



Revue-IRS



**Revue Internationale de la Recherche Scientifique
(Revue-IRS)**

ISSN: 2958-8413

Vol. 2, No. 6, December 2024

This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) license.



Facteurs de vulnérabilités des petites et moyennes entreprises formelles au Mali

Factors of vulnerabilities of small and medium-sized formal enterprises in Mali

Hamassire GAKOU

Enseignant-chercheur

Universités des Sciences sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Faculté des Sciences Economiques et Gestion (FSEG)

Boubacary CISSE

Maitre de Conférences en Sciences de Gestion, à l'Institut Universitaire de Gestion (IUG)

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

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.14566687>

RESUME

L'objectif de cet article est de : i) identifier les rôles joués par l'environnement dans la vulnérabilité des petites et moyennes entreprises formelles au Mali ; ii) déterminer les facteurs de vulnérabilités liés à l'entrepreneur des petites et moyennes entreprises formelles au Mali ; et iii) déterminer les facteurs de vulnérabilités liés à l'entreprise formelle au Mali. Ensuite nous avons utilisé une méthode qualitative basée sur des entretiens semi directif auprès de 20 personnes morales. A cet effet, nos résultats de recherches qualitatives ont également permis de faire les propositions selon lesquelles les facteurs de vulnérabilités dépendront de l'environnement, l'entrepreneur et de l'entreprise formelle malienne.

Mots clés : Facteurs ; vulnérabilités ; petites et moyennes entreprises formelles ; Mali

Abstract

The objective of this article is to: I) Identify the roles played by the environment in the vulnerability of small and medium formal enterprises in Mali; II) Determine the vulnerability factors related to the profile of the leader of small and medium formal enterprises in Mali ; III) Determine the vulnerability factors related to formal enterprise in Mali. Then we used a qualitative method based on semi-structured interviews with 15 legal entities. To this end, our qualitative research results have also made it possible to make proposals according to which the vulnerability factors will depend on the environment, the profile of the manager and the formal Malian company.

Keywords : formal SMEs, Factors, Vulnerabilities, Mali

Introduction

Les PME formelles maliennes souffrent d'absence ou d'inadéquation d'organisation, de méthodes et procédures de gestion, de système de management, de faiblesse de la capacité de la ressource humaine, d'absence de mécanismes de gouvernance, de déficit dans l'organisation et les systèmes de gestion, de faiblesse de capacité en ressource humaines, etc. Ce sont autant de facteurs qui grèvent leur compétitivité. En conséquence, la personnalité du premier dirigeant influence le développement de l'entreprise formelle malienne. Elles se caractérisent par : une faible taille ; une faible spécialisation ; une stratégie peu formalisée. Les difficultés liées à l'accès au marché et au financement, constituent les obstacles majeurs au développement des PME formelles maliennes. Dans cet article, nous avons mené une approche qualitative visée à explorer dans une logique interprétative pour comprendre et décrire un phénomène plutôt qu'expliquer. Nous cherchons à mettre en évidence les facteurs de vulnérabilités liés aux 3 E. premièrement nous nous sommes intéressées à identifier les rôles joués par l'environnement dans la vulnérabilité des petites et moyennes entreprises formelles au Mali. Deuxièmement nous avons tenté déterminer les facteurs de vulnérabilités liés au profil du dirigeant des petites et moyennes entreprises formelles au Mali. Troisièmement nous avons cherché à déterminer les facteurs de vulnérabilités liés à l'entreprise formelle au Mali.

1. Revue de littérature

Cette partie théorique, les principales caractéristiques des PME formelles (1.1.) et les facteurs de vulnérabilités des PME formelles (1.2.).

1.1. Principales caractéristiques des PME formelles

Selon les travaux de (Bentalet, 2008) page 50, les PME formelles se présentent comme suit : *un très petit nombre de personnes travaillant au sein de l'entreprise formelle ; une centralisation de gestion ; un fonctionnement organique; un système d'information informel ; une stratégie intuitive et peu formalisée.* Le premier stade de l'entreprise formelle est celui de vivre ou de mourir. Par ailleurs, (Foliard, 2008) page 67 établit « *qu'au niveau de PME, force est de constater que l'idée de maximiser un profit ou une rentabilité sur les fonds investis est une notion qui dépasse la plus grande partie des porteurs de projets* » et Bruyat 1993 cité par (Foliard, 2008) page 62; ajoute que « *l'entreprise est la chose de l'entrepreneur, il en détermine l'ampleur de la production et la manière dont elle est réalisée, il est l'acteur principal.* Nous

voulons mettre en exergue cette richesse de définitions même divergentes sans avoir la prétention de clore le débat sur la thématique. En effet, selon (Torres, 1998), page 24 « *si la recherche en PME a réussi à affirmer son identité épistémologique durant ces vingt dernières années au point de pouvoir être considérée comme une véritable discipline, force est de constater qu'il s'agit d'une discipline dont le projet cognitif est nécessairement flou et instable et dont les frontières sont nécessairement contingentes* ». Cet élément taille est relatif car selon (Clusel, 2012), page 63 « *une petite entreprise industrielle représente à effectif égal, une grande entreprise du domaine des services* ». Comme le disait (Marchesnay, 2003) page 113 « *en fait, la diversité ontologiquement consubstantielle à la PE à fortiori à la PME, décourage toute velléité d'interprétation moniste : nous sommes dans le monde de la complexité* ». Nous fondons sur des travaux de Pierre André Julien fondateur de la revue internationale des PME, définit la PME à partir de cinq (5) critères : *Une centralisation de la gestion ; des systèmes d'information interne et externe simples et informels ; une faible décomposition des tâches ; une stratégie implicite et souvent à court terme ; un contact direct avec la clientèle.*

1.2. Facteurs de vulnérabilités liés aux PME formelles

Les facteurs liés à l'environnement formel ; les facteurs liés à l'entrepreneur formel ; les facteurs liés à l'entreprise formelle. Facteurs de vulnérabilités liés à l'environnement et à la culture : Il n'existe pas de définition de l'environnement socio-culturel unanimement acceptée par les scientifiques. Selon les travaux de (Ndura, 2004) page 10 « *la culture se réfère à des acquisitions complexes de connaissances que les individus et les communautés usent pour affirmer et interpréter les valeurs, les croyances, les coutumes, les pratiques qui les distinguent des autres groupes ou sociétés* ». Quant aux réflexions de (Thomas, 2015) page 24, « *la culture est un ensemble de construits sociaux, constitué de valeurs, normes, attitudes, croyances et comportements significatifs propres à un groupe ou à une société donnée et transmis ou hérité des générations précédentes* ». Quant aux travaux de (Houkou et al, 2008) page 18, ils ont démontré à partir d'une étude de cas de deux entreprises performantes que « *les managers des entreprises étudiées mettent en place des modèles de gestion de ressources humaines en phase avec la culture ambiante et non en fonction de l'organisation* ». Les résultats des travaux de (Chirusshage, 2001), page 9 ont montré qu'une « *des causes de l'échec du management en Afrique est la culture, la coexistence du secteur*

moderne et traditionnel, ayant chacun sa propre logique ». Par conséquent, selon ces auteurs, page 18 « *les études empiriques menées sur le terrain ont permis de montrer qu'il est possible d'appliquer les méthodes de gestion dites occidentales en Afrique et d'obtenir de meilleurs résultats* ». Facteurs de vulnérabilités liés à l'âge et au niveau de formation de l'entrepreneur formel : Selon les travaux de (Chirusshage, 2001), page 27 « *il est prouvé qu'un individu de 18 ans n'a pas les mêmes attitudes qu'un individu de 30 ou 40 ans* ». Les études montrent que l'âge est un facteur pouvant conduire à l'échec étant donné qu'un entrepreneur formel trop jeune, manque d'expérience, de savoir-faire et même de capital. Cependant, ce paramètre est réfuté qui estime que les jeunes entrepreneurs formels ont plus de chance de réussir, car ils sont plus motivés et plus ambitieux. Facteurs de vulnérabilités liés à la formation de l'entrepreneur : La formation initiale, continue et le perfectionnement constituent des outils indispensables pour l'entrepreneur formel ou le manager car c'est dans les formations qu'il doit puiser les sources du savoir pour la bonne marche de l'entreprise formelle. Cependant, elle ne constitue pas un seul facteur car selon les résultats des travaux de (Chirusshage, 2001) page 28, « *il arrive cependant que la formation elle-même ne suffise pas pour assurer le succès du gestionnaire, puisque la gestion demeure encore un art et une science ; il lui faut encore observer, imiter et faire appel à l'intuition. Ces pratiques jouent un rôle important, car aucune théorie, ni pratique ne peut remplacer la capacité de discernement dans une situation donnée ou suppléer la créativité. Les deux peuvent aider à condition qu'il y ait eu une véritable formation* ». La formation comme un prérequis à la réalisation de l'organisation de demain, car le management moderne implique plus de polyvalence, de connaissances générales. Facteurs de vulnérabilités liés à l'inexpérience de l'entrepreneur : L'inexpérience est également importante dans la vulnérabilité de l'entreprise informelle. Selon les travaux de (Chirusshage, 2001) page 31, les recherches « *indiquent que deux tiers des entrepreneurs qui réussissent avaient déjà une expérience dans leur travail* ».

Facteurs de vulnérabilités liés à l'entreprise formelle : Facteurs liés à l'âge de l'entreprise formelle et le secteur d'activités, l'âge est un facteur pouvant conduire à la vulnérabilité. Le taux de vulnérabilités est très élevé pendant les 5 premières années qui correspondent à la phase de démarrage d'une entreprise formelle avec les difficultés connexes. Quant au secteur d'activités, il se définit comme l'ensemble des entreprises formelles qui exercent dans la même activité principale. Le secteur oriente les stratégies de l'entreprise formelle et par conséquent, joue donc un rôle important concernant les chances de succès de l'organisation qui évolue dans un environnement susceptible d'être hostile ou favorable à sa croissance. Les changements d'activités de secteur peuvent être fatals à l'organisation si les réactions ne sont pas rapides et efficaces.

2. Choix méthodologiques et justifications

2.1. Collecte des données

Yin (1994) suggère aux scientifiques la liberté de choisir entre cinq stratégies de recherche : Les expériences, les enquêtes, l'analyse d'archives, les études historiques, les études de cas.

La collecte des données par questionnaire est le mode de collecte le plus répandu dans les recherches quantitatives, alors les recherches qualitatives privilégient l'entretien et l'observation (Gakou, Ballo, Traore, Kone et Guindo 2023). Dans le cadre de cette recherche nous avons utilisé l'approche qualitative. Le public cible concerné par cette recherche est constitué de 20 personnes morales. Traitement manuel

3. Résultats

3.1. Obstacles majeurs au développement des PME formelles maliennes

Les pratiques anticoncurrentielles, elles prennent plusieurs formes (concurrence déloyale, fraude, contrebande, contrefaçon) et contribuent à pénaliser, voire à tuer certains secteurs d'activités vitaux et porteurs de croissance potentielle pour le Mali. L'inadéquation de l'environnement juridique et judiciaire des affaires (Il reste encore peu propice au développement des affaires, en raison de l'insécurité juridique régnant dans les affaires pour cause de certains dysfonctionnements du système judiciaire). La fiscalité pénalisante (la pression fiscale, bien qu'encore perçue par le secteur privé comme étant très forte, reste dans la moyenne de celle pratiquée dans les autres pays de la région). En revanche, le recouvrement

des impôts et taxes reste problématique pour les entreprises formelles maliennes (redressements fiscaux fréquents, pas toujours justifiés et très souvent disproportionnés par rapport à la taille des entreprises maliennes, encaissements par anticipation pesant sérieusement sur leur trésorerie, etc.). Le difficile accès à certains facteurs de production de base (les mesures gouvernementales n'ont pas permis de desserrer suffisamment cette contrainte majeure qui pèse sur la compétitivité des PME formelles maliennes en dépit des efforts consentis). Les PME formelles maliennes n'ont toujours pas accès à des facteurs de production de base de manière satisfaisante (accès en termes de coût et de qualité aux zones industrielles viabilisées, à l'énergie, aux transports, aux télécommunications. La faible capacité des organisations patronales et consulaires (dans la fourniture de services d'appui aux entreprises formelles maliennes). Les organisations intermédiaires n'ont pas toujours les capacités humaines et financières pour fournir les services aux entreprises formelles maliennes en termes d'encadrement, de renforcement de capacité, de représentation, etc. Un crédit cher, souvent inadapté et peu accessible aux PME formelles maliennes (dû en partie à l'inadéquation de l'offre de financement aux besoins des PME formelles maliennes, l'accès au crédit adapté continue de rester une des contraintes majeures qui pèse sur leur développement).

3.2. Synthèse des défis majeurs

La situation d'insécurité qui a tendance à se généraliser sur l'ensemble du territoire malien constitue un frein, ou tout au moins une forte contrainte à la relance des investissements privés. Certaines pesanteurs socioculturelles ne favorisent pas la consolidation de la gouvernance d'entreprise malienne et ne sont pas toujours compatibles avec les règles de compétitivité internationale. Le secteur privé formel souffre de pratiques anti concurrentielles telles que la contrefaçon, la concurrence déloyale, la fraude et la corruption ; la transition de la majorité des acteurs économiques du secteur formel n'est pas encore bien engagée ; l'insuffisance et la mauvaise qualité des infrastructures et équipements dans tous les domaines en particulier celui de l'industrie, couplé au coût élevé des facteurs de production constituent de fortes contraintes à la compétitivité des entreprises formelles maliennes ; l'incapacité de la majorité des PME formelles maliennes à respecter les critères de financement des institutions bancaires ; l'asymétrie d'information sur les sources de financement ; l'inadaptation des produits et services bancaires aux besoins des PME formelles maliennes; les taux d'intérêts élevés ; la complexité des procédures et exigences bancaires pour les PME formelles maliennes (exigences d'apports personnels difficiles à constituer, de documents et garanties difficiles à fournir, etc.). Les difficultés rencontrées par les institutions financières pour la

bonne appréciation et gestion des vulnérabilités (non disponibilité d'informations financières fiables, appréciation et maîtrise de vulnérabilités des PME formelles maliennes ; difficultés de réalisation des garanties, etc.) ; l'absence ou inadaptation du cadre juridique pour certains produits bancaires (crédit-bail, le capital-investissement, l'affacturage ; la quasi-absence des entreprises maliennes sur le marché financier régional). Le déficit de capacité institutionnelle des PME formelles maliennes se manifeste à travers leur faible maîtrise de l'environnement qui les entoure ; la méconnaissance et le non-respect des normes, qui se traduisent par la faible sécurité sanitaire des produits alimentaires et la mauvaise qualité des biens et services en général; le faible leadership des dirigeants des PME formelles maliennes qui se traduit par la généralisation de mauvaises pratiques de gouvernance d'entreprises ; leur très faible capacité de recherche, de développement et d'innovation ; le déficit dans leur organisation interne faible et dans la capacité managériale des gestionnaires ; les difficultés qu'elles rencontrent à être qualifiées pour accéder aux marchés publics ; leur faible capacité de résilience face aux crises multidimensionnelles. Le contexte de crise et d'insécurité récurrente handicape le développement des affaires en général et constitue même un frein pour certains secteurs d'activité ou dans certaines zones géographiques ; l'insécurité juridique pèse sur la conduite des affaires et se traduit entre autres par des lenteurs dans les procédures, la non-conformité de certaines décisions de justice aux règles de droit). L'inadaptabilité du cadre légal et réglementaire des PME formelles maliennes et de l'activité économique (Il y a une inexistence de cadre juridique pour les PME formelles maliennes ; le cadre juridique et réglementaire est peu incitatif pour le développement des investissements et la formalisation des activités ; certains aspects d'actualité de l'activité économique (le partenariat public privé, la sous-traitance, etc.) ne sont pas ou sont faiblement réglementés ; le système fiscal est peu incitatif pour les entreprises formelles). L'inadaptabilité et/ou au mauvais fonctionnement du cadre institutionnel (Il n'existe pas de structure dédiée au développement spécifique des PME formelles maliennes ; les procédures de création des entreprises encore trop complexes ; les mécanismes institutionnels sont peu incitatifs pour la formalisation des activités économiques ; les pratiques anticoncurrentielles sont récurrentes ; il n'y a une quasi inexistence d'équipements et de mécanisme pour la normalisation des produits ; les PME formelles maliennes ne disposent pas de sources d'informations économiques fiables nécessaires pour leur pilotage). L'indisponibilité des facteurs de production assurant aux PME formelles maliennes les conditions de compétitivité (il y a une insuffisance de zones industrielles avec des terrains viabilisés pour les projets industriels (pour ceux qui existent, l'acquisition est difficile et les aménagements de terrains pour les sites industriels sont très

coûteux); les infrastructures et équipements industriels sont insuffisants et dans un état défectueux, notamment dans le transport (routier, aérien, ferroviaire, fluvial) occasionnant de longs délais et des coûts élevés de transport ; l'eau et électricité ne sont pas indisponibles dans beaucoup de localités ou sont fournies à un coût élevé et avec des ruptures fréquentes à certaines périodes de l'année ; le téléphone et l'internet sont encore peu accessibles aux PME formelles maliennes et là où c'est disponible, la qualité des connexions n'est pas toujours bonne et les coûts d'accès sont encore trop élevés. La faiblesse de la PME formelle malienne par les organisations professionnelles qui les représentent (les capacités des organisations intermédiaires représentatives des PME formelles maliennes sont faibles pour leur permettre de jouer pleinement leurs rôles de plaidoyer, de lobbying et d'orientation des politiques publiques en faveur des PME formelles maliennes ; il y a un manque de coordination entre les activités des organisations intermédiaires). La faible synergie d'actions entre les acteurs (étatiques et non étatiques). Les synergies d'actions entre l'Etat, les collectivités, le secteur privé pour le développement des investissements sont inexistantes ou faibles ; la mobilisation des acteurs non étatiques (société civile, presse, etc.) autour des questions du secteur privé est insuffisante. Une sous-exploitation des filières identifiées comme porteuses d'avantages comparatifs ; non l'exploitation de plusieurs maillons essentiels des chaînes de valeur des filières porteuses d'avantages ; l'économie nationale est très peu intégrée, les complémentarités et les synergies entre les différents secteurs de l'économie et entre moyennes et petites entreprises formelles sont très faibles ; les dirigeants des PME formelles maliennes ne sont pas toujours conscients des enjeux et de l'importance de la bonne gouvernance et le management sur les performances de leurs entreprises formelles; la faible qualité des ressources humaines des PME formelles maliennes, découlant des déficits de compétences et de motivation ainsi que des attitudes et comportements peu professionnels ; la performance des PME formelles maliennes est handicapée par leurs structures organisationnelles inadaptées, des méthodes et procédures non performantes et non formalisées ; les profils et qualifications des demandeurs d'emploi ne sont pas adéquation avec les exigences de qualification découlant des besoins réels des PME formelles maliennes ; l'offre de formation professionnelle au service du développement des PME formelles maliennes n'est pas adaptée au besoin des PME formelles maliennes ; les organisations professionnelles ne jouent pas efficacement leur rôle d'encadrement et d'appui aux PME formelles maliennes. l'inadéquation du profil des PME formelles maliennes par rapport aux conditions d'accès des marchés publics attribués au Mali ; les impacts négatifs de la concurrence déloyale découlant des importations frauduleuses et des pratiques

protectionnistes de certains pays sur l'industrie nationale ; l'impact du faible niveau de développement PME formelles nationales sur leur compétition sur le plan international ; la très faible exploitation par le Mali des marges de manœuvres découlant de l'interprétation des accords internationaux pour défendre ses industries. L'incapacité de la majorité des PME formelles maliennes à respecter les critères de financement des institutions bancaires ; l'asymétrie d'information sur les sources de financement ; l'inadaptation des produits et services bancaires aux besoins des PME formelles maliennes; les taux d'intérêts élevés ; la complexité des procédures et exigences bancaires pour les PME formelles maliennes (exigences d'apports personnels difficiles à constituer, de documents et garanties difficiles à fournir, etc.). Les difficultés rencontrées par les institutions financières pour la bonne appréciation et gestion des risques (non disponibilité d'informations financières fiables, appréciation et maîtrise de vulnérabilités des PME formelles maliennes, difficultés de réalisation des garanties, etc.) ; l'absence ou inadaptation du cadre juridique pour certains produits bancaires : crédit-bail, capital-risque, etc. La quasi-absence des entreprises formelles maliennes sur le marché financier régional. Les mesures gouvernementales n'ont pas permis de dresser suffisamment cette contrainte majeure qui pèse sur la compétitivité des PME formelles maliennes en dépit des efforts consentis. Les PME formelles maliennes n'ont toujours pas accès à des facteurs de production de base de manière suffisante (accès en termes de cout et de qualité aux zones industrielles viabilisées, à l'énergie, aux transports, aux télécommunications). Les pratiques anticoncurrentielles sont perçues comme étant la principale source d'obstacle à la compétitivité de l'industrie malienne. Elle prend plusieurs formes (la concurrence déloyale qui se traduit par un ensemble de pratiques susceptibles de fausser le libre jeu de la concurrence, la fraude qui se définit comme étant un ensemble d'actes accomplis en vue de porter atteinte délibérément aux droits et intérêts d'autrui, la contrebande ou le commerce frauduleux pratiquée en infraction des lois du Mali particulièrement de la législation fiscale, la contrefaçon ou la reproduction frauduleuse d'œuvre appartenant à autrui). L'environnement des affaires au Mali est largement dominé par la culture de la rente. En effet, de par le profil d'une majorité d'entrepreneurs à faible niveau d'instruction sans vision à long terme cherchant à tirer profit de situations de rentes et d'opportunités ponctuelles à court ou à très court terme, expérience de gestion limitée à l'intuition et à la débrouille, etc. Ils ne sont pas préparés à sortir d'une gestion traditionnelle des affaires pour s'adapter aux exigences d'une gestion d'entreprise formelle de plus en plus complexe, imposées par les mutations économiques, technologiques et la compétition internationale. Ces insuffisances dans la formation initiale constituent un handicap à

l'acquisition de savoir faire appropriés aux postes de travail, d'autant plus que très peu d'entreprises offrent un environnement de travail propice au l'apprentissage par la pratique. Les raisons en sont également la mauvaise organisation, l'absence de procédures formelles de qualité, les méthodes archaïques de travail, etc. Cette faiblesse des ressources humaines est peu prise en charge par la formation professionnelle qui n'est encore une pratique courante des entreprises. En dépit du bas niveau des salaires, la faiblesse des ressources humaines est un facteur essentiel de celle de la productivité du personnel qui grève sérieusement la compétitivité des entreprises formelles maliennes

4. Discussions des résultats

Discussions de recherches portent sur les propositions de recherches. Nous avons établis 3 propositions à partir de résultats antérieurs pour confronter à nos résultats obtenus. Les 3 propositions relatives à l'environnement, à l'entrepreneur, à l'entreprise formelle.

Proposition n°1 : Environnement joue un rôle capital dans la vulnérabilité des petites et moyennes entreprises formelles au Mali.

L'environnement est un paramètre très capital susceptible d'influencer l'organisation, mais il n'existe pas de description consensuelle ce terme, chacun le définit selon son domaine et sa perception. L'environnement organisationnel est l'ensemble des paramètres tant internes qu'externes susceptibles d'influencer le fonctionnement de l'entreprise formelle. L'environnement interne renvoie aux éléments que l'entreprise formelle peut manipuler, tandis que l'environnement externe est composé des facteurs qui échappent au contrôle de l'entreprise formelle et pour lesquels, elle n'a aucune prise. Ainsi certains chercheurs limitent l'entourage organisationnel à l'entourage immédiat de l'organisation c'est-à-dire, aux rapports que celle-ci entretient avec les agents extérieurs proches (clients, fournisseurs, concurrents...), d'autres prennent en compte la globalité des paramètres extérieurs à l'organisation (économique, physique, socio-culturel, institutionnel et juridique, politique etc.) et susceptible de l'influencer. Confirme

Proposition n° 2 : Entrepreneur joue un rôle capital dans la vulnérabilité des petites et moyennes entreprises formelles au Mali.

Les facteurs liés à l'entrepreneur sont au nombre de trois (3) : La personnalité du dirigeant, vision passéiste, c'est à dire restreinte sur l'avenir, ou un dirigeant manquant d'innovation, inflexible ou même les problèmes personnels (maladies, divorces...) ; l'incompétence du

dirigeant et le mixte à savoir personnalité /incompétence du dirigeant ; la mauvaise gestion, aucun /insuffisance de conseillers pour l'entreprise informelle, décisions basées l'intuition, l'émotion et autres éléments non objectifs. Au regard de ce qui précède, il est indéniable que l'âge, le niveau de formation, l'inexpérience et la personnalité de l'entrepreneur sont des désavantage non négligeables aux vulnérabilités de l'entreprise formelle tandis que leur absence pourrait certainement contribuer à la vulnérabilité. Confirme

Proposition n° 3: Il existe des facteurs de vulnérabilités liés à l'entreprise formelle au Mali.

Les facteurs inhérents à l'entreprise formelle au Mali sont aux nombreux de trois selon nos résultats : L'organisation (absence ou inefficacité de planification, mauvaise gestion de la croissance, lacunes en gestion des ressources humaines, problèmes de financement...);

Le fonctionnement (mauvaise localisation de l'entreprise informelle, problèmes liés aux marchés, aux prix, stratégie promotionnelle inefficace ;

La structure de l'entreprise informelle (problèmes liés à la formation, problèmes de communication, manque de ressources financières...). Confirme

Conclusion

Arrivé aux termes de cette recherche, nous pouvons répondre de manière holistique car aucun facteur ne peut à lui seul justifier les facteurs de vulnérabilités des PME formelles au Mali. D'où la nécessité d'une approche globale portant sur l'environnement, l'entrepreneur, et l'entreprise formelle malienne. Cette étude a permis de mettre en évidence, face à l'imprévu. Les résultats de la méthode qualitative et même d'autres résultats de recherches récentes dans le domaine au Mali et ailleurs. Les résultats obtenus grâce à la méthodologie qualitative ont également permis au-delà de la validation de nos propositions, de répondre à notre question de recherches et d'atteindre également les objectifs de recherches. En termes d'apports, les résultats ont permis d'apporter une connaissance significative sur cette thématique. Quant aux limites, le déroulement de l'enquête au moment hivernale, déscolarisation des interlocuteurs, le choix des PME formelles maliennes retenues sont jugulés permettant d'obtenir des résultats crédibles au plan scientifique.

Implication managériale

Les résultats ont montré que les entrepreneurs maliens font preuve, d'ingéniosité, d'imagination débordantes pour trouver des solutions à leurs problèmes et adoptent des

stratégies parfois recommandées par les grands groupes tels que la diversification, la gestion prudente des ressources pour assurer la pérennité de leur outil de vie avant tout. Ce qui confirme l'adage qui dit qu'ils sont analphabètes, mais ils ne sont pas bêtes. Ce sont des analphabètes intelligents qui progressent dans leurs affaires selon leurs intuitions et leurs expériences. Des renforcements de capacités dans le domaine du management adaptés à leur situation ne feront qu'accroître leurs performances. Apports des résultats de recherches.

Références bibliographiques et webographies

Ball, I., Diabaté, A. et Guindo, L.A (2022), « Nécessité des pratiques d'audit interne dans les collectivités décentralisées du district de Bamako », revue internationale des Sciences de Gestion Volume5 : « Numéro 2 » pp : 469-494.

Bentalet, E. (2008). *Très petites, petites et moyennes entreprises: entre tradition et innovation*.

Clusel, S. (2012). *Définition d'une démarche de réduction des vulnérabilités des TPE/PME fondée sur le cycle de vie*. Paris: HAL.

Foliard, S. (2008). *Financement bancaire des créateurs de très petites entreprises*.

GAKOU, H et al, (2023) « Facteurs de vulnérabilités des petites et moyennes entreprises informelles au Mali ». Revue contrôle, de la comptabilité et de l'audit « volume5 : numéro1 » pp : 65-79.

JULIEN J et M.MARCHESNAY « *La petite entreprise* ». Vuibert gestion. Paris 1998 ;
Marchesnay, M. (2003). *La petite entreprise: sortir de l'ignorance*. Revue française de gestion Lavoisier 2003/3 N° 144, 107-118.

Roux-dufort. (2010). *La vulnérabilité organisationnelle à la loupe: entre fragilité et ignorance*. Telescope, vol 16, n°2, 1-21.

Yin R.K (1994), « *Case Study Research, Design and Methods* », 2^e édition sage publication