

Gestion des risques liés à la supply chain en temps de crise : Une revue systématique des leçons tirées de la disruption mondiale due à la COVID-19

Risk Management in Supply Chains During Crises: A Systematic Review of Lessons Learned from the Global Disruption Caused by COVID-19

FARIH Fatima Zahra

Doctorante

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Marrakech

Université Cadi Ayyad Marrakech

Laboratoire d'Etudes et Recherches en Management, Economie, Sciences Sociales, Administration et Droit (L-ERMESSAD)
f.farih.ced@uca.ac.ma

BENAZZI Khadija

Enseignante chercheuse

Ecole nationale de commerce et de gestion Marrakech

Université Cadi Ayyad Marrakech(ENCGM)

Laboratoire d'Etudes et Recherches en Management, Economie, Sciences Sociales, Administration et Droit (L-ERMESSAD)

Date de soumission : 11/04/2026

Date d'acceptation : 04/06/2026

Pour citer cet article :

FARIH. F. Z. & BENAZZI. K. (2026) « Gestion des risques liés à la supply chain en temps de crise : Une revue systématique des leçons tirées de la disruption mondiale due à la COVID-19 », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 6 » pp : 335- 349.

Le travail est réalisé avec le soutien de CNRST dans le cadre du programme « **PhD-Associate-Scholarship-Pass** »

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

En raison de la mondialisation des supply chains, l'effet de la pandémie de COVID-19 a créé des perturbations importantes, mettant en évidence des vulnérabilités structurelles et la nécessité d'adopter des stratégies de gestion des risques robustes. Cet article propose une revue systématique des études publiées sur l'impact de la COVID-19 sur les supply chains en s'appuyant sur une approche théorique combinant la résilience organisationnelle, la théorie des capacités dynamiques et la théorie des parties prenantes. L'intégration de ces perspectives permet d'analyser non seulement les réponses des organisations face à l'incertitude, mais aussi leur capacité à adapter leurs ressources et à collaborer avec les différents acteurs de la supply chain pour renforcer leur résilience. L'objectif de cette étude est d'identifier les leçons clés pour renforcer la résilience et la viabilité des supply chains face à de futures crises. Elle offre des perspectives pour les chercheurs et les praticiens souhaitant développer des SC plus robustes et adaptables dans un environnement incertain.

Mots clés : Gestion des risques ; chaîne d'approvisionnement ; Crise ; Résilience ; Capacités dynamiques.

Abstract

Due to the globalization of supply chains, the COVID-19 pandemic has caused significant disruptions, highlighting structural vulnerabilities and the need to adopt robust risk management strategies. This paper presents a systematic review of studies on the impact of COVID-19 on supply chains, drawing on a theoretical framework that combines organizational resilience, dynamic capabilities theory, and stakeholder theory. Integrating these perspectives allows for an analysis not only of organizations' responses to uncertainty but also of their ability to adapt resources and collaborate with various supply chain actors to enhance resilience. The objective of this study is to identify key lessons to strengthen the resilience and sustainability of supply chains in the face of future crises. This analysis provides valuable insights for both researchers and practitioners seeking to develop more robust and adaptable supply chains in an uncertain environment.

Keywords: Risk management, Supply chain, Crisis, Resilience, Dynamic capabilities.

Introduction

La pandémie de Covid-19 a créé un défi sans précédent pour la gestion des supply chains mondiales, mettant en lumière des vulnérabilités majeures et l'importance d'adopter des stratégies de gestion des risques robustes. Presque toutes les supply chains ont été confrontées à une multitude de problèmes, tels que des ruptures d'approvisionnement, des perturbations de production et des variations de la demande, soulignant la nécessité de renforcer la résilience des supply chains face à de telles crises.

Cela rend impératif de concevoir des supply chains flexibles, capables non seulement de faire face aux perturbations immédiates, mais aussi de s'adapter à long terme. Ainsi, améliorer la résilience organisationnelle et la capacité à absorber les chocs est essentiel à la survie des entreprises pendant des crises majeures comme celle de la Covid-19.

Cette étude analyse les réponses des supply chains aux perturbations causées par la pandémie en s'appuyant sur une approche théorique intégrant la résilience organisationnelle, la théorie des capacités dynamiques et la théorie des parties prenantes. La résilience organisationnelle, définie par Wildavsky (1988), souligne la capacité d'une organisation à absorber les chocs, à s'adapter aux changements et à se remettre rapidement. Parallèlement, les théories des capacités dynamiques et des parties prenantes offrent des perspectives complémentaires sur l'adaptation des ressources et la collaboration avec d'autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement pour renforcer la résilience.

Toutefois, si la littérature récente a largement documenté les effets immédiats de la pandémie de Covid-19 sur les chaînes d'approvisionnement, notamment en termes de ruptures, de retards logistiques et de désorganisation des flux, elle demeure encore relativement moins approfondie lorsqu'il s'agit d'expliquer comment les organisations peuvent transformer cette crise en apprentissages durables pour renforcer leurs capacités de gestion des risques et de résilience. Dès lors, l'originalité de cette étude réside dans sa volonté de dépasser une analyse descriptive des perturbations liées à la pandémie, afin de mettre en évidence les mécanismes organisationnels, stratégiques et collaboratifs permettant aux supply chains de mieux anticiper, absorber et s'adapter aux crises futures.

A partir de ce constat, notre étude cherche à répondre à plusieurs questions essentielles concernant la gestion des risques dans les supply chains mondiales en période de crise.

Concernant la gestion des risques dans les supply chains mondiales en période de crise. Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle affecté la gestion des risques dans les supply

chains mondiales ? Quels défis spécifiques les organisations ont-elles rencontrés dans la gestion des flux logistiques lors de cette crise ? Quelles leçons peuvent être tirées de cette expérience pour renforcer la résilience des systèmes logistiques face à des crises futures ?

Pour répondre à ces questions, nous commencerons par une revue systématique de la littérature, en analysant les principales études portant sur l'impact de la COVID-19 sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. Nous présenterons ensuite la méthodologie utilisée pour mener cette revue. L'analyse sera suivie d'une discussion approfondie sur les défis rencontrés, les réponses organisationnelles identifiées, et les perspectives pour améliorer la gestion des risques en temps de crise.

1. Revue de littérature

1.1. L'impact de la pandémie sur les supply chains et la gestion des risques

La pandémie de Covid-19 a profondément modifié l'économie mondiale, augmentant l'incertitude à l'échelle des marchés, des secteurs et des entreprises, et perturbant les supply chains et systèmes logistiques mondiaux. Elle constitue un cas particulier de perturbation en raison de sa persistance à long terme, de sa propagation mondiale et de son imprévisibilité, ce qui a entraîné une nécessité pour les entreprises de réagir rapidement pendant la crise et de se préparer à gérer ses impacts à court et à long terme (Ivanov, 2020).

Depuis le début de l'année 2020, de nombreuses recherches ont examiné les effets de la pandémie sur les centres de distribution, les systèmes logistiques et la gestion des opérations mondiales, en mettant l'accent sur les stratégies mises en place pour atténuer les perturbations. Cependant, la majorité des études disponibles se sont concentrées sur les réponses adaptatives des supply chains pendant la crise, négligeant en grande partie l'analyse des risques et des impacts à long terme, un domaine qui demeure encore largement sous-exploré.

La pandémie de COVID-19 a fortement impacté les supply chains mondiales, provoquant d'importantes fluctuations du commerce international (Aday & Aday, 2020) et une distorsion de l'offre et de la demande, entraînant des délais d'exécution prolongés et une baisse de la performance des services (Magableh, 2021).

Les fermetures de frontières, la pénurie de main-d'œuvre et la congestion des transports ont accentué ces perturbations, causant des retards et une hausse des coûts. Face à une demande imprévisible et une volatilité accrue des prix, les entreprises ont dû ajuster rapidement leurs stratégies logistiques. Cette crise a également accéléré la transition numérique, avec l'adoption de technologies telles que l'IoT et l'IA pour renforcer la traçabilité et l'optimisation des stocks.

La crise a aussi mis en évidence la fragilité de certaines régions, soulignant la nécessité d'une gestion plus durable des flux logistiques. En réponse, les entreprises ont dû repenser leurs modèles pour améliorer leur résilience, diversifier leurs sources d'approvisionnement et anticiper les ruptures, tout en restant flexibles face aux nouvelles réalités du marché.

1.2. Résilience des supply chains : Approches et défis durant la pandémie

La résilience des SC offre un ensemble de connaissances bien développé sur la manière de gérer les perturbations considérées comme des événements à court terme. Cependant, la pandémie de COVID-19 est un contexte inédit qui nécessite d'aller au-delà d'une compréhension instantanée des événements et peut être décrite comme une crise de la supply chain. Les entreprises doivent reconnaître les facteurs critiques pour parvenir à la résilience et absorber et surmonter les perturbations à venir.

La gestion des risques des supply chains a émergé dans les années 1990 pour structurer la réponse aux perturbations de manière systématique (Fiksel et al.,2015).Son objectif est de minimiser les conséquences négatives des disruptions en suivant des processus d'identification , d'évaluation, de gestion et de suivi des risques (Norrman & Wieland, 2020).La classification de Christopher et Peck (2004) , identifie plusieurs catégories de risques , notamment les risques d'approvisionnement, de demande, de contrôle, de processus et environnementaux, englobant des événements imprévisibles tels que les crises sanitaires et les catastrophes naturelles.

Tableau N°1 : Définitions et approches de la résilience des supply chains selon différents auteurs

Auteur(s)	Définitions et approches de la résilience	Commentaires supplémentaires	Phases temporelles et réponses stratégiques
Rice & Caniato (2003)	La résilience est définie comme la capacité d'une organisation à réagir à une perturbation imprévue et à rétablir ses opérations.	Met l'accent sur la réactivité immédiate aux perturbations.	Court terme (réactif) : Gestion immédiate des perturbations.
Sheffi (2005)	L'associe à la capacité d'absorption des chocs et à la récupération rapide des perturbations dans la supply chain.	Focus sur la rapidité de la récupération après une perturbation.	Court terme (réactif) : Récupération rapide des opérations.
Pettit et al. (2013)	Met l'accent sur l'anticipation et la gestion proactive des crises	La résilience est liée à une gestion proactive des crises, permettant de prévenir certains impacts.	Moyen terme : Anticipation et préparation aux perturbations futures.
Yao & Fabbe-Costes (2018)	« La résilience est une capacité complexe, collective et adaptative des organisations du réseau	Cette définition souligne l'aspect collectif et adaptatif de la résilience, important dans le contexte	Long terme (proactif) : Gestion proactive, équilibre dynamique et préparation pour le futur.

	d'approvisionnement à maintenir un équilibre dynamique, à réagir et à se remettre d'un événement perturbateur, et à retrouver une performance en absorbant les impacts négatifs, en répondant aux changements inattendus et en capitalisant sur la connaissance du succès ou de l'échec ».	de la gestion de supply chain à long terme.	
Ivanov (2020)	Définit les « queues de perturbation » comme la durée et l'intensité des perturbations dans les supply chains.	Concept lié à la gestion des impacts à court, moyen et long terme des perturbations.	Court terme : Gestion des perturbations immédiates. Moyen terme : Impact prolongé des perturbations.
Queiroz et al. (2020)	Aborde la résilience à travers les effets à court terme de la pandémie, sans s'attarder sur les conséquences à long terme.	Offre une perspective centrée sur les impacts immédiats, mais manque d'une analyse sur la résilience à long terme.	Court terme (réactif) : Réactions immédiates face à la crise pandémique.
Sodhi & Tang (2021)	Propose une approche de préparation à la pandémie en intégrant des stratégies de gestion proactive des risques dans les supply chains.	Apporte une vision enrichissante sur la gestion proactive face aux pandémies, utile pour l'anticipation des crises futures et la réduction de la vulnérabilité.	Long terme (proactif) : Préparation et stratégies pour anticiper les crises futures.

Source : (Auteurs)

Ce tableau met en lumière les diverses définitions et approches de la résilience des supply chains, ce qui nous permet d'approfondir l'analyse des stratégies concrètes à adopter pour renforcer cette résilience dans les contextes de crise.

Au-delà de cette diversité définitionnelle, la littérature met en évidence plusieurs convergences importantes. La majorité des auteurs s'accordent sur le fait que la résilience des supply chains ne se limite pas à la capacité de retour à l'état initial après une perturbation, mais suppose également une capacité d'anticipation, d'adaptation et d'apprentissage. Ainsi, les travaux de Rice et Caniato(2003) et de Sheffi (2005) privilégient une conception plutôt réactive de la résilience, centrée sur l'absorption du choc et la rapidité de récupération.

A l'inverse, Pettit, Croxton et Fiksel(2013), Yao et Fabbe-Costes(2018), ainsi que Sodhi et Tang(2021), adoptent une approche plus anticipative et systémique de la résilience, en la considérant comme un ensemble de capacités permettant d'identifier les vulnérabilités, de

renforcer la préparation organisationnelle, de coordonner les acteurs du réseau et de tirer des apprentissages des crises passées.

Cette évolution témoigne d'un glissement théorique important : la résilience n'est plus seulement envisagée comme une réponse ponctuelle à une crise, mais comme une capacité organisationnelle construite dans le temps.

1.3. Cadre théorique et conceptuel : Résilience organisationnelle, capacités dynamiques et théorie des parties prenantes

La résilience des supply chains en temps de crise peut être analysée à travers trois cadres théoriques complémentaires : la théorie de la résilience organisationnelle, la théorie des capacités dynamiques et la théorie des parties prenantes. La première, développée par Wildavsky (1988), met en lumière la capacité des entreprises à absorber les chocs, s'adapter et se reconstruire après une perturbation majeure.

En l'appliquant aux supply chains, elle peut expliquer comment certaines entreprises ont atténué l'impact de la pandémie de COVID-19 grâce à la diversification des fournisseurs, la constitution de stocks stratégiques et l'adoption de solutions numériques pour améliorer leur flexibilité (Christopher & Peck, 2004 ; Sheffi, 2005).

La théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997) complète cette perspective en insistant sur la nécessité d'un ajustement continu des ressources et des compétences organisationnelles pour faire face aux évolutions de l'environnement. En identifiant les menaces et opportunités (sensing), en mobilisant rapidement les ressources (seizing) et en transformant durablement les processus (transforming), les entreprises peuvent non seulement survivre aux crises, mais aussi renforcer leur agilité et leur compétitivité à long terme (Teece, 2007).

Enfin, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) souligne que la résilience ne repose pas uniquement sur des ajustements internes, mais aussi sur la gestion proactive des relations avec l'ensemble des acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises ayant favorisé une collaboration étroite avec leurs partenaires stratégiques et adopté une gouvernance transparente ont mieux résisté aux perturbations, notamment en optimisant la mutualisation des ressources et en sécurisant leurs approvisionnements (Golan et al., 2020).

En intégrant ces trois approches, cette étude propose une compréhension plus holistique de la résilience des supply chains, en articulant les capacités internes d'adaptation et de transformation avec la gestion des interdépendances externes.

2. Méthodologie de recherche

Nous avons adopté une approche de revue systématique de la littérature afin d'identifier, de sélectionner et d'analyser les travaux les plus pertinents portant sur la résilience des supply chains en contexte de crise, avec une attention particulière accordée à la période de la pandémie de COVID-19 et à ses prolongements post-pandémiques. Cette démarche a été retenue car elle permet de synthétiser les connaissances existantes de manière structurée, transparente et reproductible.

Le processus de sélection a été construit autour d'un corpus principal composé de 15 articles scientifiques. Ces articles ne correspondent pas à l'ensemble de la littérature disponible sur le sujet, mais aux contributions les plus directement alignées avec notre problématique, nos mots-clés, nos critères de sélection et notre objectif d'analyse. Le choix de ce corpus restreint s'explique donc par une logique de pertinence scientifique et non par une volonté d'exhaustivité quantitative.

Afin de renforcer la profondeur théorique de l'analyse, ce corpus principal a été complété par des références d'appui. Il s'agit, d'une part, de travaux fondateurs antérieurs à la période 2020-2026, nécessaires pour comprendre l'évolution du concept de résilience des supply chains, et, d'autre part, de publications plus récentes, notamment entre 2024 et 2026, mobilisées pour actualiser la réflexion. Ces références complémentaires ne sont pas comptabilisées dans le corpus principal présenté dans le diagramme PRISMA, mais elles permettent d'enrichir la discussion théorique et d'inscrire l'analyse dans une perspective plus large.

❖ Critères de sélection du corpus principal :

- **Période de publication** : 2020-2026
- **Bases de données utilisées** : Scopus, Web of Science et ScienceDirect

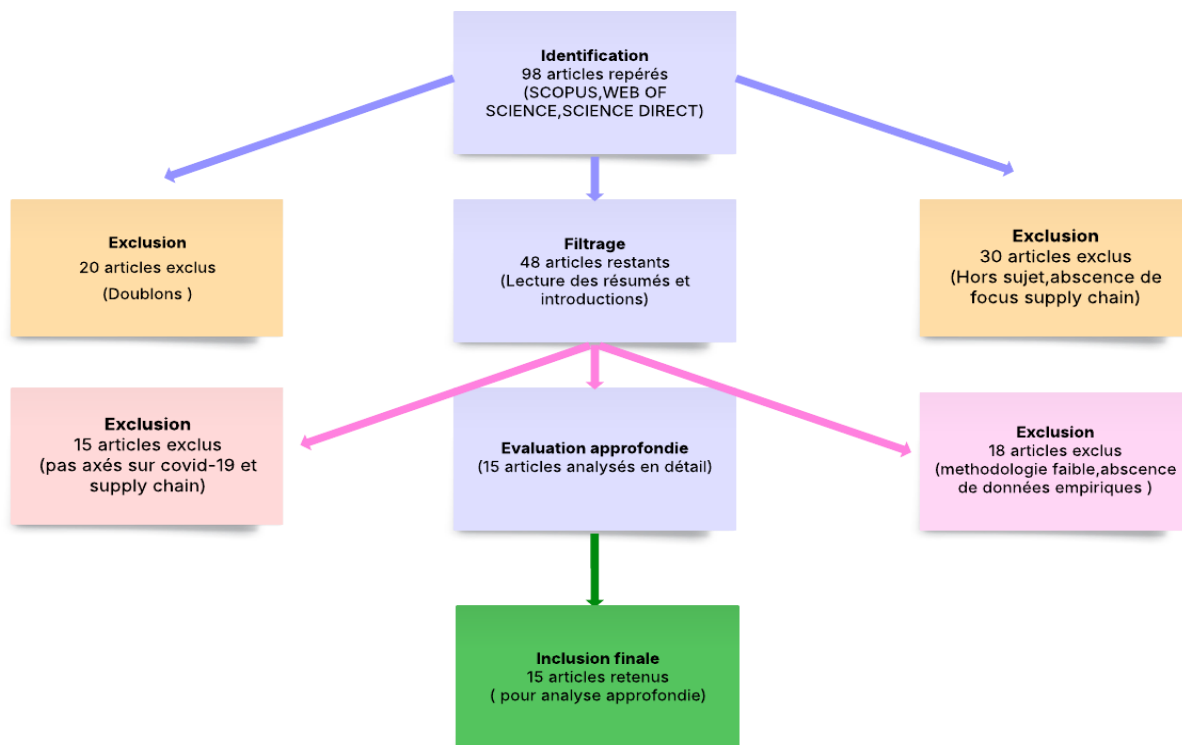
Mots-clés et expressions de recherche : « Supply chain resilience », « Supply chain risk management », « COVID-19 disruptions », « crisis logistics », « supply chain disruptions », « organizational resilience » et « supply chain vulnerability ».

❖ **Critères d'inclusion** : Articles scientifiques publiés dans des revues académiques ; articles portant sur la résilience des supply chains, les perturbations liées aux crises, la gestion des risques, la pandémie de COVID-19 ou les capacités organisationnelles d'adaptation ; articles disponibles en texte intégral.

❖ **Critères d'exclusion** : doublons ; articles hors champ thématique ; travaux non académiques ; publications ne traitant pas directement de la supply chain ou de la résilience ; articles centrés uniquement sur des aspects techniques, médicaux ou macroéconomiques sans

lien direct avec la gestion des supply chain.

Figure N°1 : Diagramme Prisma du processus de sélection des articles



Source : (Auteurs)

Il convient de préciser que les 15 articles présentés dans le diagramme PRISMA constituent le corpus principal de la revue systématique. Les références complémentaires mobilisées dans l'analyse, notamment certains travaux fondateurs antérieurs à 2020 ainsi que des publications récentes de 2024 à 2026, ont été utilisées comme appui théorique et analytique afin d'enrichir la discussion. Elles ne sont donc pas intégrées au décompte principal du processus PRISMA.

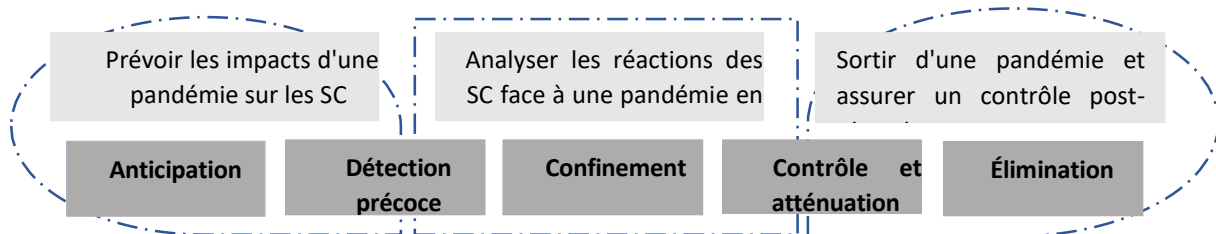
3. Discussions

Les recherches sur la résilience des supply chains face aux perturbations causées par la pandémie de COVID-19 ont révélé une lacune importante dans la littérature existante, qui considérait jusqu'alors les pandémies sous un prisme trop restreint. Or, la crise a démontré que cette approche était insuffisante pour appréhender l'ampleur des défis posés aux supply chains nécessitant ainsi une analyse plus approfondie et globale.

Les travaux récents montrent que les effets différés de la pandémie peuvent provoquer des perturbations prolongées, nécessitant une gestion adaptée pour assurer une reprise équilibrée (Paché, 2020). La notion de « disruption tails » (Ivanov, 2021) illustre les déséquilibres persistants entre l'offre et la demande, comme les arriérés et les commandes retardées, qui affectent les opérations même après la crise.

Cela souligne l'importance d'adopter une approche résiliente et adaptative, rendant essentiel la compréhension et la gestion de ces déséquilibres pour renforcer la robustesse des supply chains face aux crises futures.

Figure N° 2 : Calendrier des décisions de gestion des perturbations de la chaîne d'approvisionnement pendant une pandémie



Source :(Adapté et traduit de Dmitri Ivanov, 2021.)

En mobilisant aussi la théorie des capacités dynamiques, notre cadre explique comment les entreprises passent d'une phase d'absorption (gestion de crise immédiate) à une phase d'adaptation (ajustement stratégique), puis à une phase d'innovation (transformation durable des pratiques).

De plus, nous intégrons une perspective temporelle en mettant en évidence les transitions entre ces étapes, illustrant ainsi une résilience progressive et proactive plutôt que réactive. Afin de renforcer la pertinence empirique de notre cadre, nous l'illustrons par des cas concrets d'entreprises ayant ces stratégies après la crise du COVID-19. Ces exemples, tirés de l'expérience de grandes firmes permettant de valider la structuration des stratégies de résilience.

Tableau N° 2 : Matrice de résilience postpandémique des chaînes d'approvisionnement

Phases de crise	Caractéristiques	Stratégies de résilience	Capacités dynamiques mobilisées	Exemples concrets
Perturbation aiguë ⚡	Choc initial, rupture des flux, incertitude maximale.	Activation des plans d'urgence et gestion de crise rapide. Digitalisation accrue pour la visibilité en temps réel. Utilisation de stocks de sécurité et recours au multisourcing.	Absorption : capacité à absorber le choc immédiat grâce aux redondances et plans de continuité.	Amazon : a renforcé son stock tampon et accéléré la mise en place de capteurs IoT pour suivre l'état de ses entrepôts.
Transition ↻	Ajustements opérationnels progressifs pour stabiliser la supply chain.	Les stratégies évoluent pour intégrer des solutions plus durables et améliorer la flexibilité.	Apprentissage : identification des vulnérabilités et ajustement en fonction des premiers retours d'expérience.	Toyota : a diversifié ses fournisseurs après avoir constaté des ruptures critiques.

Reprise ↻	Stabilisation partielle, ajustements opérationnels.	Reconfiguration logistique Développement de partenariats collaboratifs pour sécuriser les approvisionnements. Automatisation des décisions stratégiques	Adaptation : réallocation rapide des ressources et intégration de nouvelles pratiques basées sur les enseignements tirés.	Nike : a accéléré l'adoption de l'IA pour optimiser sa production et éviter des surplus ou pénuries.
Transition ↻	Passage d'une adaptation temporaire à une transformation structurelle.	Renforcement des capacités internes pour assurer une meilleure résilience à long terme.	Exploration : innovation et mise en place de nouveaux modèles d'affaires.	Airbus : a modifié son modèle de SC en intégrant davantage de production locale.
Adaptation à long terme ⌚	Intégration des enseignements de la crise, transformation durable.	Passage à des SC plus résilientes et localisées. Développement de modèles prédictifs pour anticiper les perturbations. Création d'un écosystème d'apprentissage continu	Innovation : transformation des pratiques et adoption de stratégies résilientes sur le long terme.	Tesla : a réduit sa dépendance aux semi-conducteurs en développant ses propres puces pour éviter les futures pénuries.

Source : (Auteurs)

L'une des principales contributions de cette étude est le développement d'un cadre théorique novateur structurant la résilience des supply chains en période post-pandémique. Contrairement aux modèles statiques, notre matrice propose une vision évolutive des stratégies en intégrant les capacités dynamiques et les transitions entre les phases de crise. Cette approche permet d'analyser les mécanismes d'adaptation des entreprises face aux perturbations et d'anticiper les chocs futurs en structurant les décisions stratégiques sur la base des apprentissages tirés de la crise du Covid-19.

- **Conséquences pratiques et applicabilité sectorielle des stratégies de résilience**

Une contribution majeure de cette étude est de proposer un cadre structuré des stratégies de résilience en supply chain, illustré par des exemples concrets d'entreprises ayant mis en œuvre ces approches avec succès. Toutefois, pour renforcer la pertinence de notre analyse et répondre aux attentes des professionnels, il est crucial d'examiner l'application de ces stratégies dans différents contextes industriels.

Certaines mesures, comme la digitalisation ou le multisourcing, sont largement généralisables, tandis que d'autres, comme la constitution de stocks de sécurité, varient selon les secteurs. Par exemple, dans l'industrie manufacturière, Toyota a utilisé cette approche pour atténuer les

perturbations, mais elle est plus complexe dans les secteurs des produits périssables, comme l'agroalimentaire ou les soins de santé, en raison des contraintes liées aux dates de péremption. Nous proposons une étude de cas sur la gestion des équipements de protection individuelle (EPI) pendant la pandémie de Covid-19 pour illustrer la mise en œuvre des stratégies de résilience. La crise a mis en évidence la fragilité des chaînes d'approvisionnement mondiales, entraînant des pénuries de masques, gants et autres équipements médicaux. En réponse, de nombreux gouvernements et entreprises ont diversifié leurs sources d'approvisionnement, relocalisé partiellement la production et établi des partenariats stratégiques pour sécuriser leurs stocks.

Notre cadre théorique est applicable à diverses industries confrontées à des risques systémiques. Dans le secteur agricole, il nécessite des stratégies de résilience face aux aléas climatiques et aux fluctuations des prix, ainsi que des modèles prédictifs et des alliances stratégiques. Pour la logistique des vaccins, il impose des solutions technologiques comme l'IoT pour la traçabilité et l'intelligence artificielle pour l'optimisation des stocks. Ainsi, notre matrice de résilience post-pandémique est un outil adaptable à différents secteurs économiques, pas seulement au secteur manufacturier.

Conclusion

Les supply chains ont subi de multiples chocs à la suite de la pandémie de COVID-19, tant au début qu'au cours d'une période prolongée d'incertitude concernant la gestion à court et à long terme. Bien que des efforts considérables aient été déployés pour anticiper les impacts de la pandémie et étudier les comportements adaptatifs des chaînes d'approvisionnement durant celle-ci, peu de recherches se sont penchées sur la gestion de ces chaînes pendant les phases de sortie de crise et de reprise.

Les disruptions ont mis en évidence l'importance cruciale de la résilience, les entreprises doivent anticiper et se préparer à de potentielles perturbations pour les prévenir, lorsque cela est possible, ou réagir rapidement afin de minimiser leur impact, cela nécessite l'adoption de stratégies flexibles, la diversification des sources d'approvisionnement et l'intégration de technologies innovantes, garantissant ainsi une reprise rapide et efficace, tout en préservant la continuité des opérations et la satisfaction des clients

BIBLIOGRAPHIE

- Rinaldi, M. & Bottani, E. (2023). Comment la COVID-19 a-t-elle affecté les processus logistiques et de la chaîne d'approvisionnement ? Preuves immédiates, à court et à moyen terme de certains secteurs industriels en Italie. *International Journal of Production Economics*, 262, 108915. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108915>
- Nikookar, E., Varsei, M. & Wieland, A. (2021). Tirer profit du désordre : plaider en faveur de l'antifragilité dans la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(3), 100699. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100699>
- Chatterjee, P., Mohammed, A., Yazdani, M., Govindan, K. & Hubbard, N. (2023). La résilience de votre entreprise serait-elle viable en interne après la pandémie de COVID-19 ? Une nouvelle méthodologie de diagnostic basée sur PADRIC. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 175, 103183. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.103183>
- Sombultawee, K., Lenuwat, P., Aleenajitpong, N. & Boon-itt, S. (2022). COVID-19 et gestion de la chaîne d'approvisionnement : une revue bibliométrique. *Sustainability*, 14(6), 3538. <https://doi.org/10.3390/su14063538>
- Ivanov, D. (2021). Sortie de la pandémie de COVID-19 : risques de répliques et évitement des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement. *Annals of Operations Research*, 313(2), 1–25. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04047-7>
- Van Hoek, R. (2021). Étude des progrès réalisés en matière de gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement au cours de la première année de la pandémie de COVID-19. *Logistics*, 5(4), 70. <https://doi.org/10.3390/logistics5040070>
- Bani-Irshid, A.H., Hamasha, M.M., Al-Nsour, L., Mohammad, L., Al-Dabaibeh, A., Al-Majali, R. & Al-Daajeh, H. (2024). Évaluation et atténuation des risques de la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de la pandémie mondiale de COVID-19. *International Journal of Production Management and Engineering*, 12(1), 43–63. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2024.19240>
- Nel, J.D. (2024). Le rôle des stratégies d'atténuation des risques de la chaîne d'approvisionnement pour gérer les perturbations de la chaîne d'approvisionnement. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 18(0), a1035. <https://doi.org/10.4102/jtscm.v18i0.1035>
- El Baz, J. & Ruel, S. (2020). Les pratiques de gestion des risques de la chaîne

d'approvisionnement peuvent-elles atténuer les effets des perturbations sur la résilience et la robustesse des chaînes d'approvisionnement ? Résultats d'une enquête empirique menée à l'ère de l'épidémie de COVID-19. *International Journal of Production Economics*, 233, 107972. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107972>

- Li, D., Zhi, B., Schoenherr, T. & Wang, X. (2023). Développer les capacités de résilience de la chaîne d'approvisionnement dans un monde post-COVID : une analyse thématique basée sur l'apprentissage automatique. *IISE Transactions*, 55(12), 1256–1276. <https://doi.org/10.1080/24725854.2023.2176951>
- Raj, A., Mukherjee, A., Srivastava, S.K. & Jabbour, A.B.L. de S. (2022). Gestion de la chaîne d'approvisionnement pendant et après la pandémie de COVID-19 : stratégies d'atténuation et leçons pratiques apprises. *Journal of Business Research*, 141, 307–318. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.037>
- Sarkis, J., Cohen, M.J., Dewick, P. & Schroder, P. (2020). A brave new world: The lessons of the COVID-19 pandemic for the transition to sustainable supply and production. *Resources, Conservation & Recycling*, 162, 104894. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104894>
- Sodhi, M.S., Tang, C.S. & Willenson, E.T. (2021). Research opportunities for preparing essential goods supply chains for future pandemics. *International Journal of Production Research*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1912389>
- Queiroz, M.M., Ivanov, D., Dolgui, A. & Wamba, S.F. (2020). Impacts of epidemics on supply chains: Mapping a research agenda in the midst of the COVID-19 pandemic through a structured literature review. *Annals of Operations Research*, 1–38. <https://doi.org/10.1007/s10462-020-09803-2>
- Zhu, G., Chou, M.C. & Tsai, C.W. (2020). Lessons learned from the COVID-19 pandemic reveal gaps in current supply chain operations: A long-term prescriptive offer. *Sustainability*, 12(14), 5858. <https://doi.org/10.3390/su12145858>
- Farih, F.Z. & Benazzi, K. (2026). Digital Transformation and Supply Chain Resilience: A Systematic Review of Enabling Technologies. In T. Benazzouz, S. Dahbi & R. Benmoussa (Eds.), *Digital Transformation in Industrial and Logistics Systems* (Lecture Notes in Networks and Systems, Vol. 1840). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-18548-8_7
- Farih, F.Z. & Benazzi, K. (2025). From Disruption to Resilience: A Systematic Review of How AI and Big Data Transform Supply Chain Management. In *2025 16th International*

Conference on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA) (pp. 1–9).
Casablanca, Morocco. <https://doi.org/10.1109/LOGISTIQUA66323.2025.11122696>

- Farih, F. Z., & Benazzi, K. (2026). Gestion des crises dans les chaînes d’approvisionnement : une revue systématique à perspective organisationnelle. *Revue Française d’Économie et de Gestion*, 7(5), 386-407.