AD	25 minutes
Inter012	AE	30 minutes

Source : auteur

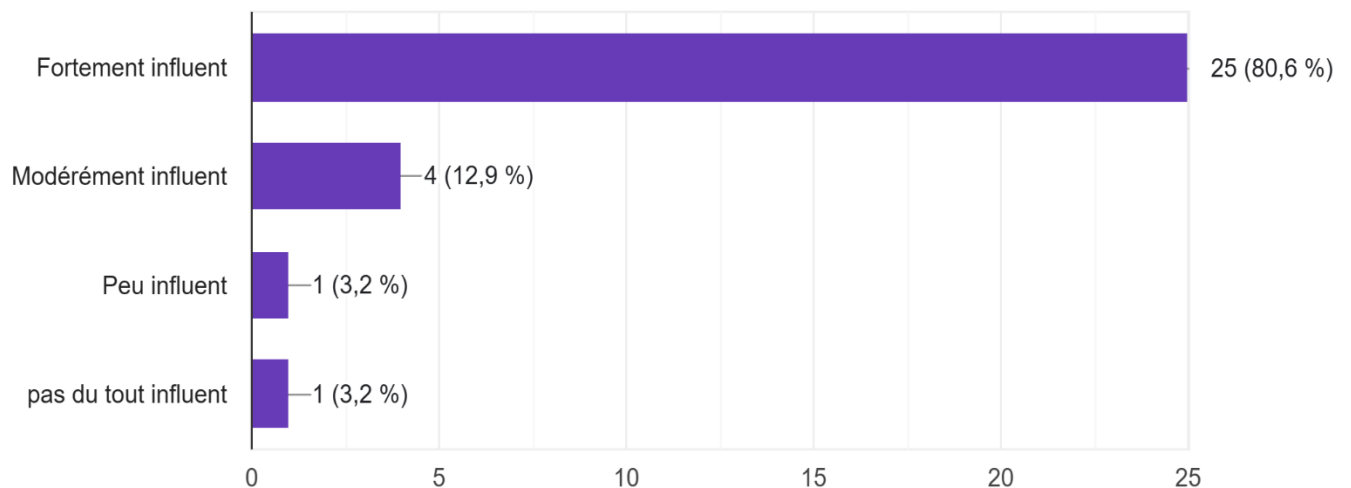
**Thèmes et sous thèmes identifiés**

Thèmes	Sous thèmes
Transparence financière	Fiabilité des rapports financiers, communication claire
Gestion des risques	Identification et suivi des risques, stratégie d'atténuation
Roles du conseil d'administration	Prises de décisions stratégiques, diversité des compétences
Contrôle interne	Evaluation des processus, conformité aux normes

Source : auteur

**Résultat de la recherche**

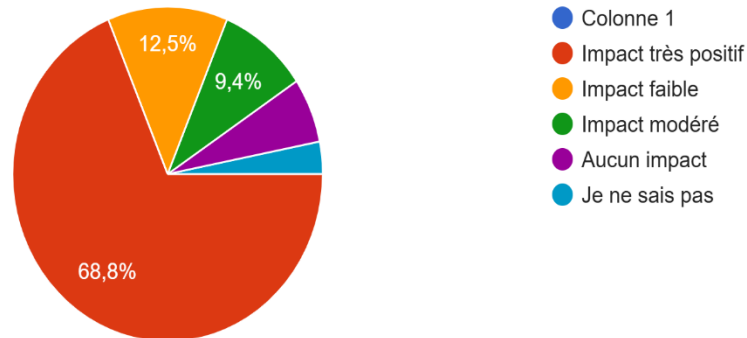
**Figure 1 :** Efficacité du conseil d'administration et son effet sur la performance financière



Source : auteur

L'influence du conseil d'administration sur la performance financière est jugée fortement influente par 80,6 % des répondants, soulignant son rôle central dans l'alignement stratégique et la viabilité des entreprises. En revanche, 12,9 % estiment cette influence modérée, tandis que 3,2 % considèrent que le conseil a peu d'impact. Ces résultats mettent en évidence l'importance d'un conseil d'administration compétent et stratégiquement aligné pour soutenir la performance à long terme, surtout dans un environnement marqué par l'instabilité.

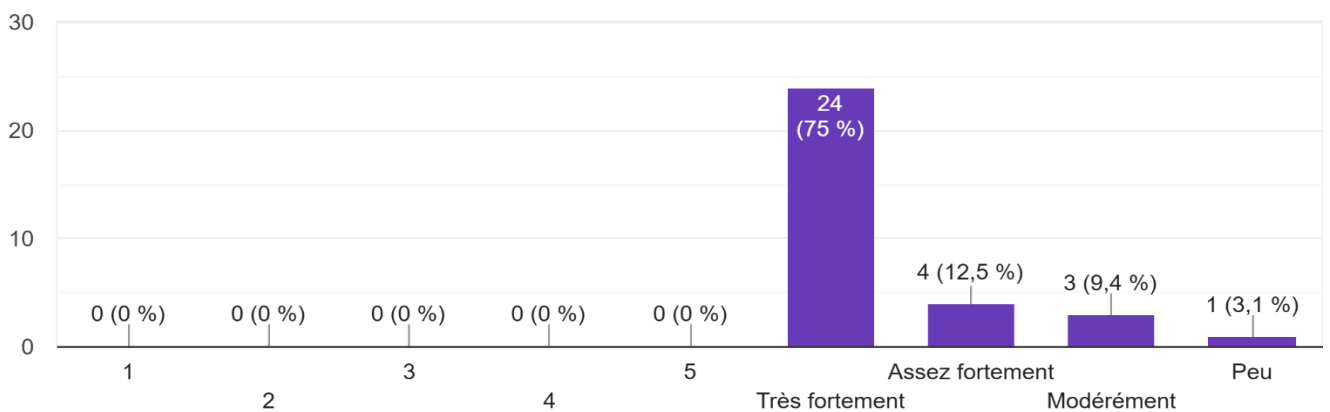
**Figure 2 :** Gestion des risques et son effet sur la performance financière



**Source :** auteur

Les résultats montrent que 68,8 % des répondants estiment que les systèmes de gestion des risques financiers ont un impact modéré sur la stabilité de la rentabilité en période d'instabilité. Toutefois, 12,5 % considèrent cet impact comme faible, ce qui souligne des lacunes dans certains dispositifs existants. En revanche, 9,4 % des participants relèvent un impact très positif, révélant l'existence de pratiques efficaces dans certaines entreprises. Ces chiffres traduisent une gestion des risques encore perfectible, nécessitant des outils plus performants pour renforcer la résilience financière des organisations.

**Figure 3 :** Transparence financière et son effet sur la performance financière



**Source :** auteur

La transparence financière apparaît comme un facteur déterminant pour stabiliser la performance financière. En effet, 75 % des répondants estiment qu'elle influence très fortement les résultats de l'entreprise, tandis que 12,5 % considèrent cet impact comme assez significatif. Toutefois, 9,4 % perçoivent un effet modéré, et 3,1 % jugent son impact limité. Cela démontre que la clarté et l'accessibilité des informations financières constituent un levier essentiel pour renforcer la confiance des parties prenantes et assurer la stabilité des performances, notamment en contexte d'instabilité.

### 3.3 Définitions et mesures des variables

**Variable dépendante :** Performance financière (mesurée par le Retour sur Actif, ROA). Cette variable représente la rentabilité des capitaux investis. Elle a été utilisée par de nombreux auteurs (Kolsi et Ghorbel, 2011)

**Variables indépendantes :**

**Transparence financière (TF) :** Publication régulière de rapports financiers et communication ouverte avec les parties prenantes.

**Efficacité du conseil d'administration (ECA) :** Réunions régulières, présence de membres indépendants.

**Gestion des risques (GDR) :** Identification et atténuation des risques financiers, opérationnels et stratégiques.

**Audit interne (AI) :** Existence de comité d'audit interne pour assurer le respect des politiques internes et des régulations externes.

**Variable modératrice :** Niveau d'instabilité (économique et politique).

**Variables de contrôle :** Ces variables susceptibles d'avoir un effet significatif sur la performance. Nous retenons : l'âge de l'entreprise et la taille de l'entreprise.

### 3.4. Modèle de régression

Pour analyser l'impact des pratiques de gouvernance sur la performance financière, un modèle de régression linéaire multiple a été utilisé. Les modèles sont spécifiés ci-dessous. Le premier est relatif à l'estimation de l'effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière sans prise en compte des facteurs d'instabilité. Le second modèle teste l'effet de ces mêmes mécanismes en considérant cette fois-ci l'instabilité politique et économique.

$$\text{Modèle 1 : } ROA_i = \beta_0 + \beta_1 TF_i + \beta_2 ECA_i + \beta_3 GDR_i + \beta_4 AI_i + \beta_5 AGE_i + \beta_6 TAL_i + \varepsilon_i$$

$$\text{Modèle 2 : } ROA_i = \beta_0 + \beta_1 TF_i + \beta_2 ECA_i + \beta_3 GDR_i + \beta_4 AI_i + \beta_5 AGE_i + \beta_6 TAL_i + \beta_7 INS_i + \beta_8 Int1_i + \beta_9 Int2_i + \varepsilon_i$$

*i* = désigne les entreprises ;  $\varepsilon$  le terme d'erreur ;  $\beta$  les coefficients

## 4. Résultats

### 4.1. Résultats de l'impact des pratiques de Gouvernance sur la performance financière sans prise en compte de l'instabilité.

Pour analyser l'impact des pratiques de gouvernance sur la performance financière, une régression linéaire multiple a été utilisée. Les variables indépendantes incluaient des indicateurs de gouvernance

tels que la transparence financière, l'efficacité du conseil d'administration, la gestion des risques, et l'audit interne. La variable dépendante était la rentabilité financière mesurée par le retour sur actif (ROA). Les résultats des régressions de l'impact de chaque pratique de gouvernance sur la performance sont consignés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 1: Résultats des analyses de l'impact des pratiques de gouvernance sur la performance**

Variables indépendantes	Coefficients ( $\beta$ )	Erreurs standards	Valeurs p
Constante ( $\beta_0$ )	2,34	0,15	0,000***
Transparence financière ( $\beta_1$ )	0,45	0,08	0,006 ***
Efficacité du conseil d'administration ( $\beta_2$ )	0,30	0,07	0,001 ***
Gestion des risques ( $\beta_3$ )	0,22	0,10	0,031 **
Audit Interne ( $\beta_4$ )	0,18	0,09	0,048 **
Taille de l'entreprise ( $\beta_5$ )	0,115	0,064	0,031
Age de l'entreprise ( $\beta_6$ )	0,023	0,004	0,281

Source : auteurs

**Transparence financière :** Le coefficient pour la transparence financière est de 0,45. Cette variable a un impact significatif sur la rentabilité financière, indiquant que les entreprises qui adoptent une transparence élevée dans leurs rapports financiers ont une meilleure performance financière. Cela suggère que la transparence favorise la confiance des investisseurs et l'accès à des ressources financières avantageuses.

**Efficacité du conseil d'administration :** Avec un coefficient de 0,30, cette variable influence également positivement la rentabilité. Une gestion efficace du conseil d'administration améliore la prise de décision stratégique et la supervision, ce qui est essentiel dans un environnement instable.

**Gestion des risques :** Le coefficient de 0,22 montre que la gestion des risques a un impact significatif, bien que moindre par rapport à la transparence financière et à l'efficacité du conseil d'administration. Les entreprises qui mettent en œuvre des stratégies solides de gestion des risques parviennent mieux à minimiser les impacts négatifs des crises.

**Audit interne :** Avec un coefficient de 0,18, l'audit interne est le facteur le moins influent parmi ceux examinés, mais il reste important pour maintenir la performance financière. Un bon système d'audit interne contribue à la conformité et à l'efficacité des processus internes, malgré les défis posés par l'instabilité.

Ces résultats mettent en évidence que toutes les pratiques de gouvernance examinées ont une influence significative sur la performance financière, mais leur impact varie. La transparence financière et l'efficacité du conseil d'administration sont les plus déterminantes.

#### **4.2. Résultats de l'impact des pratiques de Gouvernance sur la performance financière avec prise en compte de l'instabilité**



L'intégration de l'instabilité dans le modèle permet d'analyser comment l'instabilité économique ou politique modifie l'impact de chaque pratique de gouvernance. La prise en compte de l'instabilité permet également d'analyser l'impact de l'interaction de cette instabilité et certaines pratiques de gouvernance, telles que la transparence financière ou l'efficacité du conseil d'administration, sur la performance de l'entreprise. Les résultats obtenus sont ainsi résumés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2: Résultats des analyses de l'impact des pratiques de gouvernance sur la performance en contexte d'instabilité**

Variables indépendantes	Coefficients ( $\beta$ )	Erreur standard	Valeur p
Constante ( $\beta_0$ )	2,30	0,18	0,000***
Transparence financière ( $\beta_1$ )	0,40	0,09	0,031 **
Efficacité du conseil d'administration ( $\beta_2$ )	0,28	0,08	0,010 ***
Gestion des risques ( $\beta_3$ )	0,20	0,11	0,272
Audit Interne ( $\beta_4$ )	0,15	0,10	0,140
Taille de l'entreprise ( $\beta_5$ )	1,015	1,04	0,021 **
Age de l'entreprise ( $\beta_6$ )	0,021	0,182	0,090*
Instabilité ( $\beta_7$ )	-0,30	0,1	0,016 **
Transparence Financière x Instabilité ( $\beta_8$ )	-0,12	0,06	0,050 **
Efficacité du conseil x Instabilité ( $\beta_9$ )	-0,10	0,07	0,019**

Source : auteurs

**Transparence financière :** Le coefficient de 0,40 indique une influence positive significative sur la performance de l'entreprise au seuil de 5%. Une transparence accrue favorise la confiance des investisseurs et facilite l'accès à des financements avantageux, contribuant ainsi directement à l'amélioration des résultats financiers.

**Efficacité du conseil d'administration :** Avec un coefficient de 0,28, cette variable a un impact positif notable sur la performance de l'entreprise au seuil de 1%. Une gouvernance efficace, assurée par un conseil d'administration compétent, améliore la prise de décision stratégique, essentielle dans un environnement instable.

**Gestion des risques :** La valeur du coefficient cette variable soit 0,272 révèle que la gestion des risques ne contribue à la performance de l'entreprise. Les entreprises qui gèrent efficacement les risques peuvent ne pas être mieux préparées pour atténuer les impacts négatifs des crises.

**Audit interne :** Avec un coefficient de 0,10 et une significativité de 0,140, l'audit interne montre un effet positif mais non significatif sur la performance de l'entreprise en temps de crise. Toutefois, cette variable demeure un levier essentiel pour assurer la conformité et optimiser les processus internes compte tenu des défis imposés par un environnement instable.

**Instabilité** : Un coefficient de -0,30 suggère un effet négatif sur la performance de l'entreprise, soulignant que l'instabilité économique ou politique peut affaiblir la confiance des investisseurs et perturber les opérations.

**Interaction** : Les coefficients d'interaction (-0,12 pour la transparence financière et -0,10 pour l'efficacité du conseil en présence d'instabilité) montrent que l'impact positif de ces variables est réduit en contexte d'instabilité, atténuant les bénéfices des bonnes pratiques de gouvernance.

Ces résultats soulignent l'importance de la transparence financière et de l'efficacité du conseil d'administration pour améliorer la performance des entreprises. La gestion des risques et l'audit interne, bien qu'ayant un impact non significatif, restent cruciaux. L'instabilité demeure un facteur négatif, nuisant à l'efficacité des meilleures pratiques de gouvernance.

Bien que la transparence financière soit généralement associée à une meilleure performance, le coefficient d'interaction de -0,12 au seuil de 5% suggère que cette association doit être nuancée en période d'instabilité. Cela indique que la transparence financière, bien qu'importante, peut perdre une partie de son influence bénéfique dans un environnement incertain.

De même, le coefficient d'interaction de -0,10 entre l'efficacité du conseil d'administration et l'instabilité montre que les bénéfices d'une gouvernance efficace peuvent être diminués dans des conditions d'instabilité accrue. Ces résultats révèlent que l'impact des bonnes pratiques de gouvernance n'est pas statique, mais varie en fonction des circonstances externes.

Ainsi, en intégrant l'instabilité et ses interactions, l'analyse permet une compréhension plus fine et nuancée de l'impact des pratiques de gouvernance sur la performance. Elle met en évidence l'importance d'une gestion adaptative capable de tenir compte des variations de l'environnement externe pour optimiser la performance et la résilience de l'entreprise.



### 3.3 Définitions et mesures des variables

**Variable dépendante** : Performance financière (mesurée par le Retour sur Actif, ROA). Cette variable représente la rentabilité des capitaux investis. Elle a été utilisée par de nombreux auteurs (Kolsi et Ghorbel, 2011)

**Variables indépendantes :**

**Transparence financière (TF) :** Publication régulière de rapports financiers et communication ouverte avec les parties prenantes.

**Efficacité du conseil d'administration (ECA) :** Réunions régulières, présence de membres indépendants.

**Gestion des risques (GDR) :** Identification et atténuation des risques financiers, opérationnels et stratégiques.

**Audit interne (AI) :** Existence de comité d'audit interne pour assurer le respect des politiques internes et des régulations externes.

**Variable modératrice :** Niveau d'instabilité (économique et politique).

**Variables de contrôle :** Ces variables susceptibles d'avoir un effet significatif sur la performance. Nous retenons : l'âge de l'entreprise et la taille de l'entreprise.

**Résultats de la recherche qualitative**

La gouvernance d'entreprise comme levier de performance financière dans un contexte d'instabilité : analyse des pratiques au sein des entreprises commerciales du district de Bamako. Dans un environnement caractérisé par une instabilité économique persistante, les entreprises commerciales du district de Bamako doivent adopter des stratégies efficaces pour assurer leur performance financière. À travers des entretiens menés auprès d'acteurs représentatifs, cette étude explore les mécanismes de gouvernance influençant la performance financière dans ce contexte.

La transparence financière : un fondement de la confiance et de la performance

*Selon un interviewé, la transparence dans la communication des données financières est essentielle pour établir un climat de confiance avec les parties prenantes. Il a été indiqué que la clarté et la régularité des informations partagées permettent de maintenir l'engagement des partenaires stratégiques. À titre d'exemple, une entreprise a réussi à maintenir son accès au financement malgré des perturbations économiques, grâce à la qualité et à la fiabilité des rapports financiers qu'elle produit.*

Ce cas illustre que la transparence financière joue un rôle déterminant dans la résilience organisationnelle. En offrant une information fiable et conforme, les entreprises renforcent leur crédibilité et leur capacité à mobiliser des ressources financières même dans des périodes d'incertitude.

L'efficacité du conseil d'administration et sa contribution à la résilience organisationnelle

*Un autre interviewé a mis en évidence l'impact d'un conseil d'administration structuré et performant dans la prise de décisions stratégiques. Lorsqu'une entreprise a été confrontée à des perturbations dans sa chaîne logistique, les membres du conseil ont rapidement adopté une stratégie de diversification des fournisseurs, minimisant ainsi les pertes opérationnelles.*

L'efficacité du conseil d'administration repose sur la capacité de ses membres à anticiper les défis et à formuler des solutions adaptées. Dans un contexte instable, un conseil réactif et bien organisé constitue un atout décisif pour maintenir la stabilité et améliorer la performance de l'entreprise.

#### **La gestion des risques : un facteur clé de stabilité financière**

*Un interviewé a également souligné que la mise en place d'un système de gestion des risques efficace permet d'anticiper et de minimiser les effets des incertitudes économiques. Une entreprise ayant identifié des risques liés à la volatilité des prix de ses intrants a, par exemple, adopté une stratégie d'achat à terme, réduisant ainsi l'impact des fluctuations sur ses marges.*

Cette observation démontre l'importance d'une gestion proactive des risques. En identifiant les vulnérabilités potentielles et en élaborant des stratégies d'atténuation, les entreprises peuvent préserver leur stabilité financière et optimiser leurs résultats.

#### **L'audit interne : un outil stratégique d'optimisation des performances**

*Un interviewé a mentionné que l'audit interne contribue de manière significative à l'amélioration des performances financières. Dans un cas particulier, une analyse interne a révélé des inefficiences dans les processus d'approvisionnement, entraînant une réorganisation qui a permis une réduction des coûts opérationnels. Ces ajustements ont eu un effet direct sur l'augmentation des bénéfices nets de l'entreprise.*

L'audit interne ne se limite pas à une fonction de contrôle, mais agit comme un levier stratégique permettant d'optimiser les processus organisationnels. En identifiant les faiblesses et en proposant des solutions concrètes, il améliore la rentabilité et la compétitivité des entreprises.

Cette étude qualitative met en lumière quatre axes principaux par lesquels la gouvernance d'entreprise influe sur la performance financière dans un contexte d'instabilité : la transparence financière, l'efficacité du conseil d'administration, la gestion proactive des risques et la contribution de l'audit interne. Ces éléments, intégrés dans une stratégie de gouvernance adaptée, permettent aux entreprises commerciales du district de Bamako de renforcer leur résilience et de maintenir des performances financières solides, malgré les défis économiques et contextuels auxquels elles sont confrontées.

### **5. Discussion**

Les résultats de cette étude confirment l'hypothèse selon laquelle la gouvernance d'entreprise joue un rôle essentiel dans la détermination de la performance financière des entreprises, même dans des contextes d'instabilité. Les pratiques telles que la transparence financière et l'efficacité du conseil d'administration sont particulièrement influentes. Les deux premières hypothèses de notre recherche sont donc vérifiées. La performance financière varie, donc, en fonction de la transparence financière et le conseil d'administration. En effet, nombreux auteurs (Fama et Jensen, 1983 ; Charreaux, 1993), ont souligné le rôle essentiel du contrôle de gestion dans la gestion des ressources, la prise de décisions stratégiques et la résolution des conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires, ainsi que les autres parties prenantes. Nos résultats sur le conseil d'administration confirment les recherches menées

par Black et ses collègues (2006) ainsi que par Lefort et Urzúa (2008) qui suggèrent que l'augmentation du nombre d'administrateurs indépendants au sein du conseil a un impact positif sur les résultats de l'entreprise. nous avons confirmé l'importance de la variable transparence financière dans l'amélioration de la performance des entreprises. Cet effet a été confirmé par (Naciri, 2006 ; Korsi et Ghorbel, 2011). La transparence, selon Naciri (2006), consiste selon l'auteur à fournir une information vraie, fiable, pertinente et délivrée en temps opportun aux utilisateurs. Par ailleurs, en contexte d'instabilité, les résultats obtenus confirment l'impact significatif des variables de contrôle *AGE* et *TAL*. Ces résultats sont conformes à nos attentes et aux résultats trouvés par d'autres auteurs comme (Ben Cheikh et Zarai ; Cameron et Whetten, 1981)

Les entreprises commerciales de Bamako peuvent améliorer leur résilience en investissant dans des pratiques de gouvernance solides tout en se préparant à des fluctuations externes. Par exemple, renforcer la transparence financière peut aider à maintenir la confiance des investisseurs même en période de crise. De même, des conseils d'administration actifs peuvent mieux guider l'entreprise à travers des périodes d'instabilité.

## **6. Conclusion**

Cette étude apporte une contribution importante à la littérature sur la gouvernance d'entreprise en montrant que, dans le contexte d'instabilité du district de Bamako, les pratiques de gouvernance ont un impact significatif sur la performance financière des entreprises commerciales. Les entreprises qui investissent dans des mécanismes de gouvernance solides, tels que la transparence financière et les conseils d'administration actifs, montrent des performances financières supérieures. Cependant, l'instabilité atténue l'efficacité de ces pratiques, ce qui souligne l'importance pour les entreprises de se préparer à des conditions imprévisibles. En effet, les entreprises doivent adopter des politiques de transparence financière plus robustes, en particulier en période d'instabilité, pour maintenir la confiance des investisseurs et des parties prenantes. Elles doivent améliorer l'efficacité de leurs conseils d'administration en augmentant la fréquence des réunions et en incluant des membres indépendants et spécialisés.

Cette étude se concentre uniquement sur les entreprises commerciales du district de Bamako, limitant ainsi la généralisation des résultats à d'autres contextes ou secteurs. De futures recherches pourraient explorer l'impact de la gouvernance d'entreprise sur la performance financière dans d'autres secteurs ou régions du Mali. L'influence d'autres variables modératrices, telles que la culture d'entreprise ou le capital humain, pourrait être examinée pour une compréhension plus complète.

**Références bibliographique :**

- Afes, M., & Jarboui, A. (2023). Effets de la gouvernance sur la performance des entreprises indonésiennes : Rôle des commissaires indépendants et de la propriété institutionnelle. *Revue internationale de gouvernance d'entreprise*, 15(3), 145-168.
- Ben Cheikh, S., & Zarai, M. (2000). Gouvernance d'entreprise en contexte d'instabilité : Impact sur la performance des PME. *Revue de gestion et économie appliquée*, 8(2), 33-49.
- Black, B. S., Jang, H., & Kim, W. (2006). La gouvernance d'entreprise peut-elle prédire la valeur marchande des entreprises ? Preuves issues de la Corée. *Revue du droit, de l'économie et de l'organisation*, 22(2), 366-413.
- Borlea, S. N., & Achim, M. V. (2013). Étude de la gouvernance d'entreprise et de la performance économique en Roumanie. *Actes de la conférence en économie et finance*, 6, 25-33.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1981). Perceptions de l'efficacité organisationnelle à travers les cycles de vie des organisations. *Revue trimestrielle des sciences administratives*, 26(4), 525-544.
- Charreaux, G. (1993). *Le contrôle de gestion : Une approche stratégique et organisationnelle*. Economica, 375 pages.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Vers une théorie de la gestion fondée sur la responsabilité fiduciaire. *Revue de l'Académie de management*, 22(1), 20-47.
- Diriba, D., & Basumatary, R. (2019). Gouvernance d'entreprise et performance des entreprises : Preuves issues des grandes entreprises indiennes. *Revue indienne de gouvernance d'entreprise*, 12(1), 45-61.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Séparation entre la propriété et le contrôle. *Revue du droit et de l'économie*, 26(2), 301-325.
- Guluma, T. (2021). Mécanismes de gouvernance d'entreprise et performance financière : Preuves des entreprises chinoises cotées en bourse. *Revue asiatique de finance et comptabilité*, 13(2), 100-121.
- Hawa KANTE et al (2024) Analyse des effets de la gouvernancr sur la performance des PME au Mali *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)* 916-930
- Hart, O. (1995). Gouvernance d'entreprise : Quelques théories et implications. *Journal économique*, 105(430), 678-689.
- Hernandez, M. (2012). Vers une compréhension de la psychologie de la gestion fiduciaire. *Revue de l'Académie de management*, 37(2), 172-193.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Théorie de l'entreprise : Comportement managérial, coûts d'agence et structure de la propriété. *Revue d'économie financière*, 3(4), 305-360.
- Kolsi, M. C., & Ghorbel, M. (2011). Transparence financière et gouvernance : Une analyse empirique. *Revue des sciences de gestion*, 46(2), 45-62.
- Lefort, F., & Urzúa, F. (2008). Indépendance du conseil d'administration, performance de l'entreprise et concentration de la propriété : Preuves issues du Chili. *Revue des recherches en gestion d'entreprise*, 61(6), 615-622.

McGregor, D. (1960). *Le côté humain de l'entreprise : Théories X et Y de la motivation*. New York : McGraw-Hill, 256 pages.

Naciri, A. (2006). *Gouvernance et performance des entreprises : Transparence et fiabilité de l'information*. Presses universitaires de Montréal, 320 pages.

Nicholson, G. J., & Kiel, G. C. (2007). Les administrateurs peuvent-ils influencer la performance ? Une étude de cas fondée sur trois théories de la gouvernance d'entreprise. *Revue internationale de gouvernance d'entreprise*, 15(4), 585-608.

Nyakundi, D. O., Nyamita, M. O., & Tinega, T. M. (2014). Effet des systèmes de contrôle interne sur la performance financière des PME à Kisumu City, Kenya. *Revue internationale des sciences sociales et entrepreneuriat*, 1(11), 719-734.

Ross, S. A. (1973). La théorie économique de l'agence : Le problème du mandant. *Revue américaine d'économie*, 63(2), 134-139.

Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Théorie de la gestion fiduciaire ou théorie de l'agence : Gouvernance des PDG et rendement des actionnaires. *Revue australienne de gestion*, 22(1), 107-127.