



RESEARCH ARTICLE

INITIATIVE PRIVEE AU MALI: UNECONSTANTE QUETE D'HARMONIEAVECLA CULTURE POUR UN EPANOUISSEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL

¹Docteur Bréma COULIBALY, ²Docteur Sira Samballa DIALLO and ³Et Docteur Aboubacar Abdou TOURE

^{1,2}Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Institut Universitaire de Gestion (IUG)

³Institut Universitaire de Gestion (IUG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

ARTICLE INFO

Article History:

Received 20th October, 2024

Received in revised form

17th November, 2024

Accepted 24th December, 2024

Published online 31st January, 2025

Key Words:

Initiative; Private; Constant; Quest;
Harmony; Culture; Mali; Fulfillment;
Economic; Social.

*Corresponding author:

Imhamed M. Saleh

ABSTRACT

A new analysis takes hold of the authors following the globalization of business. Culture, customs, morals and habits constitute elements that affect private enterprise within African societies and particularly Malian societies. Malian entrepreneurship being dominated by private initiative, then the option for this theme is motivated by a need to verify the effects of culture on the life of the company. In an exploratory, descriptive, explanatory logic and taking a position relative to perceptions, we aim to identify cultural components that obstruct the path of companies towards progress in Mali. The objective is to bypass them to allow initiatives to oppose resistance and resilience, thus guaranteeing their sustainability. A survey in 200 SMEs supplemented by information from administrations made it possible to constitute our database. Undertaking in one's vocation, adapting or reinventing new ideologies to replace habits are difficult to conceive. Although the matrimonial regime of separation of property encourages the promotion of female entrepreneurship, the concept of private entrepreneurs seems recent in Mali. The survey reveals that the private sector contributes to the economic stability of homes and families, although it acknowledges the existence of "cultural nepotism" that negatively affects the life of the company. The results highlighted the weight and financial importance of women in households and rejected certain acts such as cultural corruption and an unsuitable institutional environment.

Copyright©2025, Imhamed M. Saleh et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Imhamed M. Saleh, Mohamed Bughazem and Khalifa Khalifa. 2025. "Initiative privée au Mali: uneconstante quete d'harmonieavecla culture pour un epanouissement économique et social". *International Journal of Current Research*, 17, (01), 31640-31647.

INTRODUCTION

Le monde est composé d'une multitude de sociétés, de diverses cultures, coutumes et us. Face aux questions d'ordre social héritées du modèle capitaliste, des politiques nouvelles vont vite s'emparer des dirigeants des pays en développement. Les médias traditionnels et les nouvelles technologies de l'information vont servir de leviers pour la vulgarisation travers des nations ayant leurs propres cultures et mode de gestion. De ce fait, des pays, en quête d'assistance, ont été contraints de solliciter l'aide des institutions internationales ou d'emprunter des essais dans un cadre bilatéral. A la suite d'études de type régionales faites par la Banque Mondiale en 1989, des pays vont devoir s'essayer avec de nouveaux modèles. Ceci consiste à faire de la promotion de l'entrepreneuriat privé moderne la nouvelle panacée au développement économique et social des pays en question. Il s'agissait d'abandonner ses habitudes, dans de nombreux cas, au profit d'un modèle nouveau afin d'atténuer le climat austère au niveau d'une gouvernance publique qui peine depuis fort longtemps à répondre aux multiples sollicitations des citoyens. Huit années plus tard elle a été catégoriquement rapportée à l'intérêt que ces pays peuvent tirer d'une politique de développement économique basée sur l'entrepreneuriat privé. Cette lenteur de la banque à se décider

pour la promotion du secteur privé est probablement liée à des difficultés à faire renoncer par des sociétés civiles des habitudes ancrées dans leur mode de conceptions et de visions de l'entreprise privée. Peut-être, elles s'expliquent par une idéologie de rejet de financement des projets des secteurs privés par des fonds communautaires ou publics. Comparativement à l'Occident, les entreprises telles que présentées de nos jours sont jeunes en Afrique. Jadis, l'entrepreneuriat africain et particulièrement malien était fondé sur la terre, mais réservé à certaines catégories de citoyens. L'Afrique ignorait donc presque tout du concept d'entreprise telle que présentée par Fénélon et l'école autrichienne du 17^{ème} siècle. Elle s'est organisée d'abord sous des formes à caractère ethnique comme le cas des Dioula en Afrique de l'Ouest ou des Bamilekés au Cameroun. Pourtant, les PME, sous la forme moderne, constituent à la fois un atout irremplaçable pour le développement, un moteur pour la croissance et un outil de redistribution. Encourager la promotion de la PME revient à encourager l'esprit d'initiative, briser des interdits, favoriser la création de plus-value et renforcer les liens sociaux et économiques. Des propos comme la femme « est soumise » ou « le noble » est interdit de pratiquer telle ou telle activité sont donc bannis. Face à un cadre environnemental marqué par

une certaine instabilité économique et sociale où les populations sont démunies avec en prime la contrainte des coutumes et des habitudes culturelles sans compter des problèmes d'ouverture commerciale, il semble évident que le développement ainsi que la durabilité des petites et moyennes entreprises soient compliqués. Globalement, les bas niveaux d'investissements, les difficultés à transformer la structure afin de se dissocier d'idéologies anciennes pour tendre vers la modernisation sont les quotidiens du secteur privé. La peur de l'endettement et se voir incapable du remboursement en plus de l'insuffisance des mesures d'accompagnement dans la prise de certaines natures de décisions ont négativement affecté des PME. Par conséquent, elles ont été peu compétitives outre leur difficile accès à des marchés rémunérateurs. Il apparaît donc que les PME n'ont pas été à mesure d'impulser une vraie dynamique dans la création de la richesse nationale du fait de leurs non rentabilités et, cela malgré leur importance économique. L'endettement qui fait profiter aux entreprises leur part de marchés et leur meilleur positionnement concurrentiel constitue l'assurance de survie et de croissance pour ces dernières. Alors, n'est-il pas temps de réfléchir aux causes culturelles qui impactent ces PME dans le but d'envisager des solutions pérennes à leur existence ?

Nous croyons que l'analyse des effets de la culture sur l'espérance de vie des PME mérite d'être approfondie dès l'instant qu'elle pourrait aider à proposer une meilleure réponse à la question principale de notre recherche qui est la suivante : Quels peuvent être les effets combinés de la culture, des mœurs et des us dans la vie précaire des entreprises privées et singulièrement celle des PME implantées au Mali ?

Les questions secondaires de notre travail de recherche sont:

- la création de l'entreprise, la probabilité de sa survie et de sa disparition sont-elles en partie le fait de la culture au Mali ?
- l'environnement culturel et coutumier peut-il être un obstacle à la pérennité des PME ?
- quelles sont les forces de résilience et de fragilités des entreprises ?
- comment arriver à identifier des points d'infiltrations au sein de la culture en tant qu'opportunité pour tous ?
- qu'elles sont des suggestions pertinentes à saisir pour une meilleure prise de décision sans heurter des fondements sociaux ?

L'intérêt de notre étude relève de la société du moment où elle s'intéresse aux problèmes liés à des comportements et habitudes qu'est la culture. C'est de cela qu'apparaît notre objectif principal à savoir:

Mettre en évidence les effets du facteur culturel décliné en trois dimensions (coutume, mœurs et us) pour mieux appréhender des enjeux que certains comportements et habitudes exercent sur la durabilité, l'employabilité, la croissance et le développement des PME du Mali.

De ce qui précède, nous nous proposons d'atteindre quelques objectifs secondaires que sont:

- Appréhender les effets de la culture sur les questions de création de survie et de disparition des entreprises maliennes.
- Observer puis apprécier l'impact de l'environnement socioculturel sur la longévité de la PME.
- faire état des forces de résilience et de fragilités des entreprises
- parvenir à l'identification des points d'infiltrations au sein de la culture en tant qu'opportunité pour tous ;
- faire des suggestions pertinentes permettant aux initiateurs de projets à se situer en termes de prise de décision et d'insertions sans bouleverser des fondements sociaux.

A partir de ces objectifs, nous pouvons souscrire aux deux hypothèses de recherche qui sont les suivantes:

- **Hypothèse 1:** l'initiative privée formalisée, organisée et pilotée suivant un modèle de gestion bien réfléchi dans un environnement ayant ses propres caractéristiques subit naturellement les influences culturelles du milieu où elle évolue.
- **Hypothèse 2:** l'initiative privée peut assurer sa pérennité au seul cas où elle parvient à s'adapter au climat social et à faire face aux contrariétés des consommateurs dont elle a l'obligation de satisfaire les besoins.

Dans ce travail nous allons aborder en premier lieu le cadre conceptuel définissant quelques concepts clés, en second lieu, parcourir les revues littéraires et empiriques, au troisième niveau, aborder le cadre d'analyse de la vie de l'entreprise en général et, en quatrième phase, nous présenterons les résultats et leurs interprétations. Le travail prendra son épilogue par une conclusion générale afin de juger les hypothèses formulées.

Cadre conceptuel, revue de littérature théorique et empirique

Cadre conceptuel

- **La culture:** Elle est définie comme « l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. Ces hypothèses sont confirmées dans l'action et on peut les considérer comme valides et les enseigner à tout nouveau membre du groupe, comme la manière appropriée de penser, de sentir les problèmes de l'action collective ».
- **La culture de métier:** C'est le type de culture qui permet aux membres de l'entreprise de tendre naturellement vers la mobilisation et l'utilisation rationnelle des moyens technico-commerciaux utilisés dans le métier, l'intégration efficace de l'organisation et dans des structures productives.
- **La culture de coordination et d'organisation:** Un type de culture récente en Afrique, permettant d'assimiler rapidement et de manière systématique les principes de répartition des tâches et des fonctions ainsi que ceux régissant des rapports socioprofessionnels.
- **La culture financière:** Elle consiste à faire interioriser et accepter par les acteurs internes de l'entité des prérogatives pour préserver et de consolider des indicateurs financiers.

- **L'entreprise:** C'est toute unité économique, organisée et autonome qui est créée à l'aide de différents moyens (matériels, financiers, humains, etc.) pour produire des biens ou services destinés à satisfaire les besoins des clients appelés aussi consommateurs ;
- **Le chiffre d'affaires:** Ensemble des ventes de biens ou de services par un établissement sur une période donnée, et peut comprendre des montants des achats pour la revente et des sous-traitances ;
- **Le capital social:** C'est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles et réseaux durables qui unissent des groupes et des personnes au sein de la communauté qu'elle soit géographique ou personnelle ;
- **Le capital-financier:** Ensemble des ressources financières existantes et potentielles de l'entrepreneur ;
- **Le capital-connaissance:** Ensemble des connaissances et savoir-faire techniques de l'entrepreneur acquis sur le tas ou en suivant une formation scolaire ou universitaire.
- **Le capital-relation:** C'est l'ensemble des relations plus ou moins institutionnalisées et d'interconnaissances entretenues avec des institutions publiques ou privées de toute nature.

Revue de littérature théorique et empirique: Dans de nombreuses économies la petite entreprise et la moyenne entreprise sont des moteurs de croissance économique et contribuent, de ce fait, à l'essentiel de la création d'emploi (Torrès, 1990). Elles constituent des facteurs de dynamisation du tissu économique industriel faisant d'elles des enjeux économiques et sociaux majeurs en vue de faire de la promotion le micro-crédit la propriété équitale de chaque citoyen (Belletante, 2001). Bien que placé au centre des économies depuis des décennies, l'entreprise est restée contre toute attente assez longtemps dans « la théorie économique » confondue avec un agent individuel dont le but est de maximiser de façon mécanique son profit. Les autres enjeux lui concernant ont été pris en considération plus tard lorsque sont enfin apparues dans quelques analyses de nouvelles approches faisant foi à la possible existence de nouveaux paramètres. Réduite à un simple agent individuel dont l'organisation interne fut entièrement ignorée, elle n'a pas été en mesure de transformer de manière efficiente des facteurs de production en produits et de s'adapter mécaniquement à son environnement. Le paradoxe est que l'approche néoclassique possède en elle une valeur heuristique n'ayant informé en rien des mécanismes permettant de soutenir l'émergence de la firme, leurs modes organisationnels ou encore moins certaines de leurs caractéristiques fondamentales.

Pourtant, l'approche traditionnelle de la firme fondée sur des théories classiques est admise comme étant le point de départ des théories économiques se rapportant à des comportements relatifs à des agents économiques. Elle a le mérite d'avoir permis de faire comprendre le fonctionnement des unités en lien avec lesdits agents. Dotée du titre d'agents économiques centraux, la firme ne pourrait plus échapper à certains types d'analyse quoi que mal considéré dans son vécu depuis ses tout débuts. Opposée aux précédentes approches, la quantitative ou descriptive réfute la notion de « boîte noire » que l'on a attribuée à l'entreprise et qui a consisté à croire à une éventuelle pénétration et de sortie, à travers ladite boîte, des flux financiers et en ne tenant compte que des éléments plus saillants de l'entreprise. Des études qui cherchaient à délimiter le concept PME/PMI sont parvenues à introduire dans l'analyse des critères quantitatifs au nombre desquels le profit

brut, la valeur ajoutée, le profit net unitaire, le capital social, le patrimoine net et la part de marché. Cela fait de l'approche quantitative la seule à avoir le mérite de la simplicité et de l'opérationnalité dans l'étude des PME même si ses propres fondements ne soient pas toujours vérifiés. La théorie des économies d'échelle convient à des situations dans lesquelles le coût moyen de la production décroît au fur et à mesure que la quantité produite augmente. Elles arrivent donc dès l'instant qu'une grande entreprise, de par sa seule taille parvient à produire des biens de consommation plus efficacement que ne le ferait une petite entreprise au fur et à mesure où la quantité produite augmente. L'approche dite néo-institutionnelle moderne, se pensant sur la pérennité de la PME, est revenue sur le parcours de l'entreprise qui n'a occupé qu'une place marginale dans la théorie économique jusqu'à récemment. Alors, en raison des limites de l'analyse dite classique, il sera procédé à l'élaboration d'une théorie dite « de la firme » qui va commencer à s'installer progressivement et finir par se déployer vers plusieurs domaines d'activité. L'approche qualitative, théorique, sociologique ou analytique, de par son pouvoir descriptif des situations, corrobore en bonne intelligence avec la réalité socio-économique. Passant par l'intérieur de la « boîte noire », elle met un accent plus acceptable sur des éléments distinctifs de petite ou de moyenne dimension tout en usant des critères plus ou moins différenciés et dont les plus importants sont:

- la dimension humaine et la qualité de la gestion de l'entreprise ;
- les stratégies et les objectifs de la Direction ;
- le manque de position de force sur le marché, le difficile accès à des crédits, le recours impossible aux marchés financiers, l'intégration relativement forte aux siens (collectivité locale d'appartenance des propriétaires directeurs) et, enfin, une forte dépendance aux sources d'approvisionnement dans les voisinages.

L'analyse de ces éléments permet de s'apercevoir que la dimension humaine représente l'un des principaux baromètres de durabilité d'un projet du moment où elle constitue pour les entreprises ce qu'est la terre pour les êtres vivants. **En tirant l'attention des décideurs, le co-fondateur de la Rencontre des Entrepreneurs (RDE) Rivolala RATSIMANDRESY (2017) a soutenu que, sans une masse critique de PME dans une économie, il paraît difficile pour cette dernière d'arriver à l'émergence. Partant du cas précis du Sénégal, il dit que : « Le Sénégal compte beaucoup de très petites entreprises, quelques grandes, mais le pays manque fondamentalement d'entreprises de taille moyenne et ayant un business model profitable et « reproductible ». Les solutions passent donc, entre autres, par un développement de structures d'accompagnement liées les unes aux autres, davantage de fluidification de l'information venant des différents secteurs, de conseil et de formation ». La théorie économique de Campbell (1992) et beaucoup d'autres travaux empiriques ont prouvé le caractère positif de la variable investissement dans le capital humain sur la firme. En plus de l'investissement, la stratégie adoptée, l'organisation managériale, la qualité et la personnalité de l'entrepreneur, la principale variable déterminante pour une firme est l'environnement dans lequel elle évolue. J.B. Bolton (1971), sur les PME en Grande Bretagne a souligné l'importance de la personnalisation de la gestion et la concentration du pouvoir dans la délimitation du « concept PME ». Il qualifie ces entités d'« unités confondues » à son initiateur ayant un pouvoir**

concentré au milieu d'un personnel de direction peu spécialisé et contraignant pour être à même de se forger des positions dominantes au marché. Les stratégies sont, généralement, intuitives et peu formalisées empêchant l'entrepreneur propriétaire d'utiliser son expérience propre ou son intuition. Le paradoxe de cet obstacle est qu'il peut se produire non seulement au moment de la prise des décisions mais, aussi, lors de leurs mises en œuvre. Également, au-delà des critères internes, l'entreprise dispose aussi de critères exogènes tels que la position juridique, la nature de l'activité, la qualité du secteur où elle intervient permettant de les classer en catégorie approximativement homogènes. La culture d'entreprise influence le comportement des individus et renforce leurs motivations et leurs incitations faisant d'elle un élément déterminant et un enjeu majeur ou un facteur clé de performance pour l'entreprise. La prise en compte de la culture en vue de la valoriser et l'adapter au contexte apparaît comme une des caractéristiques distinctives des entreprises performantes (Hampden et Turner. H., 1993). La culture constitue un sous-système stratégique au sein duquel interagissent les valeurs du dirigeant, de son environnement et de son organisation, dans ses diverses dimensions interne et externe, figure parmi les éléments dont doit tenir compte les entreprises en l'occurrence les PME pour assurer leur compétitivité (M. De. Montaigne 1997).

La culture dans son ensemble est du point de vue de nombreux analystes un facteur non contournable dans la réussite des entreprises. Prise dans un sens, la maîtrise et le maintien de cette culture dans ses dimensions internes tout au long du processus d'évolution d'une PME sont d'un enjeu important pour la pérennité organisationnelle, un des fondements de la pérennité de l'entreprise (S. Mignon, 2001). Ensemble des valeurs, habitudes, principes et symboles partagés par l'ensemble des acteurs qui interviennent dans le processus de production et de gestion de l'entreprise, la culture dans sa dimension interne constitue l'élément référentiel partagé à l'origine de la manière de faire, d'agir et de faire réagir des acteurs de l'entreprise en permettant aussi la canalisation des énergies dans le but de relever ensemble les défis qui se présentent à l'entité. Ainsi, chaque entité dispose de sa propre personnalité lui permettant de se distinguer des autres entreprises concurrentes. Les cultures de métier, de coordination et d'organisation et celle des finances représentent les différentes dimensions internes de la culture que les entreprises doivent savoir distinguer, peu importe son domaine d'activité (Zorelli, 2001).

Cadre d'analyse de la vie de l'entreprise: Aujourd'hui, la force des économies de nombreux pays développés réside, en grande partie, dans le maillage des zones économiques par des PME qui produisent l'essentiel des biens et services, assurent une bonne partie dans leurs commercialisations et aussi dans le développement économique. Eu égard aux nombreux atouts dont elle dispose à travers le monde, les PME méritent une discrimination positive permettant de les mettre dans des conditions optimums de réussite même dans des cas d'extrêmes diversités environnementales, sociales et culturelles entre les espaces économiques. Le succès connu par les entreprises japonaises comparativement aux entreprises américaines, est réalisé, non pas par leur progrès technique ; mais davantage grâce à des règles de gestion et des systèmes de valeurs distinctes. La culture d'entreprise est devenue, ainsi, petit à petit déterminante et s'est dotée d'un apport considérable notamment pour celles dont le marché est

référéncié en termes de la localité de son implantation. Plus qu'un facteur déterminant dans la mise en œuvre de stratégies, la culture est considérée ces dernières années comme un des facteurs de performance depuis des hautes échelles jusqu'à l'échelle micro.

Caractéristiques, cultures et sociétés: Les nouvelles entités doivent être flexibles dans leur structure, réactive face aux chocs. Aussi, leur capacité à s'adapter aux pressions multiples de l'environnement (économique et social), leur aptitude à assurer l'intégration économique et le développement local des régions sont des considérations qui peuvent leur attribuer une place prépondérante dans l'économie et les pousser à se mettre à l'abri des difficultés qu'elles rencontrent dans leur de création de richesse et du développement social. En raison de l'implication de l'environnement global dans les champs de l'analyse, l'important est de s'assurer quel type de dimension environnementale est la plus adaptée à notre thématique de surcroît pour celles qui sont considérées comme étant des références au sein de la communauté dans laquelle les PME/PMI sont implantées. De ce fait, les questions se rapportant au démarrage de l'entreprise méritent des traitements particuliers, surtout dans le domaine des comportements habituels des consommateurs.

L'entrepreneuriat commence par la maturation de l'idée que l'initiateur entend mettre en route. Pour cela ; il doit pouvoir, lui-même, répondre aux questions pertinentes suivantes:

- Est-ce qu'elle me correspond ?
- Suis-je destiné à être entrepreneur seul ou dans au sein d'un groupe ?
- Ai-je des compétences nécessaires dans le domaine ?
- Sinon où pourrais-je acquérir des vraies compétences ?
- Est-ce qu'elle répond à un besoin donné et/ou résout un problème précis. Si oui, quels sont les besoins à satisfaire ?
- Est-ce qu'elle est conforme à ce que les consommateurs souhaitent consommer ? Si oui, quoi les proposer exactement ?
- Est-ce que la cible disposée à consommer cette production est-elle bien identifiée ? Si quelle quantité et quelle qualité il leur faut ?
- Est-ce qu'elle décrit les bonnes conditions du marketing des produits et services en face de la concurrence ?

Au final, il va falloir, à l'aide des connaissances professionnelles acquises et les informations recueillies sur le secteur, choisir la meilleure d'entre les idées.

Facteurs clés de succès et les difficultés liées à la vie des pme: L'environnement, au jour d'aujourd'hui des entreprises, est caractérisé par l'intensification de la concurrence et l'accélération du changement incarné par la mondialisation des marchés, l'interpénétration accrue des économies, l'interdépendance entre les acteurs. Ceci, en modifiant les conditions générales de la vie de l'entreprise, a rendu les affaires plus problématiques. Le succès, c'est l'atteinte des objectifs consistant à satisfaire des clients et leurs besoins. Il s'agit alors de la rentabilité sociale, de l'introduction dans un nouvel marché ou de la perpétuation d'un ordre social inamovible. Dans la recherche des variables contribuant au succès d'une entreprise, certains acteurs ont tiré l'attention au sujet des aspects environnementaux et sociaux à ne pas occulter. Des griefs allant de l'organisation sociale à la gestion au sein des entreprises nouvelles ont été formulés par certaines

Tableau 1. Influence de la culture sur la PME/PMI

Nature de la PME/PMI/Type de réponse	La culture influence l'espérance de vie de la PME	%	La culture n'a aucune influence la vie de la PME	%	Total PME	%
Commerce	55	78,5%	15	21,5%	70	100%
Activité de fabrication	44	88,00%	06	12%	50	100%
Enseignement	23	100%	00	00%	23	100%
Hôtel et Restauration	20	100%	00	00%	20	100%
Construction	08	80%	02	20%	10	100%
TIC	10	100%	00	00%	10	100%
Activités Immobilières	08	100%	00	00%	08	100%
Transport	7	100%	00	00%	07	100%
Eau et assainissement	2	100%	00	00%	02	100%
Total	177	88,5%	23	11,5%	200	

Source: Conception personnelle à travers les résultats de l'enquête 2019 – 2020

entreprises cibles de l'enquête. Un certain nombre de femmes entrepreneuses ont cru devoir rappeler la place qui leur était dévolue dans les sociétés africaines. Elles estiment qu'elles ont été et continuent d'être victimes des coutumes consacrant à elles le simple rôle « de femme de ménage » après les avoir échangé des siècles durant contre des chèvres, des boucs, des vaches ou quelques petites d'or ; donc tout sauf la liberté de décider par elles-mêmes. Le rêve de devenir entrepreneuse indépendamment d'une tutelle semble encore une utopie dans beaucoup d'esprit et espace dans le continent africain. La synthèse de la question « firme » ou « PME » portera sur un ensemble de facteurs expliquant autant les uns que les autres la réussite dans des affaires. Des facteurs explicatifs internes ont été apportés par la pensée classique sur des organisations. Cette pensée a été menée, d'abord par Taylor (1911) ; Fayol (1916) ; Weber (1922) et, ensuite parle courant dédié à des relations humaines impulsées sous Lewin (1943), Mayo (1949), MC Gregor (1966), Lickert (1967), Herzberg (1976) et Maslow (1970). Pour ces auteurs, la performance constitue l'artisan principal en termes de productivité du personnel. Par contre, une forte opposition à l'assertion de ces derniers a très vite été portée par des analyses qui les ont succédés. Les théoriciens de la contingence sont parmi les premiers à remettre en cause l'analyse classique en affirmant que les modèles d'organisation sont contingents à des variables internes et externes. Ces variables internes sont l'âge (Stinchcombe A.L, 1965), la technologie (Woodward, 1965 ; Perrow, 1987), la stratégie (Chandler, 1962) et la taille (BLAU, 1970).

Pour les théoriciens des ressources tels que Hamel et Prahalad (1990 ; 1995) la firme est un seul ensemble constitué de ressources tangibles et intangibles faisant de la valorisation de cet ensemble un acte pouvant permettre à l'entreprise de générer et de maintenir une position privilégiée pendant plus longtemps. Globalement, à la différence de la vision classique, ces derniers auteurs croient que l'entreprise doit être perçue comme étant un ensemble de ressources et que, de ce fait, les différences de performance entre les entreprises naissent de celles des qualités des ressources, sous l'acceptation que les profits importants restent le résultat des ressources et des compétences difficilement imitables. Le maintien du pouvoir de contrôle et celui de la direction au sein de la même famille, dans les mêmes mains ou dans de nouvelles constitue un enjeu majeur pour pouvoir maintenir l'activité et de l'organisation. Cela suppose:

- la maîtrise des instruments juridiques ;
- la préparation du financement ;
- Et le choix d'un successeur.

Malheureusement, très peu d'analyses s'occupent des propositions de la société civile, de celles des coutumes successorales, des barrières ethniques et même religieuses qui, pourtant, sont les plus sensibles.

Innovation, environnement, cohabitation ethabitudes culturelles des entreprises: L'innovation, l'environnement général et les habitudes culturelles des entreprises ainsi que la qualité des informations sur les différents marchés constituent un ensemble d'éléments dont la cohabitation relève d'une ingénierie savamment orchestrée. Pour Drucker (1985), lorsqu'un acte peut être défini comme étant un instrument spécifique de l'entrepreneuriat du fait qu'elle permet d'augmenter de la satisfaction des besoins des clients et l'avoir des actionnaires, il constitue de l'innovation. Selon l'O.C.D.E (1997) : « c'est le renouvellement et l'élargissement de la gamme de produits et services, des marchés associés, de l'adoption de nouvelles méthodes de production, d'approvisionnement et de distribution, de l'introduction de changements dans la gestion, de l'organisation et du travail et dans les conditions de travail ainsi que des qualifications des travailleurs ». Ses objectifs se résument en ce qui suit:

- Adapter l'entreprise au niveau développement technologique de ses concurrents et ce dans le but de ne pas être devancée par ses rivales ;
- Créer un avantage concurrentiel par l'innovation et ce dans l'objectif de « se démarquer des concurrents ».

Schumpeter (1934) présente l'entrepreneur comme étant un innovateur qui met en œuvre une technologie inédite. Il est l'élément clé du développement économique, une personne qui veut et qui est capable de transformer une idée en une innovation réussie. L'innovation, c'est de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique (Schumpeter, 1939). Toutefois, la qualité du système d'information et son caractère scientifique lui permettant de collecter, sélectionner et transformer les informations scientifiques et technologique peuvent être déterminants. De ce fait, il y a une distinction à faire entre les bailleurs de fonds qui reçoivent un intérêt et ceux dont le profit est le résultat de compétences intrinsèques de gestionnaire (F. Walker, 1876).

Historique de la culture entrepreneuriale au Mali: L'établissement faisant est une notion géographique de référence au sens large du terme peut regrouper plusieurs activités en unités industrielles distinctes repérables sur le terrain par les bâtiments différents. L'entreprise qui est une notion juridique et financière majoritairement composée d'unités industrielles qui soient liées aux ressources naturelles

agricoles ou minérales localisées linéairement le long de l'axe fluvial (le fleuve Niger) le plus vital pour l'économie malienne.

Rizeries: Il s'agit principalement des rizeries dont quatre (04) dépendent directement de l'Office du Niger (secteur de développement agricole créé par l'ingénieur Bélième) Tienfala en 1932, Molodo en 1953, Kolongatomo en 1948 et Kokry en 1947, les autres appartiennent à des entreprises privées les secteurs principaux de riziculture sont situés dans les régions de Ségou et donnent un paddy qui provient soit d'une riziculture irriguée, soit d'une riziculture inondée à la crue du fleuve Niger.

Huileries et savonneries: Elles complètent le tableau de l'industrie agro-alimentaire, notamment l'huilerie installée à Koulikoro à la fin de 1941. Elle appartient à « la société des huileries soudanaises » créée à Casablanca en 1941. Elles n'étaient conçues que pour alimenter la consommation locale.

Unités d'égrenage du coton et de défibrage du kapok: Une première unité d'égrenage fut mise en place aux environs de 1942 avec du matériel Patt-boss d'origine anglaise et la deuxième unité vers 1960. Ces unités étaient installées à Nioro, Ségou, Bamako, San et Koutiala.

Boulangeries: La présence dans la ville de type colonial de consommateurs européens, a favorisé la construction de boulangeries. La farine était importée dans la mesure où le blé n'est pas cultivé sur place de façon traditionnelle, excepté dans les régions sahéliennes de Diré et Tombouctou. Bamako comptait quatre (04) boulangeries ; il s'agit de : la Boulangerie Mavromatis, la Boulangerie Kamouh, la Boulangerie du trésor et la Boulangerie Dossolo Traoré sur la route de Sotuba ; les premières furent installées dès 1940. Les trois premières étaient concentrées au centre-ville et la quatrième sur la route de Sotuba dans le quartier de Quinzambougou.

Fabrique de boissons, alcools et confiserie: Il existait un certain nombre d'unités fabriquant ou mettant en bouteille des boissons et alcools et produisant de la glace. L'industrie alimentaire se complète par l'installation des 1950 et la présence en 1960 de la grande confiserie du Mali (GCM) créée par Emile Achcar.

La briqueterie de Magnambougou: Installée en 1936 par un nommé Magnan, la première provient de bancs d'argiles, d'âge quaternaire, proche l'usine, propriétés de l'usine, les caractères couvrent une concession de 23 hectares. On y trouve plusieurs types d'argiles, rouge, grise et même du kaolin qui sert à améliorer le mélange lorsque la proportion de sable est trop importante.

L'électricité: Les premières unités de production et distribution d'électricité furent installées par la société africaine d'électricité (relayée le 1er janvier 1961 par l'EDM). Elles se localisaient près des lieux de consommation, le transport du courant ne pouvant s'effectuer sous de très hauts voltages.

Petite et Moyenne Entreprise et réalité culturelle au Mali: Vues les habitudes entrepreneuriales, les gouvernants du Mali ont été amenés à adopter un certain nombre de mesures dont celle qui a consisté en la création du Conseil Supérieur du Secteur Privé en attribuant à ce dernier un Secrétariat Technique Permanent (STP/CSSP) pour évacuer des affaires

sociétales courantes. La mission principale du Secrétariat Technique Permanent du Conseil Supérieur du Secteur Privé (STP/CSSP) malien consiste à appuyer et accompagner les initiatives privées. Un projet de charte a été élaboré conformément à celle des PME de l'espace UEMOA qui stipulait dans ses directives une nécessité de caractérisation des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME). La dynamique des ajustements structurels et leur corollaire de privatisation sont désormais rentrés dans les habitudes des initiateurs d'entreprises. Globalement les pouvoirs publics dans des nations africaines ont été, de façon active, invités à faire de la promotion du secteur privé une de leurs priorités. Désormais, il existe une panacée ou même un miracle permettant de résoudre des problèmes d'emplois posés par les « déflatés » des services d'État et également ceux liés au nombre de plus en plus croissant de jeunes sortis des écoles de formation professionnelle et des grandes écoles.

Approche méthodologique: Nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive dans le cadre de cette étude en raison de la nature de la thématique choisie. A partir d'une série d'hypothèses, nous avons pu évaluer les influences du facteur culturel sur l'espérance de vie des PME ainsi que la résilience des stratégies des unités en question compte tenu des prédictions faites. Conformément à des objectifs préétablis, l'approche quantitative paraît pertinente dans l'analyse des avantages de la culture pour des unités depuis leur création. Le Mali (en Afrique de l'Ouest) est l'intérêt de ce travail de recherche du fait de sa diversité culturelle corrélée avec un faible taux d'investissement tant dans des industries que dans certaines catégories d'infrastructure. En plus, bien que le pays a tendance à épouser un certain degré de modernité, il a tout même du mal à accélérer ce processus de conversion malgré la richesse et la diversité de ses ressources culturelles loin devant beaucoup de pays de ses voisinages.

L'analyse de l'espérance de vie et des stratégies des PME en quête de longévité a conduit vers une enquête à l'intention de 200 unités ayant pour la majorité dépassé les premières phases de leur cycle de vie pendant que le reliquat est arrivé à une décennie d'existence. Mais notre étude sera appuyée par un recensement récent des MPME (2018) mené par les Ministères du Développement Industriel et de la promotion des Investissements et celui du Plan et de l'aménagement du territoire et de la population de la République du Mali. Cette dernière étude a mis en évidence non seulement l'existence de différentes caractéristiques sociodémographiques de chefs d'entreprises, mais aussi celles générales. Nous utiliserons les données primaires issues de l'enquête et les données secondaires du recensement des MPME (2018) pour construire une base de données.

Présentation et Interprétation des Résultats: Il ressort de l'enquête que dans 90% des cas les propriétaires dirigeants ont une grande importance et un rôle déterminant pour l'avenir de leur PME/PMI. Certains enquêtés pensent que c'est grâce au comportement, aux ressources et surtout à la compétence acquise que le propriétaire dirigeant pourrait réaliser des arbitrages et effectuer des choix stratégiques et opérationnels. Ceci montre que 75% d'entre eux sont d'avis que l'organisation fait partie des facteurs internes explicatifs de la vie qui entoure l'existence de la PME. En effet, le dirigeant assure le maximum de sécurité en fonction de ses aspirations, son histoire, sa culture et son objectif. Des dirigeants pensent que la prise en compte des valeurs culturelles locales dans la

gestion des entreprises africaines est un impératif pour un développement véritable et une pérennité assurée. L'élaboration d'un système hybride de management qui établit des ponts entre les cultures occidentales et africaines est réclamée pour que le management interculturel dépasse la seule gestion des risques pour, de manière très offensive, considérer les différences culturelles et tous les éléments à caractère culturel, une opportunité à intégrer et à utiliser comme un bon levier du changement. L'enquête affirme que la culture africaine peut être un atout pour l'entreprise capitaliste du moment où aucune « fatalité » culturelle ne pèse sur l'Afrique. Sur le plan culturel et l'influence de celui-ci, nos résultats croient que le mouvement doit se faire dans deux sens. Le management africain doit s'appropriier les notions d'efficacité et de rentabilité du management occidental tandis que ce dernier doit s'adapter au terreau culturel de l'Afrique. L'on croit fermement que la mondialisation est une ère où le métissage culturel et des croisements des expériences se révèlent être une formidable opportunité. Le tableau ci-dessous fait apparaître que 88.5% des PME enquêtées, soit 177 entreprises voient que les règles de gestion et le système de valeur que partagent les membres au sein de l'organisation est déterminant pour la réussite de cette dernière dans la localité où elle est implantée. Un des dirigeants avance ce qui suit : « la culture est d'avantage un des facteurs de performance interne » avant qu'ils affirment tous l'importance de la culture dans le processus de développement de l'entreprise.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Analyser la PME dans la théorie de la firme du point de vue culturelle pour faire ressortir des facteurs culturels pouvant être à l'origine de la réussite et/ou de non réussite de ce type d'entreprise est l'objet premier de notre travail de recherche. La diversité culturelle du Mali et des pays de la sous-région a rendu très difficile la poursuite d'une démarche rigoureuse et quantifiable. Aussi, la vérification empirique des hypothèses de la recherche orientée vers la culture et des aspects de la réalité sociétale de la PME au niveau du Mali n'est pas aisée. Ceci dénote que les investigations et analyses ayant tenté de mieux déceler le phénomène culturel dans les quotidiens de l'entreprise en général et de la PME en particulier, n'ont pas été faciles et sans reproches. Naturellement, les théoriciens de la firme font sortir que la répartition du pouvoir, le type de contrôle, l'organisation, l'intégration de toutes les fonctions de l'entreprise, les ressources, les compétences et l'environnement sont autant de facteurs qui influencent la vie de l'entreprise. Des auteurs comme Hampden et Turner (1993) et M. De Montaigne (1997) ont pu démontrer que la culture est un facteur clé de performance pour l'entreprise. De l'avis des classiques tels que Taylor (1911) ou Weber (1922) ainsi que le courant dédié à des relations humaines impulsé par Lewin (1943) et Maslow (1970), la performance est l'artisan de la productivité du personnel. Par contre, une forte opposition a été portée à ces premiers analystes par des théoriciens de la contingence qui trouvent que les modèles d'organisation sont plutôt contingents à certaines variables internes et externes comme l'âge, la technologie, la stratégie et la taille.

Les résultats de notre enquête s'articulent autour des points suivants

- les PME sont majoritairement familiales à statuts juridiques variés et exercent dans des secteurs

d'activités dominés par le commerce, les BTP, les TIC et les services;

- l'informel paraît comme un des paramètres caractérisant les PME ;
- les difficultés auxquelles sont confrontées les PME très souvent sont quasiment identiques pour toutes les unités.
- La pérennité du projet semble très importante et indispensable pour la continuité dans le cas des PME familiales.

Comme indiqué tantôt, l'insuffisance de statistiques relatives à la PME au Mali a pesé dans la résolution de la recherche de réponses aux hypothèses formulées à la suite de la question principale. Le mérite serait de rappeler quand-même que, malgré les difficultés qu'affrontent les entités dans un marché démesurément ouvert, leur développement et leur promotion ont été déterminants dans la croissance et du développement économique du Mali.

Pour cette raison, nous conseillons à l'État de faire impliquer davantage de légitimités coutumières, en particulier des gardiens des traditions en vue d'aboutir à une certaine harmonisation et acceptation des procédures administratives portant sur le modèle nouveau de l'entreprise. Des expériences vécues avec la culture asiatique (Japon en particulier) et chez des voisins de notre zone économique, doit être des sources d'inspiration et de motivation pour l'État pour continuer à encourager et à sensibiliser autour des opportunités offertes par les nouvelles formes d'alliances et de partenariat proposées par des investisseurs étrangers. Nous avons espoir que ce type de stratégie de développement par intégration peut amener les petites entreprises maliennes à résister face à la globalisation et à la complexité croissante des marchés. Aussi, l'expansion et la coordination des cultures pourront amener des entreprises à combiner des ressources multiformes avec des exigences culturelles existantes pour satisfaire le maximum de citoyens sans prendre individuellement des diversités culturelles. La mise à niveau de certaines institutions, des savoir-faire du nouveau et des progrès techniques seraient un bon tremplin pour l'économie malienne.

REFERENCES

- Belletante Bernard et al. 2001. « Diversité économique et modes de financement des PME », Ed. l'Harmattan.
- Bolton: J. B. « Small Firm: Report of the committee of inquiry on small Firms (Bolton Report), Cmnd 4811, Londrs, HMSO, 1971.
- BLAU, P. M. 1970. « A formal theory of differentiation in organisations », American sociological Review, vol. 35, n° 2.
- Campbell, J. 1992. « Si je ne peux pas t'avoir, personne ne le pourra: Pouvoir de contrôle dans l'homicide des partenaires féminines ». Dans J. Radford et DEH Russell (éd.), Féminicide: la politique du meurtre de femmes Buckingham: open University Press.
- Chandler March, 1962. « Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, Publication date.
- Charles Perrow and Business History: A neo-Weberian, Boston 1987
- Charte des Mpme de la Cedeao 2015 – 2020;
- Code des Investissements au Mali, 2012;

- Frederick Winslow Taylor, «The principles of Scientific Management», 1911
- Gary Hamel et Prahalad, 1990. The Core Competence of Corporation, Harvard Business Review.
- Hampden Turner C. and A. Trompenaars, 1993. «The Seven cultures of capitalism (currency Doubleday)», New York.
- Henri Fayol, 1916. «la théorie du chef d'entreprise»: une nouvelle figure
- Herzberg, 1976. «Herzberg's motivation-hygiene theory and Job»
- J.Woodward, «Industrial Organization: theory and Practice, London: Oxford University Press 1965
- Joseph SCUMPETER, « Théorie de l'évolution économique», 1912
- Kurt Lewin, 1943. «Force field analysis for community organizing.
- Lawrence Paul Roger et Jay William Lorsch, Différenciation et Intégration, 1967
- Lickert R. 1967. «Styles de Management»
- M.A. Zoreli, 2001. «compétitivité des PME-PMI et dynamiques de développement territorialisé, Mémoire de magister.
- Maslow A. H. 1970. «Motivation and Personality »
- Maw Weber, 1922. «Economy and Society », University of California.
- Mayo E. 1949. «The social Problems of and Industrial Civilization, London.
- MC Gregor, 1966. «The human Side of enterprise »
- Olivier Torrès, 1990. «LES PME», Edition Flammarion
- P. Drucker, 1985. «Innovation and Entrepreneurship», Perspectives de l'OCDE sur les PME 2000
- Rivolala Ratsimandresy: 2017.** «Revue d'économie industrielle année», pp. 4-5
- Mignon, S. 2001. «La pérennité organisationnelle».
- Schumpeter J.A. 1934. «The theory of Economic Development», Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. 1965. «*The Theory of Economic Development*», 1911, Cambridge, MA: Harvard University Press. Stinchcombe A.L. « Social structure and organisations».
