

## **Résilience des très petites entreprises face aux crises politiques et sécuritaires au Mali**

### **Resilience of very small enterprise in the face of political and security crises in Mali**

**Mohamed Atteyoub H. dit Modibo SIDIBE**

Enseignant chercheur

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

**atteyoub @gmail.com**

**Houdou Attikou DIALLO**

Enseignant chercheur

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

**had12001@yahoo.fr**

**Date de soumission** : 31/01/2022

**Date d'acceptation** : 04/03/2022

**Pour citer cet article** :

Sidibé, M. et Diallo H. (2022) « Résilience des très petites entreprises face aux crises politiques et sécuritaires au Mali », Revue Française d'Économie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 3 » pp : 21 – 38.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Au Mali, la gestion des Très Petites Entreprises (TPE) est secouée constamment par des crises multiformes, est une préoccupation majeure pour les dirigeants. Cet article a pour objectif de déterminer les capacités de résilience des entreprises du secteur informel face aux crises multidimensionnelles. Il s'agit d'une recherche dans le cadre positiviste qui est déterminante pour un mode de raisonnement hypothético-déductif.

Cette étude a été conduite à Bamako et plus précisément dans les 6 communes. Au total, 210 entreprises ont été échantillonnées de façon aléatoire. Pour l'analyse de ces données, nous avons utilisé la statistique descriptive, inférentielle et le modèle logit. Les principaux résultats de cette étude révèlent que le profit entrepreneurial du dirigeant et sa capacité à comprendre l'environnement de la crise ont un effet positif sur la résilience.

**Mots clés :** Résilience ; Secteur informel ; Très petite entreprise ; crises multiformes ; Mali

## Abstract

In Mali, the management of Very Small Enterprises (TPE) and constantly shaken by multifaceted crises, is a major concern for leaders. This article aims to determine the resilience capacities of informal sector enterprises in the face of multidimensional crises. It is research in the positivist framework which is decisive for a mode of hypothetical-deductive reasoning.

This study was conducted in Bamako and more specifically in the 6 municipalities. A total of 210 companies were randomly sampled. For the analysis of these data, we used descriptive and inferential statistics and the logit model. The main results of this study reveal that the manager's entrepreneurial profit and his ability to understand the crisis environment have a positive effect on resilience.

**Keywords :** resilience ; informal sector ; very small enterprises ; multifaceted crisis ; Mali

## Introduction

Le monde d'aujourd'hui, en constante évolution, incite les Très Petites Entreprises (TPE) à considérer cette réalité et à repenser leurs pratiques de gestion de risques. (Libaert, 2009) considère le management dans un contexte de crise comme une menace pour l'organisation qui requiert une attention extrêmement fine, car le contexte lui-même crée une situation exceptionnellement critique, dont les conséquences sont souvent très fâcheuses pour le TPE. D'après l'auteur, les périodes de crise peuvent offrir aux organisations un terrain fertile pour une série de changements et une opportunité de les inciter positivement à repenser leurs théories et pratiques de gestion afin de maximiser son profit. Par conséquent, face aux menaces et aux opportunités auxquelles les TPE sont confrontées, elles doivent adopter un comportement prédictif en surveillant de près les données de ce paysage pour obtenir les bonnes informations (Um-Ngouem, 2006).

D'après Institut National de la Statistique (INSTAT, 2015), l'économie malienne est dominée par ce secteur informel, il occupait près de 55% du Produit Intérieur Brut (PIB). Ce secteur regroupe les petites entreprises voir Très Petites Entreprises (TPE) qui sont pour la plupart individuelles ou collectives. Ces entreprises ne constituent pas des entités juridiques distinctes et indépendantes des membres du ménage à qui elles appartiennent. De manière pratique, le secteur informel est composé d'unités de production qui ne produisent pas de documents comptables et/ou ne disposent pas d'un numéro d'enregistrement (statistique, fiscal ou registre de commerce). Par conséquent, leur gouvernance dans un pays en développement tel que le Mali est constamment secouée par des crises de natures diverses, qui constituent une préoccupation fondamentale pour la majorité des TPE (Corm, 2004).

Le Mali vit continuellement dans un environnement perturbé en raison des conjonctures : politique, économique, sociale et sécuritaire qui persistent depuis 2012. Ainsi depuis cette date le Mali, traverse « une crise très profonde qui remet en question son identité même. Le Mali est sans conteste le pays qui a connu, depuis 2012, les bouleversements les plus impressionnants, sous l'effet d'un conflit très complexe [...], par suite des multiples dimensions (nationale, régionale et internationale) de la crise qu'il traverse.

Pour (Choucair, 2012), cette conjoncture difficile et ce climat d'instabilité n'ont fait qu'entraver les activités et la croissance des entreprises tels que les TPE Malienne jusqu'au raccourcissement de leur durée de vie moyenne. Ainsi, d'après le Centre d'Expertise, de Formation et d'Accompagnement en Développement (CEFAD, 2018) montre que l'instabilité du pays était la cause principale qui freine le développement et la croissance des TPE. En plus,

un cadre environnemental instable, requiert une démarche claire de la part des divers acteurs impliqués, qui vise à renforcer la compétitivité et le développement des TPE, acteurs importants de toute économie. Le processus d'adaptation se traduit par la capacité des TPE à affronter, cerner et gérer la généralisation de l'état de crise en repensant les concepts de base de leur conduite, demeure un critère décisif pour leur survie d'un côté et pour la croissance de l'économie nationale, de l'autre.

Pour (Corm, 2003), les TPE ont montré la capacité de résister et surmonter les crises multidimensionnelles, cette étude se propose d'analyser les facteurs de résilience adoptés par les entreprises du secteur informel suite aux crises.

Une telle problématique nous amène à poser la question principale suivante : Quels sont les facteurs qui déterminent les capacités de résilience des entreprises du secteur informel aux crises politiques, sanitaires et sécuritaires ?

De cette question principale découle des questions secondaires qui sont :

- Est-ce que la résilience des TPE est dépendante du domaine d'activité ?
- Est-ce que la résilience des TPE est tributaire des ressources possédées avant les crises ?
- La résilience de l'entreprise dépend -t- elle du propriétaire ?

L'objectif principal de cette étude est de déterminer les capacités de résilience des entreprises du secteur informel face aux crises multidimensionnelles.

De manière plus spécifique, il s'agit de :

- Réaliser un bilan réflexif sur les conséquences des crises de 2012 à Bamako sur les TPE identifiées ;
- Analyser les facteurs de résilience adoptés par les TPE suite aux crises politiques, sanitaires et sécuritaires ;
- Proposer des propositions en vue de prévenir et d'atténuer les conséquences des crises multidimensionnelles sur le secteur informel.

Nous avons formulé les trois (3) hypothèses qui sont :

- Les ressources possédées par l'entreprise avant la crise ont un effet positif sur sa résilience ;
- Le niveau de formalisation de l'entreprise antérieur à la crise a un effet positif sur sa résilience ;
- Le profil entrepreneurial du dirigeant et sa capacité à comprendre l'environnement de la crise ont un effet positif sur la résilience.

Pour atteindre notre objectif nous avons appliqué un modèle épistémologique post-positiviste. En effet sur le plan méthodologique, selon (Avenier, 2012), la majorité des recherches en sciences de gestion s'inscrivent dans le modèle épistémologique issue du positivisme logique, souvent qualifié aujourd'hui de « moderniste ». Cette posture épistémologique qui nous semble la plus appropriée pour traiter notre sujet relève du modèle des sciences dites de l'artificielle. Par ailleurs, nous avons adopté une approche quantitative sur un ensemble plus étendu d'entreprises qui ont disparu ou qui ont survécu à ses crises multiformes. Comme le montre (Avenier, 2012), « dans une recherche conduite dans un cadre positiviste, il est souvent utile de recourir à des techniques qualitatives en amont d'une méthode quantitative ou plus rarement, en aval de cette dernière ». De plus, dans ce modèle, la démarche scientifique exclut toute subjectivité. Ce paradigme nous permet d'utiliser la démarche hypothéticodéductive de Popper. Ce papier comprend trois parties, dont la première est l'aspect théorique portant sur la revue de littérature. La seconde est méthodologique portant sur le matériel et la méthode. La troisième porte sur la présentation des résultats et les discussions.

## **1. Revue de littérature**

Dans cette section, nous allons évoquer les études antérieures sur la résilience des très petites entreprises.

### **1.1. Définition**

Il existe plusieurs définitions de la résilience mais nous mettons l'accent sur celle (Zoungrana, 2017) qui définit la résilience comme étant : « Une microentreprise ou une unité de production dépourvue d'un numéro d'identification unique et/ ou de comptabilité formelle à survivre, voire, à prospérer suite à un choc ou à une crise occasionnant des pertes partielles ou totales de ses ressources ».

### **1.2. Synthèses des travaux**

(Zoungrana, 2017) a examiné la capacité de résilience des TPE suites aux inondations du 1<sup>er</sup> septembre 2009. L'objectif de son étude était de déterminer les capacités de résilience des entreprises du secteur informel face aux crises de grande ampleur.

Dans sa méthodologie, il a utilisé une approche duale (qualitative et quantitative).

Ses résultats ont montré que leur résilience dépend en partie des ressources possédées antérieurement à la crise, et surtout du dynamisme de l'entrepreneur, du secteur d'activités, de l'importance des ressources mobilisées après la catastrophe et de la solidarité avec la famille et entre amis, sans éclipser le soutien moral.

(Chaabouni et Very, 2014) ont étudié la résilience des entreprises en période de crise de longue durée. Son objectif était de comprendre comment les entreprises classiques ont réussi à traverser une longue période de troubles sociopolitiques en n'étant pas spécialement préparées à affronter des situations extrêmes.

Dans sa méthodologie, ils utilisent la méthode d'étude de cas multiples pour étudier la résilience des entreprises dans les crises de longue durée en Tunisie à travers leur recherche sur 6 entreprises de 6 secteurs différents dont les effectifs varient de 25 à 800 employés.

Comme résultat, ils démontrent que toutes les entreprises reconnaissent le rôle primordial joué par au moins une capacité possédée dans la résilience des organisations qu'il s'agisse de capital social ou de prudence financière.

## **2. Matériel et méthode**

Cette section vise à présenter les matériels et la méthodologie utilisée pour mesurer l'adaptation des TPE face aux crises multidimensionnelles.

### **2.1. Choix et présentation de la zone d'étude**

La population auprès de laquelle nous avons mené cette étude quantitative était constituée de toutes les entreprises informelles créées avant la crise de mars 2012 et exerçant leurs activités dans la ville de Bamako. Selon la réglementation nationale, une entreprise est considérée informelle si elle n'a pas de compte auprès de l'agence de promotion des investissements au Mali (API - Mali). Cette population était estimée à 129 258 entreprises informelles d'après l'Institut National de la Statistique (INSTAT, 2017)

La population cible accessible est la population d'intérêt que nous avons été en mesure de contacter pour réaliser les entretiens pendant la période de collecte des données. Il s'agit : i) des entreprises informelles créées avant le 2012 qui n'ont pas disparu et continuent d'exercer leurs activités ; ii) des entreprises informelles créées avant 2012 qui ont disparu suite aux crises multidimensionnelles et dont les responsables peuvent être contactés. Ainsi, les entreprises qui ont disparu suite aux crises de 2012 et dont les dirigeants ne pouvaient pas être contactés ont été exclus de l'étude.

## 2.2. Constitution de l'échantillonnage d'étude

Les unités d'observation sont les entreprises informelles représentées par leurs dirigeants. Par commune sélectionnée, un échantillon de 35 populations a été constitué de manière volontaire (échantillonnage non probabiliste) à partir des résultats d'un recensement sommaire de l'Institut National de la Statistique (INSTAT). Un total de 210 populations a été interrogé dans toute la zone d'étude. Le tableau 1 indique la structure de l'échantillon.

Les principales données collectées auprès des populations échantillonnées étaient relatives à leurs caractéristiques démographiques et socioéconomiques et les stratégies d'adaptation développées (Situation de l'entreprise avant et après les crises et facteurs de résilience de l'entreprise) par eux. La collecte des données a été réalisée à travers des enquêtes conduites sous forme d'entretiens semi-structurés.

**Tableau 1 : Répartition des entreprises du secteur informel par commune et par branche d'activité**

Communes de Bamako	Commune1	Commune2	Commune3	Commune4	Commune5	Commune6	Total par branche
Branches d'activités							
Commerce ; réparation de véhicules automobiles et d'articles	7	7	7	7	7	7	42
Activités de fabrication	7	7	7	7	7	7	42
Hôtels et restaurants	7	7	7	7	7	7	42
Activités à caractère collectif ou personnel	2	2	2	2	2	2	12
Transports, activités des auxiliaires de transport et Communication	7	7	7	7	7	7	42
Immobilier, locations et services aux entreprises	5	5	5	5	5	5	30
<b>Total par commune</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>210</b>

Source : auteurs, 2021

### 2.3. Outils d'enquête

Il s'agit du questionnaire. Le questionnaire a été retenu afin de recueillir des informations quantitatives et d'en obtenir les données primaires.

### 2.4. Analyse des données

Les données collectées à partir du questionnaire et de la base de données ont permis de constituer des tableaux qui font ressortir les régularités statistiques suivant les axes de l'étude. Ensuite, la lecture des tableaux a été faite selon l'approche statistique. Cette approche aborde l'analyse descriptive, puis l'analyse inférentielle et la modélisation par la régression logistique des données obtenues suite aux croisements entre les variables. Ces données ont été codifiées, traitées et analysées à partir respectivement des logiciels Excel et Statistical Package for Social Science (SPSS).

## 3. Résultat et discussions

Cette section vise à présenter les résultats et les discussions des résultats avec d'autres auteurs.

**Tableau 2 : Caractéristiques démographiques et socio-économiques des personnes interrogées**

Variables qualitatives		Valeurs Absolues	Fréquences relatives (%)
Sexe	Homme	120	57,14
	Femme	90	42,85
Éducation	Primaire	77	36,66
	Secondaire	60	28,57
	Supérieur	3	1,42
	Autres (pas fréquente)	70	33,33
Classe d'âge	Moins de 35 ans	68	32,38
	36-50 ans	110	52,38
	Plus de 50 ans	32	15,23
Responsabilité dans l'entreprise	Propriétaires	45	21,42
	Gestionnaires	72	34,28
	Propriétaires et gestionnaires	93	44,28

Date de création	1990-2005	28	13,33
	2006-2012	182	86,66
Type d'enregistrement	API (OUI)	20	9,52
	Impôt (OUI)	10	4,76
	CMSS (OUI)	5	2,38
Tenue de la comptabilité	Oui	69	32,85
	Non	141	67,14
Les formations initiales et continues reçues	Oui	12	5,71
	Non	198	94,28
Le chiffre d'affaires avant 2012	Moins de 50 000 et < à 1 000 000	197	93,80
	1 000 000 et < à 3 000 000	8	3,8
	3 000 000 et plus	5	2,38
<b>Variable quantitative</b>		<b>Moyennes</b>	<b>Ecart types</b>
Le nombre d'individu prise en charge sur le plan familial	Garçons	4,11	2,60
	Filles	4,01	2,15
Les emplois dans le secteur informel	Permanents	3,13	2,08
	Saisonniers	2,01	1,80

Source : auteurs, 2021

### 3.1. Caractéristiques démographiques et socio-économiques des personnes interrogées

Les caractéristiques démographiques et socio-économiques des personnes interrogées sont résumées dans le tableau 2. Cinquante-sept pour cent (57 %) des personnes interrogées sont des hommes. Plus de la moitié des personnes interrogées (66 %) ont reçu une éducation formelle, correspondant pour la plupart à un niveau primaire. La majorité des personnes interrogées sont des adultes, soit 52, 38% sont âgés de 36 à 50 ans. La majorité des personnes interrogées soit 44,28% sont les propriétaires et gestionnaires, 21,42% sont des propriétaires et 34,28% sont gestionnaires. Concernant la date de création des entreprises, soit 86,66% ont entre 1 et 6 ans et 13,33% sont entre 5 et 15 ans. Concernant l'inscription, 9,52% des entreprises ont déjà souscrit à l'API ; 4,76% sont immatriculés aux impôts et 2,38% sont enregistrées auprès de la

Caisse Malienne de Sécurité Sociale (CMSS). Concernant, la tenue d'une comptabilité officielle, seules 32,85% des TPE affirment tenir une comptabilité ; la majorité des TPE soit 67,14% affirment ne pas en tenir.

Le public cible est caractérisé par un faible niveau de connaissance ou de compétence avant d'entreprendre leur activité. Seuls 5,71 % des entrepreneurs affirment avoir suivi des formations initiales et continues sur l'entrepreneuriat. La majorité des cas soit, 94,28% n'ont reçu pas des formations initiales et continues sur l'entrepreneuriat. Concernant le chiffre d'affaires, sur les 210 réponses, 93,80% ont un chiffre d'affaires moins 50 000 francs et moins de 1 000 000 francs ; 3,8% sont entre 1 000 000 francs et moins de 3 000 000 francs et 2,38% sont entre 3 000 000 francs et plus.

Il est crucial de noter que les entrepreneurs jouent un rôle prépondérant sur le plan social et économique. L'ensemble des personnes interrogées prend en moyenne 4,11 garçons et 4,01 filles en charge (soins de santé, scolarisation, habillement, logement, alimentation...).

Le secteur informel occupe une place importante en matière de création d'emplois précaires. Cependant, en se référant au tableau suivant sur la situation des emplois informels, nous notons que les 210 qui ont répondu à cette question, emploient 950 travailleurs dont 828 permanents et 71 saisonniers qui ont été tous frappés à des degrés divers par les conséquences des crises.

### 3.2. Conséquences des crises multiformes sur le secteur informel

Les crises multiformes ont provoqué d'énormes dégâts au niveau des TPE.

#### 3.2.1. Attitude des entrepreneurs du secteur informel face aux risques des crises multiformes

Malgré les pertes cruciales enregistrées lors des crises de 2012, soixante-dix-sept pour cent (77,14%) des entrepreneurs n'ont pris aucune mesure particulière pour se prémunir contre les risques ou catastrophes auxquels sont confrontées leurs entreprises. Voir le tableau 3 ci-dessous.

**Tableau 3 : Répartition des répondants ayant pris des dispositions contre les risques**

Prise de dispositions contre les risques	Effectif	Pourcentage
Non	162	77,14
Oui	48	22,85
Total	210	100,00

Source : auteurs, 2021

Si ces entreprises n'ont pas pris de mesures concrètes, elles se sont au moins protégées contre les risques des crises multiformes qui se reproduisent au Mali. A ce niveau, seul 3,33% des entrepreneurs ont déclaré avoir souscrit à une assurance contre 96,66%. Voir le tableau n°4 ci-dessous.

**Tableau 4 : Répartition des répondants ayant souscrit à une assurance contre les risques avant 2012**

Souscription à une assurance avant les crises	Effectif	Pourcentage
Oui	7	3,33
Non	203	96,66
<b>Total général</b>	<b>210</b>	<b>100,00</b>

Source : auteurs, 2021

### 3.2.2. Situation des dommages

Les dommages causés par les crises multiformes sont constitués de pertes financières, du matériel de travail, des produits fabriqués par l'entreprise et des marchandises achetées. Aucune perte en vie humaine n'a été enregistrée. Le montant des pertes matérielles et financières est estimé à environ *deux cent huit millions mille (200 000 000) francs CFA*. Sur les 210 répondants qui ont fourni leurs estimations de pertes en matériels et en finance, la moitié de ces individus ont enregistré une perte inférieure à 300 000 FCFA. Il y a eu plus d'enquêtés qui ont perdu des matériels et des finances estimés à 200 000 FCFA (perte récurrente). Le minimum des pertes est estimé à dix mille (10 000) francs et le maximum est de dix millions (10 000 000) francs pour un vendeur de véhicules. Voir le tableau n°5 ci-dessous.

**Tableau 5 : Estimation de la valeur des pertes matérielles et financières**

<i>Pertes matérielles et financières</i>	
Paramètres	Valeurs
Moyenne	1063704,92
Médiane	300000
Mode	200000
Minimum	10000
Maximum	10 000 000
Total	200 000 000

Source : auteurs, 2021

Pour les entreprises interrogées, cette perte varie de 25 % des ressources à plus de 75 % voire la totalité des ressources d'une entreprise, comme le montre le tableau 6 ci-dessous.

**Tableau 6 : Proportion des pertes par rapport aux ressources de l'entreprise**

Proportion des pertes	Effectif	Pourcentage
Inférieur ou égale à 25%	150	71,42
Inférieur ou égale à 50%	20	9,52
Inférieur ou égale à 75%	30	14,28
Plus de 75%	10	4,76
<b>Total général</b>	<b>210</b>	<b>100,00</b>

Source : auteurs, 2021

Suite aux crises multiformes, la situation financière des entreprises un mois plus tard était encore plus chaotique. En effet, 71,42% des entreprises ont affirmé avoir perdu environ 25% de leurs ressources ; 9,52% disent avoir perdu environ 75% de leurs ressources et 4,76% ont estimé une perte de plus de 75% des ressources.

### 3.3. Analyse des facteurs de résilience des entreprises du secteur informel

Cette section concerne à l'analyse des facteurs de résilience. Les facteurs de résilience conformément à notre méthodologie peuvent être analysés au niveau de l'entreprise et de l'entrepreneur.

#### 3.3.1. Les facteurs liés à l'entreprise

La résilience des TPE n'est pas nulle. Divers facteurs ont été explorés dans ce sens notamment, le domaine d'activités et surtout l'activité principale.

##### ➤ Analyse croisée entre l'activité principale de l'entreprise et sa résilience

Nous avons procédé à l'analyse croisée entre l'activité principale, c'est-à-dire l'activité qui procure le maximum de chiffre d'affaires à l'entreprise et sa résilience.

##### ➤ Analyse croisée entre les ressources possédées par l'entreprise avant les crises et sa résilience

Avant l'analyse croisée, nous présentons d'abord les résultats de l'enquête sur les ressources possédées avant la crise. Sur les 210 entrepreneurs interrogés, 141 soit 67,14% ont affirmé que ces ressources ont un effet positif sur la résilience contre 69 soit 32,85% qui disent le contraire. Voir tableau n°7 ci-dessous.

**Tableau 7 : Relation entre ressources possédées avant la catastrophe et la résilience**

Ressources possédées avant les crises	Effectif	Pourcentage
Oui	141	67,14
Non	69	32,85
<b>Total général</b>	<b>210</b>	<b>100,00</b>

Source : auteurs, 2021

Pour vérifier notre hypothèse sur les ressources détenues par l'entreprise avant les crises, nous effectuons au test de Khi-2.

**Tableau 8 : Ressources possédées antérieurement aux crises et le redressement de l'entreprise avec les tests de Khi-2 et le test Exact de Fisher**

Variable	Redresse		Valeur du Khi-2 et P	P du Test Exact de Fisher
	Oui	Non		
<b>Contribution des ressources détenues avant les crises (CA)</b>				
Moins de 300 000	118 (78,14%)	33 (21,85%)	1,857 (0,186)	
300 000 et Plus	51 (86,44%)	8 (13,55%)		

Source : auteurs, 2021

Le test de Khi-2 et le test exact de Fisher sont des tests d'hypothèse statistique utilisés pour vérifier le lien entre deux variables qualitatives. Le test exact de Fisher n'a pas été utilisé car les conditions d'application du test de chi-2 étaient remplies (chiffre supérieur à 5 dans chaque case du tableau croisé).

De plus, si p est inférieur à 5%, il existe un lien significatif entre la variable et le redressement de l'entreprise (hypothèse H0 est rejetée). Pour la variable ressources précédentes,  $p=0.186$  est supérieur à 5%, donc il n'y a pas de lien significatif entre la résilience d'une entreprise informelle et les ressources détenues s antérieurement au seuil de 5%. Ainsi, l'hypothèse (1)

selon laquelle, les ressources détenues avant la crise ont un effet sur la résilience n'est pas confirmée.

Ce résultat ne corrobore pas avec ceux des études antérieures selon lesquelles la résilience d'une entreprise repose sur la propriété initiale des ressources et la capacité à les combiner spontanément selon les nouvelles modalités de (Chaabouni, 2014) dans la limite de la capacité et résilience des entreprises pendant la crise prolongée en Tunisie. De même, pour les résultats de recherche de (Kendra, 2003) sur la résilience qui met l'accent sur la possession de ressources possédées avant la crise comme élément de résilience.

➤ **Analyse croisée entre le niveau de formalisation de l'entreprise et sa résilience**

Pour ce travail, nous utilisons les entreprises qui ont déclaré posséder un numéro de reconnaissance officiel (API). Ensuite, nous effectuons le test de Khi-2 qui est un test d'hypothèse statistique pour vérifier le lien entre deux variables qualitatives. Si la p-value associée au test est inférieure à 5%, on est à 95% confiant qu'il existe un lien entre la variable et le redressement de l'entreprise (hypothèse zéro H0 est rejeté). Voir tableau n° 9 ci-dessous.

**Tableau 9 : Étude de liens entre les variables formalisation et le redressement de l'entreprise avec les tests de Khi-2 et le test Exact de Fisher**

Variables	Redresse		Valeur du Chi-2 et P	P du Test Exact de Fisher
	Oui	Non		
<b>Début de formalisation</b>				
Oui	46 (88.46%)	6 (11,53%)	2,80 (0,098)	
Non	123 (77,84%)	35 (22,15%)		
<b>Tenue d'une comptabilité</b>				
Oui	53 (84%)	10 (16%)	0,4333 (0.67)	
Non	118 (85.05%)	29 (14.95%)		

Source : auteurs, 2021

D'après les résultats du tableau n° 9 ci-dessus, nous remarquons qu'il n'y a pas de lien significatif entre les variables, début de formalisation et résilience, car  $p$  est supérieur à 5% soit 9,8%. Par conséquent, l'hypothèse n° 2 selon laquelle le degré de formalisation des entreprises avant la crise a un effet positif sur sa résilience n'est pas confirmée.

Ces résultats sont en accord avec les travaux de (Khalifé, 2014) selon lesquels « le dirigeant est la ressource de l'organisation, il est l'acteur principal qui nourrit les autres ressources et c'est lui qui crée le facteur décisif du succès ou de l'échec de l'entreprise » et de (Juan-Carlos Ayala a, 2011) qui fait le lien entre les entrepreneurs résilients et l'entreprise en d'autres termes, les entreprises résilientes sont des entreprises avec des entrepreneurs résilients.

### 3.3.2. Facteurs liés à l'entrepreneur

Pour analyser profil de l'entrepreneur et la résilience de l'entreprise, nous avons utilisé le modèle de régression logistique. Ce modèle étant basé sur l'hypothèse que le profit entrepreneurial du dirigeant et sa capacité à comprendre l'environnement de la crise ont un impact positif sur la résilience.

Variable dépendante binaire: Résilience (Y) recodée en

- 1 si oui l'entreprise a rebondi
- 0 si non

**Tableau 10 : Recodage des variables explicatives du modèle**

Variables explicatives	Modalité de référence (1)	Autres modalités (0)
Sexe	Homme	Femme
Ancienneté de l'entreprise	Moins de 5 ans	5 ans et plus
Age de l'entrepreneur	Inférieur ou égal à 35 ans	Plus de 35 ans
Niveau d'instruction	Jamais fréquenté, école coranique, alphabétisé	Primaire, secondaire, supérieur
Formation continue	Oui	Non
Formation en entrepreneuriat	Oui	Non
API	Oui	Non
CMSS	Oui	Non
Chiffre d'affaires avant les crises	300 000 F et plus	Moins de 300 000 F

Source : auteurs, 2021

$$\begin{aligned}
 \text{Résilience} = & a \times \text{Sexe} + b \times \text{Ancienneté} + c \times \text{Age de l'entrepreneur} \\
 & + d \times \text{Niveau d'instruction} + e \times \text{Formation continue} \\
 & + f \text{ Formation en entrepreneuriat} + g \times \text{Début de formalisation} \\
 & + h \times \text{Chiffre d'affaire avant les crises} + \text{Constante}
 \end{aligned}$$

### Résultat du modèle

Le modèle après l'estimation par la régression logistique est le suivant :

$$\begin{aligned}
 \text{Résilience} = & 0,706 \times \text{Sexe} - 429 \times \text{Ancienneté} \\
 & + 0,453 \times \text{Age de l'entrepreneur} + 0,043 \times \text{Niveau d'instruction} \\
 & + 0,109 \times \text{Formation continue} \\
 & + 0,030 \times \text{Formation en entrepreneuriat} \\
 & + 0,594 \times \text{Début de formalisation} \\
 & + 0,214 \times \text{Chiffre d'affaire avant les crises} + 0,816
 \end{aligned}$$

Tableau n° 11 : Résultats du modèle

Variables dans l'équation	Coefficient	Probabilités
Sexe	0,706***	0,001
Ancienneté de l'entreprise	-0,429	0,642
Tranche d'âge	0,453	0,352
Niveau d'instruction	0,043	0,786
Formation continue	0,109	0,675
Formation en entrepreneuriat	0,030	0,845
Début de formalisation	0,594	0,442
Chiffre d'affaires avant les crises	0,214	0,344
Constante	0,816	0,000

Source : auteur de la recherche d'août 2016

Notes : Les seuils de significativité sont de : \*\*\* pour 1%, et \* pour 10% et N= 210

La résilience de l'entreprise augmente si l'entrepreneur est un homme, âgé de plus de 40 ans, de niveau d'instruction jamais fréquenté, école coranique ou alphabétisé, a suivi une formation continue, a suivi une formation en entrepreneuriat, a commencé à formalisé son entreprise et si l'entreprise avait un chiffre d'affaires mensuel de 200 000 F et plus.

Cette probabilité de redressement recule si l'entreprise a une ancienneté de moins de 5 ans. Cependant, au seuil de 5%, seule la variable sexe contribue significativement à la résilience de l'entreprise car sa Probabilité de 0,001 est inférieure à 5%. L'hypothèse n° 3 selon laquelle le

profit entrepreneurial du dirigeant et sa capacité à comprendre l'environnement de la crise ont un impact positif sur la résilience est confirmée.

Les résultats obtenus ont par ailleurs corroboré celui de (Kouamé, 2012) qui révèle l'importance du propriétaire dirigeant de l'entreprise en période de crise. De nombreuses entreprises ont réussi à s'adapter aux crises grâce à la résilience de leurs dirigeants.

### **Conclusion générale**

Les TPE restent soumises aux aléas de toute sorte. À travers notre analyse sur la résilience des TPE, les résultats montrent que le profit entrepreneurial du dirigeant et sa capacité à comprendre l'environnement de la crise ont un impact positif sur la résilience.

Toutefois, la résilience des TPE est le seul instrument qui permette aux entrepreneurs de s'adapter sur le plan familial, social et professionnel en s'affirmant et en restaurant leur dignité d'homme ou de femme responsable. Ils participent au développement économique du pays à travers la création des emplois et l'apport aux recettes fiscales.

Les résultats obtenus ont permis de répondre à notre question de recherche. Ils constituent un outil important à la disposition du dirigeant qui peut s'en servir pour réussir sa mission dans les pays en développement tel que le Mali.

Cette première étude de ce type au Mali, malgré les limites inhérentes à toute étude, est une petite mais importante étape vers la compréhension des facteurs qui façonnent la résilience des TPE aux crises multiformes et sera avantageux pour les scientifiques, l'États, les partenaires techniques et financiers ainsi que les agents du secteur informel.

Par ailleurs, parallèlement à cette étude, une autre étude est également envisagée pour analyser l'apport des TPE au développement économique du pays, les mécanismes d'accompagnement de ces entreprises en période de crise, leur adhésion à l'assurance et les modalités qui les incitent à s'orienter vers la formalisation.

### **BIBLIOGRAPHIE**

Avenier, M. J.-P. (2012). *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*.

France: Pearson.

CEFAD. (2018). *Programme gouvernance locale redevable*. Bamako, Mali: Innovation Consulting Group SARL.

Chaabouni, J. &. (2014). Eventail de capacités et résilience des entreprises en période de crise de longue durée. *Association internationale de management stratégique*, 1-31.

Choucair, M. (2012). La PME : développement et emploi. *Econews bulletin de l'économie libanaise et arabe* , 15.

- Corm, G. (2003). *Le Proche-Orient éclaté*. Paris: La Découverte.
- Corm, G. (2004). La situation économique du Liban et ses perspectives de développement dans la région. *Confluences Méditerranée*, 49.
- INSTAT, I. N. (2015). *Comptes économiques du Mali de 1993 à 2013*. Bamako: INSTAT.
- INSTAT, I. N. (2017). *Enquête Régionale Intégrée sur l'Emploi et le Secteur Informel*. Bamako: INSTAT.
- Juan-Carlos Ayala a, G. M. (2011). La résilience de l'entrepreneur. influence sur le succès des affaires. une analyse logitudinale. *International Journal of Production Research*, vol. 49 , 5375-5393.
- Kendra, M. e. (2003). Elements of resilience after le World Trade Center disaster: reconstructing New York City's emergency operation center. *disaster* , 27, 1 ,, 37-53.
- Khalifé, E. (2014). *Le Management des PME dans un contexte de crise : le cas du Liban*. Paris: Université Paris Dauphine .
- Kouamé, D. S. (2012). *Les facteurs de succès ou d'échec des jeunes entreprises innovantes françaises, selon leurs mode de financement et de gouvernance*. Université de Lorraine.
- Libaert, T. (2009). *L'impossible prévision de crise*. Magazine de la communication de crise et Sensible.
- Um-Ngouem, M. T. (2006). Les nouveaux défis de la TPE dans les pays du Sud. . *Revue internationale PME: Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise Vol 19 N°1*, 119-141.
- Zoungrana, J.-B. (2017). *Résilience des très petites entreprises aux crises de grande ampleur dans les pays en développement : cas du secteur informel suite aux inondations du 1er septembre 2009 à Ouagadougou au Burkina Faso*. Ouagadougou: Université Aube Nouvelle.