

L'impact de la guerre Russo-Ukrainienne sur la gestion des risques des entreprises agroalimentaires marocaines

The impact of the Russo-Ukrainian war on the risk management of Moroccan agro-food companies

Rachid KRAMI, (*Enseignant chercheur en Sciences de gestion*)

*Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des organisations
Ecole nationale de commerce et de gestion, Kénitra
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Rabab HAMAMI, (*Doctorante chercheuse en Sciences de gestion*)

*Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des organisations
Ecole nationale de commerce et de gestion, Kénitra
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole nationale de commerce et de gestion de Kenitra Campus Universitaire, Route Sidi Alal Elbakraoui BP 1420 Kenitra, Maroc 0537-32-94-21/ 0537-32-94-22
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KRAMI, R., & HAMAMI, R. (2023). L'impact de la guerre Russo-Ukrainienne sur la gestion des risques des entreprises agroalimentaires marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-2), 203-222. https://doi.org/10.5281/zenodo.10253277
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: October 24, 2023

Accepted: December 03, 2023

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

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 6-2 (2023)

L'impact de la guerre Russo-Ukrainienne sur la gestion des risques des entreprises agroalimentaires marocaines

Résumé

Cet article examine les répercussions de la guerre Russo-Ukrainienne sur la gestion des risques au sein des entreprises agroalimentaires marocaines. L'ampleur du conflit international a introduit des défis nouveaux et complexes dans ces entreprises, engendrant des perturbations significatives à différents niveaux de leurs opérations. À travers l'utilisation d'un questionnaire détaillé, l'article examine les conséquences directes et indirectes de ce conflit sur les entreprises agroalimentaires marocaines, il met en évidence les problématiques émergentes, notamment les perturbations de la chaîne d'approvisionnement. Les interruptions dans les flux logistiques internationaux ont entraîné des retards, des ruptures et une pression accrue sur la planification et la logistique opérationnelles. Les fluctuations des prix des matières premières importées sont également scrutées, dévoilant l'influence déterminante du conflit sur les marchés mondiaux. Ces variations ont généré des pressions économiques considérables, affectant la rentabilité des entreprises agroalimentaires marocaines et soulignant la nécessité de stratégies de gestion financière robustes. Les préoccupations croissantes en matière de sécurité alimentaire sont un autre point saillant de l'article. Les entreprises ont dû redoubler d'efforts pour garantir la qualité et la sécurité des produits alimentaires, confrontées à un contexte de perturbations constantes et d'incertitudes liées à la guerre.

Et pour conclure, l'article se penche sur les stratégies et les mesures adoptées par ces entreprises agroalimentaires pour atténuer les risques induits par le contexte géopolitique complexe. Il offre une perspective détaillée sur les adaptations opérationnelles, les ajustements des chaînes d'approvisionnement, ainsi que les initiatives de gestion des risques mises en œuvre pour naviguer dans cet environnement en constante évolution.

Mots clés : Guerre, Gestion des risques, entreprises agroalimentaires, Stratégies de couvertures, défis.

JEL Classification : D8, F1, F3, G1, G32

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

This article examines the repercussions of the Russo-Ukrainian War on Risk management within Moroccan agri-food companies. The scale of the international conflict has introduced new and complex challenges to these businesses, leading to significant disruptions at various levels of their operations. Through a questionnaire, the article explores the direct and indirect consequences of this international conflict on Moroccan agri-food companies, highlighting emerging issues, particularly disruptions in the supply chain. Interruptions in international logistical flows have resulted in delays, disruptions, and increased pressure on operational planning and logistics. The fluctuations in prices of imported raw materials are also scrutinized, revealing the decisive influence of the conflict on global markets. These variations have generated considerable economic pressures, impacting the profitability of Moroccan agri-food businesses and underscoring the need for robust financial management strategies. Growing concerns about food security are another focal point of the article. Companies have had to redouble their efforts to ensure the quality and safety of food products, faced with a backdrop of constant disruptions and uncertainties related to the war.

In conclusion, the article delves into the strategies and measures adopted by these agri-food companies to mitigate risks induced by the complex geopolitical context. It provides a detailed perspective on operational adaptations, adjustments to the supply chain, as well as risk management initiatives implemented to navigate this ever-evolving environment.

Key words : War, Risk management, Agri-food companies, Hedging strategies, challenges.

Classification JEL : D8, F1, F3, G1, G32

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

La situation mondiale, marquée par la crise sanitaire sans précédent de la pandémie de COVID-19 a engendré des perturbations majeures dans les économies et les chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale. Alors que les pays luttent pour contenir les effets du virus, un nouvel événement d'ampleur internationale a surgi, suscitant à nouveau des inquiétudes et des répercussions sur l'économie mondiale : l'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022. Deux pays qui occupent des positions prépondérantes en tant que producteurs mondiaux des céréales, issues, céréales, oléagineux, produits pétroliers et autres. Alors que les causes et les conséquences géopolitiques de ce conflit ont captivé l'attention internationale, un secteur-clé de l'économie mondiale a subi des secousses significatives : l'industrie agroalimentaire, avec un chiffre de 8,270 milliards de dollars américains en 2021, selon l'économiste de mois Mai 2022.

Le Maroc, tout en étant éloigné géographiquement de la zone de conflit, n'a pas échappé aux effets économiques de cette crise majeure qui venait métastaser son économie déjà fragilisée par deux ans de la pandémie. Notre royaume comme d'autres nations est économiquement lié aux deux pays impliqués dans l'un des événements les plus importants du XXI^e siècle avec des importations qui touche plusieurs secteurs. En 2021 par exemple et selon l'office de change, le pays a importé depuis l'Ukraine le blé, le maïs, les tourteaux et autres résidus alimentaires, les demi-produits en fer ou en acier non alliés, les matières plastiquées... pour une valeur de 2,7 milliards de dhs, parallèlement depuis la Russie, le Maroc a importé les houilles, les coques et combustibles solides similaires, l'ammoniac, le pétrole et ses dérivés, l'engrais naturel et chimique, les tourteaux, le maïs, le blé ...etc. pour un montant de près de 13 milliards de dirhams. Après l'invasion de l'Ukraine par la Russie, les prix des produits importés ont subi une augmentation significative, ce qui a eu un impact sur plusieurs secteurs. Parmi les secteurs économiques marocains touchés, on trouve le secteur agroalimentaire, selon le rapport de l'institut marocain d'intelligence stratégique publié en septembre 2022, ce secteur contribue à hauteur de 26% au PIB industriel marocain, soit 30 milliards de dirhams en valeur ajoutée, il regroupe plus de 2000 entreprises, et emploie près de 160000 personnes, environ 20% de l'effectif industriel global. Ces entreprises, qui dépendent fortement de l'importation des matières premières dans leurs processus de fabrication, ont établi durant des années des relations commerciales solides et consistantes avec les fournisseurs étrangers en termes d'approvisionnement.

Cependant, avec la guerre en cours dans la région de la mer noire, l'instabilité géopolitique et les perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales, ont entraîné des fluctuations importantes dans les prix des matières premières et font face ces firmes à des défis majeurs en termes de coûts de revient. Dans ce contexte, et par rapport à ces considérations que se situe notre problématique : **Comment la guerre russo-ukrainienne impacte-t-elle la gestion des risques des entreprises agroalimentaires au Maroc, et comment ces acteurs industriels doivent-ils s'adapter pour faire face aux défis actuels ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons opté pour une étude quantitative, nous avons conçu un questionnaire structuré, divisé en sections couvrant divers aspects tels que la sensibilisation à la guerre, l'impact de la guerre sur l'approvisionnement, sur les fluctuations des prix, les risques de change, les stratégies adoptées par les entreprises pour faire face...etc. L'analyse des réponses a été effectuée à l'aide du logiciel google Form afin de garantir la robustesse des résultats. Cette approche méthodologique vise à fournir une compréhension approfondie des dynamiques complexes auxquelles sont confrontées les entreprises agroalimentaires dans le contexte de guerre.

Au terme de notre étude, plusieurs résultats significatifs ont émergé, notamment, une augmentation notable des coûts de production dans le secteur agroalimentaire marocain a été

observée en raison des fluctuations importantes dans les prix des matières premières importées depuis les pays impliqués dans le conflit.

Toutefois, il est crucial de souligner qu'après avoir exposé les résultats de notre enquête, la principale limite empirique de notre étude réside dans la complexité dynamique des facteurs géopolitiques et des ajustements rapides du marché. En dépit de nos efforts pour analyser ces changements, l'évolution rapide de la situation pourrait limiter la généralisation de nos conclusions à des contextes futurs.

Pour structurer notre article de manière rigoureuse, nous avons initialement entrepris une revue de littérature approfondie qui a délimité le cadre théorique et conceptuel de notre recherche. Cette phase a permis de clarifier des éléments essentiels tels que la définition du risque et la gestion de celui-ci, nous avons également examiné les répercussions historiques des conflits sur les entreprises à l'échelle mondiale. La deuxième partie de notre article se plonge résolument dans le contexte contemporain, exposant les résultats de notre enquête sur l'impact spécifique de la guerre russo-ukrainienne sur les entreprises agroalimentaires marocaines.

2. Revue de la littérature

Dans le monde dynamique et incertain des affaires actuel, la gestion des risques, connue également sous le nom de « Risk management », devient un aspect essentiel pour toute entreprise, qu'elle soit petite ou grande, publique ou privée. Face à la cadence effrénée des avancées technologiques, à la perpétuelle transformation des cadres réglementaires et à l'interconnexion croissante des marchés mondiaux, les entreprises font face à un niveau d'incertitude et d'imprévisibilité sans précédent. C'est précisément dans ce contexte que la gestion des risques revêt une importance capitale.

La gestion des risques est un processus systématique et structuré qui vise à identifier, évaluer et contrôler les risques qui pourraient potentiellement affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise (Bahamid et al, 2017). Elle n'est pas seulement une question de prévention des problèmes, mais aussi un moyen de repérer les opportunités (Institut of Risk management). En d'autres termes, elle permet non seulement d'éviter les pertes potentielles, mais aussi d'exploiter les gains potentiels (Institut of Risk management). Avant de développer la notion de management ou la gestion des risques, son histoire et son périmètre, il est primordial de définir en premier lieu la notion du risque.

2.1 La notion du risque

La notion du risque n'est pas récente dans le domaine des sciences de gestion, elle a fait l'objet de plusieurs recherches allant de la théorie pure à des études scientifiques, visant à élaborer des définitions du concept, définir son territoire et mettre en place les moyens nécessaires pour gérer efficacement tout type de risque. Pour (J. François Outreville, 1998), le mot « risque » peut provenir du mot arabe « risq » signifie tout ce qui est incertain et octroyé par Dieu et dont on peut tirer profit, ou du mot grec « rhiza » qui fait référence au danger de la navigation autour d'une falaise. En français, Le terme « risque » porte une connotation spéculative comme on le voit dans le proverbe « qui ne risque rien n'a rien ». En anglais, il est utilisé avec une grande variété de nuances selon les contextes, ce qui peut souvent donner lieu à des confusions et des malentendus. En 1966, dans son bulletin du mois de Mars, la Commission en Insurance Terminology of the American Risk and Insurance Association a accordé une explication du mot risque en la définissant comme « l'incertitude quant à l'issue d'un événement lorsque deux possibilités ou plus sont envisageables ».

Selon le Risk management, le risque est la combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences. Ces dernières peuvent être positives ou négatives (Institut of Risk management). (Cleary and Malleret, 2007), ont défini le risque comme la répartition des écarts

possibles par rapport aux résultats et aux objectifs attendus en raison d'événements incertains, qui peuvent être internes ou externes à l'organisation, (Ignacio Cienfuegos Spikin ,2013). Bien qu'il n'y ait pas une définition précise du risque dans la littérature (Terje et Ortwin, 2009), ont articulé divers aspects de cette notion, selon eux, le risque englobe la perte anticipée, équivaut à la désutilité attendue, représente la probabilité d'un résultat négatif, mesure à la fois la probabilité et la gravité des conséquences indésirables, et résulte de décisions prises dans un contexte de probabilités connues. Il se caractérise également par la combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences, s'exprime comme un ensemble de scénarios, chacun associé à une probabilité et une conséquence spécifique, fait référence à l'incertitude entourant les résultats, les actions et les événements, et se manifeste en tant que conséquence incertaine d'un événement ou d'une activité.

2.2 Types de risque

Si la notion de risque peut paraître assez générale, voire même abstraite, il existe plusieurs catégories de risques distinctes qui permettent de le définir de manière plus concrète, et nous citons à titre d'exemple :

2.2.1 Les risques stratégiques

(Sadgrove, 2006), a défini les risques stratégiques par des risques qui affectent les objectifs de l'organisation sur le long terme et qui l'obligent à penser à une échelle plus élevée. Par conséquent, ces types de risques doivent être gérés au niveau du conseil d'administration et nécessitent une planification stratégique (cité par Ignacio Cienfuegos, 2013).

2.2.2 Les risques financiers

Les risques financiers, connus aussi sous le nom de risque de crédit. Ils englobent les risques qui menacent la santé financière de l'entreprise. Ce type de risque est généralement dû à un changement dans la structure du capital de l'organisation ou d'une éventuelle insolvabilité (Van Horne et John Wachowicz, 2008). Il reflète l'incertitude concernant les taux de change, les taux d'intérêt, les prix des matières premières, les prix des actions, la qualité du crédit, la liquidité et l'accès d'une organisation au financement.

2.2.3 Les risques opérationnels

(Van Horne & John Wachowicz,2008), ont défini les risques opérationnels par les risques qui sont présents dans les fonctions et dans les services quotidiens de l'entité. Ces risques peuvent découler des personnes, des biens ou des processus impliqués dans la prestation des services attendus par l'organisation. On trouve entre autres : les risques liés à la chaîne d'approvisionnement en raison des problèmes de logistiques, les catastrophes naturelles, risques liés à la qualité, système IT...

2.2.4 Les risques juridiques, réglementaires ou légaux

Ce sont des risques qui portent sur la mise en conformité des locaux par exemple ; changement de loi dans le droit du travail ou le traitement de données ; mise en place de nouvelles normes et exigences légales ; litiges... (Vaughan, 2008).

2.2.5 Les risques environnementaux

Leurs origines sont externes à l'entreprise (instabilités politiques, catastrophes naturelles, crises économiques, crises sanitaires ou autres). (Vaughan, 2008).

Afin de mieux appréhender les défis posés par les risques et leurs différentes catégories, il est essentiel de comprendre la nécessité d'une approche proactive pour minimiser leurs impacts potentiels. C'est là qu'intervient la gestion des risques. Plutôt que de simplement reconnaître l'existence des risques et de leurs diverses manifestations, la gestion des risques vise à élaborer

des stratégies, des processus et des systèmes pour anticiper, évaluer et atténuer ces menaces (Mathew P. Thompson et al. 2016). Elle représente une démarche systématique et réfléchie qui permet aux organisations et aux individus de prendre des mesures préventives, de planifier des réponses adéquates, et de maximiser les opportunités qui se cachent parfois derrière les risques (Mathew P. Thompson et al. 2016). Ainsi, passons à présent à une exploration plus approfondie de la gestion des risques et de son rôle crucial dans la préservation de la stabilité et du succès.

2.3 Le management des risques

Le Management des risques est synonyme de management des risques des Affaires, du management holiste des risques ou du management stratégique des risques (Simons, 2000). Selon le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO II report, 2004), Le management des risques de l'entreprise est défini comme étant « un processus instauré conjointement par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ». Il s'agit donc d'une approche rigoureuse d'identification et d'évaluation de tous les risques qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs stratégiques d'une organisation, elle engage la participation de tous les membres de l'organisation, et ce, à tous les niveaux. Cette approche plénière des risques vise à relier les objectifs que poursuit le management des risques d'entreprise aux différentes catégories permettant ainsi au management de se concentrer sur les différents aspects des risques organisationnels et non plus sur une seule catégorie des risques comme le ferait l'approche traditionnelle.

Historiquement, L'étude de la gestion des risques a débuté après la deuxième guerre mondiale (Crockford 1982, Harrington et Niehaus, 2000). La gestion des risques classique remonte aux années 50. Durant ces années, aucune université ou documentation offrait des cours ou informations sur ce sujet (Snider, 1956). Les deux premiers livres académiques sur la gestion des risques pur ont été publiés par Mehr et Hedges, 1963, et Williams et Hens en 1964. A l'époque, quand on parlait de la gestion des risques, on l'associait à l'utilisation de l'assurance de marché pour protéger les entreprises et les individus contre les risques des accidents (Harrington & Niehaus, 2003). Avec la mondialisation et la globalisation et à partir des années 90, les entreprises ont développé des modèles de gestion des risques internes et des formules de calcul du capital pour se protéger contre les risques non anticipés (comme le risque de taux de change, le risque des fluctuations de la matière première, le risque de taux d'intérêt.) et pour réduire le capital réglementaire. C'est durant les mêmes années que la réglementation internationale des risques a été introduite, la notion de la gouvernance de la gestion des risques s'est apparu, et que les premiers postes de gestionnaires des risques ont été créés. Mais toutes ces règles et ces réglementations n'ont pas été suffisantes pour échapper de la crise financière 2007.

D'autres auteurs disent que le concept de la gestion de risque et apparue avec le commencement des jeux comme les jeux de dés qui sont connus au moins depuis plus de 2000 ans, ces jeux ont donné naissance à la théorie des probabilités qui était assez importante pour la gestion des risques (Tony & Merna et al, 2008). Pendant ces années, les recherches dans ce domaine étaient vraiment limitées, et ce n'est qu'à partir des années 50 que ce concept a connu son essor, d'après (Gerry Dickinson, 2001), la gestion des risques en tant qu'élément formel des processus décisionnels au sein des entreprises remonte à la fin des années 40 et au début des années 50, d'après plusieurs auteurs, la gestion des risques est issue de la Théorie des décisions (Althaus, 2005).

La recherche sur la gestion des risques se confronte à des problèmes fondamentaux de définition. Il n'existe toujours pas de consensus général sur les limites du sujet, et il est bien connu, comme pour tous les concepts de sciences de gestion, de formuler une seule définition satisfaisante de la gestion des risques. Il existe autant de définitions de la notion de risque que de la gestion des risques. D'une manière générale, la gestion des risques représente le processus d'instruments et de mesures permettant aux organisations de bien piloter ses risques, dans le but de garantir son bon fonctionnement. Elle leur permet de mettre en place une stratégie de prévention et de curation des risques. La gestion de risque vise à établir un cadre de référence aux entreprises, leur permettant d'affronter efficacement le risque et l'incertitude. C'est un cadre qui aide l'entreprise à minimiser au maximum l'écart entre les objectifs attendus et les objectifs réalisés. Selon (Dionne, 2001), la gestion des risques est un ensemble d'activités financières et opérationnelles qui permet de maximiser la valeur de l'entreprise ou d'un portefeuille en réduisant les coûts associés à la volatilité de ses flux d'entrées et de sorties de fonds (cash flows). (Bahamid et al, 2017), ont défini la gestion des risques comme le processus systématique d'analyse, d'identification et de réponse aux risques. Elle consiste à maximiser les chances et l'impact des événements positifs tout en minimisant la probabilité et l'impact des événements négatifs, afin d'atteindre les objectifs. (Tony Mena & al, 2008) ont défini la gestion de risque par un processus formel qui permet d'identifier, dévaluer, planifier et de contrôler les risques. (Nota, 2010), montre que la mise en place de ce processus de gestion des risques offre de nombreux avantages aux organisations, en fournissant un environnement organisationnel qui permet de mener des activités d'une manière substantielle et contrôlée, en améliorant le processus de prise de décision, de planification et d'attribution des priorités, en offrant une compréhension complète et structurée des activités de l'entreprise, tout en identifiant les opportunités et les menaces.

En s'appuyant sur plusieurs définitions, on peut dire que la gestion des risques peut être considérée comme un processus de prise de décisions. Elle implique une compréhension complète des risques connus ainsi que des mesures nécessaires pour accroître les chances de succès, tout en réduisant à la fois la probabilité d'échec et le niveau d'incertitude associés à la réalisation des objectifs de l'organisation. C'est le processus par lequel les organisations traitent méthodiquement les risques liés à leurs activités (Nota, 2010), cité par (FF Bin Shawiah, 2016). De nos jours, la notion de gestion des risques revêt une grande diversité d'interprétations, influencée par le profil de la personne chargée de sa mise en œuvre et par la nature spécifique du risque en question. De plus, les approches en matière de gestion globale des activités peuvent considérablement varier. Néanmoins, il est indéniable que la gestion des risques s'est imposée comme une tendance incontournable. Elle est devenue plus accessible et populaire non seulement au sein de la communauté scientifique, mais également au sein des organisations et parmi les professionnels de tout horizon. Par conséquent, bien que la gestion des risques ait toujours été présente dans l'histoire de l'humanité et au sein des structures organisationnelles, plusieurs décennies ont été nécessaires pour que l'approche intégrée soit pleinement appréhendée, et que les gestionnaires et les décideurs prennent conscience des nombreux avantages qu'elle procure.

2.4 L'impact des anciennes guerres sur les entreprises

La littérature existante sur l'impact des guerres sur les entreprises a largement exploré les conséquences économiques et opérationnelles de situations similaires à la guerre Russo-Ukrainienne, en analysant ces études antérieures, plusieurs tendances émergent, offrant ainsi des bases solides pour formuler nos hypothèses de recherche.

2.4.1 H1 : Les guerres peuvent entraîner des perturbations des chaînes d'approvisionnement

De nombreuses recherches antérieures ont examiné les effets des conflits géopolitiques sur les entreprises et leurs chaînes d'approvisionnement. (Balsmeier et Buchwald, 2018), dans leur étude sur les sanctions russes, ont examiné comment les entreprises allemandes ont ajusté leurs stratégies d'approvisionnement en réponse aux sanctions économiques imposées à la Russie. Ils ont constaté que les entreprises avaient diversifié leurs fournisseurs et s'étaient tournés vers des marchés alternatifs comme Qatar et les Emirates pour s'approvisionner en gaz et atténuer les perturbations dues aux sanctions. De même (Bertrand et al, 2020), ont analysé l'impact de la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. Ils ont constaté que les entreprises ont dû réévaluer leurs relations avec les fournisseurs et envisager de nouveaux schémas logistiques pour atténuer les risques associés aux tensions commerciales. En outre, l'étude de (Zhao et Ye, 2016), a examiné comment les entreprises chinoises ont géré les risques liés aux conflits géopolitiques dans leurs chaînes d'approvisionnement mondiales. Ils ont souligné que la communication et la collaboration étroite avec les fournisseurs étaient essentielles pour anticiper et atténuer les risques liés aux conflits. L'article de (O. Dube et JF Vargas publié en 2013) sous le nom de « Commodity Price Shocks and civil Conflict : Evidence From Colombia » examine comment les conflits armés en Colombie ont pu affecter la production, la distribution et la commercialisation des matières premières agricoles et énergétiques, ainsi que les réactions des marchés mondiaux face à ces perturbations. Ils ont constaté que les conflits peuvent entraîner des interruptions dans la production, des déplacements de populations rurales, des destructions d'infrastructures et des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement. (Berman et al, 2017), ont examiné les répercussions des conflits en Afrique subsaharienne sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. Ils ont montré comment les conflits en Afrique subsaharienne perturbent les routes commerciales, en particulier les voies terrestres et maritimes essentielles pour le transport de marchandises, les zones de conflits peuvent devenir inaccessibles ou dangereuses, ce qui entraîne des retards importants dans la livraison des produits. L'étude même suggère que de nombreuses entreprises ont réagi aux risques associés aux conflits en diversifiant leurs fournisseurs afin de réduire leur dépendance à l'égard d'une seule source d'approvisionnement. (Zhang et Li, 2018), ont analysé l'impact des tensions géopolitiques en mer de Chine méridionale sur les chaînes d'approvisionnement en Asie de l'Est, leurs résultats ont montré comment ces conflits avaient conduit à une diversification des fournisseurs afin de réduire leur dépendance à l'égard des fournisseurs situés dans des zones potentiellement instables en raison des conflits ce qui contribue à accroître la résilience de leurs chaînes d'approvisionnement avec des coûts de réajustement assez élevés, mais nécessaires. (Smith et Petrov, 2016) ont mené une étude portant sur la guerre en Ukraine et son influence sur les chaînes d'approvisionnement en Europe de l'Est, ils ont constaté que les sanctions économiques imposées à la Russie en réponse à son rôle présumé dans le conflit ukrainien ont eu des répercussions sur les chaînes d'approvisionnement en Europe de l'Est, les entreprises qui avaient des relations commerciales avec la Russie ont été confrontées à des défis importants en raison de restrictions et de contraintes accrues. Pour faire face à ces défis, de nombreuses entreprises ont été contraintes de réévaluer leurs fournisseurs et leurs itinéraires logistiques afin de diversifier leurs sources d'approvisionnement et à éviter les zones à haut risque. Dans leur étude (L. Nguyen et J. Phan, 2021), ont exploré comment les tensions territoriales en mer de Chine méridionale ont affecté les chaînes d'approvisionnement des industries de l'automobile et de l'électricité en Asie du Sud-Est. En se penchant sur les conflits au Moyen-Orient, (Kim et al, 2020), ont étudié l'impact des guerres en Syrie et en Irak sur les chaînes d'approvisionnement pétrolières mondiales, ils ont montré que les conflits en Syrie et en Irak ont entraîné des perturbations significatives de la production pétrolière dans ces pays, les installations pétrolières ont été endommagées, les travailleurs ont été déplacés et les

activités de forage et d'extraction ont été perturbées ce qui a impacté les exportations du produit depuis la région, entraîné des retards et des coûts supplémentaires pour le transport et par conséquent la disponibilité de produit dans le marché mondial. (Johnson et Smith en 2019), ont examiné les stratégies que les entreprises adoptent pour atténuer les risques liés aux guerres et maintenir la résilience de leurs chaînes d'approvisionnement, notamment la diversification des fournisseurs et la mise en place de plans de contingence. En 2022, (Caldara et Lacoviello), ont mis en évidence les conséquences de la guerre Russo-Ukrainienne sur les chaînes d'approvisionnement en Russie, leur étude révèle que les bombardements, ciblant notamment les entrepôts, les ports, les champs..., ont significativement entravé les exportations du pays, en particulier pour les produits céréaliers. Cette situation a engendré des perturbations logistiques majeurs et a eu un impact direct sur l'augmentation des prix des matières exportées.

2.4.2 H2 : Les guerres peuvent entraîner des fluctuations des prix des matières premières

A leur tour, (Fattouh B et El-Katiri L en 2013), ont examiné dans leur étude intitulée « The Dynamics Of the Revenue Maximization- market Share Trade-off (Saudi Arabia's Oil Policy in the 2010s) » comment les guerres et les tensions au moyen Orient en particulier dans le Golfe, influencent la politique pétrolière de l'Arabie saoudite et ont des répercussions sur les prix mondiaux du pétrole. (Mwase N en 2013) dans son étude a exploré les conséquences des conflits armés en Afrique sur les prix de produits de base, l'objectif principal de son étude est d'analyser en détail comment les guerres civiles en Afrique peuvent déstabiliser les activités agricoles, en perturbant les chaînes d'approvisionnement, en déplaçant les populations rurales et en affectant les infrastructures essentielles. Ces perturbations ont tendance à réduire la production alimentaire, ce qui entraîne une offre plus faible sur le marché. En conséquence, la loi de l'offre et de la demande provoque généralement une hausse des prix des produits alimentaires de base. (Bleaney M & Greenaway D ,2001), dans un article intitulé « The Impact of terms of trade and real exchange rate volatility on Investment and growth in Sub Sahara Africa » ont examiné comment les guerres en Europe de l'Est ont influencé les prix des matières premières et des biens de consommation en Europe occidentale et en Afrique, ils ont exploré les relations complexes entre les conflits armés, les termes de l'échange, la volatilité des taux de change réels et leur impact sur les investissements et la croissance économique dans la région subsaharienne de l'Afrique. (Bjornskov C & Reynaud A, 2005), ont analysé comment les guerres en Asie ont affecté les prix des matières premières et des biens manufacturés, en se concentrant sur les pays asiatiques et leurs échanges commerciaux. (Blanchard O & Mauro P ,2017), dans leur livre « The costs of War International Law, the UN, and World Order after Iraq » abordent comment les guerres en Europe de l'Ouest, notamment les conflits de Balkans dans les années 1990 ont influencé les prix des produits de base et les coûts de reconstruction. l'article de (J. Gibson et E. Tsakalotos) intitulé « The Political Economy of the New Deal » publié en 1994, se penche sur la manière dont les conflits au Moyen-Orient, en particulier la guerre Iran-Irak, ont exercé une influence significative sur les prix mondiaux du pétrole et ont façonné les stratégies économiques des pays industrialisés, notamment les pays occidentaux, ils ont constaté que les perturbations géopolitiques dans cette région ont eu un impact majeur sur la production, la distribution et les prix du pétrole. Cette guerre a entraîné des interruptions dans la production pétrolière de certain pays de la région, perturbant ainsi les marchés mondiaux du pétrole, l'article examine aussi comment les pays industrialisés qui sont dépendants de cette ressource pour leurs besoins énergétiques ont fait face pour atténuer l'impact des prix pétroliers sur l'économie, l'inflation, le taux de change et les politiques monétaires et budgétaires en les poussant à adopter des politiques de réajustement économiques et énergétique.(Balsmeier et Buchwald, 2022), ont démontré une corrélation significative entre le conflit Russo-Ukrainien et l'augmentation des prix du pétrole, du gaz, des denrées alimentaires, du fer, et de ses dérivés. Leur analyse montre que la hausse des prix découle de plusieurs facteurs interconnectés. Tout

d'abord, les tensions géopolitiques ont généré des incertitudes sur les marchés mondiaux, créant une perception de risque accrue parmi les investisseurs, ce qui a conduit à des hausses spéculatives des prix des matières premières. De plus, les perturbations dans les zones de production et de transport, notamment dans le secteur énergétique et alimentaire ukrainien, ont entravé l'offre, exerçant ainsi une pression à la hausse sur les prix. Enfin, les sanctions économiques sur la Russie et les restrictions commerciales découlant du conflit ont également contribué à la hausse des coûts.

2.4.3 H3 : Les guerres peuvent menacer la sécurité alimentaire : Baisse de production et la demande

Concernant l'impact des conflits géopolitiques sur la production et la demande, (Beegle et al, 2007), ont analysé les répercussions de la guerre sur la production agricole, leurs recherches ont montré que les conflits pouvaient perturber gravement l'agriculture en raison de l'insécurité, de la destruction des infrastructures rurales, du déplacement de population agricole et de la confiscation de terres agricoles, entraînant une baisse de la production alimentaire et des pénuries. (Smith et al, 2009), ont analysé comment les conflits armés peuvent réduire la demande intérieure de biens de consommation dans les pays en guerre. Les perturbations économiques, les déplacements de population et l'incertitude ont tendance à comprimer la demande, ce qui peut avoir des répercussions sur les entreprises locales. Dans leur recherche (Petrov et Ivanova, 2017), se sont intéressés aux effets des conflits en Ukraine sur la production industrielle en Europe de l'Est. Les disruptions dans les chaînes d'approvisionnement et les perturbations économiques ont eu un impact significatif sur la production régionale. (Li & Wang, 2019), ont mené une étude pour analyser comment les tensions géopolitiques en mer de Chine méridionale ont influencé la demande de produits de défense et de sécurité en Asie de l'Est. Les pays de la région ont vu leur demande augmenter pour les équipements militaires et les services de sécurité privée en raison des préoccupations liées aux conflits territoriaux.

Il est crucial de reconnaître que l'impact des guerres sur les entreprises ne se limite pas uniquement sur les fluctuations des prix des matières premières, les perturbations des chaînes d'approvisionnement, les coûts de transport, la production ou la demande. Un aspect financier clé qui ne peut être ignoré est la variation des taux de change. Les guerres peuvent générer une volatilité importante sur les marchés des devises, exposant les entreprises à des risques de change considérables, ces fluctuations imprévues peuvent rapidement aggraver la situation financière d'une entreprise, entraînant des pertes financières importantes, c'est pourquoi, quel que soit leur taille ou leur secteur d'activité, les entreprises doivent gérer avec prévoyance leurs expositions aux taux de change. Une gestion prudente de ces risques est essentielle pour atténuer les pertes potentielles et maintenir la stabilité financière même dans des environnements marqués par l'incertitude et les conflits.

En somme, les recherches sur l'impact des guerres sur les entreprises sont essentielles, leur champ d'études reste vaste et illimité. Les exemples présentés dans cet axe ne sont qu'un échantillon des nombreuses façons dont les conflits peuvent influencer les entreprises à travers le monde. L'incertitude géopolitique, les perturbations logistiques et les fluctuations de la demande font partie des nombreux défis auxquels les entreprises sont confrontées en développant et en réajustant leurs stratégies pour naviguer avec succès dans ces contextes complexes. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre recherche, qui se concentre spécifiquement sur l'impact concret de la guerre Russo-Ukrainienne sur la gestion des risques des entreprises agroalimentaires marocaines. Pour ce faire, nous examinerons de près les conséquences directes de ce conflit sur ces entreprises, afin de fournir des perspectives précieuses pour les entreprises opérant dans ce secteur stratégique au Maroc.

3. Méthodologie de recherche & contexte de l'étude

Dans le cadre de cette étude, une méthodologie de recherche quantitative a été mise en place pour recueillir des données pertinentes sur l'impact de la guerre russo-ukrainienne sur la gestion des risques des entreprises agroalimentaires marocaines. La principale méthode de collecte de données utilisée était un questionnaire structuré. Ce questionnaire a été élaboré de manière à recueillir des informations détaillées sur les expériences et les perspectives des entreprises agroalimentaires en relation avec la guerre russo-ukrainienne.

3.1 Positionnement épistémologique

La présente recherche adopte un positionnement épistémologique interprétatif, cherchant à explorer et à comprendre les phénomènes complexes liés à l'impact de la guerre Russo-Ukrainienne sur les entreprises agroalimentaires marocaines. L'interprétativiste, en tant que cadre philosophique, reconnaît la subjectivité inhérente aux expériences humaines et vise à interpréter les significations que les individus attribuent à leur réalité. Dans cette perspective, nous cherchons à approfondir notre compréhension des réponses des entreprises face aux défis découlant du contexte géopolitique complexe, en tenant compte des différentes perspectives et interprétation des acteurs impliqués.

3.2 Terrain & données de l'étude

3.2.1 Cadre de l'étude

La guerre Russo-Ukrainienne, constitue un chapitre complexe et dynamique de l'histoire contemporaine. Cette confrontation a émergé de tensions géopolitiques complexes entre la Russie et l'Ukraine, avec des répercussions étendues bien au-delà des frontières directes des deux nations. Les implications de ce conflit se font ressentir sur la scène mondiale, notamment dans le domaine économique. Au cœur de cette guerre se trouvent des enjeux liés à la souveraineté territoriale, aux identités nationales et aux alliances stratégiques. Les développements sur le terrain ont également eu un impact significatif sur l'économie mondiale, influençant les marchés des matières premières, les taux de change et les dynamiques commerciales internationales. Ces répercussions économiques revêtent une importance particulière dans le secteur agroalimentaire, où les entreprises sont confrontées à des défis accrus en raison de ces changements.

Dans le contexte spécifique du Maroc, en tant que plaque tournante économique et commerciale en Afrique du nord, les entreprises agroalimentaires sont inévitablement touchées par les conséquences de ce conflit. Les chaînes d'approvisionnement internationale, les coûts de production, et les marchés d'exportation sont autant de facettes de l'industrie agroalimentaires qui peuvent être influencées par les dynamiques induites par la guerre Russo-Ukrainienne. Ainsi, notre étude se positionne au croisement de ces enjeux complexes, cherchant à comprendre comment les entreprises agroalimentaires au Maroc naviguent à travers les défis induits par ce contexte géopolitique particulier. Notre recherche aspire à apporter des aperçus sur la manière dont la guerre influence la gestion des risques de ces entreprises et à identifier les stratégies d'adaptation nécessaires dans ce contexte mondial en évolution constante.

3.2.2 Population-cible

La population-cible de cette enquête était constituée d'entreprises agroalimentaires (75 entreprises), basées au Maroc (céréalières, minoteries, Huileries, Fabricants d'aliments pour animaux ...). Nous avons choisi de se concentrer sur les entreprises agroalimentaires marocaines en tant que population-cible parce que tout d'abord, le rédacteur de cet article est un professionnel du secteur agroalimentaire, Il a eu l'occasion de combiner son expérience personnelle avec des méthodes de recherche rigoureuse pour examiner l'impact de la guerre russo-ukrainienne sur ces entreprises. Son expérience dans le secteur lui a permis de développer

un questionnaire et une méthodologie de recherche qui tiennent compte des défis concrets auxquels sont confrontées les entreprises dans ce secteur, et qui visent à fournir des informations précieuses pour les acteurs de l'industrie. De plus, le Maroc est un acteur clé dans le secteur agroalimentaire de la région, et il est étroitement lié au commerce international de produits agroalimentaires. Le pays entretient des relations commerciales significatives avec plusieurs pays européens, dont l'Ukraine, ce qui fait de lui un acteur pertinent pour étudier les impacts de la guerre russo-ukrainienne sur les chaînes d'approvisionnement agroalimentaires. L'échantillonnage a été fait d'une manière aléatoire stratifié pour garantir une représentation équilibrée de différentes tailles et types d'entreprises.

Tableau 1 : Répartition des répondants

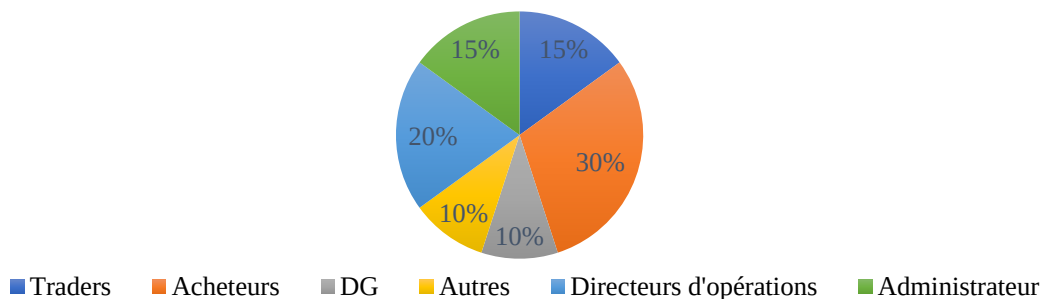
Secteurs spécifiques de l'industrie agro-alimentaire	Nombre d'entreprises contactées par secteur	Nombre de retours
Industrie avicole	30	25
Industrie des fruits & légumes	10	6
Industrie Laitières	3	2
Industrie de transformations céréalières	10	7
Industries de Boissons	4	3
Industrie de Poissons	8	5
Industrie sucreries	3	2
Industrie des corps gras	4	4
Industrie des Biscuiteries	3	2
SOMME	75	56

Source : Elaboré par nous-même

Nous avons opté pour un questionnaire en raison de sa praticité, de sa capacité à atteindre un grand nombre de répondants et de sa facilité d'analyse statistique.

L'échantillon de participants à notre enquête reflète une diversité significative de fonctions au sein des entreprises agroalimentaires marocaines. Les répondants occupent divers poste clé qui jouent un rôle crucial dans la gestion opérationnelle, stratégique et financière de ces entreprises.

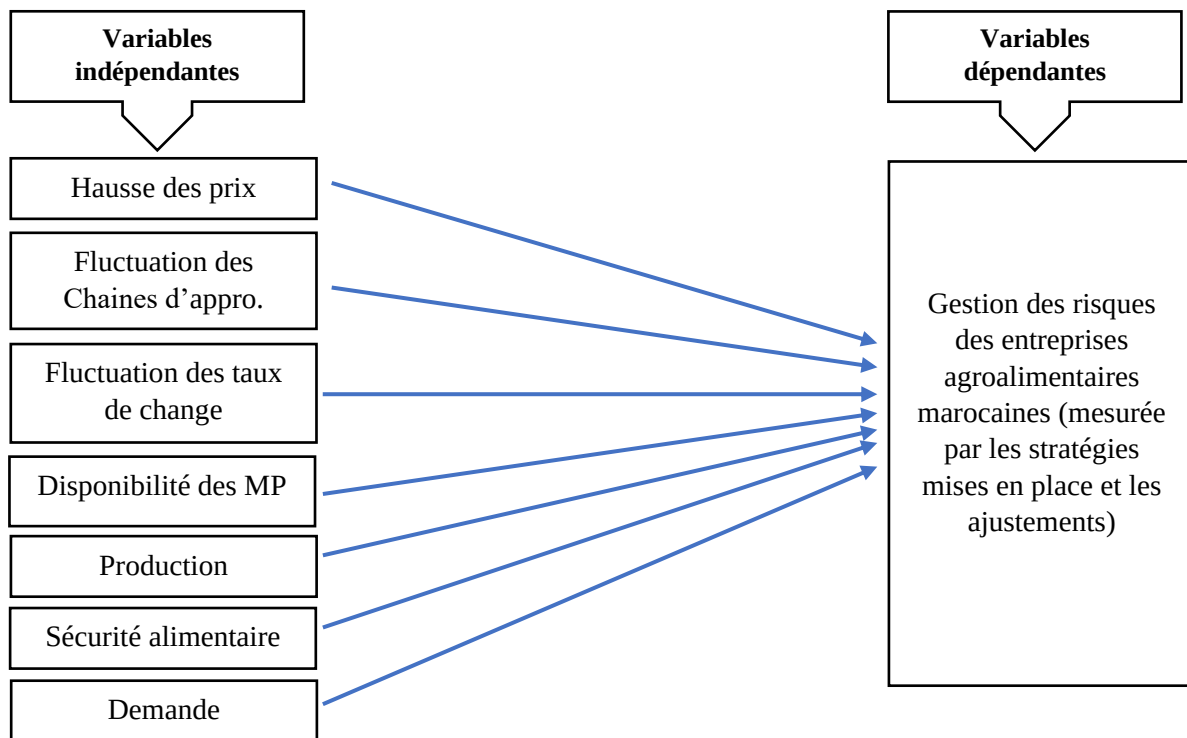
Figure1: Statut Professionnel des interrogés



Source : Elaboré par nous-même

La distribution du questionnaire s'est déroulée par le biais des envois électroniques. Les données collectées ont ensuite été soumises à une analyse quantitative pour identifier les tendances, les corrélations et les facteurs d'impact significatifs.

3.3 Modèle de recherche



Source : Elaboré par nous-même

3.4 Traitement des données

Le traitement des données a suivi une méthodologie rigoureuse, intégrant pleinement l'utilisation de Google Form du début à la fin du processus. La collecte des données s'est déroulée de manière efficace grâce à la conception du questionnaire sur cette plateforme, offrant une accessibilité en ligne aux participants. L'approche intégrée a été maintenue lors du traitement des données, assurant une cohérence méthodologique essentielle. Sur Google Form, un nettoyage approfondi des données a été effectué, identifiant et rectifiant toute erreur potentielle pour garantir la qualité des données. Les analyses statistiques ont été réalisées directement sur la plateforme, exploitant ses fonctionnalités intégrées et appliquant des techniques spécifiques pour répondre aux objectifs de recherche. Tout au long du processus, des procédures d'assurance qualité ont été mises en place pour assurer la précision et la validité des résultats obtenus. Cette approche globale, basée sur Google Form, a optimisé l'efficacité de la collecte et du traitement des données, renforçant ainsi la fiabilité des conclusions de l'étude.

4. Analyse et présentation des résultats

Bénéficiant de la participation proactive de 56 entreprises parmi les 75 questionnaires envoyés, nous sommes en mesure de présenter les résultats de notre enquête. L'engagement manifesté par ces entreprises reflète l'importance des sujets abordés dans notre questionnaire. Nous tenons à exprimer notre gratitude envers toutes les entreprises qui ont pris le temps de répondre, leurs précieuses contributions a grandement renforcé la qualité de nos résultats à venir.

Au sein de cette démarche analytique, nous entreprendrons une évaluation minutieuse des réponses des entreprises afin de déterminer dans quelle mesure elles concordent ou confirment les hypothèses fondamentales préalablement énoncées dans la section théorique de notre étude. Cette approche permettra d'instaurer une transition fluide vers la présentation des résultats, offrant ainsi une compréhension approfondie de la manière dont les données empiriques s'alignent avec les principes théoriques. En examinant attentivement chaque variable,

notamment les perturbations dans les chaînes d'approvisionnement, les fluctuations des prix des matières premières, les risques de change...etc.

4.1 Perturbation des chaînes d'approvisionnements

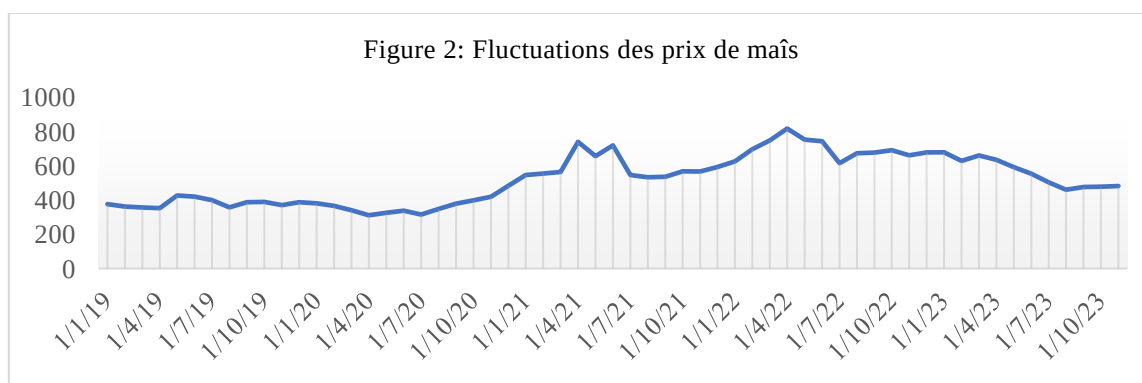
Les résultats obtenus dans notre étude concernant les perturbations des chaînes d'approvisionnement au moment des guerres apportent une validation significative aux hypothèses avancées dans la partie théorique. En analysant les données recueillies, on constate que l'invasion ukrainienne a eu un impact considérable sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. D'après les données collectées, 87% des entreprises questionnées, dépendant largement d'importations de matières premières telles que céréales (blé, maïs, orge, avoine ou autre), Huiles végétales et oléagineux, ont signalé des perturbations substantielles dans leurs chaînes d'approvisionnement. Ces perturbations, bien que multifactorielles, sont principalement attribuées à diverses conséquences directes du conflit russo-ukrainien.

Les données collectées mettent en lumière plusieurs facteurs déterminants dans ces perturbations, dont les sanctions économiques qui ont exclu les banques russes du réseau Swift, les restrictions commerciales, les retards dans les transports internationaux, les fermetures de frontières, ainsi que les contraintes logistiques liées à la guerre. Ces éléments ont entraîné des retards significatifs dans la livraison de matière première et les autres ingrédients, rendant l'approvisionnement plus coûteux et incertain. De manière notable, une cause supplémentaire aggravant la situation est la dégradation de l'état des infrastructures, en particulier les infrastructures portuaires. L'attaque de l'armée russe sur le port d'Odessa, par exemple, a eu des répercussions dévastatrices sur le flux des marchandises, contribuant ainsi à une détérioration supplémentaire de la stabilité des chaînes d'approvisionnement. Cette dégradation des infrastructures a exacerbé les défis logistiques, créant des obstacles supplémentaires à la livraison en temps voulu des matières premières essentielles.

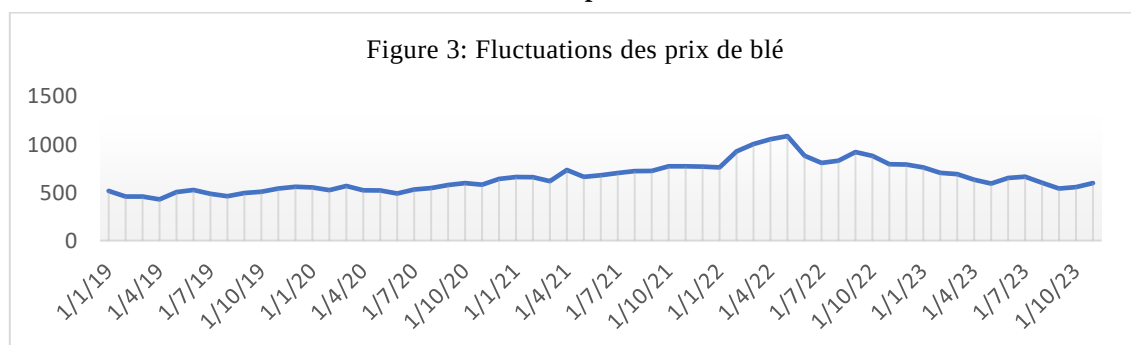
Dans ce contexte de bouleversement, 80 % des entreprises agroalimentaires marocaines sondées ont opté pour une stratégie de diversification de leurs sources d'approvisionnement. La dépendance à l'égard de marchés exposés aux conflits géopolitiques et apparus comme un risque majeur pour ces entreprises, les obligeant à réévaluer leurs chaînes d'approvisionnement. En conséquence, elles ont entrepris des démarches pour explorer de nouveaux marchés et de nouvelles sources d'approvisionnement comme le marché chinois, La France, Canada, Les États-Unis, l'Amérique du Sud et autres. Cela inclut non seulement la recherche de fournisseurs dans des zones géographiques moins affectées par les tensions internationales, mais aussi la découverte de matières premières alternatives qui pourraient être utilisées en remplacement de celles précédemment importées. Cette diversification stratégique a non seulement permis aux entreprises de réduire leur vulnérabilité aux perturbations, mais elle a également ouvert de nouvelles opportunités commerciales, en élargissant leur portefeuille de fournisseurs, en améliorant ainsi leur flexibilité et leur capacité à gérer les aléas du commerce international.

4.2 Fluctuation des prix des matières premières

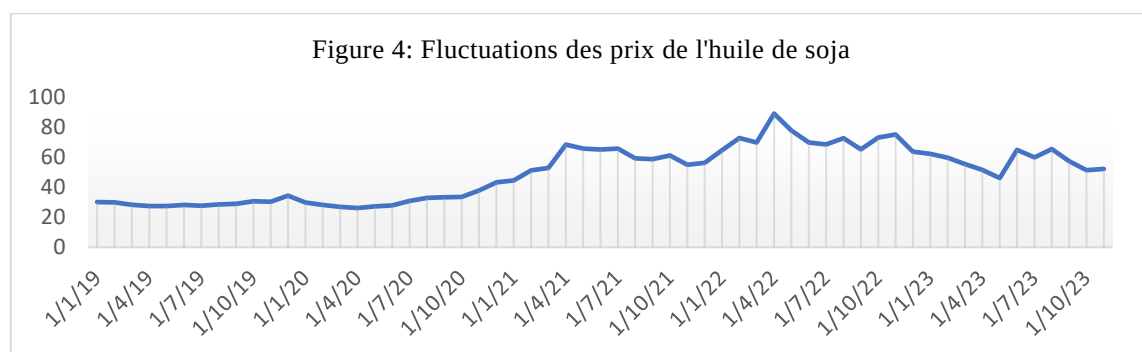
Les données recueillies mettent en lumière l'impact significatif des fluctuations des prix des matières premières sur les entreprises agroalimentaires au Maroc en raison de la guerre russo-Ukrainienne. Pour illustrer de manière plus concrète l'impact des fluctuations des prix des matières premières sur les entreprises agroalimentaires marocaine suite à la guerre, examinons de plus près les données graphiques qui démontrent la hausse des prix de plusieurs produits clés :



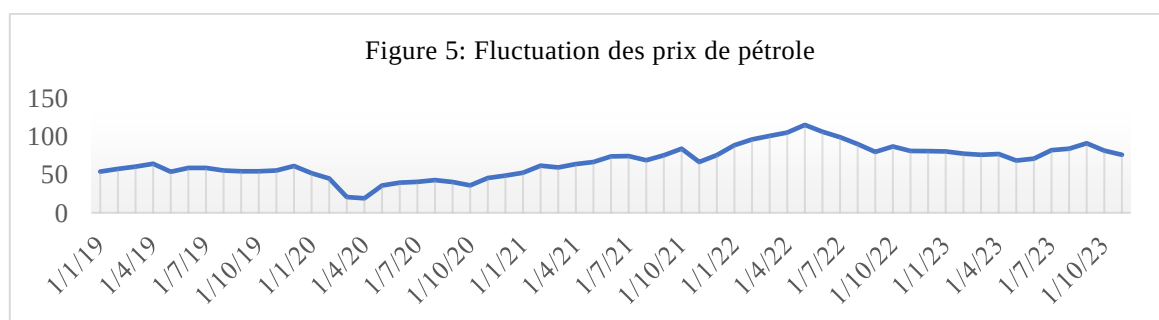
Source : Elaboré par nous-même



Source : Elaboré par nous-même



Source : Elaboré par nous-même



Source : Elaboré par nous-même

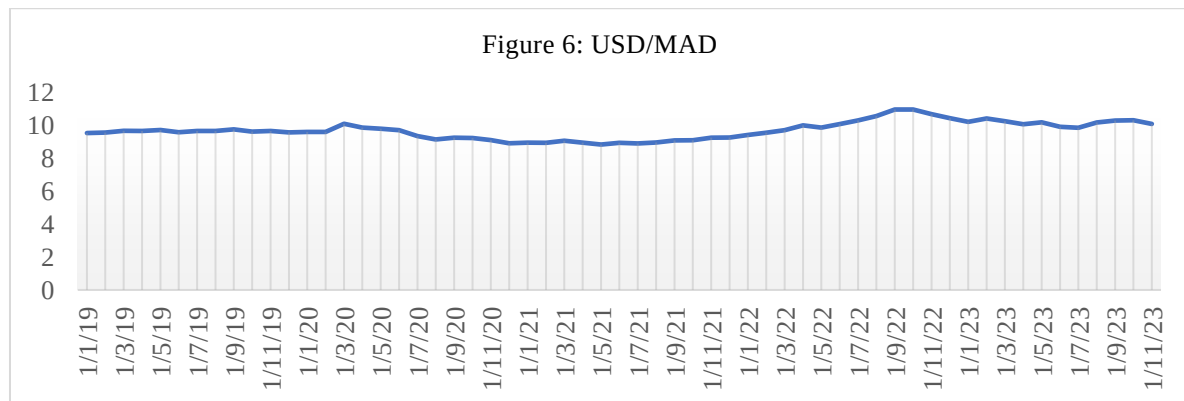
Cette volatilité des prix a posé des défis majeurs, affectant directement la rentabilité et la stabilité des opérations de ces entreprises. 90% des entreprises enquêtées ont dû faire face à des coûts plus élevés pour l'acquisition de matières premières, notamment les céréales, les engrais, les huiles végétales et autres ingrédients essentiels pour leur production. Les fluctuations de l'offre et de la demande sur les marchés internationaux, couplées aux incertitudes géopolitiques, ont entraîné une hausse des prix, exerçant ainsi une pression financière sur les entreprises : ces dernières ont dû dépenser davantage pour acheter les mêmes quantités, ce qui a directement impacté leurs marges bénéficiaires. En plus de cela, les variations rapides et imprévisibles des

prix ont compliqué la budgétisation et la planification financières des entreprises, lorsque les prix fluctuent fortement sur de courtes périodes, il devient quasiment difficile pour les entreprises d'estimer avec précision leurs coûts de production et par conséquent leurs prix de vente, sans parler sur la pression que peut mettre cette variation des prix sur la trésorerie : les entreprises doivent souvent mobiliser des fonds supplémentaires pour faire face à des coûts d'approvisionnement plus élevés, ce qui peut créer des tensions sur leur trésorerie et leur capacité à investir dans d'autres domaines.

Pour atténuer ces impacts, ces mêmes entreprises ont mis en place diverses stratégies pour assurer leurs continuités, 70 % des entreprises touchées par la hausse des prix ont opté pour la diversification des sources d'approvisionnement, recherchant des matières premières alternatives sur des marchés moins exposés aux tensions géopolitiques, ce qui a contribué à réduire leur vulnérabilité aux variations de prix sur les marchés internationaux. De plus de ces mécanismes, parmi les entreprises touchées par la hausse des prix de celle faisant partie des 70 % ont mis en place des mécanismes de fixation des prix (des contrats à terme, des options ou autres) pour stabiliser leurs coûts d'approvisionnement sur le moyen et le long terme. De plus, 60 % des entreprises parmi les 30 % restantes ont également réagi de la même manière. Ces instruments financiers ont permis de se prémunir contre les fluctuations brusques des prix, offrant ainsi une certaine sécurité en matière de prévisibilité des coûts. En parallèle, la révision des processus de gestion des stocks est devenue cruciale, les entreprises ont adopté des approches plus agiles en ajustant leurs niveaux de stock en fonction des prévisions de prix, de la disponibilité des matières premières et des besoins de production. Un suivi plus étroit de marché, une communication continue avec les fournisseurs ont été encouragés pour anticiper les changements de prix et les pénuries éventuelles, ainsi pour garantir la stabilité opérationnelle et la compétitivité de ces entreprises dans un environnement international instable et hyper volatil.

4.3 Volatilité des cours de change

La guerre russo-ukrainienne a déclenché une série d'événements qui ont eu un impact significatif sur les entreprises agroalimentaires marocaines, surtout en ce qui concerne la volatilité des cours de change. Les fluctuations rapides des taux de change, en particulier l'appréciation du dollar américain, ont exercé une pression financière considérable sur ces entreprises, car de nombreuses transactions internationales, notamment l'achat de matières premières et les autres ingrédients, sont libellées en dollars. Cette évaluation de dollar face aux autres devises a affecté leur rentabilité, leur compétitivité et leur stabilité financière. La valeur du dirham marocain par rapport au dollar américain a culminé à 10,9524 au pic du conflit, comme illustré dans le graphique :



Source : *Elaboré par nous-mêmes*

L'appréciation inattendue du dollar a augmenté les coûts d'importation de matières premières, d'ingrédients essentiels et d'équipements pour ces entreprises. Les coûts en devises étrangères

sont devenus plus élevés que prévu, ce qui a directement affecté leurs marges bénéficiaires. La planification budgétaire est devenue plus complexe, car les entreprises ont eu du mal à anticiper les coûts futurs liés aux importations. Les pertes de change ont été importantes, créant des incertitudes financières auxquelles les entreprises n'avaient pas été préparées. Face à ces défis, certaines entreprises (60 %) ont développé diverses stratégies pour minimiser les pertes, en utilisant des instruments financiers comme les contrats à terme ou les options sur les achats/ventes, alors que les 40 % préfèrent souvent minimiser le risque de change en couvrant leurs opérations au même jour de dédouanement. Cela signifie qu'elles souhaitent éviter les fluctuations potentielles des taux de change entre le moment où une transaction commerciale est initiée et le moment où les marchandises sont dédouanées. En couvrant au même jour de dédouanement, elles s'assurent que le taux de change convenu à l'origine est celui qui sera appliqué, ce qui leur permet de mieux maîtriser leurs coûts et de réduire l'incertitude liée aux fluctuations des devises.

4.4 Baisse de la demande

L'analyse des données collectées via le questionnaire révèle que la guerre russo-ukrainienne a eu un impact significatif sur la consommation et la demande des produits fabriqués par les entreprises agroalimentaires marocaines. Plusieurs tendances clé se sont dégagées de cette analyse. Tout d'abord, il est devenu évident que l'augmentation des coûts liés à l'importation de matières premières, résultant en grande partie de la volatilité des taux de change, a contraint 30% des entreprises interrogées ont augmenté les prix de leurs produits sur le marché. Cette augmentation des prix a, en retour, exercé une pression sur la demande des consommateurs. Plusieurs répondants ont signalé une diminution notable de la demande pour leurs produits, en particulier dans les catégories de produits où la sensibilité aux prix est élevée.

Pour certaines entreprises, en particulier celles opérant dans des secteurs où les prix de vente sont fixés ou réglementés (secteur d'huilerie, sucrerie, laitiers) cette situation a eu un impact direct sur leurs marges bénéficiaires. L'incapacité à ajuster les prix de vente pour compenser les coûts croissants d'importation a pesé sur la rentabilité. Cela a également mis en évidence la nécessité d'une révision des structures de coûts et d'une recherche de gains d'efficacité pour maintenir la viabilité des opérations. Néanmoins, l'analyse des données révèle également que certaines entreprises ont adopté des stratégies pour atténuer ces impacts. Cela inclut des efforts pour diversifier leur offre de produits, offrir des alternatives à des prix plus abordables, ou encore renforcer leur position sur des créneaux de marché spécifiques où la demande reste robuste. Ces stratégies démontrent la capacité d'adaptation et d'innovation des entreprises agroalimentaires marocaines dans un contexte économique complexe.

4.5 Sécurité alimentaire

Un axe essentiel de notre étude porte sur l'impact de la guerre russo-ukrainienne sur la sécurité alimentaire du Maroc. Les entreprises agroalimentaires marocaines, tout en faisant face à des défis considérables, ont noté que la sécurité alimentaire du pays n'a pas été significativement compromise. Cette constatation est attribuée en grande partie aux efforts concertés de l'État pour assurer la disponibilité d'aliments de base et la stabilité des approvisionnements alimentaires.

L'analyse des données a révélé que, malgré les perturbations dans les chaînes d'approvisionnement dues à la guerre russo-ukrainienne, les entreprises ont réussi à maintenir la production et la disponibilité des produits alimentaires essentiels sur le marché. Les répondants ont souligné que l'État a joué un rôle prépondérant dans cette réussite en mettant en place des mesures visant à assurer la sécurité alimentaire du pays.

L'État marocain a accordé des subventions spéciales pour les matières premières de première nécessité, telles que le blé, ce qui a contribué à maintenir les prix de ces produits à des niveaux accessibles pour la population. De plus, il a exonéré la TVA sur plusieurs produits alimentaires

importés, ce qui a réduit les coûts pour les entreprises et a permis de maintenir des prix de vente raisonnables.

Un autre facteur clé a été l'octroi d'importantes lignes de refinancement spéciales pour les entreprises agroalimentaires. Ces lignes de crédit ont permis aux entreprises de refinancer leurs opérations sur des échéances plus éloignées, soulageant ainsi leur trésorerie et leur permettant de continuer leur production de manière ininterrompue.

Dans l'ensemble, les entreprises interrogées ont salué les mesures prises par l'État pour garantir la sécurité alimentaire du pays en période de crise liée à la guerre russo-ukrainienne. Grâce à ces efforts conjugués, elles ont pu maintenir la disponibilité d'aliments de base sur le marché et ont contribué à rassurer la population quant à la stabilité des approvisionnements alimentaires. Cette dimension met en évidence l'importance cruciale du rôle de l'État dans la préservation de la sécurité alimentaire nationale, même dans des contextes internationaux instables.

Les résultats de notre analyse viennent enrichir et confirmer les constatations avancées par les études préexistantes présentées dans la partie théorique. Les similitudes entre nos observations et celles des auteurs précédents renforcent la robustesse des tendances identifiées et offrent une validation empirique aux concepts théoriques discutés. Cette convergence renforce la crédibilité de notre recherche et consolide l'ancrage de nos résultats dans le contexte plus large de la littérature académique.

Cependant, il est impératif de souligner que, malgré la méthodologie robuste employée, notre étude comporte plusieurs limitations à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats. La complexité dynamique des facteurs géopolitiques, sujette à des ajustements rapides du marché, constitue une première limite. La nature évolutive de la situation pourrait restreindre la généralisation de nos conclusions à des contextes futurs, étant donné la volatilité inhérente des dynamiques géopolitiques. De plus, la volatilité des marchés internationaux, un deuxième aspect à considérer, souligne la nécessité de reconnaître que notre étude a été menée dans un contexte spécifique, et que des variations significatives dans les conditions du marché pourraient influencer différemment les résultats dans d'autres périodes. En outre, la contextualisation temporelle est cruciale, car les données ont été collectées sur une période définie, et l'impact de la guerre sur les chaînes d'approvisionnement peut varier dans le temps. Un troisième point concerne le risque de biais de réponse, malgré les précautions prises pour garantir la représentativité des réponses. Des motivations différentes des participants pour répondre pourraient potentiellement influencer les résultats. Ces limitations appellent à une prudence accrue dans l'interprétation des résultats et soulignent la nécessité d'une réflexion continue et de recherches futures visant à affiner notre compréhension des impacts des conflits géopolitiques sur les chaînes d'approvisionnement.

5. Conclusion

L'exploration de l'impact de la guerre russo-ukrainienne sur la gestion des risques des entreprises agroalimentaires marocaines a ouvert la voie à un certain nombre de perspectives stimulantes pour la recherche future. Ces perspectives sont essentielles pour comprendre comment le secteur agroalimentaire marocain peut se préparer aux incertitudes économiques mondiales à venir.

Tout d'abord, il est impératif de poursuivre la surveillance des conditions économiques mondiales et de l'évolution des marchés internationaux. L'étude a démontré que les fluctuations des taux de change et les perturbations des chaînes d'approvisionnement sont des facteurs clés d'incertitude. Les chercheurs peuvent continuer à examiner ces tendances et à développer des modèles de gestion des risques plus sophistiqués pour anticiper et atténuer les impacts potentiels sur le secteur agroalimentaire.

De plus, il serait utile d'explorer davantage le rôle de la technologie et de l'innovation dans la gestion des risques. Les avancées technologiques, telles que les outils d'analyse des données et la chaîne de blocs, offrent de nouvelles opportunités pour renforcer la transparence et la traçabilité des chaînes d'approvisionnement. Des études futures pourraient se pencher sur la manière dont ces technologies peuvent être mises à profit pour améliorer la gestion des risques dans le secteur agroalimentaire.

Par ailleurs, les politiques publiques et le soutien de l'État resteront un élément crucial de la gestion des risques dans le secteur agroalimentaire. Les chercheurs peuvent analyser en détail l'efficacité des mesures prises par le gouvernement marocain pendant la guerre russo-ukrainienne et formuler des recommandations pour renforcer la résilience du secteur en cas de crises futures.

Enfin, il est important de poursuivre la collecte de données et de mener des enquêtes périodiques pour suivre l'évolution de la gestion des risques dans le secteur agroalimentaire marocain. La recherche continue permettra d'obtenir des informations précieuses sur les tendances à long terme et les enseignements à tirer des expériences passées.

Références

- (1). Anne-Marie Libmann. (2014). L'intelligence du risque : les métiers de l'information au premier plan. Distribution électronique Cairn.info pour ADBS, volume 51, N°3, pages 64- 65.
- (2). Anton Bebler, (2015). Crimea and the Russian-Ukrainian Conflict. Romanian Journal of European Affairs, Vol. 15, No. 1, March 2015, 35-54.
- (3). Arwen P. Mohun. (2016). Constructing the History of Risk. Foundations, Tools, and Reasons Why, Vol. 41, No. 1 (155), Historical Social Research, pages 30-47.
- (4). Bahamid. R. A et Doh. S. I. (2017). A review of risk management process in construction projects of developing countries. IOP Conf. Series : Materials Science and Engineering 271, page 2.
- (5). Commodity Price Shocks and civil Conflict : Evidence From Colombia de O. Dube et JF Vargas.
- (6). David Hillson. (2006). The Risk Management Universe : A guided tour. BSI Business Information, pages 375-385.
- (7). Eustache Ebondo Wa Mandzila et Daniel Zéghal. (2009). Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire !. La Revue des Sciences de Gestion, n° 237-238, pages 5-14.
- (8). Evaluation empirique des effets des risques financiers sur les entreprises marocaines de IBENRISSOUL Abdelmajid & ZOUIGUI Maroua, publié dans l'International Journal Of Innovation ans Applied Studies. ISSN 2028-9324 Vol. 12 No. 2 Jul. 2015, pp. 424-439.
- (9). Ganegodage, K. R., & Rambaldi, A. N. (2014). Economic consequences of war : Evidence from Sri Lanka. Journal of Asian Economics, 30, 42-53. DOI : 10.1016/j.asieco.2013.12.001.
- (10). Georges Dionne. (2013). Risk management : history, definition, and critique. Risk Management and Insurance Review, 2013, Vol. 16, No. 2, pages 147-166 (A).
- (11). Gestion des risques : Histoire, définition et critique de Georges Dionne, page 1-23.
- (12). <https://doi.org/10.1177/0022343305049667>.
- (13). <https://www.futuribles.com/impacts-de-la-guerre-en-ukraine-sur-les-marches-ag>.

- (14). International Monetary Fund, World Economic Outlook (2022), <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/01/25/world-economicoutlookupdate-january-2022>.
- (15). JOURNAL ARTICLE AARON SHEEHAN-DEAN The Virginia Magazine of History and Biography, Vol. 119, No. 2 (2011), pp. 106-153.
- (16). Koubi, V. (2005). War and economic performance. Journal of Peace Research, 42(1), 67-82.
- (17). Nordhaus, W. D. (2002). The economic consequences of a war in Iraq. NBER Working Paper Series. Working Paper 9361 <http://www.nber.org/papers/w9361>.
- (18). La sécurité alimentaire du Maroc à l'épreuve du conflit russo-ukrainien : les conclusions d'Un think tank par Safae Hadri, Publié sur le 360.
- (19). Laurent Pierandrei. (2015). Risk Management - Gestion des risques en entreprise, banque et assurance. Dunod, pages 2-4.
- (20). L'économie marocaine entre défis et opportunités par Stéphanie Villers, Conseillère économique, PWC France et Maghreb.
- (21). L'influence de la guerre russo-ukrainienne sur l'économie internationale de DIDAST Fatima Zahra & MDARBI Said, publié dans la Revue de Management et Cultures ISSN : 2550-6293 N° 8 (2022).
- (22). Le management des risques : Cadre théorique de ALAOUI Maryem, publié dans l'International
- (23). Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics.
- (24). Le management des risques et des crises de Olivier HASSID, Dunod, 2011, pages 7-36.
- (25). Le Maroc et la guerre en Ukraine : Position et conséquences, enquête avec Jamal MACHROUH, Publié Institut Montaigne.
- (26). The Costs of War International Law, the UN, and World Order after Iraq de Blanchard O & Mauro P.
- (27). The Dynamics Of the Revenue Maximization- market Share Trade-off (Saudi Arabia's Oil Policy in the 2010s) de Fattouh B & El-Katiri L.
- (28). The Economic Impact of the Nigerian Civil War E. Wayne Nafziger The Journal of Modern African Studies, Vol. 10, No. 2 (Jul., 1972), pp. 223-245.
- (29). The History of Business and War de Erik Lakomaa.
- (30). The impact of terms of trade and real exchange rate volatility on Investment and growth in Sub Sahara Africa de Bleaney M & Greenaway D.
- (31). The impact of War on business By Dr. Faiz Masnan & Razinda Tasnim Abdul Rahim.
- (32). The impact of War on Small business, Jules Abels ,The Antioch Review, Vol. 5, No. 1 (Spring, 1945), pp. 24-33
- (33). The Long Civil War : A Historiography of the Consequences of the Civil War.
- (34). The War in Yemen: RESEARCH REPOR TAnthony H. Cordesman Center for Strategic and International Studies (CSIS) (May. 9, 2017).
- (35). U.S.- China Relations In 2019 From: The Avoidable War:: Reflections on U.S.-China Relations and the End of Strategic Engagement, Asia Society (Jan. 1, 2019).
- (36). War and Business : What Does literature have to Say on the subject de FELICIO Rafael Jr & Ariane Cristine Roder Figueira.
- (37). What Putin's War in Ukraine Means for the Future of China-Russia Relations BJÖRN ALEXANDER DÜBENLSE IDEAS (May. 1, 2022).