

LES NOUVELLES STRATÉGIES DE RÉSILIENCE DES ENTREPRISES IMPORTATRICES MAROCAINES DANS UN CONTEXTE MULTI-CRISES

THE NEW RESILIENCE STRATEGIES OF MOROCCAN IMPORTING COMPANIES IN A MULTI-CRISIS CONTEXT

EL BOQ Sara

Université Mohammed V, Rabat, Maroc

(elboq.sara@gmail.com)

Boumaize Amina

Université Mohammed V, Rabat, Maroc

(a.boumaize99@gmail.com)

Résumé :

Dans un contexte marqué par la succession de crises sanitaires, géopolitiques, logistiques et économiques, les entreprises importatrices marocaines sont confrontées à des perturbations qui fragilisent leurs chaînes d'approvisionnement, accroissent leur exposition aux risques et remettent en question leurs modes traditionnels de gestion. Face à cet environnement caractérisé par une forte incertitude, la résilience organisationnelle apparaît comme une capacité stratégique essentielle permettant aux entreprises d'anticiper les perturbations, de s'y adapter et d'assurer la continuité de leurs activités.

L'objectif de cette recherche est d'explorer les stratégies de résilience développées par les entreprises importatrices marocaines confrontées à un contexte de multi-crisis et d'identifier les principaux mécanismes organisationnels mobilisés pour faire face à ces transformations. L'étude adopte une démarche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de quinze dirigeants d'entreprises importatrices opérant dans différents secteurs d'activité. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique permettant d'identifier les principales catégories de résilience mobilisées par les participants.

Les résultats montrent que la résilience organisationnelle repose sur un ensemble de mécanismes complémentaires, notamment la diversification des fournisseurs, le renforcement de la flexibilité organisationnelle, la digitalisation des processus, la gestion préventive des risques, le développement de capacités d'apprentissage ainsi que l'amélioration de la coopération avec les partenaires de la chaîne d'approvisionnement. L'étude met également en évidence une évolution des pratiques managériales, marquée par le passage d'une logique essentiellement réactive à une approche davantage proactive, fondée sur l'anticipation et l'adaptation continue.

Cette recherche contribue à enrichir la littérature sur la résilience organisationnelle en proposant une compréhension contextualisée des stratégies développées par les entreprises importatrices marocaines dans un environnement de polycrise. Elle apporte également des implications managériales susceptibles d'accompagner les dirigeants dans le renforcement de leurs capacités d'adaptation face aux crises futures.

Mots-clés : résilience organisationnelle ; entreprises importatrices ; polycrise ; stratégie de résilience ; recherche qualitative ; Maroc.

Abstract:

In a context characterized by successive health, geopolitical, logistical, and economic crises, Moroccan importing companies are facing major disruptions that weaken their supply chains, increase their exposure to risks, and challenge their traditional management practices. Within such a highly uncertain environment, organizational resilience has emerged as a strategic capability enabling firms to anticipate disruptions, adapt to changing conditions, and ensure business continuity.

The objective of this study is to explore the resilience strategies developed by Moroccan importing companies operating in a multi-crisis environment and to identify the key organizational mechanisms implemented to cope with these challenges. To achieve this objective, the research adopts an exploratory qualitative approach based on semi-structured interviews conducted with fifteen executives from Moroccan importing companies operating across different sectors. The collected data were analyzed using thematic analysis in order to identify the main resilience categories emerging from the participants' experiences.

The findings reveal that organizational resilience relies on a combination of complementary mechanisms, including supplier diversification, enhanced organizational flexibility, process digitalization, proactive risk management, the development of organizational learning capabilities, and stronger collaboration with supply chain partners. The results also highlight a shift in managerial practices from a predominantly reactive approach toward a more proactive strategy based on anticipation, continuous adaptation, and organizational learning.

This study contributes to the organizational resilience literature by providing a contextualized understanding of the resilience strategies adopted by Moroccan importing companies operating in a polycrisis environment. It also offers practical managerial implications that may assist business leaders in strengthening their adaptive capabilities and improving organizational preparedness for future crises.

Keywords: Organizational resilience; importing companies; polycrisis; resilience strategies; qualitative research; Morocco.

Introduction

L'environnement économique international est désormais marqué par une succession de crises sanitaires, géopolitiques, économiques et logistiques qui bouleversent les chaînes d'approvisionnement et accroissent l'incertitude des entreprises. La pandémie de COVID-19, les tensions géopolitiques, les perturbations des réseaux logistiques mondiaux, l'inflation et la volatilité des marchés ont profondément transformé les conditions des échanges internationaux. Les entreprises importatrices figurent parmi les organisations les plus exposées à ces perturbations en raison de leur forte dépendance aux fournisseurs étrangers, aux marchés internationaux et aux flux logistiques mondiaux. Dans le contexte marocain, ces évolutions se traduisent notamment par des ruptures d'approvisionnement, une hausse des coûts d'importation et une complexification des processus décisionnels, renforçant la nécessité de développer des capacités de résilience.

La résilience organisationnelle est aujourd'hui reconnue comme un levier essentiel pour permettre aux organisations d'anticiper les perturbations, de s'y adapter et de préserver leur performance dans des environnements incertains (Duchek, 2020 ; Conz et Magnani, 2020 ; Ivanov, 2020). Toutefois, les recherches demeurent principalement centrées sur les grandes entreprises et les économies développées, tandis que les mécanismes de résilience mobilisés par les entreprises importatrices des économies émergentes, notamment au Maroc, restent encore insuffisamment documentés. Cette lacune justifie d'examiner la manière dont ces entreprises développent leurs stratégies d'adaptation dans un contexte de polycrise.

Dans cette perspective, cet article cherche à répondre à la question suivante : comment les entreprises importatrices marocaines développent-elles des stratégies de résilience leur permettant de faire face à un contexte de polycrise tout en préservant leur performance organisationnelle ? L'objectif est d'identifier et d'analyser les stratégies de résilience mises en œuvre par ces entreprises, ainsi que les mécanismes organisationnels qui soutiennent leur capacité d'adaptation. À cette fin, la recherche adopte une démarche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de quinze dirigeants d'entreprises importatrices marocaines. Elle contribue à la littérature en apportant un éclairage empirique sur la résilience organisationnelle dans le contexte des économies émergentes et en mettant en évidence des pratiques managériales susceptibles de renforcer la capacité d'adaptation des entreprises confrontées à des crises multiples.

L'article est organisé en quatre sections. La première présente le cadre théorique et la revue de la littérature. La deuxième expose la méthodologie de recherche. La troisième présente les résultats empiriques et leur discussion. Enfin, la dernière section conclut l'étude en mettant en évidence ses principales contributions, ses limites et les perspectives de recherche.

I. Cadre théorique et revue de littérature

1. Les fondements théoriques de la résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle constitue le principal cadre théorique mobilisé dans cette recherche pour analyser les mécanismes d'adaptation des entreprises importatrices marocaines confrontées à un contexte de polycrise. Longtemps assimilée à la seule capacité de résister aux perturbations, elle est désormais envisagée comme une capacité dynamique fondée sur l'anticipation, l'adaptation, l'apprentissage et la transformation organisationnelle (Lengnick-Hall et Beck, 2005 ; Duchek, 2020).

Cette approche s'avère particulièrement pertinente dans un environnement marqué par l'imbrication de crises sanitaires, géopolitiques, économiques et logistiques, qui accentuent les vulnérabilités des entreprises dépendantes des marchés internationaux et des chaînes d'approvisionnement mondiales (Tooze, 2022 ; Ivanov, 2020). Dans ce contexte, la résilience constitue un levier stratégique permettant de préserver la continuité des activités et de soutenir la performance organisationnelle malgré l'incertitude.

Afin d'enrichir cette perspective, deux approches complémentaires sont mobilisées. La théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997) explique la capacité des entreprises à reconfigurer leurs ressources et leurs compétences face aux évolutions de leur environnement, tandis que la théorie de la résilience des chaînes d'approvisionnement met en évidence le rôle de la diversification des fournisseurs, de la flexibilité organisationnelle et de la coopération interorganisationnelle dans le renforcement de la résilience (Christopher et Peck, 2004 ; Ivanov et Dolgui, 2020). Ensemble, ces approches offrent un cadre d'analyse intégré pour interpréter les stratégies de résilience développées par les entreprises importatrices marocaines dans un contexte de polycrise.

2. Les déterminants de la résilience : enseignements de la littérature empirique

Les travaux empiriques consacrés à la résilience organisationnelle montrent que la capacité des entreprises à faire face aux crises résulte de la combinaison de plusieurs facteurs organisationnels, stratégiques et relationnels. Parmi les déterminants les plus fréquemment identifiés figurent la diversification des fournisseurs, les capacités dynamiques, la flexibilité organisationnelle, la digitalisation des processus ainsi que les compétences managériales (Christopher et Peck, 2004 ; Duchek, 2020 ; Ivanov, 2020).

La diversification des sources d'approvisionnement est largement reconnue comme un levier de réduction des risques, en limitant la dépendance à un nombre restreint de fournisseurs et en renforçant la continuité des activités lors des perturbations des chaînes logistiques. Cette stratégie est d'autant plus efficace qu'elle s'accompagne de relations de coopération favorisant le partage d'information et la coordination entre les partenaires (Christopher et Peck, 2004 ; Sheffi, 2005).

Par ailleurs, la littérature souligne que les entreprises les plus résilientes sont celles qui disposent de capacités dynamiques leur permettant de reconfigurer rapidement leurs ressources, d'adapter leurs processus et de développer de nouvelles compétences en

réponse aux évolutions de leur environnement (Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Conz et Magnani, 2020). Dans cette perspective, la flexibilité organisationnelle apparaît comme une condition essentielle du maintien de la performance en période d'incertitude.

Les recherches récentes mettent également en évidence le rôle croissant de la transformation numérique dans le renforcement de la résilience. Les systèmes d'information, les outils numériques de pilotage et le partage des données améliorent la visibilité des chaînes d'approvisionnement, facilitent l'anticipation des risques et contribuent à une prise de décision plus réactive (Ivanov et Dolgui, 2020 ; Queiroz et al., 2022).

Enfin, plusieurs études soulignent que la résilience dépend étroitement des capacités managériales. Le leadership, l'apprentissage organisationnel, la qualité de la gouvernance et la capacité des dirigeants à prendre des décisions dans des contextes d'incertitude constituent des facteurs déterminants dans la mise en œuvre de stratégies d'adaptation efficaces (Bhamra, Dani et Burnard, 2011 ; Ducheck, 2020).

Dans leur ensemble, ces travaux montrent que la résilience organisationnelle ne repose pas sur un facteur isolé, mais sur l'articulation de capacités organisationnelles, technologiques et managériales. Ils offrent ainsi un cadre de référence pertinent pour analyser les stratégies développées par les entreprises importatrices confrontées à un contexte de polycrise.

3. Lacunes de la littérature et positionnement de la recherche

Malgré les avancées significatives de la littérature sur la résilience organisationnelle, plusieurs limites demeurent. Les travaux existants analysent majoritairement des crises spécifiques, telles que la pandémie de COVID-19 ou les perturbations des chaînes d'approvisionnement, sans prendre pleinement en compte les effets combinés de crises sanitaires, géopolitiques, économiques et logistiques caractéristiques d'un contexte de polycrise (Tooze, 2022 ; Ivanov, 2020).

Par ailleurs, les recherches empiriques portent principalement sur de grandes entreprises implantées dans des économies développées, tandis que les entreprises importatrices des économies émergentes, notamment dans le contexte marocain, restent encore peu étudiées. De plus, les approches quantitatives dominent largement la littérature, ce qui limite la compréhension des mécanismes organisationnels, des processus décisionnels et des pratiques concrètes mobilisés par les dirigeants pour faire face aux crises.

En réponse à ces lacunes, cette recherche adopte une démarche qualitative exploratoire afin d'analyser les mécanismes de résilience développés par les entreprises importatrices marocaines confrontées à un contexte de polycrise. Elle vise à enrichir les connaissances sur la résilience organisationnelle dans les économies émergentes et à mettre en évidence les stratégies mobilisées par les dirigeants pour renforcer l'adaptation et la continuité de leurs activités dans un environnement international marqué par une incertitude croissante.

Ces lacunes justifient le recours à une démarche qualitative exploratoire, présentée dans le point suivant, afin d'approfondir la compréhension des mécanismes de résilience développés par les entreprises importatrices marocaines.

II. Méthodologie de la recherche

1. Positionnement méthodologique

Cette recherche adopte une démarche qualitative exploratoire visant à comprendre les mécanismes de résilience développés par les entreprises importatrices marocaines face aux crises sanitaires, géopolitiques, économiques et logistiques caractérisant un contexte de polycrise. Compte tenu du caractère encore peu documenté de ce phénomène dans le contexte marocain, l'étude s'inscrit dans une posture interprétative permettant d'analyser les perceptions, les expériences et les pratiques des dirigeants afin d'identifier les stratégies organisationnelles mises en œuvre pour faire face aux perturbations de leur environnement.

2. Collecte des données

Les données empiriques reposent sur quinze entretiens semi-directifs réalisés auprès de dirigeants d'entreprises importatrices marocaines opérant dans différents secteurs d'activité. Les participants ont été sélectionnés par échantillonnage raisonné en raison de leur implication directe dans les décisions stratégiques liées à la gestion des crises. Le nombre d'entretiens a été déterminé selon le principe de saturation théorique. Élaboré à partir du cadre conceptuel de l'étude, le guide d'entretien portait sur les effets des crises internationales, les vulnérabilités rencontrées, les stratégies d'adaptation déployées ainsi que les facteurs favorisant la résilience organisationnelle. Avec l'accord des participants, les entretiens ont été enregistrés, intégralement retranscrits puis anonymisés afin de garantir la confidentialité des données.

3. Analyse des données

Les données ont été analysées à l'aide d'une analyse thématique fondée sur un processus itératif de codage. Après une lecture approfondie des retranscriptions, les unités de sens ont été codées puis regroupées en catégories analytiques, permettant de faire émerger les principaux thèmes relatifs aux vulnérabilités, aux stratégies de résilience, aux facteurs explicatifs et aux effets des crises sur la performance organisationnelle. Les catégories ont ensuite été confrontées au cadre théorique afin d'assurer la cohérence de l'interprétation et de mettre en évidence les mécanismes de résilience identifiés. La rigueur de la démarche repose sur la richesse des données recueillies, le recours à la saturation théorique, la traçabilité du processus d'analyse et l'illustration des résultats par des verbatims anonymisés. Une matrice détaillée d'analyse thématique est présentée en annexe afin de renforcer la transparence de la démarche méthodologique.

Afin d'assurer la transparence et la traçabilité de la démarche analytique, une matrice détaillée d'analyse thématique a été élaborée à partir des entretiens semi-directifs réalisés auprès des dirigeants d'entreprises importatrices marocaines. Cette matrice met en relation les axes d'analyse, les questions du guide d'entretien, les principales idées issues des discours recueillis ainsi que leur interprétation analytique. La version détaillée de cette matrice est présentée en Annexe B.

III. Résultats et Discussions

Ce point présente les principaux résultats issus de l'analyse thématique des entretiens semi-directifs réalisés auprès de quinze dirigeants d'entreprises importatrices marocaines. Les données recueillies mettent en évidence les effets des crises internationales sur les entreprises, les principales vulnérabilités organisationnelles révélées, ainsi que les stratégies de résilience développées pour assurer la continuité des activités. Les résultats sont directement confrontés à la littérature afin d'en discuter la portée et d'identifier les principaux apports de la recherche.

Tableau 1 : Principales catégories analytiques issues des entretiens

Thème	Principaux constats	Fréquence d'apparition
Effets des crises	Hausse des coûts, retards, ruptures d'approvisionnement	Très élevée
Vulnérabilités	Dépendance fournisseurs, contraintes logistiques, volatilité des marchés	Élevée
Stratégies de résilience	Diversification, digitalisation, flexibilité, coopération	Très élevée
Nouveaux Facteurs de résilience	Leadership, apprentissage, anticipation, innovation	Élevée
Performance	Continuité des activités, adaptation, maintien de la clientèle	Moyenne à élevée

Source : élaboré par l'auteur.

Ce tableau présente la structure de l'analyse retenue dans cette recherche. Les résultats sont organisés autour des principales catégories analytiques identifiées lors du codage des entretiens. Cette organisation facilite l'interprétation des données empiriques tout en assurant une cohérence entre les objectifs de la recherche, le cadre théorique et les résultats présentés.

1. Effets des crises et vulnérabilités organisationnelles

Les entretiens révèlent que les crises internationales ont profondément affecté les entreprises importatrices marocaines en provoquant des ruptures d'approvisionnement, des tensions logistiques, une hausse des coûts d'importation ainsi qu'une forte volatilité des marchés. Ces perturbations ont accru l'incertitude et conduit les dirigeants à revoir leurs pratiques de gestion afin d'assurer la continuité des activités.

Les résultats mettent également en évidence plusieurs vulnérabilités structurelles, notamment la dépendance à un nombre limité de fournisseurs étrangers, les contraintes logistiques et des niveaux de préparation organisationnelle variables selon les entreprises. Ces observations confirment les travaux de Christopher et Peck (2004), Sheffi (2005) et Ivanov (2020), tout en montrant que, dans le contexte des entreprises importatrices marocaines, ces vulnérabilités sont renforcées par une forte dépendance aux marchés internationaux, ce qui souligne la nécessité d'une gestion proactive des risques.

2. Stratégies de résilience mises en œuvre par les entreprises

Face à ces perturbations, les entreprises interrogées ont développé des stratégies de résilience fondées principalement sur la diversification des fournisseurs, la digitalisation des processus, le renforcement de la flexibilité organisationnelle et l'intégration d'une gestion plus proactive des risques. Ces pratiques ont permis d'améliorer la continuité des activités, de renforcer la réactivité des entreprises et de limiter les effets des crises sur leurs performances.

Ces résultats corroborent les travaux de Duchek (2020), Christopher et Peck (2004), Conz et Magnani (2020) ainsi que la théorie des capacités dynamiques de Teece. Ils montrent toutefois que, dans le contexte des entreprises importatrices marocaines, l'efficacité de la résilience repose moins sur la mise en œuvre d'une pratique isolée que sur la combinaison de plusieurs leviers organisationnels complémentaires.

3. Apports de l'étude : nouveaux facteurs de résilience

Les résultats mettent en évidence que la résilience des entreprises importatrices marocaines dépasse la simple capacité d'adaptation aux crises. Les entretiens soulignent le rôle déterminant de l'anticipation stratégique, de la digitalisation, de l'apprentissage organisationnel et de l'agilité décisionnelle, qui permettent aux entreprises de mieux faire face à un environnement marqué par des crises multiples et simultanées.

Ces résultats confirment les travaux de Duchek (2020), de Conz et Magnani (2020) ainsi que la théorie des capacités dynamiques de Teece, tout en montrant que la résilience repose sur l'articulation de ces différents leviers plutôt que sur leur mobilisation isolée. Cette combinaison constitue la principale contribution de la présente recherche dans le contexte des entreprises importatrices marocaines.

Afin de situer ces résultats par rapport aux principaux travaux de référence, le tableau suivant présente une synthèse des convergences observées avec la littérature ainsi que les principaux apports de la présente recherche.

Tableau 2 : Confrontation des principaux résultats avec la littérature

Principaux résultats de l'étude	Travaux antérieurs	Analyse
La diversification des fournisseurs renforce la résilience des entreprises importatrices.	Christopher et Peck (2004) ; Ivanov (2020)	Les résultats confirment les travaux antérieurs en montrant que la diversification réduit la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement.
La digitalisation améliore la capacité d'adaptation des entreprises face aux crises.	Ivanov et Dolgui (2020) ; Queiroz et al. (2022)	Les résultats confirment le rôle stratégique des outils numériques dans le renforcement de la résilience organisationnelle.
L'apprentissage organisationnel favorise une meilleure préparation aux crises futures.	Duchek (2020) ; Conz et Magnani (2020)	Les résultats montrent que les expériences vécues deviennent une source d'amélioration continue.
L'agilité décisionnelle constitue un facteur déterminant dans le contexte des entreprises importatrices marocaines.	Peu développée dans la littérature existante	Cette étude met en évidence un facteur encore peu documenté et constitue l'une de ses principales contributions scientifiques.

Source : élaboré par l'auteur.

Le tableau 2 montre que les résultats obtenus confirment plusieurs travaux antérieurs tout en mettant en évidence des spécificités propres aux entreprises importatrices marocaines, notamment le rôle complémentaire de l'anticipation stratégique, de la digitalisation, de l'apprentissage organisationnel et de l'agilité décisionnelle.

Dans l'ensemble, les résultats montrent que la résilience des entreprises importatrices marocaines repose sur une combinaison de leviers organisationnels complémentaires favorisant l'anticipation, l'adaptation et l'apprentissage face aux crises internationales. Ces enseignements confirment les principaux fondements théoriques mobilisés tout en apportant un éclairage nouveau sur les mécanismes de résilience dans le contexte des entreprises importatrices marocaines.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser les mécanismes de résilience développés par les entreprises importatrices marocaines face aux crises internationales. À partir d'une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de quinze dirigeants, elle a permis d'identifier les principales vulnérabilités

organisationnelles, les stratégies de résilience mises en œuvre ainsi que les facteurs favorisant l'adaptation des entreprises dans un contexte de polycrise.

Les résultats montrent que la résilience organisationnelle repose sur une combinaison de leviers complémentaires, notamment l'anticipation des risques, la diversification des fournisseurs, la digitalisation des processus, la flexibilité organisationnelle, l'apprentissage organisationnel et l'agilité décisionnelle. L'étude confirme ainsi les principaux fondements théoriques de la résilience organisationnelle et des capacités dynamiques, tout en mettant en évidence les spécificités du contexte des entreprises importatrices marocaines. Sur le plan managérial, elle souligne l'importance d'une approche proactive de la gestion des risques, fondée sur la diversification des approvisionnements, la transformation numérique et le renforcement des capacités d'adaptation.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites, liées notamment au caractère qualitatif de l'étude, à la taille de l'échantillon et à son ancrage dans le contexte marocain, ce qui invite à interpréter les résultats avec prudence.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche, notamment la réalisation d'études longitudinales, le recours à des approches méthodologiques mixtes ainsi que des analyses comparatives entre secteurs d'activité ou entre différents contextes nationaux, afin d'approfondir la compréhension des mécanismes de résilience organisationnelle face aux crises internationales.

Dans un contexte international marqué par la multiplication des crises, cette recherche met en évidence que la résilience organisationnelle constitue désormais un levier stratégique essentiel pour renforcer la capacité d'adaptation, la continuité des activités et la pérennité des entreprises importatrices.

Références

- Ait Ali, A. (2021). Gestion du risque de change au Maroc. *Revue Marocaine de Gestion et Droit*.
- Alaoui Mdaghri, Y. (2023). Les chaînes d'approvisionnement marocaines face aux crises. *Revue Économique Africaine*.
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1–18.
- Bank Al-Maghrib. (2020). *Rapport annuel sur la conjoncture économique et financière*.
- Belkadi, M. (2020). Résilience des entreprises marocaines en contexte de crise. *Revue Marocaine de Management*.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393.
- Bhattacharjee, A., & Sanford, C. (2006). Influence processes for information technology acceptance: An elaboration likelihood model. *MIS Quarterly*, 30(4), 805–825.
- Bourhaba, N., & Zemmouri, Y. (2022). Impacts économiques de la guerre en Ukraine sur le Maroc. *Policy Center for the New South*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Chopra, S., & Sodhi, M. M. (2014). Reducing the risk of supply chain disruptions. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 73–80.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14.
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). Co-evolution of organizational resilience and complexity in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 223–232.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- El Alaoui, R. (2022). Stratégies d'importation au Maroc en période d'incertitude. *Revue Logistique & Transport Maroc*.
- El Malki, S. (2021). La résilience des entreprises marocaines : Une analyse organisationnelle. *Cahiers du Management Public*.
- Evenett, S., & Fritz, J. (2022). *Collateral damage: The global economic fallout of war*. CEPR Press.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82.

- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
- Harbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal*, 28(1), 43–64.
- Harland, C. (2021). Supply network resilience. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(3), 1–12.
- Hollnagel, E. (2011). Resilience engineering in practice. Ashgate.
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains. *Transportation Research Part E*, 136, 1–14.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). A digital supply chain twin. *Business Horizons*, 64(6), 725–740.
- Jüttner, U. (2005). Supply chain risk management. *International Journal of Logistics Management*, 16(1), 120–141.
- Kabbaj, H. (2022). Digitalisation logistique au Maroc. *Revue Marocaine du Commerce International*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage.
- Lamrani, S. (2022). L'impact des crises mondiales sur les importateurs marocains. *Revue des Sciences Économiques et Sociales*.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.
- Lengnick-Hall, C., Beck, T., & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Papaioannou, M. (2006). Exchange rate risk measurement and management. *IMF Working Paper*.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Prayag, G. (2020). Tourism resilience in times of global crises. *Current Issues in Tourism*, 23(21), 2717–2730.
- Queiroz, M. M., Ivanov, D., Dolgui, A., & Wamba, S. F. (2022). Impacts of epidemic outbreaks on supply chains. *Annals of Operations Research*.
- Sheffi, Y. (2005). *The resilient enterprise*. MIT Press.
- Swafford, P., Ghosh, S., & Murthy, M. (2006). The antecedents of supply chain agility. *European Journal of Operational Research*, 173(2), 351–370.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Tooze, A. (2022). *Shutdown: How Covid Shook the World Economy*. Viking.

Van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971–980.

Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Building resilience or providing illusion of resilience? *Journal of Business Venturing*, 31(2), 196–215.

Liste des Annexes

Annexe A : Guide d’entretien semi-directif

Annexe B : Matrice détaillée d’analyse thématique des entretiens semi-directifs

Annexe A : Guide d’entretien semi-directif

Titre de la recherche : Stratégies de résilience des entreprises importatrices marocaines face aux crises internationales

Objectif : Recueillir l’expérience des dirigeants concernant les stratégies de résilience développées face aux crises internationales.

Consignes

- L’entretien est confidentiel et anonyme.
- Durée approximative : 45 à 60 minutes.
- Les réponses seront utilisées uniquement à des fins scientifiques.
- Avec l’accord du participant, l’entretien peut être enregistré.

Thème 1 – Présentation de l’entreprise

1. Pouvez-vous présenter brièvement votre entreprise (secteur, activité, ancienneté) ?
 2. Depuis combien d’années exercez-vous des activités d’importation ?
 3. Quels sont vos principaux pays fournisseurs
-

Thème 2 – Crises rencontrées

1. Quelles sont les principales crises ayant affecté votre entreprise ces dernières années ?
 2. Laquelle a eu l'impact le plus important ? Pourquoi ?
-

Thème 3 – Vulnérabilités

1. Quels ont été les principaux problèmes rencontrés (approvisionnement, coûts, transport, réglementation...) ?
 2. Quels risques demeurent aujourd'hui les plus importants ?
-

Thème 4 – Stratégies de résilience

1. Quelles mesures avez-vous mises en place pour faire face aux crises ?
 2. Quelles stratégies se sont révélées les plus efficaces ? Pourquoi ?
-

Thème 5 – Apprentissage organisationnel

1. Quels enseignements votre entreprise a-t-elle tirés de ces crises ?
 2. Votre entreprise est-elle aujourd'hui mieux préparée ?
-

Thème 6 – Performance organisationnelle

1. Comment avez-vous réussi à maintenir l'activité de l'entreprise malgré les crises ?
 2. Quelles difficultés persistent aujourd'hui ?
-

Conclusion

1. Selon vous, quelles sont les principales conditions permettant à une entreprise importatrice marocaine d'être résiliente ?
2. Souhaitez-vous ajouter un élément que nous n'avons pas abordé ?

Annexe B : Matrice détaillée d'analyse thématique des entretiens semi-directifs

Axe d'analyse	Questions du guide d'entretien	Principales idées issues des entretiens	Interprétation analytique
1. Contexte de polycrise et exposition aux risques	• Quelles sont les principales crises ayant affecté votre entreprise au cours des cinq dernières années ? • Quel a été l'impact de la crise sanitaire ? • Quel a été l'impact des crises géopolitiques et climatiques ?	COVID-19 ; guerre Russie–Ukraine ; crise logistique mondiale ; volatilité du taux de change ; hausse des coûts ; perturbations des chaînes d'approvisionnement ; retards logistiques ; difficultés organisationnelles ; contraction de la demande.	Les entreprises importatrices évoluent dans un environnement de polycrise , caractérisé par l'accumulation de perturbations sanitaires, géopolitiques, économiques et logistiques qui renforcent leur niveau d'exposition aux risques.
2. Vulnérabilités des entreprises importatrices	• Quelles difficultés avez-vous rencontrées avec vos fournisseurs ? • Quelles contraintes financières avez-vous subies ? • Les prix des produits importés ont-ils augmenté ?	Dépendance aux fournisseurs étrangers ; ruptures d'approvisionnement ; hausse des coûts ; augmentation des frais de transport ; tensions de trésorerie ; fluctuations des devises ; contraintes réglementaires ; réduction des marges.	Les principales vulnérabilités concernent la dépendance vis-à-vis des fournisseurs internationaux, la fragilité des chaînes logistiques et l'exposition aux risques financiers.
3. Stratégies de résilience mises en œuvre	• Quelles actions avez-vous mises en place pour faire face aux crises ? • Comment avez-vous réagi face aux ruptures d'approvisionnement ?	Diversification des fournisseurs ; recherche de fournisseurs locaux ; négociation avec les partenaires ; gestion de trésorerie ; réduction des charges ; digitalisation ; reconfiguration des activités ; renforcement des partenariats.	Les dirigeants privilégient des stratégies d'adaptation fondées sur la diversification, la flexibilité organisationnelle et la reconfiguration des ressources afin d'assurer la continuité des activités.
4. Facteurs émergents de résilience organisationnelle	• Quels nouveaux facteurs de résilience considérez-vous aujourd'hui comme essentiels ? • Quelle différence faites-vous entre les anciens et les nouveaux facteurs de résilience ? • Quels enseignements reprenez-vous de ces crises ?	Anticipation ; innovation ; apprentissage organisationnel ; digitalisation ; flexibilité ; veille stratégique ; rapidité décisionnelle ; réduction de la dépendance ; gestion proactive des risques.	Les résultats montrent que la résilience est désormais perçue comme une capacité dynamique , reposant sur l'anticipation, l'innovation, l'apprentissage continu et l'adaptation permanente aux changements de l'environnement.
5. Perspectives de développement de la résilience	• Comment envisagez-vous l'évolution de votre entreprise dans les prochaines années ? • Quels conseils donneriez-vous aux entreprises confrontées aux crises ?	Investissement dans les compétences ; innovation technologique ; amélioration de l'agilité ; renforcement des partenariats ; veille stratégique ; plans alternatifs d'approvisionnement ; maîtrise financière.	Les dirigeants adoptent une vision davantage proactive de la résilience, fondée sur l'amélioration continue des capacités organisationnelles, la préparation aux crises futures et le renforcement de la compétitivité.

Source : Élaborée par l'auteure à partir des entretiens semi-directifs.