

La gestion de la volatilité des coûts des matières premières dans les processus de production : vers une résilience managériale durable

Managing raw material cost volatility in production processes: towards sustainable managerial resilience

Mariam LAZRAK

Département des sciences économiques et gestion, Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan, Maroc.

Résumé : La volatilité des coûts des matières premières constitue un défi stratégique majeur pour les entreprises industrielles, affectant la stabilité financière, la planification opérationnelle et la compétitivité. Cet article analyse les leviers managériaux permettant de faire face à cette instabilité tout en consolidant une résilience durable. Sur le plan méthodologique, cette recherche adopte une approche qualitative à visée conceptuelle et analytique, fondée sur une revue structurée de la littérature académique récente en gestion stratégique, supply chain, finance et gouvernance durable, complétée par une analyse systémique des mécanismes organisationnels mobilisables face à la volatilité. Le corpus mobilise des travaux empiriques et théoriques récents relatifs à la gestion des risques, à la modélisation prospective, à la diversification des approvisionnements et aux instruments financiers de couverture. La démarche repose sur une logique intégrative visant à articuler les dimensions stratégique, opérationnelle et financière dans un cadre cohérent de résilience organisationnelle. L'étude met en évidence les mécanismes de mitigation des risques liés aux fluctuations de prix à travers la gouvernance stratégique, la modélisation prospective, la diversification des sources d'approvisionnement et l'utilisation d'instruments financiers adaptés. Elle souligne également le rôle central des compétences managériales, de la culture de résilience et de la responsabilité sociale dans la pérennisation des performances organisationnelles. Ce papier apporte une contribution conceptuelle en proposant un cadre intégré de gestion de la volatilité articulé autour de huit leviers complémentaires, ainsi qu'une contribution managériale en structurant des indicateurs de mesure de la résilience applicables aux organisations industrielles. Il offre ainsi une lecture systémique permettant de transformer la volatilité des marchés en opportunité stratégique d'innovation et de compétitivité durable.

Mots-clés : *Volatilité des coûts, Matières premières, Résilience managériale, Couverture, Risque lié à la chaîne d'approvisionnement, Prévision, Gouvernance durable, Gestion des risques.*

Abstract: The volatility of raw material costs poses a major strategic challenge for industrial companies, affecting financial stability, operational planning, and competitiveness. This article analyzes the managerial levers that enable companies to cope with this instability while building sustainable resilience. Methodologically, this research adopts a qualitative approach with conceptual and analytical aims, based on a structured review of recent academic literature in strategic management, supply chain, finance, and sustainable governance, supplemented by a systemic analysis of the organizational mechanisms that can be mobilized to address volatility. The corpus draws on recent empirical and theoretical work related to risk management, prospective modeling, supply diversification, and financial hedging instruments. The approach is based on an integrative logic that aims to link the strategic, operational, and financial

dimensions within a coherent framework of organizational resilience. The study highlights the mechanisms for mitigating risks associated with price fluctuations through strategic governance, prospective modeling, diversification of supply sources, and the use of appropriate financial instruments. It also highlights the central role of managerial skills, a culture of resilience, and social responsibility in sustaining organizational performance. This paper makes a conceptual contribution by proposing an integrated framework for managing volatility, structured around eight complementary levers, as well as a managerial contribution by structuring resilience measurement indicators applicable to industrial organizations. It thus offers a systemic perspective that allows for transforming market volatility into a strategic opportunity for innovation and sustainable competitiveness.

Keywords: *Cost volatility, Raw materials, Managerial resilience, Hedging, Supply chain risk, Forecasting, Sustainable governance, Risk management.*

1. Introduction

La volatilité des coûts des matières premières représente un défi majeur pour la stabilité et la rentabilité des processus de production. Elle découle de facteurs intrinsèques aux marchés mondiaux, tels que les fluctuations économiques, géopolitiques ou climatiques, qui entraînent une incertitude constante pour les acteurs industriels. Face à cette instabilité, il devient impératif pour les entreprises d'adopter une approche proactive et structurée afin de minimiser les impacts négatifs tout en assurant une continuité opérationnelle performante. La gestion efficace de cette volatilité repose sur une compréhension fine des dynamiques de marché, ainsi que sur la mise en place de stratégies adaptées, combinant notamment une gouvernance forte, la diversification des sources d'approvisionnement, et l'utilisation d'outils financiers innovants. En intégrant ces leviers, les responsables peuvent créer un environnement résilient, capable de s'ajuster face à l'imprévu tout en maintenant un équilibre économique et environnemental. La maîtrise de ces enjeux requiert une approche multidisciplinaire, sollicitant à la fois la stratégie, la gestion des risques, l'innovation technologique, et le développement des compétences managériales. La recherche de résilience durable ne se limite pas à une simple gestion transitoire, elle implique une transformation profonde des pratiques et une responsabilisation accrue à tous les niveaux de l'organisation. Dans ce contexte marqué par une instabilité croissante des marchés mondiaux, l'objectif de cet article est d'analyser de manière intégrée les leviers stratégiques, opérationnels et financiers permettant aux entreprises industrielles de gérer durablement la volatilité des coûts des matières premières. Plus précisément, il s'agit d'identifier les mécanismes organisationnels susceptibles de transformer cette contrainte exogène en vecteur de résilience et d'avantage compétitif. La valeur ajoutée de ce travail réside dans la proposition d'un cadre analytique structuré articulant gouvernance stratégique, modélisation prospective, diversification des approvisionnements, instruments de couverture financière, optimisation des procédés et culture managériale résiliente. Contrairement aux approches fragmentées existantes, cette recherche adopte une lecture systémique intégrant les dimensions économique, organisationnelle et durable de la gestion des coûts. Elle contribue ainsi à enrichir la littérature sur la résilience organisationnelle en proposant une articulation cohérente entre gestion des risques, performance opérationnelle et gouvernance responsable. Par conséquent, cette introduction met en lumière la nécessité d'adopter une posture agile et anticipative pour faire face à la volatilité des coûts des matières premières, en privilégiant une vision à long terme centrée sur la durabilité et l'adaptabilité.

Le papier est structuré comme suit : après cette introduction, la première section présente le cadre stratégique et la gouvernance de la gestion des coûts ; la deuxième analyse les outils prospectifs et de modélisation ; la troisième examine les stratégies opérationnelles de diversification et de gestion des approvisionnements ; la quatrième traite des instruments

financiers de couverture ; les sections suivantes abordent l'optimisation des procédés, la gestion des stocks, les compétences managériales et la gouvernance durable ; enfin, la dernière partie propose une synthèse des leviers de résilience ainsi que des perspectives de recherche futures.

2. Cadre analytique et démarche de recherche

L'objectif de cet article est de proposer une lecture intégrée des mécanismes de gestion de la volatilité des coûts des matières premières, en mettant l'accent sur la construction d'une résilience managériale durable. Sur le plan méthodologique, ce travail s'inscrit dans une revue analytique structurée de la littérature, à visée conceptuelle, mobilisant des travaux récents en gestion stratégique, supply chain management, finance des matières premières et gouvernance durable. Il ne s'agit ni d'une étude de cas empirique ni d'une revue systématique au sens protocolaire strict (type PRISMA), mais d'un essai conceptuel structuré, visant à intégrer et articuler des apports théoriques dispersés dans un cadre cohérent d'analyse.

L'originalité de ce papier réside dans la proposition d'un modèle intégratif articulé autour de huit leviers complémentaires, combinant gouvernance, prospective, diversification, hedging, scénarisation stratégique, optimisation des procédés, gestion des stocks et développement des compétences managériales. Contrairement aux travaux existants qui traitent ces dimensions de manière isolée, cette recherche adopte une approche systémique mettant en évidence leurs interactions dynamiques dans la construction de la résilience organisationnelle. Il convient également de préciser le périmètre d'analyse retenu dans cette recherche. L'étude porte principalement sur les matières premières stratégiques à forte volatilité, notamment les ressources énergétiques (pétrole, gaz), les métaux industriels (acier, aluminium, cuivre) ainsi que certaines matières premières agricoles utilisées comme intrants industriels. Le champ sectoriel privilégié concerne les entreprises industrielles manufacturières, en particulier celles dont la structure de coûts est fortement exposée aux variations des marchés internationaux des intrants. Sur le plan géographique, l'analyse adopte une perspective ouverte et internationale, avec une attention particulière portée aux économies émergentes confrontées à une dépendance accrue aux importations de matières premières. Enfin, l'horizon temporel considéré intègre à la fois une logique de court terme, liée à la gestion opérationnelle et aux instruments de couverture financière, et une perspective de long terme, centrée sur la construction d'une résilience organisationnelle durable et stratégique.

3. Gouvernance et cadre stratégique

Un cadre stratégique solide constitue le socle fondamental de toute démarche élaborée visant à gérer efficacement la volatilité toujours croissante et parfois imprévisible des coûts des matières premières sur les marchés globaux. La gouvernance joue un rôle central et crucial dans ce contexte, en définissant clairement les responsabilités de chaque acteur, en assurant une coordination transversale fluide et harmonieuse, et en instaurant une culture persistante de vigilance et d'adaptabilité au sein de l'organisation (Touicher et Loulid, 2023). L'intégration de mécanismes de reporting réguliers, systématiques et raffinés permet d'assurer une remontée d'informations non seulement fiable, mais aussi en temps réel, ce qui est absolument essentiel pour anticiper et réagir rapidement et de manière appropriée aux fluctuations intempestives et parfois abruptes du marché. De plus, l'élaboration d'une stratégie claire et bien structurée repose sur la définition d'objectifs précis et clairs à court, moyen et long terme. Cela va de pair avec une évaluation rigoureuse, minutieuse et exhaustive des risques liés aux approvisionnements de matières premières et aux coûts associés, qui peuvent fortement impacter la performance financière et opérationnelle de l'entreprise (Tiss, 2022). La mise en place d'un comité de pilotage dédié, composé d'experts multidisciplinaires issus de différents domaines, favorise la prise de décision éclairée et pragmatique, en valorisant non seulement l'expertise, mais aussi en assurant une transparence totale et un partage d'informations essentiel

dans la gestion des ressources disponibles. La stratégie doit impérativement s'appuyer sur un cadre réglementaire et éthique solide, garantissant non seulement la conformité, mais aussi la responsabilité sociale et environnementale de l'ensemble des parties prenantes impliquées (Laplante, 2024). En outre, la formation continue et approfondie des dirigeants et des équipes opérationnelles constitue un levier majeur et déterminant pour renforcer leur capacité à anticiper les évolutions rapides du contexte économique, à s'adapter aux changements constants du marché, et à adopter des pratiques véritablement innovantes et intégrées. Une approche intégrée, avec une vision systémique bien définie pour l'avenir, favorise l'adaptation proactive, permettant ainsi à l'organisation de renforcer sa résilience face aux instabilités persistantes et imprévisibles des marchés des matières premières, tout en garantissant une croissance durable, responsable et socialement consciente (Ahué, 2025).

4. Prospective et modélisation des coûts

La prospective et la modélisation des coûts constituent des leviers essentiels pour anticiper et gérer la volatilité des prix des matières premières. Elles impliquent la mise en place d'outils et de méthodologies permettant d'identifier, de quantifier et de prévoir les fluctuations futures. En premier lieu, l'analyse prospective repose sur la construction de scénarios plausibles, intégrant des variables macroéconomiques, géopolitiques et environnementales susceptibles d'influencer les coûts. Cette démarche facilite la compréhension des tendances possibles, en évitant une vision statique et en favorisant une approche dynamique (Dayoro, 2025).

Par ailleurs, la modélisation statistique et économique offre une capacité de simulation précise et détaillée des comportements des marchés, en utilisant des données historiques pertinentes et des indicateurs avancés fiables pour élaborer des prévisions avisées et informées. La technique des séries temporelles, complétée par des modèles économétriques diversifiés ou encore l'apprentissage automatique, est particulièrement efficace pour prévoir l'évolution des prix à court, moyen et long terme. Ces outils puissants permettent non seulement d'anticiper les pics ou les baisses des prix, mais aussi de planifier en conséquence l'approvisionnement et l'allocation des ressources, tout en prenant en compte les fluctuations possibles et les tendances émergentes qui peuvent survenir dans le contexte économique (Boudri et El bouhadi, 2021).

L'intégration de ces différents modèles dans le processus décisionnel dynamique contribue également à renforcer de manière significative la résilience managériale en rendant la gestion non seulement plus réactive, mais également proactivement orientée vers l'avenir. La mise à jour régulière et systématique des hypothèses étayées et des scénarios d'évolution garantit une adaptation continue et efficace face à un environnement commercial en constante mutation et imprévisibilité. La prospective tournée vers l'avenir et la modélisation précise des coûts deviennent alors des éléments cruciaux pour élaborer des stratégies d'atténuation efficaces. Parmi celles-ci, on trouve des pratiques telles que la diversification minutieuse des fournisseurs, la négociation stratégique de contrats à long terme, ou encore la mise en œuvre réfléchie d'instruments de couverture financière pertinents. Ces approches bien pensées constituent un socle stratégique robuste permettant aux entreprises de mieux résister face aux fluctuations imprévisibles et souvent violentes des marchés, renforçant ainsi leur position concurrentielle à long terme (Houplain, 2024).

5. Diversification des sources et des approvisionnements

La diversification des sources et des approvisionnements constitue une stratégie essentielle et incontournable pour atténuer la volatilité des coûts des matières premières, ses avantages s'étendant bien au-delà des simples économies financières que l'on pourrait initialement imaginer. En multipliant les partenaires commerciaux et en intégrant des différentes zones géographiques sur le plan international, une entreprise peut significativement réduire sa

dépendance à un unique fournisseur ou à une région particulière, limitant ainsi l'impact souvent déstabilisant et perturbateur des fluctuations de marché, qui peuvent survenir à tout moment, parfois de manière inattendue (Mariam, 2025). Cette approche exige donc une analyse approfondie et rigoureuse des risques associés à chaque fournisseur, englobant non seulement les aspects géopolitiques et économiques, mais aussi les considérations environnementales, afin d'assurer une résilience durable et mieux préparer l'entreprise à de potentiels chocs externes qui pourraient survenir sans avertissement. La diversification ne se contente pas simplement de la pluralité des fournisseurs, mais elle s'étend également à l'intégration de différentes matières, variétés ou qualités de produits sur le marché. Cela permet d'accroître la flexibilité en fonction des prix fluctuants et des disponibilités, offrant ainsi à l'entreprise une plus grande marge de manœuvre pour naviguer efficacement dans un marché en constante évolution et qui présente de nombreux défis (Habibi, 2024). Par ailleurs, la diversification des approvisionnements facilite une adaptation rapide et efficace face aux perturbations imprévues, en offrant des alternatives crédibles et réalistes lorsque des sources traditionnelles, souvent considérées comme stables, deviennent instables ou inaccessibles pour diverses raisons, qu'elles soient économiques ou logistiques. La mise en place d'accords à long terme ou de contrats flexibles avec plusieurs fournisseurs devient alors une nécessité incontournable, permettant de mieux maîtriser les volumes nécessaires et les coûts associés, tout en sécurisant l'approvisionnement de manière optimale et efficace. Cette stratégie de diversification doit impérativement s'inscrire dans une démarche continue et vigilante de veille et d'ajustement, visant à anticiper les évolutions du marché, en s'appuyant sur des outils d'analyse avancés et des systèmes de monitoring sophistiqués favorisant une prise de décision éclairée. Ainsi, la diversité des sources et des approvisionnements constitue un levier clé et stratégique pour renforcer la résilience opérationnelle face à la volatilité souvent imprévisible des prix des matières premières et des produits dérivés. En réduisant l'exposition aux risques spécifiques et en permettant une gestion proactive des coûts dans une optique de durabilité managériale, cette stratégie bien pensée se révèle être indispensable et essentielle pour tout acteur soucieux de sa pérennité sur un marché mondial de plus en plus complexe et concurrentiel (Terrah et al.2025).

6. Hedging et instruments financiers adaptés

L'utilisation d'instruments financiers spécialisés constitue une dimension essentielle pour atténuer l'impact de la volatilité des coûts des matières premières. Parmi ceux-ci, les contrats à terme (futures) permettent de fixer à l'avance les prix d'achat ou de vente, offrant ainsi une visibilité accrue sur les dépenses future et réduisant le risque financier. Ces instruments sont particulièrement adaptés lorsque le marché présente une certaine cohérence et liquéfaction, permettant une couverture efficace des fluctuations. Les options, quant à elles, offrent une flexibilité accrue, en donnant le droit, mais non l'obligation, de fixer un prix, ce qui permet de bénéficier d'éventuelles baisses tout en se protégeant contre une hausse imprévue (Moradinejad, 2025).

L'utilisation combinée de ces outils doit toutefois être soigneusement encadrée par une stratégie claire et bien définie, intégrée de manière cohérente aux processus global de gestion des risques. La sélection appropriée des instruments financiers doit impérativement prendre en compte la nature spécifique du marché dans lequel on opère, la volatilité anticipée des actifs, ainsi que le horizon temporel des opérations envisagées. De plus, la mise en œuvre de ces stratégies requiert également une expertise pointue et spécialisée, qui est souvent accessible via la collaboration étroite avec des spécialistes reconnus des marchés financiers, ou encore par la constitution d'une cellule dédiée à la gestion proactive des risques, afin d'affiner les approches adoptées et d'optimiser les performances.

Par ailleurs, la sensibilisation des équipes managériales aux enjeux liés aux instruments financiers et à leur fonctionnement constitue un levier essentiel pour assurer une utilisation efficace et adaptée. La modélisation financière et le suivi continu des positions permettent de réajuster rapidement la couverture en cas de volatilité accrue ou de changement de contexte économique. En combinant hedging et instruments financiers adaptés, les organisations renforcent leur résilience face aux chocs de marché, assurant ainsi une plus grande stabilité des coûts et une meilleure capacité à maintenir leur compétitivité durablement (Thiam, 2025).

7. Multiplication des scénarios et plans d'action

La multiplication des scénarios et plans d'action constitue une étape cruciale pour renforcer la résilience face à la volatilité des coûts des matières premières. Elle consiste à élaborer, tester et ajuster simultanément plusieurs configurations stratégiques, afin d'anticiper un large éventail de situations économiques, géopolitiques ou climatiques susceptibles d'influencer les approvisionnements et leurs coûts. Cette démarche permet d'éviter la dépendance à une seule solution, en favorisant la flexibilité opérationnelle et la capacité d'adaptation rapide. Par exemple, la création de scénarios optimistes, pessimistes et intermédiaires permet d'évaluer les impacts potentiels sur la chaîne de production et de définir des plans d'action correspondants, qu'il s'agisse de réajuster les volumes, de diversifier davantage les sources d'approvisionnement ou de renforcer les dispositifs de gestion de stock (Song-Naba, 2023). La multiplication de ces scénarios doit également s'appuyer sur des analyses de sensibilité approfondies, afin d'identifier de manière précise les variables clés qui influencent les résultats et de hiérarchiser efficacement les priorités. La mise en œuvre d'un dispositif de revue périodique et rigoureuse de ces plans garantit leur pertinence et leur adaptation dans un environnement en constante évolution et en mutation rapide, tandis que l'intégration de retours d'expérience concrets et pertinents affermit une démarche proactive et réactive. Cette approche systématique permet non seulement de minimiser significativement les risques financiers et opérationnels qui guettent les entreprises, mais aussi d'instaurer une véritable culture d'agilité organisationnelle, essentielle et primordiale pour faire face durablement aux nombreuses incertitudes et fluctuations du marché des matières premières (Meslay, 2024).

8. Optimisation des procédés et efficacité énergétique

L'optimisation des procédés et l'amélioration de l'efficacité énergétique jouent un rôle crucial dans la gestion durable des coûts des matières premières face à la volatilité. En rationalisant les processus de production, il devient possible de réduire la consommation inutile d'énergie et de matières, minimisant ainsi l'impact des fluctuations de prix. La mise en place de technologies avancées, telles que l'automatisation et la maintenance prédictive, permet d'optimiser la consommation tout en assurant une production fluide et continue. Par ailleurs, l'intégration des innovations technologiques favorise une meilleure maîtrise des flux et une réduction des pertes, contribuant à une utilisation plus efficace des ressources (Ghoubach et al., 2024).

Une démarche d'efficacité énergétique doit également comprendre une analyse exhaustive et minutieuse des diverses énergies employées au sein des systèmes et des opérations d'une entreprise, en parallèle d'une identification précise et scrupuleuse des leviers d'amélioration potentiels. Cette analyse approfondie peut inclure, par exemple, le passage à des sources d'énergie renouvelables et durables, telles que l'énergie solaire, éolienne ou encore géothermique, mais aussi la mise en œuvre de systèmes avancés de récupération efficace de la chaleur dans les processus industriels. L'objectif est non seulement de réduire de manière significative la dépendance à l'égard des approvisionnements coûteux, souvent volatils et imprévisibles disponibles sur le marché, mais également de créer un environnement opérationnel plus stable et moins sujet aux fluctuations du secteur énergétique (Hérault, 2021). En parallèle, il est essentiel de promouvoir une sensibilisation et une formation approfondie des

opérateurs vis-à-vis de ces enjeux techniques et environnementaux d'une importance cruciale. Cela vient non seulement renforcer l'efficacité globale des systèmes existants au sein de l'entreprise, mais également favoriser une culture d'innovation en son sein, essentielle au progrès permanent. L'instauration d'indicateurs de performance énergétique, qui permettent un suivi minutieux et une évolution continue des procédés, assure également une résilience accrue face aux aléas économiques divers et aux fluctuations environnementales, qui sont souvent imprévisibles et perturbateurs (Ngandu, 2025). Ces mesures et approches stratégiques, s'inscrivant dans une logique d'optimisation des ressources, contribuent à une gestion plus durable et efficace des coûts opérationnels, tout en améliorant la compétitivité et la capacité d'adaptation des entreprises dans un climat de volatilité extrême et incessante du marché. La clé réside dans l'implémentation de ces initiatives non seulement comme un impératif économique crucial à l'heure actuelle, mais aussi comme une responsabilité sociétale qui, au final, bénéficie à l'ensemble des parties prenantes, intégrant ainsi une vision à long terme au cœur des stratégies d'affaires adoptées par les entreprises.

9. Gestion des stocks et continuité opérationnelle

La gestion efficace des stocks constitue un levier essentiel pour assurer la continuité opérationnelle face à la volatilité des coûts des matières premières. En maintenant un niveau optimal de stocks, l'entreprise peut atténuer l'impact des fluctuations imprévisibles en disposant de réserves stratégiques permettant de couvrir une partie des besoins lors de hausses soudaine des prix ou de ruptures d'approvisionnement. Toutefois, cette approche doit être équilibrée afin d'éviter des coûts excessifs liés au stockage, tels que les coûts d'inventaire, de détérioration ou d'obsolescence (Hana, 2025).

L'utilisation de techniques avancées, telles que la gestion par seuils ou le réapprovisionnement en temps réel, permet d'ajuster dynamiquement les niveaux de stock en fonction de l'évolution des marchés et des prévisions. L'intégration de systèmes d'information performants offre une visibilité accrue sur l'état des stocks et facilite une prise de décision rapide et éclairée. Par ailleurs, l'adoption d'une stratégie de stocks multi-échelons optimise la localisation des réserves selon leur criticité et leur coût, renforçant ainsi la flexibilité opérationnelle (El Maaroufi et al., 2025).

Pour limiter les risques liés aux ruptures, la diversification géographique des fournisseurs et la sécurisation des sources d'approvisionnement complètent cette approche. La mise en place de contrats à clauses flexibles ou de stocks de sécurité permet également de pallier l'incertitude tout en maintenant une baisse des coûts globaux. Une gestion proactive et intégrée des stocks, associée à une veille constante des marchés et à une stratégie agile, permet à l'organisation de renforcer sa résilience face aux aléas économiques et de garantir la continuité de ses activités dans un environnement volatil (Krami et Hamami, 2023).

10. Compétences managériales et culture de résilience

Le développement de compétences managériales adaptées joue un rôle clé en tant que levier essentiel pour instaurer une véritable culture de résilience face à la volatilité des coûts des matières premières et à d'autres défis économiques. Il ne s'agit pas uniquement d'acquérir des savoir-faire techniques spécifiques, mais également de renforcer des qualités fondamentales, telles que la capacité d'adaptation, qui est cruciale dans un environnement en constante évolution, la vision stratégique, indispensable pour naviguer à travers les incertitudes, et la gestion du changement, qui permet d'accompagner les équipes lors de transformations organisationnelles. Les managers, à ce titre, doivent être capables de décrypter rapidement les fluctuations du marché, en portant une attention particulière aux signaux faibles, d'anticiper les impacts potentiels sur la chaîne de valeur tout en identifiant les opportunités émergentes, et

d'élaborer des plans d'action agiles, flexibles et cohérents, adaptés aux circonstances changeantes afin de maintenir la compétitivité de l'entreprise (Ernestine, 2024).

Une telle culture organisationnelle repose sur la formation continue et sur la responsabilisation de l'ensemble des acteurs. Il convient également de favoriser une communication transparente afin d'assurer une compréhension partagée des enjeux, tout en valorisant la prise d'initiative. Par ailleurs, la mobilisation de compétences pluridisciplinaires, notamment en finance, en logistique et en gestion des risques, permet de renforcer la résilience collective (Frimousse & Peretti, 2021).

La construction d'une culture managériale résiliente repose véritablement sur l'acquisition d'un socle de compétences variées et complémentaires, mais également sur l'instauration d'un état d'esprit adaptatif et proactif au sein de chaque équipe. Cette culture dynamique encourage non seulement l'innovation mais aussi la coopération entre les collaborateurs, tout en favorisant la capacité à transformer rapidement les contraintes du marché en leviers d'opportunités durables et rentables. La maturation d'une telle culture devient ainsi un facteur différenciateur essentiel, qui permet aux organisations d'affronter sereinement la volatilité, en leur offrant les outils nécessaires pour s'adapter aux changements. Cela contribue également à pérenniser leur compétitivité dans un environnement complexe, en constante évolution et changeant, où seules les entreprises agiles et ouvertes au changement peuvent prospérer. Dans ce contexte, il est primordial de cultiver une mentalité tournée vers l'avenir, où chaque défi se transforme en opportunité de croissance et d'amélioration continue (Jérôme et Rémi, 2025).

11. Gouvernance durable et responsabilité sociale

La gouvernance durable et la responsabilité sociale jouent un rôle essentiel dans le renforcement de la résilience face à la volatilité des coûts des matières premières. Elles imposent une gestion intégrée qui ne se limite pas à l'efficacité économique mais englobe également les enjeux éthiques, environnementaux et sociétaux. Une gouvernance éclairée favorise l'instauration de politiques responsables, intégrant des principes de transparence, d'éthique et d'inclusion, garantissant ainsi une prise de décision équilibrée face aux fluctuations du marché. La responsabilité sociale, quant à elle, engage les entreprises à développer des stratégies respectueuses de l'environnement, à promouvoir des pratiques équitables auprès des fournisseurs et à assurer la sécurité et le bien-être des employés. Ce cadre permet de bâtir une relation de confiance avec l'ensemble des parties prenantes, favorise la conformité réglementaire et encourage l'innovation sous un prisme éthique. En intégrant ces dimensions, les organisations consolident leur capacité à anticiper, à réagir et à s'adapter durablement aux chocs économiques liés à la volatilité des matières premières. Cette approche favorise la création de valeur partagée, consolidant la pérennité de l'entreprise tout en contribuant à un développement responsable et équilibré, consolidant ainsi sa résilience à long terme dans un environnement incertain (Soukri et Khomsi, 2025).

12. Mesure de la résilience et indicateurs de performance

La mesure de la résilience face à la volatilité des coûts des matières premières repose sur l'implémentation d'indicateurs de performance performants, permettant d'évaluer la capacité à anticiper, répondre et se remettre rapidement aux fluctuations économiques. Parmi ces indicateurs, le temps de réaction face aux variations de prix constitue une mesure immédiate de la capacité d'adaptation, tandis que le taux de couverture des coûts par des stratégies de gestion prévisionnelle reflète la solidité financière relative. L'indice de stabilité des coûts, qui analyse la variance des dépenses sur une période donnée, offre une vision quantitative de la vulnérabilité économique. Par ailleurs, l'évaluation du délai de redémarrage après un choc volatil permet de

mesurer la rapidité de récupération et d'ajuster en conséquence les processus internes (El Amri, 2023).

Il est absolument essentiel d'intégrer des indicateurs qualitatifs, tels que la maturité des processus de gestion des risques et le niveau de flexibilité opérationnelle qui, de manière indiscutable, constituent des leviers fondamentaux pour renforcer la résilience managériale. Ces indicateurs doivent être soigneusement sélectionnés et analysés, car ils jouent un rôle crucial dans l'amélioration continue des pratiques de gestion. En effet, la mise en place d'un tableau de bord synthétique, qui combine ces différents indicateurs variés et complémentaires, facilite non seulement la prise de décision stratégique mais également celle opérationnelle, en offrant une vue d'ensemble claire et précise. Pour être véritablement efficace, la périodicité de l'évaluation de ces indicateurs doit être adaptée en fonction des cycles du marché dynamique, afin de garantir une réactivité optimale face aux incertitudes futures qui peuvent survenir de manière inattendue. Cela permet ainsi d'anticiper et de s'ajuster au mieux aux changements environnementaux, tout en assurant une gestion proactive, rigoureuse et efficace des ressources humaines et matérielles. La capacité à ajuster les indicateurs en fonction de l'évolution du contexte économique est un élément fondamental qui assure une gestion proactive et éclairée. En effet, la maîtrise de ces outils analytiques offre une vision claire et approfondie des forces, mais aussi des faiblesses intrinsèques de l'organisation, surtout dans la gestion des coûts. Cela permet ainsi d'instaurer une dynamique d'amélioration continue des performances dans tous les secteurs d'activité. De cette manière, la mesure à la fois qualitative et quantitative se positionne comme un moteur essentiel et stratégique, crucial pour consolider une résilience durable, tout en soutenant les multiples stratégies d'atténuation des risques qui sont associées à la volatilité imprévisible des matières premières et aux fluctuations du marché. Cette approche réfléchie et méthodique aide les dirigeants à naviguer avec assurance et compétence à travers les nombreux défis économiques qui se présentent dans un environnement en constante évolution, les préparant ainsi à faire face à des situations imprévues et à élaborer des réponses adaptées.

13. Conclusion

La gestion efficace de la volatilité des coûts des matières premières constitue un enjeu stratégique incontournable pour assurer la pérennité et la résilience durable des processus de production. Elle repose sur une approche intégrée, combinant une gouvernance solide, une anticipation proactive et une adaptation continue face aux aléas du marché. La mise en place d'un cadre stratégique clair permet de définir des objectifs précis et d'engager l'ensemble des acteurs dans une démarche commune de gestion des risques. La modélisation prospective et la simulation de différents scénarios offrent une vision dynamique des futurs possibles, favorisant la prise de décision éclairée et la préparation à diverses contingences. La diversification des sources d'approvisionnement et la recherche de partenaires fiables contribuent à réduire la dépendance à une seule origine, atténuant ainsi l'impact des chocs exogènes. Par ailleurs, l'utilisation d'instruments financiers tels que le hedging permet de couvrir une partie des risques, apportant stabilité et prévisibilité aux coûts. La multiplication des plans d'action, intégrant des stratégies de mitigation et de réponse rapide, renforce la capacité d'adaptation en période de crise. L'optimisation des procédés, notamment par l'amélioration de l'efficacité énergétique, permet également de diminuer la consommation de matières premières, rendant le processus plus résilient. La gestion optimisée des stocks assure une continuité opérationnelle tout en évitant une immobilisation excessive de capitaux. La réussite de ces stratégies repose également sur le développement de compétences managériales adaptées, favorisant une culture de résilience, d'innovation et de flexibilité. La gouvernance durable, intégrant responsabilité sociale et économique, garantit l'équilibre entre performance et engagement éthique. Enfin,

l'établissement d'indicateurs de performance précis et de mécanismes de mesure robuste permet de suivre la résilience en temps réel, d'identifier les axes d'amélioration et d'assurer une adaptation continue face à un environnement en constante mutation.

14. Références

- Ahu , J. B. (2025). Pratiques managériales et résilience des PME au Québec en période de crise.
- Boudri, I. & El bouhadi, A. (2021). Réseau LSTM et méthodologie de Box et Jenkins pour la prévision des séries temporelles: essai sur l'indice MASI de la Bourse de CASABLANCA. *Revue Française d'Economie et de Gestion*.
- Dayoro, D. (2025). Contribution à l'Optimisation des Prix Bord Champ en Côte d'Ivoire: Méthodologie Pratique et Recommandations.
- El Amri, Y. (2023). L'influence des fluctuations du taux de change du dirham sur les agrégats macroéconomiques. Etude empirique à travers l'utilisation des modèles.
- El Maaroufi, S. H., Bouaziz, S. M., Zouhair, E., & Oumouri, F. Z. (2025). Synergies entre Innovations Logistiques et Audit Financier: Stratégies pour la Résilience Bancaire face aux Défis du Commerce International au Maroc. *Institutions*.
- Ernestine, Y. N. (2024). Innovations dans le management des organisations: approches agiles et adaptatives. *Journal of Business and Technologies*.
- Frimousse, S. & Peretti, J. M. (2021). Comment renforcer durablement la résilience organisationnelle?. *Question (s) de management*.
- Ghoubach, S., & El amine, B. (2024). Le rôle de l'optimisation des coûts logistiques à l'amélioration de l'efficacité des opérations de la chaîne d'approvisionnement. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 5(4), 567-582.
- Habibi, R. (2024). Les mécanismes de performance de la diversification des business models: une analyse QCA des compagnies aériennes.
- Hana, M. (2025). Vers une Logistique Performante: Analyse des Facteurs et Déterminants de la Performance Logistique. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (Revue-IRSI)*, 3(3), 543-577.
- Hérault, P. (2021). Comment renforcer la souveraineté à l'heure des chaînes de valeur mondiales?. * tudes de l'Ifri*.
- Houplain, V. (2024). Développer une capacité collective de réponse en temps réel en contextes extrêmes.
- Jérôme, N. J. C. R. N. & Rémi, C. (2025). L'intégration de l'intelligence artificielle dans le CRM: Vers une personnalisation avancée de l'expérience client. *Journal de recherche multidisciplinaire*.
- 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.
- Laplante, J. (2024). Développement d'un cadre méthodologique de planification stratégique vers une roadmap sectorielle: le cas de la mobilité aérienne avancée au Canada.
- Mariam, L. (2025). Hausse des matières premières et intrants: conséquences sur les équilibres concurrentiels. *African Journal of Management, Engineering and Technology*, 3(2), J-Manag.
- Meslay, T. (2024). Méthodologie de transformation des processus de suivi de projet: application à la réfection de navires.

- Moradinejad, R. (2025). Contrat conclu à distance: Quelle allocation des risques en cas de prix erroné?. *Les Cahiers de droit*.
- NGANDU, G. L. (2025). Souveraineté énergétique et dépendance structurelle: vers une doctrine congolaise de transition énergétique. *Revue Internationale du Chercheur*.
- Song-Naba, F. (2023). La prégnance des incitations financières dans la gestion des relations entre les PME et leurs fournisseurs de matières premières: une étude multi-cas. *Question (s) de management*.
- Soukri, I., & Khomsi, Y. (2025). Résilience organisationnelle en période de crise: le rôle de l'ajustement des compétences en Capital Humain à travers l'upskilling et le reskilling. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(1).
- Terrah, I., Amina, K.A.D.A., & Elliasmine, Y. (2025). Construire une chaîne logistique résiliente: la contribution de la collaboration et de la digitalisation: étude de cas de COPAG. *Repères et Perspectives Economiques*, 9(2), pp-326.
- Thiam, A. A. (2025). L'optimisation des délais dans les projets de construction par une approche intégrée de la gestion des risques.
- Tiss, S. (2022). Évaluation des risques et de la robustesse de la planification tactique des acteurs d'une chaîne logistique basée sur une plateforme cloud.
- Touicher, O., & Loulid, M. (2023). Gestion Budgétaire: Un Levier Clé pour la Prise de Décisions Stratégiques. *Revue de l'entrepreneuriat et de l'innovation*, 5(20).