

La résilience et l'adaptabilité des jeunes entrepreneurs dirigeants des petites entreprises de Bamako face à la crise énergétique

The resilience and adaptability of young entrepreneurs leading small businesses in Bamako in the face of the energy crisis

Oumar SY, (Docteur en sciences de gestion)

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Mali*

Etienne M COULIBALY, (Docteur en sciences de gestion)

*Institut Universitaire de Formation Professionnelle
Université de Ségou, Mali*

Boubacar TOGOLA, (Docteur en sciences de gestion)

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Mali*

Bintou M TRAORE, (Docteur en sciences de gestion)

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Mali*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Campus Universitaire de Badalabougou Boîte Postale E.2528 Bamako, Mali Tel :+223 21 45 20 15
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	SY, O., M COULIBALY, E., TOGOLA, B., & M TRAORE, B. (2025). La résilience et l'adaptabilité des jeunes entrepreneurs dirigeants des petites entreprises de Bamako face à la crise énergétique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(11), 1–21. https://doi.org/10.5281/zenodo.17314985
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 01/07/2025

Accepted: 11/10/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 11 (2025)

La résilience et l'adaptabilité des jeunes entrepreneurs dirigeants des petites entreprises de Bamako face à la crise énergétique

Résumé :

L'objectif principal est de comprendre la résilience et l'adaptabilité des jeunes entrepreneurs dirigeants des petites entreprises (PEs) de Bamako face à la crise énergétique.

La méthodologie adoptée pour cette recherche a été le postulat interprétativiste basé sur la méthode qualitative exploratoire. Nous avons choisi la méthode d'échantillonnage non probabiliste en recourant aux techniques de choix raisonné et de convenance. Les données issues des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'un échantillon de 10 entrepreneurs dirigeants des PEs ont été analysées au moyen d'une analyse thématique suivant l'approche de Paillé et Mucchielli (2021). Les résultats montrent que les stratégies de résilience développées incluent l'adoption de solutions énergétiques alternatives et diverses stratégies pour assurer la continuité de leurs activités. Les PEs des entrepreneurs dirigeants de Bamako ont été bousculées par la crise énergétique, toutefois, elles ont pu s'adapter et être résilientes face à cette épreuve conjoncturelle à travers la mise en place de moyens de réponse, tels que l'acquisition de générateurs et de systèmes solaires, la révision des horaires du personnel, etc.

Cette recherche met en lumière l'importance de l'innovation, du leadership entrepreneurial et des solutions énergétiques durables dans la résilience des PEs.

Mots clés : Résilience, Adaptabilité, Entrepreneurs des PEs, Crise énergétique, Mali.

JEL Classification : L26

Type du papier : Recherche empirique

Abstract :

The main objective is to understand the resilience and adaptability of young entrepreneurs leading small businesses (SBs) in Bamako in the face of the energy crisis. The methodology adopted for this research was the interpretivist approach based on the exploratory qualitative method. We chose a non-probabilistic sampling method using purposive and convenience sampling techniques. The data from semi-structured interviews conducted with a sample of 10 entrepreneurs leading SBs were analyzed through thematic analysis according to the approach of Paillé and Mucchielli (2021). The results show that the resilience strategies developed include the adoption of alternative energy solutions and various strategies to ensure the continuity of their activities.

The small businesses of the entrepreneurial leaders in Bamako were disrupted by the energy crisis; however, they were able to adapt and remain resilient in the face of this temporary challenge by implementing response measures, such as acquiring generators and solar systems, revising staff schedules, etc.

This research is necessary to highlight the importance of innovation, entrepreneurial leadership, and sustainable energy solutions in the resilience of small businesses.

Keywords : Resilience, Adaptability, Entrepreneurs of Small Businesses, Energy Crisis, Mali.

Classification JEL : L26

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

L'entrepreneuriat occupe aujourd'hui une place centrale dans le développement économique et social, tant sa contribution à la création d'emplois et à la lutte contre la pauvreté est largement reconnue (Fayolle, 2004 ; Saporta, 2003). Au-delà de son rôle moteur dans la dynamique économique, il représente également un levier d'inclusion et d'innovation. Cependant, le parcours entrepreneurial demeure semé d'embûches : les entrepreneurs doivent affronter des contraintes majeures, non seulement lors de la phase de création, mais aussi tout au long du processus de croissance et de pérennisation de leurs activités (Gasse, 2002). Ainsi, de par le monde, les hommes et femmes ont fait le choix de vivre l'expérience entrepreneuriale, ce qui permet à l'entrepreneuriat d'être au cœur de nos sociétés (Messeghem et Sammut, 2011). Dans les économies industrialisées, les petites entreprises contribuent à plus de 60 % de l'emploi et de la production de richesse nationale. Cette proportion est encore plus marquée dans les pays en développement, où elles représentent parfois plus de 80 % des emplois générés (OCDE, 2012). Il s'agit des hommes et femmes qui créent et dirigent ces PEs. Ils mobilisent des ressources de tout genre pour conduire leurs entreprises vers la croissance, voire le développement. Ces acteurs entrepreneuriaux évoluent dans tous les pays du monde.

Il a été remarqué qu'une forme de gradation existe entre les activités qui sont sans doute formelles (par exemple les entreprises possédant des numéros d'identification nationale) et celles qui sont à cent pour cent informelles (par exemple les entreprises qui ne possèdent pas de numéro d'identification nationale). Cette étude s'intéresse à l'évolution des entreprises enregistrées auprès de l'Agence pour la Promotion des Investissements (API) et du Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM) dans un contexte marqué par la crise énergétique. La distinction entre entreprises formelles et informelles demeure souvent floue et sujette à interprétation. Dans notre cas, l'analyse porte sur un ensemble d'entreprises présentant certaines caractéristiques du secteur formel : elles sont généralement inscrites au registre du commerce, mais leur personnel ne bénéficie pas toujours d'un statut officiel, la taxe sur la valeur ajoutée n'est pas systématiquement acquittée et la tenue comptable ne respecte pas toujours les normes nationales en vigueur.

De nos jours, l'État malien est confronté aux problèmes d'électricité, ce qui est particulièrement crucial pour la dynamique et le fonctionnement des entreprises, dont les productions, dépendent forcément de l'électricité. Cependant, nous vivons dans un monde en constante évolution, où les entreprises sont constamment influencées par leur environnement, politique, institutionnel. Cet environnement n'est pas toujours favorable, obligeant les entreprises à effectuer des adaptations qui peuvent être mineures ou colossales. Ces adaptations sont des réponses aux difficultés imposées par leur environnement et visent à s'y adapter. En effet, l'analyse de cette situation s'avère importante dans l'optique d'évaluer la production des entreprises.

Au Mali, et plus spécifiquement à Bamako, depuis le coup d'État de 2021, le pays traverse une période d'incertitudes. À cela s'ajoute l'incapacité de l'Énergie du Mali (EDM SA), EDM à fournir de l'électricité de manière fiable. Les entreprises du secteur formel traversent une période difficile, et beaucoup ont reçu à s'adapter. Cependant certaines entreprises ne sont plus fonctionnelles.

Compte tenu de ce déficit d'électricité depuis octobre 2023 au Mali, les entreprises ont connu d'énormes difficultés ; à savoir les coupures intempestives, qui ensuite entraînent des problèmes sur certains compteurs, on constate aussi que certaines entreprises n'arrivent pas à trouver d'autres sources alternatives pour la résilience et l'adaptabilité des jeunes entrepreneurs dirigeants des PEs. De ce fait, pour continuer à travailler, les chefs d'atelier sont obligés de trouver d'autres sources d'énergie, au Mali le choix s'effectue entre le groupe électrogène et les panneaux solaires, ou se conformer à l'heure d'arrivée de l'électricité.

Par conséquent, nous définissons l'entrepreneuriat comme le processus par lequel un individu ou un groupe d'individus identifie des opportunités économiques et les exploite pour créer de la valeur par la mobilisation des ressources et la prise des risques (Shane, 2012 ; Fayolle, 2004). D'où la combinaison de l'esprit entrepreneurial et de la gestion d'entreprise (Collins, 2016).

La résilience est définie comme « la capacité à réussir à vivre et à se développer positivement de manière acceptable en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement un risque grave d'une issue négative » (Boris Cyrulnik en 2002). Pour une organisation, il s'agit de sa capacité à absorber des chocs, à se réinventer et à tirer des enseignements des situations difficiles (Bégin & Chabaud, 2010 ; Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011 ; Coutu, 2002).

Étant donné que la résilience des individus au travail face aux difficultés constitue un atout majeur pour les organisations, il est essentiel de comprendre comment chacun peut contribuer à en devenir un véritable catalyseur au sein de son organisation. De même, les dirigeants ont un rôle déterminant à jouer dans la mise en place d'un climat organisationnel favorisant le développement et le maintien de la résilience individuelle et collective. Pour finir, les auteurs tels que Dentz & Bailli (2005) et Hébert, (2009), indiquent que l'adaptabilité consiste à ajuster les structures, processus et stratégies organisationnelles pour répondre efficacement aux changements de l'environnement. Ces observations et retours de terrain montrent l'importance croissante pour une entreprise de se développer des formes de résilience organisationnelle pour s'adapter, se réinventer et transformer les contraintes en opportunités. Selon Nguimkeu et al. (2022), la résilience entrepreneuriale dans les économies africaines repose principalement sur la flexibilité organisationnelle, l'innovation informelle et la diversification des sources de revenus. Le développement de la résilience est essentiel pour que les entrepreneurs qui dirigent les PEs puissent atténuer les chocs et le stress, s'y adapter et s'en remettre. Il est également impératif de traduire ces orientations en politiques favorisant le changement. Ainsi Nguimkeu, Tounkara et Diallo (2023) notent que les coupures récurrentes d'électricité fragilisent la performance des entreprises, mais stimulent également l'adoption de solutions alternatives comme l'énergie solaire et la réorganisation du travail.

Pour répondre à notre problématique, nous nous sommes posés des questions suivantes.

Comment se manifestent la résilience et l'adaptation des jeunes entrepreneurs dirigeants des PEs de Bamako face à la crise énergétique ?

Afin de pouvoir répondre à cette question principale, notre objectif principal est de comprendre la résilience et l'adaptabilité des jeunes entrepreneurs dirigeants des petites entreprises (PEs) de Bamako face à la crise énergétique.

Cette recherche est nécessaire pour guider les entrepreneurs, les décideurs et les partenaires de développement dans leurs efforts pour soutenir le secteur privé et trouver des solutions durables face à la crise énergétique à Bamako

Quant au plan méthodologique, ce travail a adopté la posture interprétativiste afin de mieux cerner la résilience et les stratégies d'adaptabilité des PEs face à la crise énergétique à Bamako. C'est dans cet élan d'idées que nous avons adopté l'approche qualitative nous permettant d'aller mieux en profondeur de l'objet de notre sujet. Ceci nous a permis d'utiliser un guide d'entretien afin de collecter des données auprès de 10 jeunes entrepreneurs dirigeants de Bamako. Après la codification et la retranscription des données, nous avons procédé à l'analyse au moyen d'une analyse de contenu thématique suivant la méthode de Paillé et Mucchielli (2021).

En premier lieu, nous abordons le cadre théorique de notre étude, et en deuxième lieu nous présenterons la méthodologie et les résultats. Nous allons terminer avec les discussions et les implications managériales.

2. Revue de littérature

2.1 Entrepreneuriat

Définir l'entrepreneuriat révèle en son entièreté toute la complexité et la difficulté d'appréhension de cette notion. Une confusion toute particulière se dessine autour de cette notion. Au cours de cette recherche, nous préférons appeler cette difficulté ou complexité, une perception d'angle, ou une définition de l'objet à partir de prémices ou d'une discipline.

En effet, le terme entrepreneuriat, qui est utilisé comme la traduction du mot anglais *entrepreneurship* (Collins, 2016), n'est pas une bonne traduction, car en anglais, il inclut aussi la notion d'esprit entrepreneurial, ce qui dépasse le sens du mot « entrepreneuriat » tel qu'il est employé en français. C'est ainsi que l'usage du mot entrepreneuriat et des membres de sa famille tel que : entrepreneurial, entrepreneur, entreprendre, font face à la difficulté d'établir une définition communément admise par la littérature académique (Shane, 2012 ; Carland et al., 2015). La perception par les théoriciens de l'économie, de management, de la sociologie, etc. donne à cette notion, son caractère complexe.

Donner une définition à l'entrepreneuriat ne relève pas seulement d'un choix de champ de recherche, mais aussi d'un positionnement par rapport à un domaine scientifique (Fayolle, 2000). Cette diversité dont bénéficie l'entrepreneuriat lui confère sa spécificité contextuelle et contingente.

Les définitions concernant l'entrepreneuriat sont loin de faire l'unanimité. Retenons quelques définitions des auteurs parmi tant d'autres. Selon Falmholtz (1990), l'entrepreneuriat est l'acte de création d'une entreprise et une certaine manière de diriger, et pour Bayad, Boughattas et Schmitt (2006), il correspondrait au processus de concrétisation de l'action individuelle portée par l'entrepreneur.

D'après Verstraete et Fayolle (2004), l'entrepreneuriat peut être compris comme une démarche initiée par un ou plusieurs individus qui identifient ou créent une opportunité d'affaires. Cette initiative, dont la finalité n'est pas nécessairement financière, s'incarne à travers la mise en place d'une organisation capable de générer une ou plusieurs entités nouvelles et de produire de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes concernées.

2.2. La résilience

2.2.1. Le concept de résilience

Le concept de résilience organisationnelle trouve ses origines dans plusieurs disciplines, aussi bien en sciences naturelles qu'en sciences humaines. À l'origine, le terme « résilience » provient de la physique, où il désigne la capacité d'un matériau à résister aux chocs ou à reprendre sa forme initiale après une déformation, comme le métal soumis à des variations thermiques. Par la suite, la psychologie s'est approprié cette notion pour décrire la capacité d'un individu à surmonter les épreuves. Selon Cyrulnik (2002), la résilience reflète un processus adaptatif et évolutif du moi, assimilable à un mécanisme de défense face à l'adversité. Individuellement, la résilience se définit comme « la capacité à réussir, à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative » (Vanistendael, 1998, Boris Cyrulnik, 2002). Le concept de résilience appliqué à un individu engagé dans une démarche entrepreneuriale (« résilience de l'entrepreneur ») se définit en tant que « processus ou capacité de l'entrepreneur à surmonter des défis entrepreneuriaux à forte conséquence et de persister dans le processus entrepreneurial malgré des situations défavorables.

La résilience permet à l'individu de surmonter une situation difficile et d'évoluer au-delà de son état de vulnérabilité. Elle se développe notamment grâce à plusieurs facteurs favorables, tels qu'une structuration précoce et équilibrée de la personnalité, des expériences de vie

positives avant la survenue d'événements traumatiques, ainsi que la capacité de réflexion, d'expression verbale et, dans certains cas, un accompagnement thérapeutique.

2.2.2 Les formes de résilience

Nous avons identifié quatre types de résilience, qui interagissent afin de renforcer les capacités des individus ou des groupes face à des crises variées, qu'elles soient socioéconomiques, sanitaires, environnementales ou liées aux conflits.

- Résilience personnelle

Elle renvoie à la capacité d'un individu à maintenir son fonctionnement physique et psychique, à se développer et à s'épanouir après avoir traversé un traumatisme ou une catastrophe.

- Résilience communautaire

Une communauté peut se structurer sous différentes formes, soit comme un réseau d'individus géographiquement dispersés, mais reliés par un intérêt commun, soit comme une zone regroupant des personnes sur un territoire défini (quartier, village, immeuble, etc.). La résilience communautaire correspond à la faculté de ces regroupements à continuer à fonctionner, à se développer et à s'adapter après des événements perturbateurs.

- Résilience organisationnelle

Il s'agit de la capacité d'une organisation ou d'une entreprise à poursuivre ses activités, à se développer et à s'adapter face à des perturbations ou des catastrophes, en maintenant son fonctionnement malgré les obstacles (Ayala & Manzano, 2014).

2.2.3 Facteurs de la résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle correspond à la capacité d'une entreprise à anticiper, absorber et s'adapter aux perturbations tout en maintenant ses activités essentielles. Elle repose sur plusieurs facteurs importants, à savoir : la capacité d'anticipation grâce à la veille stratégique et la gestion des risques, la flexibilité organisationnelle permettant d'ajuster rapidement les processus et les ressources, une culture et un leadership favorisant la collaboration et l'innovation, ainsi que l'accès à des ressources internes et externes, financières, humaines ou technologiques, et à des réseaux de partenariats (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011 ; Teece, 2007 ; Ayala & Manzano, 2014).

2.3 Adaptabilité

2.3.1 Concept d'adaptabilité organisationnelle

L'adaptabilité organisationnelle désigne la capacité d'une entreprise à ajuster ses structures, ses processus et ses stratégies face aux changements de son environnement afin de maintenir sa performance et sa compétitivité. Elle implique la flexibilité des ressources, l'apprentissage organisationnel, et la capacité d'innover rapidement en réponse aux perturbations internes ou externes (Teece, 2007 ; Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). Cette adaptabilité permet aux organisations non seulement de survivre aux crises, mais également de tirer parti des nouvelles opportunités offertes par un contexte en constante évolution (Lawrence & Lorsch, 1967).

2.3.2 Adaptation du concept de la résilience à la gestion

La résilience organisationnelle est considérée comme essentielle en période de crise, bien que les façons de rebondir varient selon les entreprises et la nature des événements (Rochet et al., 2008 ; Konninkx & Teneau, 2010 ; Dents & Bailli, 2005 ; Rivest, 2011 ; Hébert, 2009 ; Bégin & Chabaud, 2010 ; Weick, 1993). Plusieurs dimensions permettent de caractériser cette résilience. Coutu (2002) identifie trois traits : le réalisme dans l'analyse des faits, la recherche

de sens face aux perturbations, et l'inventivité pour résoudre les problèmes. Dentz et Bailli (2005) ajoutent l'importance de l'identité organisationnelle, de la créativité, du maintien de ressources disponibles et de la capacité à transformer les erreurs en apprentissage. Hébert (2009) souligne que la résilience dépend également de la vigilance, de l'absorption des chocs, et de la capacité à innover et collaborer. Enfin, Bégin et Chabaud (2010) proposent trois capacités centrales : absorption, renouvellement et appropriation, qui permettent à l'organisation de surmonter les crises et de tirer des enseignements des événements traversés.

2.3.4 Événements latents et accélérateurs au phénomène lié à la crise vécus par les organisations

- Menaces subies par l'organisation

Les menaces constituent un élément central de la crise et peuvent concerner la survie de l'entreprise, la perte de parts de marché ou encore la remise en question de son identité (Koninckx & Teneau, 2010). Les menaces de survie apparaissent lorsque l'organisation subit des pressions environnementales susceptibles de provoquer sa fermeture.

- Valeur de l'erreur

Pour Dentz et Bailli (2005), la « valeur de l'erreur » est un principe fondamental de l'entreprise résiliente : il s'agit de la capacité à tirer des enseignements des erreurs. L'erreur, inhérente à toute activité humaine, est souvent perçue comme une faute, ce qui peut conduire à réprimer l'autocritique et freiner l'innovation. Une approche constructive de l'erreur favorise au contraire le développement de nouvelles solutions et la prise de risque réfléchie.

- Flexibilité

La flexibilité organisationnelle se manifeste par la créativité, qui permet de transformer des contraintes en opportunités (Dentz & Bailli, 2005). Cette créativité ne se limite pas aux produits, mais s'étend aux pratiques de l'entreprise. En s'appuyant sur son identité et son histoire, l'organisation peut mettre en place des dispositifs innovants impliquant l'ensemble des collaborateurs et intégrant de nouvelles pratiques dans son fonctionnement. Selon Coutu (2002), face à des événements complexes, la créativité consiste à imaginer des solutions inédites auxquelles d'autres n'auraient pas pensé.

2.4. Crises et crise énergétique

Selon Aglietta (2018), le mot crise désigne à la fois un événement brutal, une rupture, mais aussi une évolution longue qui révèle des faiblesses structurelles, inhérentes à un système. Dans une proposition synthétique, la crise serait une rupture de la stabilité d'un système, ce qui conduit à réfléchir sur les temporalités de la crise. Nous pourrions avoir plusieurs types de crises.

- Crise économique

La crise économique se caractérise par une détérioration rapide de la situation et des perspectives économiques d'un pays ou d'un ensemble de pays. Elle peut affecter partiellement ou totalement le système économique et se déployer sur différentes périodes et zones géographiques, allant d'une brève crise localisée à une récession globale prolongée.

- Crise financière

La crise financière correspond à une interruption brutale du fonctionnement du système financier, souvent liée à des problèmes d'antisélection et d'aléa moral. Elle se traduit généralement par une récession économique profonde. Les crises financières ne se limitent pas

à un seul segment du marché ; elles peuvent toucher les actions, les obligations, le crédit ou l'immobilier, et ne se reproduisent jamais de manière identique.

- ***Crise politique***

La crise politique désigne une phase critique dans l'évolution d'un État, pouvant se manifester par des grèves, manifestations, mouvements sociaux, émeutes, voire une révolte ou une guerre. Ces situations favorisent souvent la montée de l'extrémisme, des partis politiques désignant des boucs-émissaires et adoptant des mesures liberticides pour prétendument protéger la population. Il est utile de distinguer la crise institutionnelle, pouvant conduire à un changement de constitution, et la crise de régime, qui peut entraîner une alternance gouvernementale.

- ***Crise sociale***

Une crise sociale ou sociétale survient lorsque les structures fondamentales d'une société connaissent une interruption ou un déclin majeur. Elle peut être soudaine ou se développer sur de longues périodes, comme dans le cas d'inégalités sociales persistantes. L'étendue et les conséquences des crises varient selon leur nature et le contexte informationnel dans lequel elles se déroulent, ce qui nécessite une préparation, une gestion et un plan de récupération adaptés (Aglietta, 2018).

2.5 Crise énergétique et l'état de cette crise au Mali

Une crise énergétique est définie comme toute pénurie importante d'approvisionnement énergétique dans un pays ou une région.

Les difficultés rencontrées par l'Énergie du Mali (EDM), responsable de la production, du transport et de la distribution de l'électricité, pour répondre à la demande nationale s'expliquent principalement par la vétusté de ses infrastructures et par ses contraintes financières, notamment pour l'acquisition de carburant. Elle peut être expliquée par :

- ***Une pénurie de ressources (financières, matérielles, humaines, etc)***

Le Mali dispose d'une infrastructure énergétique insuffisante pour répondre à la demande croissante. Les capacités de production d'électricité sont limitées.

Le pays dépend beaucoup de ses barrages hydroélectriques, mais ceux-ci sont vieillissants et souvent mal entretenus, ce qui réduit leur efficacité.

Le secteur énergétique au Mali souffre d'un manque d'investissements, notamment en raison de l'instabilité politique et de l'insécurité dans certaines régions. Cette situation décourage les investisseurs étrangers et empêche le développement de projets à grande échelle dans le domaine de l'énergie renouvelable ou d'amélioration des infrastructures existantes.

- ***Des perturbations de la chaîne d'approvisionnement (mauvaise utilisation de la matière première, difficultés interne et externe dans l'acheminement du carburant/lubrifiant, etc...).***

Le Mali dépend fortement des énergies fossiles importées pour la production d'électricité, notamment du fioul, du gaz oil et des lubrifiants. Cette dépendance aux combustibles fossiles rend le pays vulnérable aux fluctuations des prix internationaux du pétrole et à l'instabilité des approvisionnements.

Les coûts élevés des importations d'hydrocarbures pèsent lourdement sur l'économie malienne, aggravant la crise.

La gestion du secteur énergétique est souvent affectée par des problèmes de mauvaise gouvernance et de corruption. Des retards dans la mise en œuvre de projets énergétiques et la mauvaise gestion des fonds publics contribuent à aggraver la crise.

- ***Une hausse soudaine de la demande (autorisation des nouvelles installations sans mesurer la capacité dans la fourniture, etc...)***

La population urbaine du district de Bamako et de ses environs a connu une croissance rapide, particulièrement dans les zones urbaines, entraînant une augmentation soutenue de la demande en électricité. Les infrastructures énergétiques existantes, insuffisamment étendues, peinent à répondre à cette demande, créant un déséquilibre persistant entre l'offre et la demande et accentuant les pénuries ainsi que les coupures récurrentes.

En partant de ses rapports internes, en 2022, la production d'électricité a légèrement progressé de 2,76 %, atteignant 2 887,33 GWh, mais elle reste inférieure à la demande estimée à 3 200 GWh. Cette production résulte d'une combinaison entre la production brute assurée par l'EDM SA et les achats d'électricité. L'EDM SA a contribué à hauteur de 23,37 % de la production brute globale, soit 674,72 GWh, marquant une baisse de 18 % par rapport aux 822,35 GWh produits en 2021. La production brute se compose de centrales thermiques, hydroélectriques, centrales isolées et solaires. La part de la production thermique, moteur principal de l'énergie malienne, a augmenté de 38 % en 2017 à plus de 50 % fin 2022, tandis que la production hydroélectrique a diminué, représentant 31 % de la production totale contre 41 % en 2017.

Cette montée de la production thermique est liée à l'utilisation de combustibles fossiles (pétrole et gaz), dont les prix ont fortement fluctué sur les marchés mondiaux, impactant la performance financière de l'EDM. La baisse de la production hydroélectrique résulte des faibles pluviométries et des effets des changements climatiques sur les barrages.

Les achats d'électricité ont représenté 76,63 % de la production totale, soit 2 212,61 GWh, provenant pour 34,53 % de producteurs indépendants (IPP), 24,9 % de l'OMVS et 17,2 % d'importations depuis la Côte d'Ivoire. Sur les 2 887,33 GWh produits, seulement 2 190,94 GWh ont été consommés, révélant l'inefficacité et le sous-développement du réseau de distribution. Ces ventes ont généré un chiffre d'affaires de 243,82 milliards F CFA, enregistrant une hausse de 8,3 % sur un an.

2.6 Lien entre la résilience et l'adaptabilité et la crise énergétique

Parler de la crise énergétique revient à mettre l'accent sur le choc environnemental qui met à l'épreuve la capacité des petites entreprises à s'ajuster et à survivre dans un environnement de grande incertitude. C'est ce qui a amené les auteurs Lengnick-Hall, Beck et Lengnick-Hall (2011) à définir la résilience organisationnelle comme étant la capacité d'une entreprise à anticiper, résister et se rétablir après une perturbation, tout en tirant des apprentissages pour renforcer sa robustesse future. D'où nous l'adaptabilité comme étant le mécanisme central par lequel cette résilience se manifeste : elle traduit la faculté des dirigeants à ajuster leurs structures, processus et comportements face à la contrainte énergétique. Par conséquent, face à la hausse des coûts de production, aux ruptures d'approvisionnement ou aux coupures d'électricité, les entrepreneurs ont développé des stratégies d'adaptation proactives, telles que la diversification énergétique, la digitalisation des opérations ou la reconfiguration des ressources qui deviennent des leviers de résilience (Teece, Pisano & Shuen, 1997 ; Ayala & Manzano, 2014). Ces derniers mots font référence à la théorie de Théorie des capacités dynamiques de Teece, Pisano & Shuen (1997) et Teece (2007). De plus, Coutu (2002) souligne que la résilience ne consiste pas uniquement à résister au choc, mais à se transformer pour émerger et se renforcer. Dans le contexte africain, cette dynamique est particulièrement marquée, car les PME opèrent dans des environnements institutionnels fragiles et volatils, où l'adaptation rapide devient une condition de survie (Nguimkeu, 2022 ; Khaire, Bullough & Renko, 2020). Ainsi, la crise énergétique agit comme un catalyseur de transformation organisationnelle : elle révèle la capacité d'apprentissage, d'innovation et de flexibilité des

dirigeants, renforçant in fine la résilience stratégique des petites entreprises. Ceci met en exergue la théorie de la contingence développée par Lawrence & Lorsch (1967).

2.7. Entreprise du secteur formel

2.7.1. Définitions du secteur informel

Bien que les notions de « formel » et « informel » soient couramment employées dans le contexte des pays en développement, leur distinction reste souvent floue. Les tentatives de définition soulèvent plusieurs difficultés. Oudin (1990), au Niger, considère comme informelles les activités non agricoles dépourvues de comptabilité conforme au plan comptable national, tout en questionnant l'usage du terme « secteur », qui suppose une homogénéité des unités. Madhuri Bose (1990) souligne que la délimitation basée sur la technologie, le statut de l'emploi, la taille ou la localisation des entreprises pose des problèmes, et que la différence essentielle réside dans la nature des relations entre les acteurs. Frey (1995) définit le secteur informel comme celui « ne payant ni patente ni impôt », fortement lié aux dynamiques familiales et sociales.

En pratique, la distinction entre formel et informel se situe sur un continuum : certaines entreprises, comme les importateurs-grossistes, sont clairement formelles, tandis que des vendeurs ambulants ou de petits commerces de détails appartiennent entièrement au secteur informel. Notre étude s'intéresse à la transition des entreprises de commerce de vivres entre ces deux extrêmes. Il s'agit de structures mixtes, disposant de certaines caractéristiques formelles (inscription au registre du commerce), mais adoptant des comportements informels : personnels non officiels, absence de paiement de TVA et comptabilité non conforme aux normes nationales.

2.7.2 Conception contextuelle africaine des PME

La logique africaine a tendance à suivre celle de l'internationale. Ce sont des pays en développement et ne pourront pas parfaitement respecter les conditions d'une économie de marché. Il faudra également reconnaître une forte présence du secteur informel, du nombre élevé des entreprises familiales, des qualifications apprises en dehors du système scolaire par l'apprentissage, d'un marché échappant à toute forme de réglementation et ouvert à la concurrence et une récurrente ouverture aux ressources locales.

À ce niveau, la PME change de tout, elle n'a absolument plus rien à avoir avec celle des pays industrialisés. Deux conditions fondamentales doivent être dans l'esprit du chercheur lors de la quête vers les PME en Afrique, celle de savoir qu'en Afrique la PME se caractérise par un secteur informel très accentué et d'un aspect communautaire lié aux PME. L'unité de production est très indissociable de la cellule familiale. Il existe une confusion entre l'activité professionnelle ou économique et l'activité sociale. D'où l'intérêt crucial de prendre en compte l'homme dans sa dimension sociale, car si le secteur informel doit avoir une devise, elle sera celle de s'unir pour contourner les règles, d'où la difficulté de le contrôler.

À ce point, nous comprenons justement, le fait de considérer les PME à travers l'aspect quantitatif uniquement, ne permettra pas de les saisir complètement. D'où l'intérêt d'essayer de comprendre l'aspect qualitatif, car chaque PME constitue une particularité.

Nous allons profiter de ce pluralisme conceptuel afin d'étaler les apports de la UEMOA en ce qui la concerne.

Selon la charte des PME de l'UEMOA, le tissu économique de l'espace communautaire est principalement constitué de petites et moyennes entreprises (PME), qui contribuent de manière significative à la croissance économique ainsi qu'au développement régional et local. Les PME représentent près de 80 % des entreprises de l'espace UEMOA, et leur nombre continue d'augmenter, particulièrement au niveau des petites entreprises opérant souvent dans le secteur informel.

L'Article 2 de la Charte définit la PME, incluant la notion de PMI, comme toute personne physique ou morale produisant des biens et/ou services marchands, immatriculée au registre du commerce ou des métiers selon la législation nationale, totalement autonome, comptant au maximum 200 employés permanents, réalisant un chiffre d'affaires hors taxes annuel inférieur ou égal à 1 000 000 000 F CFA, et disposant d'un investissement maximal de 250 000 000 F CFA. L'entreprise doit en outre être légalement déclarée et tenir une comptabilité régulière. Dans la plupart des conceptions de la PME, elle est composée de la Microentreprise, la Petite Entreprise et la Moyenne Entreprise.

Malgré des efforts nationaux et internationaux de réglementation de la PME africaine, elle reste tributaire par des aspects propres à elle en relation avec son environnement, tels que : la solidarité familiale, ethnique, religieuse et géographique. Donc, le développement d'une PME africaine réside dans la capacité de celle-ci à épouser les valeurs de la société, d'où un mode de gestion adapté au cas social.

2.7.3 Caractéristiques des PME

Comme le disait l'écrivain et traditionaliste malien Amadou Hampaté BAH dans son explication de la diversité africaine, il stipulait qu'il n'y a pas une Afrique, mais des Afriques (1991). Cette illustration épouse largement le concept de la PME, car, elle est aussi diverse qu'elle ne paraît. Cependant, la PME a des caractéristiques qui sont fondamentales à l'appréhension de son objet. Voilà quelques caractéristiques propres aux PME :

- L'effet taille ;
- L'effet de grossissement ;
- Un management de proximité ;
- Un système d'information et de coordination simplifiée ;
- Une stratégie implicite et à court terme ;
- Un capital de proximité ;
- Une clientèle locale ;
- Une forte insertion territoriale.

Conformément à l'Article 2 de la Charte de la CEDEAO, les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) désignent toute personne physique ou entité juridique produisant des biens et/ou des services marchands, et enregistrée légalement au registre des sociétés, du commerce ou des entreprises, conformément aux réglementations en vigueur dans les États membres.

Tableau 1 : Classification des MPME

N°	Catégorie	Personnels	Chiffre d'affaires
01	Micro-Entreprise	Moins de dix (10) personnes	Inférieur à 30 millions
02	Petite-Entreprise	Moins de cinquante (50) personnes	Compris entre 30 et Inférieur à 100 millions.
03	Moyenne-Entreprise	Moins de deux cents (200) personnes	Supérieur à 100 millions

Source : Charte des MPME de la CEDEAO 2015 – 2020

3. Méthodologie de recherche

3.1 Choix épistémologique et méthodologique

Le terme « épistémologie » a émergé au début du XX^e siècle pour désigner une branche de la philosophie consacrée à l'étude des théories de la connaissance. Progressivement, il est devenu synonyme de philosophie des sciences, correspondant à sa première acception. La posture interprétativiste a été choisie dans notre étude, car elle permet de comprendre et d'expliquer les liens qui existent entre la résilience et l'adaptabilité des jeunes entrepreneurs dirigeants des petites entreprises (PEs) de Bamako face à la crise énergétique.

Il existe 3 grands modes de raisonnements en sciences de gestion (P. Manceau, 2012 ; A Thiétard, 2014). Ce sont la déduction, l'induction ou l'abduction.

L'induction est un processus intellectuel qui consiste à généraliser à partir d'observations ou de faits particuliers pour formuler une proposition générale. La déduction, quant à elle, part de prémisses ou d'hypothèses afin de les vérifier ou de les infirmer. Le raisonnement abductif permet au chercheur de s'attacher à expliquer les causes et mécanismes sous-jacents d'un phénomène observé, plutôt que de se limiter à l'analyse de caractéristiques générales issues d'études existantes. Le mode de raisonnement inductif, a été choisi dans ce travail pour comprendre les effets de la résilience et d'adaptabilité des entreprises face à la crise énergétique au niveau individuel d'abord, pour pouvoir énoncer la situation de manière générale.

On étudie trois types d'approches, à savoir : l'approche qualitative, l'approche quantitative et l'approche mixte. En vue de mener à bien notre recherche, notre choix méthodologique s'inscrit dans une démarche qualitative exploratoire, car il s'agit d'un nouveau phénomène qui mérite une étude approfondie.

Ainsi, selon Paillé (2019), l'analyse qualitative peut être définie comme une démarche discursive de contextualisation, d'explicitation ou de théorisation d'expériences vécues, de phénomènes observés. Elle permet essentiellement de faire apparaître des dimensions qui ne sont pas directement cernées par les approches quantitatives. Alors, elle cherche à comprendre des phénomènes ou des attitudes, les façons d'agir des acteurs (Jodelet, 2003 ; Alami et al. 2013 ; Dumez, 2013). Suivant cette logique, Manceau (2008) avance qu'elle est une méthode de traitement inductive et traite des données difficilement quantifiables : mots, images, sons, etc. tout en permettant l'approfondissement et l'élaboration d'hypothèses et de modèles théoriques. Selon Paille (2007), une enquête est dite « qualitative » dans deux sens principaux. Premièrement, parce que les instruments et méthodes utilisés visent à recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, images, vidéos, etc.) et à les analyser de manière qualitative, c'est-à-dire en extrayant leur sens plutôt qu'en les transformant en statistiques ou pourcentages. Deuxièmement, une enquête qualitative se caractérise par la conduite de l'ensemble du processus de manière « naturelle », sans dispositifs sophistiqués ni mises en situation artificielles, et en adoptant une approche, proche des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages.

Les méthodes qualitatives d'analyse des données reposent principalement sur l'induction : à partir des informations recueillies sous forme de discours et de témoignages, le chercheur interprète le contenu pour en tirer du sens et induire des propositions sur les relations significatives observées sur le terrain.

Selon Aldebert et Rouzies (2014), dans une épistémologie constructiviste ou interprétativiste, le chercheur privilégie généralement une démarche inductive et une approche qualitative. En revanche, dans une épistémologie positiviste, le choix s'oriente plutôt vers une démarche déductive et une approche quantitative.

3.2 Échantillonnage et taille de l'échantillon

On distingue deux grandes catégories de méthodes d'échantillonnage : la méthode probabiliste et la méthode non probabiliste. La méthode probabiliste (Gasse, s.d.) comprend plusieurs techniques, notamment :

- l'échantillonnage aléatoire simple ;
- l'échantillonnage systématique ;
- l'échantillonnage par grappes ;
- l'échantillonnage stratifié.

La méthode non-probabiliste consiste à enquêter sur les répondants accessibles ou qui ont accepté de répondre. Il s'agit des techniques suivantes :

- La méthode par quotas :

- La méthode par itinéraire :
- La méthode par jugement :

Dans cette étude, c'est la méthode non-probabiliste de technique de choix raisonné et de convenance.

3.2.1 La taille de l'échantillon

La détermination de la taille de l'échantillon consiste à définir le nombre de personnes à interroger. Trois critères principaux guident ce choix :

- le coût de l'enquête ;
- le niveau de précision souhaité ;
- le degré de fiabilité attendu des résultats.

Dans cette étude, nous avons opté pour un échantillon de dix (10) jeunes entrepreneurs dirigeants dont deux (02) dans le service de secrétariat, deux (02) dans le secteur artisanat, deux (02) dans l'agroalimentaire, un (01) dans les NTIC et un (01) dans l'esthétique qui sont susceptibles et disponibles à répondre à nos préoccupations. Le choix se justifie par une dépendance accrue de chacune de ses entreprises à l'énergie pour la mise en œuvre de leurs activités. Par conséquent, le nombre d'interviewés s'est limité à 10. Ceci s'explique par la saturation à partir de notre dixième entretien.

Nos différentes données recueillies ont été enregistrées et retranscrites. Nous avons privilégié les entretiens sémi-directifs afin de collecter nos différentes données primaires. Nous avons utilisé un guide d'entretien structuré autour des thèmes suivants : les difficultés, les impacts et les secteurs touchés par la crise énergétique, les solutions et les stratégies d'adaptation des entrepreneurs et les perspectives. La validation du guide a été effectuée auprès d'un expert.

Les entretiens ont eu lieu dans les locaux des entreprises enquêtées selon des horaires arrêtés de commun accord avec les personnes interrogées (Jour et Heure).

Tableau 2 : Liste des interviewés

N°	Nom de l'entreprise	Secteur d'activité	Adresses	Durée de l'interview
01	Vision Décor	Infographie	Kalaban Coura	1h20mns
02	Lafia Service	Métallurgie	Kalaban Coura	1h30mnc
03	Atelier Dramé	Coupe Couture	Hamdallaye ACI	1h35mns
04	Eckonet	Service de Secrétariat	Bacodjicoroni ACI	2h05mns
05	Mama Agro Business	Agroalimentaire	Kalankoro Nerekoro	1h30mns
06	Mon Pressing	Prestation de service	Lafiabougou	1h25mns
07	Ets Kaba Diop	Cyber café	Lafiabougou	2h05mns
08	Diarra N'gana	Agroalimentaire	Magnambougou	1h55mns
09	Procom	Evènementiel	Baco djicoroni ACI	1h35mns
10	African Beauty	Esthétique	Sebenikoro	1h15mns

Source : Nous-mêmes (2025) à partir des collectes de données

Afin de répondre à nos questions et à arriver à nos objectifs, on a élaboré les propositions suivantes.

Proposition Principale :

- *La résilience et l'adaptabilité des entrepreneurs dirigeants des PEs de Bamako sont à la base du maintien des activités durables et prospères malgré la crise énergétique.*

Propositions Spécifiques :

- *La résilience des entrepreneurs dirigeants des PEs de Bamako face la crise énergétique est capitale à sa réussite entrepreneuriale.*
- *L'adaptabilité des entrepreneurs dirigeants des PEs à Bamako face la crise énergétique permet de pérenniser la croissance et la prospérité de leurs entreprises.*

Notre modèle conceptuel est le suivant ;

Crise énergétique → Adaptabilité → Résilience → Performance des PEs

3.2.2 Collecte des données

En Sciences de Gestion, selon Jolibert et Jourdan (2012), il existe trois grandes techniques d'enquête qualitative : réunion, entretien et observation.

La réunion est un échange d'opinions entre plusieurs personnes sous la responsabilité d'un animateur (A. Jolibert et P.Jourdan, op cit).

Dans un sens étroit, l'observation est une technique de collecte de données primaires visibles et audibles (Gavard-Perret, D Gottelland, Haon et al, Jolibert, 2012, P166). Mais d'une façon plus large, ces auteurs définissent l'observation comme « une stratégie particulière d'interaction avec le terrain ».

L'entretien peut se lire comme une rencontre interpersonnelle donnant lieu à une interaction essentiellement verbale (M.L Gavard-Perret , D Gottelland, C Haon .C et Jolibert.A, 2012).

Sur la base des apports de ces auteurs, nous avons opté pour l'entretien semi directif et l'observation. L'entretien est l'un des instruments privilégiés des études qualitatives compte tenu de la richesse des informations générées. En plus dans notre recherche, l'observation a été utilisée. Les entretiens ont eu lieu entre le mois de Janvier et Mars 2025.

3.3. Technique d'analyse des données (L'analyse de contenu)

L'analyse de contenu permet d'étudier différents types de messages, tels que des textes, documents officiels ou entretiens, afin de comprendre le locuteur et le contexte social du discours (Krippendorff, 2018). Les méthodes se répartissent en deux grandes catégories : quantitatives, centrées sur la fréquence d'apparition des éléments, et qualitatives, visant l'interprétation et l'organisation des thèmes (Bardin, 2013). Les analyses qualitatives peuvent être thématiques, formelles ou structurales : les premières mettent en évidence les représentations sociales et les jugements des locuteurs, les secondes se concentrent sur la forme et la dynamique du discours, et les dernières examinent les relations entre éléments pour révéler des structures sous-jacentes (Paillé & Mucchielli, 2021). Dans cette étude, la technique adoptée est l'analyse thématique selon Paillé et Mucchielli (2021).

3.4 Affectation des Codes

Avant d'entreprendre l'identification des thèmes et des catégories, chaque interviewé a été affecté à un code spécifique, et une codification systématique a été appliquée à l'ensemble des données.

Tableau 3 : Codification des dirigeants personnel interviewé

Interviewées	Code
VISION DECOR	F1
LAFIA SERVICE	F2
ATELIER DRAME	F3
ECKONET	F4
MAMA AGRO BUSINESS	F5
MON PRESSING	F6
ETS KABA DIOP	F7
DIARRA N'GANA	F8
PROCOM	F9
AFRICAN BEAUTY	F10

Source : Nous-mêmes (2025) à partir des collectes de données

Le guide est composé de trois (03) grandes parties qui sont : **i.)** Compréhension de la problématique de la crise énergétique sur les PEs de Bamako, **ii.)** Résilience et adaptabilité de l'entrepreneur et **iii.)** Perspectives et propositions de solutions durables à la crise énergétique.

Afin d'arriver à nos fins, nous avons extrait les thèmes, et procéder à leur rapprochement afin d'identifier les catégories. Une analyse horizontale de ces différents thèmes pour le rapprochement de leur sens. Ce qui nous a permis d'avoir des catégories. Le rapprochement de ces catégories ont permis d'avoir des rubriques (Thiétart et al., 2014).

Tableau 4 : Processus de catégorisation

Rubrique	Catégories	Thèmes
Crise énergétique	Compréhension de la crise	• Baisse de productions • Impact sur le revenu • Perturbation du calendrier de fournitures • Planification difficile • Pertes de marchés
	Difficultés rencontrées par les PEs	• Réduction du chiffre d'affaires • Pannes des équipements • Baisse de clientèles • Réduction du personnel • Problème de conservation • Dégradation de la qualité des produits • Augmentations des dépenses.
	Secteurs touchés	• Agroalimentaire • Restauration • Soudure • Cyber-services • Métallurgie
	Mesures d'accompagnement	• Subventions • Coaching • Mentorat • Appui conseil • Prêts SFD • Diversification des activités
Résilience et Adaptabilité	Catégorie d'entreprise	• Start-up (vulnérable) • Entreprises en croissances
	Solutions adoptées	• Réduction du personnel • Installation des panneaux solaires • Achat de groupe électrogène • Nouveau planning de travail
	Stratégies opérationnelles des PME	• Modification des horaires de travail • Anticipation de la crise énergétique • Respect des horaires des commandes
	Mesures d'accompagnement des PME	• Subvention • Mentorat / coaching • Accès au crédit
	Proposition de la recherche	• Installation des panneaux solaires • Renégociation des clients • Sensibilisation du personnel

Source : Nous-mêmes (2025) à partir des collectes de données

L'analyse des données a été réalisée de manière qualitative (Thiétart et al., 2014 ; Delacroix et al., 2021). Elle a permis d'interpréter l'organisation de ces unités d'analyse en les replaçant dans un contexte plus large. L'objectif principal était de saisir la pertinence et la fréquence des thèmes dans le discours, plutôt que de les quantifier. L'analyse thématique a été privilégiée conformément à l'approche de Paillé et Mucchielli (2021). Nous avons procédé à l'analyse manuelle des données.

4. Résultats

4.1. Analyse de la compréhension des entrepreneurs sur la crise énergétique sur les PME de Bamako

Nos résultats nous ont mis en face à une prise en compte importante de la manière de penser de jeunes entrepreneurs. Nous avons remarqué une forte récurrence de leurs discours concernant la résilience et l'adaptabilité des PE face à la crise énergétique. Voici quelques verbatim issus des entretiens :

- « Cette crise énergétique a plusieurs inconvénients : impacts sur le revenu, une perte de marchés engendre une baisse de salaire des employés, met le paiement de loyer en retard, impacte sur nos fonds de roulement ». (F4)
- « Cette crise énergétique est la cause de la baisse de notre production, de la réduction de nos activités, de la mauvaise planification, des perturbations dans la fourniture d'électricité par EDM et nous n'avons que 3 à 6 heures d'électricité par jour ». (F8)

Nous avons remarqué que la crise énergétique affecte directement les PE qui n'arrivent pas à assurer un fonctionnement régulier.

4.2 Analyse de l'impact/ difficultés de la crise énergétique sur les PE

Nous constatons que cette crise demeure une source majeure de difficultés pour les petites entreprises : baisse du chiffre d'affaires, réduction du personnel, perte de clientèle, problèmes de conservation, dégradation de la qualité des produits et augmentation des dépenses . Ces verbatims soutiennent nos propos.

- « Cette crise énergétique est la cause de la baisse de chiffre d'affaires, baisse de l'affluence de la clientèle, rupture des contrats de maintenance due à la crise énergétique (privé), mauvaise gestion du temps de fonctionnement du groupe électrogène, augmentation du frais de prestation ». (F4)
- « Cette crise énergétique impacte sur la réduction du chiffre d'affaires, problème de conservation des produits, licenciement de certains employés, dégradation de la qualité des produits ; augmentation du prix de la matière lère, malgré les coupures les montants des factures demeurent, réorganisation du temps de travail, les coupures entraînent des pannes et l'endommagement des équipements (frigo, congélateur, machine de ...) ». (F8)

4.3 Analyses des secteurs les plus touchés par la crise énergétique

À la sortie des enquêtes, nous avons constaté que l'ampleur des dégâts est considérable et touche les secteurs sensibles.

- « Cette crise énergétique touche plus la restauration (conservation des matières/chaine de froide, agro-alimentaire, charcuterie, prestation de services (cyber café, secrétariat public etc.) » (F5)
- « Cette crise énergétique touche plus les ateliers de menuiserie et de soudure, les restaurants, les épiceries, les usines, les stations d'essence ». (F9)

Selon les analyses de nos enquêtés, nous constatons que les secteurs les plus touchés sont la métallurgie, l'agroalimentaire, la coupe couture, etc...

4.4 Analyses des secteurs bénéficiaires des mesures d'accompagnements

Selon nos analyses, il y a peu de financement des Institutions de financement telles que les banques, les méso finances et SFD dans cette période précaire. Cependant, certains projets et programmes ont accompagné les entreprises pendant cette période de crise à travers des subventions, des activités d'appui-conseil et de coaching.

- « Cette crise énergétique suscite des changements d'activité, de soutien des parents, diversification de source de revenu, soutien dans le cadre du financement (moto),

accompagnement /mentorat du PAC PME/PMI (plan de croissance), et le coaching du FACEJ ». (F4)

- *« Cette crise énergétique oblige l'acquisition d'un prêt auprès d'un SFD pour installation d'un système solaire ». (F5)*
- *« Cette crise énergétique nécessite le réaménagement du prêt, la subvention de la rétrocession, redressement et reverdissement (cas FACEJ) ». (F7)*

4.5 Analyses des catégories d'entreprises les plus touchées

Selon nos analyses, les entreprises en startup ont été les plus touchées par la crise, car n'ayant pas une force de capacité de réponse compte tenu de vulnérabilité. Cependant, les entreprises en croissance sont celles qui ont pu développer les solutions plus ou moins adaptées pour face à la crise énergétique. Ces mots vont appuyer nos propos :

- *« Cette crise énergétique a beaucoup touchée les startups, car n'ayant pas une réserve financière conséquente ». (F4)*
- *« Cette crise énergétique oblige certaines entreprises ayant une capacité financière à trouver des alternatives en achetant des groupes et équipements solaires ». (F5)*
- *« Cette crise énergétique n'a pas beaucoup sur les entreprises en croissance qui ont les expériences dans la gestion des délestages ont pu résister à la crise énergétique ». (F7)*

4.6 Analyses des solutions adoptées pour faire face à cette crise énergétique

Parmi les solutions adoptées, les entrepreneurs se sont focalisés sur la réorganisation de l'entreprise (réduction du personnel, nouveau planning de travail...), achat de groupe électrogène, installation des équipements solaires, etc.

- *« Cette crise énergétique a suscité l'acquisition d'un générateur, l'augmentation des prix de prestation, l'acquisition d'un prêt auprès d'un SFD pour l'installation d'une source énergétique solaire, mutation de connexion (option ADS à fibre optique) pour réduire le cout de connexion, amélioration du service, amélioration de la communication/visibilité » (F4)*
- *« Cette crise énergétique a été amortie par l'accompagnement en appui-conseil, en subvention et en mentorat par les partenaires comme FACEJ qui ont toujours été là pour de jeunes entrepreneurs ». (F6)*

4.7 Analyses des solutions adoptées par les PME

Nous constatons que les PME ont diversifié les activités, choisi des équipements adaptés, et ont également fait recours à des sources d'énergie alternatives, etc.

- *« Cette crise énergétique a favorisé le respecter des horaires des commandes et la prestation de service, de diversifier les activités, d'anticiper sur la crise énergétique et d'augmenter la production ». (F5)*
- *« Cette crise énergétique affecte partiellement, car on essaie d'installer les panneaux avec nos moyens, mais la production demeure plus faible, c'est en hiver que la consommation est plus forte ». (F6).*

4.8 Analyses de la stratégie adoptée pendant cette crise énergétique

Nous constatons que certaines entreprises ont modifié/changé les horaires de travail en fonction de la fourniture d'électricité, procédé à la réduction du personnel au strict minimum à la diversification des activités et acheté de groupe électrogène, etc. Ainsi, ces mots vont soutenir nos propos :

- « Cette crise énergétique nous oblige à nous conformer au calendrier de fourniture d'électricité en préparant les activités à l'avance et parfois en louant un groupe électrogène ». (F2)
- « Cette crise énergétique nous oblige à recourir à un financement (prêt pour financer la source d'énergie alternative) ». (F4)
- « Cette crise énergétique nous oblige à acheter un groupe électrogène pour subvenir aux besoins de mes clients et d'avoir plus de visibilité et assurer la permanence en lumière de nuit ». (F6).

4.9 Analyses des mesures d'accompagnement pour soutenir l'entreprise pendant cette crise

Selon nos analyses, certaines entreprises ont bénéficié d'un accompagnement sous forme d'appui-conseil, de mentorat et de coaching, en plus des subventions reçues de la part de projets et programmes, ainsi que de financements accordés par les systèmes financiers décentralisés (SFD).

- « Cette crise énergétique nous a permis de bénéficier d'un programme de mentorat de PAC PME/PMI, et d'un accès au crédit ». (F4)
- « Cette crise énergétique a été atténuée grâce à des soutiens en accompagnement en mentorat et en appui financier » (F5)
- « Cette crise énergétique a été amortie par un accompagnement coaching fourni par le partenaire FACEJ ». (F6)

5. Discussion et implications managériales

5.1 Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche montrent que les petites entreprises de Bamako ont su développer des stratégies d'ajustement face à la crise énergétique, confirmant ainsi la pertinence des approches de la résilience organisationnelle (Lengnick-Hall et al., 2011) et des capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997). En effet, la flexibilité managériale, la diversification des sources d'énergie et la reconfiguration des ressources observées traduisent une adaptabilité proactive, moteur essentiel de la résilience stratégique (Ayala & Manzano, 2014). Ces résultats s'inscrivent également dans la perspective de l'entrepreneuriat résilient (Coutu, 2002 ; Bullough & Renko, 2020), selon laquelle la capacité du dirigeant à apprendre de la crise et à innover conditionne la survie et la croissance post-crise (Nguimkeu, Tounkara et Diallo, 2023) notent que les coupures récurrentes d'électricité fragilisent la performance des entreprises, mais stimulent également l'adoption de solutions alternatives comme l'énergie solaire et la réorganisation du travail.. Ainsi, cette étude contribue à la littérature en contextualisant ces théories dans un environnement africain marqué par une forte instabilité énergétique, et en montrant que la résilience entrepreneuriale y est autant une question d'ingéniosité individuelle que de transformation organisationnelle collective.

5.2 Implications managériales

Sur le plan pratique, les résultats de cette recherche offrent plusieurs enseignements utiles aux dirigeants et managers. Les dirigeants doivent incarner un leadership orienté vers la résilience, caractérisé par la transparence, l'écoute et la capacité à maintenir la motivation en période de crise. Un management participatif permet de mobiliser les équipes et de réduire la résistance au changement (Smith et al., 2008). Sur le plan managérial, les résultats suggèrent que la résilience et l'adaptabilité doivent être envisagées comme des compétences stratégiques clés pour les dirigeants de petites entreprises confrontées à des crises structurelles comme celle de l'énergie.

La culture de l'entreprise doit encourager l'innovation, la tolérance à l'échec et l'apprentissage collectif. Les entreprises doivent institutionnaliser des pratiques de veille stratégique, de planification des crises et de gestion proactive des risques. L'adoption d'outils de pilotage, tels que les tableaux de bord intégrant des indicateurs de vulnérabilité et de robustesse, est essentielle pour anticiper et amortir les chocs. La résilience organisationnelle repose sur les compétences, la polyvalence et l'engagement des salariés. Il est donc crucial de renforcer les dispositifs de formation continue, de favoriser la mobilité interne et d'encourager la transmission des savoirs. Les managers doivent stimuler la créativité entrepreneuriale et promouvoir des stratégies de diversification des produits, des marchés et des partenariats. Une telle orientation réduit la dépendance à un seul modèle économique et augmente la capacité de rebond.

6. Conclusion

La crise énergétique à Bamako, marquée par des coupures d'électricités chroniques et des délestages à un impact dévastateur sur l'économie nationale et l'écosystème entrepreneurial. Avec une moyenne de 150 heures de délestages par mois en 2023, il est impératif de reconnaître l'urgence de la situation.

Cette étude montre que la crise énergétique, bien qu'elle ait fragilisé les petites entreprises de Bamako, a aussi stimulé leur capacité de résilience et d'adaptabilité. Les dirigeants ont développé des réponses variées telles que la diversification des activités, l'investissement dans des solutions solaires et la réorganisation du travail. Sur le plan théorique, les résultats confirment que la résilience entrepreneuriale est un processus dynamique fondé sur les capacités d'apprentissage et d'ajustement (Lengnick-Hall et Beck, 2011 ; Ayala & Manzano, 2014). L'étude s'inscrit ainsi dans une approche contingente et institutionnelle (Lawrence & Lorsch, 1967 ; Scott, 1995), soulignant que la réponse des PME dépend à la fois de leurs ressources internes et du contexte local. Elle met enfin en évidence l'importance des capacités dynamiques (Teece, 2007) comme levier d'innovation et de pérennité en période de crise.

Les résultats de la recherche ont confirmé que la résilience et l'adaptabilité des entrepreneurs dirigeants des PME de Bamako sont à la base du maintien des activités durables et prospères malgré la crise énergétique.

Ainsi, nous nous rendons compte que toutes nos propositions sont confirmées.

En fin nous proposons dans le cadre de garantir la pérennité et la prospérité des PME de Bamako, des politiques publiques et des programmes de soutien ciblés devraient être mis en place pour Encourager l'adoption des énergies renouvelables au sein des PME ; Renforcer la formation des jeunes entrepreneurs en gestion de crise et en gestion énergétique ; Et favoriser l'accès au financement pour des projets d'innovation énergétique et durable.

Références

- (1). Aldebert, B., & Rouzies, A. (2014). La recherche qualitative en management : principes et pratiques. Paris : Pearson.
- (2). Aglietta, M. (2018). Crises et régulations économiques. Paris : Éditions La Découverte.
- (3). Ayala, J. C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. *European Management Journal*, 32(1), 41–53. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.001>
- (4). Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). Résilience organisationnelle : capacités et dynamiques. *Revue Internationale PME*, 23(2), 9–36.
- (5). Bayad, M., Boughattas, Y., & Schmitt, C. (2006). Entrepreneuriat et PME : Regards croisés. Paris : Economica.

- (6). Boris Cyrulnik. (2002). Les vilains petits canards : La résilience. Paris : Odile Jacob.
- (7). Carland, J. W., Carland, J. A., & Pearce, J. A. (2015). Entrepreneurship: An evidence-based approach. New York: Routledge.
- (8). Collins, O. (2016). Entrepreneurship and business management: A comprehensive perspective. London: Routledge.
- (9). Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–55.
- (10). Dentz, P., & Bailli, S. (2005). Adaptabilité et résilience organisationnelle. Paris : Dunod.
- (11). Dumez, H. (2013). La recherche qualitative en sciences de gestion : Méthodes et pratiques. Bruxelles : De Boeck.
- (12). Falmholtz, H. (1990). Entrepreneurship: Process and practice. Boston: PWS-Kent.
- (13). Fayolle, A. (2000). L'entrepreneuriat : recherches et perspectives. Paris : L'Harmattan.
- (14). Fayolle, A. (2004). L'entrepreneuriat : Théories et pratiques. Paris : L'Harmattan.
- (15). Gasse, Y. (2002). Entrepreneurship and small business research. Paris : Economica.
- (16). Jodelet, D. (2003). Les représentations sociales. Paris : PUF.
- (17). Khaire, M., Bullough, A., & Renko, M. (2020). Resilience in entrepreneurship in emerging economies. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00186. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00186>
- (18). Koninckx, C., & Teneau, F. (2010). La gestion de crise organisationnelle. Paris : Vuibert.
- (19). Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston: Harvard Business School Press.
- (20). Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.002>
- (21). Madhuri Bose. (1990). Le secteur informel en Afrique. Delhi : Concept Publishing.
- (22). Manceau, P. (2008). Méthodes de recherche en sciences de gestion. Paris : Dunod.
- (23). Manceau, P. (2012). Méthodologie de la recherche en gestion. Paris : Economica.
- (24). Messeghem, K., & Sammut, S. (2011). Entrepreneuriat et innovation. Paris : L'Harmattan.
- (25). Nguimkeu, P., Tounkara, A., & Diallo, S. (2022). Resilience of SMEs in African economies: Flexibility, innovation, and income diversification. *African Journal of Management*, 18(2), 45–62.
- (26). OCDE, 2012, Perspectives économiques en Afrique 2012 – Promouvoir l'emploi des jeunes, Paris : OCDE.
- (27). Oudin, J. (1990). Secteur informel et développement économique au Niger. Niamey : Presses Universitaires du Niger.
- (28). Paillé, P. (2019). Trente ans de développement du champ de l'analyse qualitative. *Recherches qualitatives*, 38(1), 13-31.
- (29). Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-5e éd.* Armand Colin.
- (30). Rivest, S. (2011). La résilience organisationnelle : Comprendre et agir. Montréal : Chenelière Éducation.
- (31). Rochet, J. C., et al. (2008). Gestion des risques et résilience organisationnelle. Paris : La Documentation Française.
- (32). Saporita, B. (2003). Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en entrepreneuriat: un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans. *Revue de l'Entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship*, 2(1), V-XVII.
- (33). Shane, S. (2012). Entrepreneurship: A field of study. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- (34). Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- (35). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- (36). Vanistendael, F. (1998). *Résilience et développement humain*. Paris : Desclée de Brouwer.
- (37). Verstraete, T., & Fayolle, A. (2004, October). Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat. In *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*.
- (38). Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. <https://doi.org/10.2307/2393339>