



La résilience des écosystèmes artisanaux marocains comme patrimoine vivant : Une analyse par l'encastrement social et le sens pratique

Lamiaé HASNAOUI¹

Mohammed V University of Rabat, Faculty of Legal, Economic, and Social Sciences – Souissi, Research Laboratory in Management of Organizations, Business Law, and Sustainable Development (L'ARMODAD), Morocco¹.

How to cite :

Lamiaé HASNAOUI, "La résilience des écosystèmes artisanaux marocains comme patrimoine vivant : Une analyse par l'encastrement social et le sens pratique", Sciences Methods and Technologies International Journal (SciMeTech), Vol 2, Special Issue (FR papers), P71-74.

Abstract

Keywords:

*Cultural Heritage Preservation
Inductive Research Methodology
Resilience of Supply Chains
Social Embeddedness
Sustainable Tourism Ecosystems*

Les écosystèmes artisanaux marocains, piliers du patrimoine culturel et moteurs du tourisme durable, font face à une vulnérabilité systémique croissante dans un contexte de polycrise. Alors que la littérature sur le patrimoine privilégie souvent les solutions numériques exogènes pour assurer la pérennité des sites, cette recherche explore les mécanismes de résilience endogènes qui assurent la survie de ces réseaux de production. Adoptant une approche inductive rigoureuse, cette étude s'appuie sur une immersion de terrain prolongée et un corpus qualitatif composé de 31 entretiens approfondis auprès d'acteurs de la chaîne de valeur (artisans, fournisseurs, commerçants) dans les pôles de Fès-Meknès et Marrakech-Safi. Nous mettons en lumière le rôle central de « L'encastrement social » comme infrastructure de survie, où les dynamiques relationnelles et les savoir-faire incarnés se substituent aux dispositifs contractuels formels. Nos résultats proposent un nouveau cadre conceptuel permettant de saisir la résilience artisanale comme un phénomène organisationnel situé. Cette recherche suggère de repenser les politiques de soutien au tourisme durable et à la préservation du patrimoine : au lieu de chercher une standardisation technologique, il s'agit de valoriser les réseaux de gouvernance informelle et les logiques de proximité qui assurent, dans la pratique, la pérennité du savoir-faire artisanal face aux chocs systémiques.

I. Introduction

La vulnérabilité des supply chain artisanales face à la polycrise contemporaine, caractérisée par l'instabilité climatique, économique et géopolitique, pose un défi majeur pour le développement durable des territoires (Tooze, 2022). Alors que la littérature actuelle sur le tourisme et le patrimoine privilégie souvent les solutions basées sur la visibilité numérique et les plateformes de recommandation pour garantir la pérennité des sites, ces approches tendent à occulter les réalités opérationnelles des écosystèmes productifs locaux (Buhalis et Amaranggana, 2015). Ces modèles, majoritairement issus des économies développées, postulent une disponibilité constante de ressources formelles et informationnelles, rendant difficile la compréhension des mécanismes de survie en contexte de précarité.

Pourtant, dans les centres historiques du Maroc, l'artisanat constitue le socle d'une économie de réseau où la résilience ne repose pas sur une robustesse matérielle, mais sur une architecture sociale invisible (Granovetter, 1985). Cette étude questionne l'inadéquation des paradigmes industriels de gestion face à la plasticité organisationnelle des supply chain artisanales de Fès Meknès et Marrakech Safi. Nous postulons que la résilience artisanale ne doit pas être interprétée comme une défaillance de gestion ou un retard technologique, mais comme une compétence stratégique socialement encadrée, où les logiques de réciprocité se substituent aux contrats formels (Porter, 1998).

L'objectif de ce papier est de démontrer que la préservation du patrimoine vivant nécessite une compréhension fine des dynamiques de gouvernance informelle qui assurent, au quotidien, la continuité des flux de production au sein des supply chain. En adoptant une posture inductive, nous proposons de repenser les politiques de soutien au tourisme durable en valorisant les réseaux de proximité plutôt que la seule standardisation technologique exogène. Ce travail s'inscrit dans une perspective critique visant à réhabiliter la pertinence des savoirs incarnés comme vecteur de résilience face aux chocs systémiques du XXI^e siècle (Touboul et al., 2020).

II. Méthodologie

La présente recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétative, postulant que la réalité sociale des supply chain est un construit dynamique émanant des interactions quotidiennes entre acteurs (Berger et Luckmann, 1991). Pour saisir la complexité des stratégies de résilience en contexte de précarité institutionnelle, nous avons opté pour une méthodologie qualitative inductive, seule à même de restituer la profondeur des mécanismes tacites échappant aux modélisations quantitatives classiques (Eisenhardt, 1989).

a. Dispositif de recherche et stratégie d'échantillonnage

Le cadre méthodologique de cette recherche repose sur un dispositif qualitatif conçu pour explorer la complexité des écosystèmes artisanaux dans leur environnement naturel. Le terrain d'étude se focalise sur les pôles historiques de Fès Meknès et Marrakech Safi, sélectionnés pour leur densité productive exceptionnelle et leur statut de conservatoires vivants du patrimoine national. Ces deux régions ne constituent pas de simples périmètres administratifs ; elles agissent comme des laboratoires de la polycrise où les tensions entre préservation du savoir-faire séculaire et impératifs de survie économique sont les plus manifestes (Tooze, 2022). Le choix de ces sites stratégiques permet d'observer des supply chain artisanales insérées à la fois dans des circuits de consommation locale et dans des flux touristiques internationaux, offrant ainsi un terrain fertile pour l'étude de la résilience sous différentes formes de pressions environnementales et institutionnelles.

Conformément aux principes de la théorisation ancrée, nous avons privilégié une logique d'échantillonnage théorique (Glaser et Strauss, 1967). Contrairement aux approches quantitatives visant la représentativité statistique, cette stratégie cherche à maximiser la richesse informationnelle afin de favoriser l'émergence de concepts dotés d'une forte puissance explicative. Notre corpus final se compose de 31 entretiens semi directifs approfondis, un volume qui a permis d'atteindre la saturation théorique, point où l'ajout de nouvelles données ne modifie plus la structure du modèle émergent. La sélection des participants a été guidée par une volonté de triangulation des sources, intégrant l'ensemble des maillons de la chaîne : artisans producteurs, fournisseurs de matières premières (cuir, argile, bois, métaux), intermédiaires exportateurs et commerçants de la médina.

Cette approche par variation maximale a permis de confronter des perspectives hétérogènes et de neutraliser les biais individuels, assurant une vision à 360 degrés des mécanismes de régulation au sein du réseau. En interrogeant des acteurs occupant des positions structurelles différentes, nous avons pu valider la consistance des stratégies de survie et identifier les invariants de la résilience artisanale au-delà des particularismes de chaque métier. Ce dispositif garantit la transférabilité des résultats analytiques vers d'autres contextes de production caractérisés par une forte complexité institutionnelle et une précarité des ressources formelles (Lincoln et Guba, 1985). En somme, la robustesse de notre échantillonnage repose sur sa capacité à transformer la diversité du terrain en une chaîne de preuves cohérente et scientifiquement auditable.

b. Protocole de collecte des données

La collecte s'est étendue sur seize mois, favorisant un engagement prolongé sur le terrain (Creswell, 2013). Les entretiens ont été conduits en Darija, langue maternelle des répondants, afin de préserver l'intégrité des concepts indigènes et d'éviter la violence symbolique des cadres théoriques exogènes (Bourdieu, 1982). Nous avons privilégié l'entretien épisodique, utilisant la technique de l'incident critique pour amener les artisans à retracer des situations réelles de perturbation logistique plutôt que de produire des discours normatifs (Flick, 2000). Chaque séquence a été complétée par des observations in situ consignées dans un journal de bord, permettant de confronter le discours déclaratif à la matérialité des pratiques opératoires.

c. Analyse des données : l'approche inductive de Gioia

Le traitement des données a été opéré via le logiciel QualCoder selon la méthode de Gioia et al. (2013). Ce cadre méthodologique, devenu une référence en sciences de gestion, assure la rigueur de la théorisation inductive. Le processus s'est structuré en trois niveaux d'abstraction :

1. Codage de premier ordre : Analyse in vivo visant à respecter la terminologie des acteurs et à fracturer les données brutes sans préconception théorique.
2. Codage de second ordre : Regroupement des codes en thèmes analytiques par comparaison constante, permettant d'identifier des régularités structurelles transversales.

3. Dimensions agrégées : Synthèse finale en treize dimensions théoriques constituant l'ossature du modèle émergent.

Cette progression, de la description phénoménologique vers la théorisation abstraite, a été documentée par une piste d'audit systématique. La création d'une structure de données visuelle a permis de maintenir une traçabilité totale entre les verbatims et les dimensions finales. Ce protocole assure la confirmabilité et la crédibilité des résultats, transformant une interprétation qualitative en une construction académique auditable et robuste. Cette approche permet de construire un modèle théorique dont la validité est garantie par la saturation théorique, point où l'ajout de nouvelles données ne modifie plus la structure conceptuelle finale (Strauss et Corbin, 1998).

III. Résultats et Discussion

L'analyse de notre corpus empirique aboutit à une modélisation originale de la résilience au sein des supply chain artisanales. Plutôt qu'une robustesse centrée sur l'actif financier ou la rigidité structurelle, nous observons un système de régulation fondé sur treize dimensions agrégées qui articulent la survie économique autour de trois piliers fondamentaux. Notre modèle théorique met en lumière que la résilience n'est pas une propriété technique du système, mais une compétence dynamique de haut niveau qui permet de transformer l'incertitude en opportunité tactique par l'activation d'un capital social relationnel, l'agilité vernaculaire issue du bricolage, et un ancrage culturel et psychologique puissant. Cette structuration démontre que la pérennité de ces réseaux repose sur une infrastructure invisible où la confiance, la dette morale et le savoir-faire incarné se substituent aux dispositifs contractuels formels, souvent inopérants dans ces contextes de complexité institutionnelle.

Les résultats révèlent que le contrat formel est fréquemment remplacé par une dette morale basée sur la parole donnée, le *Wjah*, qui garantit la régulation des flux et la solvabilité des acteurs. Là où le Supply Chain Management classique utilise des indicateurs de performance rigides pour le contrôle, l'artisanat mobilise sa réputation comme mécanisme de régulation des échanges et de sécurisation des transactions. Cette forme de gestion constitue une architecture informationnelle robuste, décentralisée et parfaitement adaptée aux environnements où les garanties juridiques sont absentes. La résilience artisanale ne doit donc pas être perçue comme un défaut de gestion ou une archaïté, mais comme une réponse structurelle efficiente, capable d'absorber des chocs systémiques qui déstabilisent souvent les structures industrielles plus rigides.

Nos travaux confirment également que la gestion des stocks dans ces réseaux ne s'opère pas par des algorithmes prédictifs, mais par une mémoire des lieux et une solidarité de voisinage agissant comme un stock décentralisé et agile. Cette configuration prouve que la résilience artisanale est le fruit d'une "intelligence logistique" distribuée, où chaque acteur du réseau contribue à la survie de l'ensemble par un jeu constant de dons et de contre-dons. Les stratégies de pivot, telles que l'adaptation radicale du produit ou le passage à la vente directe sans intermédiaire, illustrent une capacité d'agilité que les modèles industriels peinent à modéliser sans une transformation profonde de leurs structures. Ces résultats invitent à repenser la gouvernance des supply chain artisanales non comme un système à formaliser, mais comme un patrimoine opérationnel dont la force réside précisément dans sa capacité à maintenir une cohérence sociale et culturelle face à la polycrise.

Enfin, la discussion de ces résultats suggère que la préservation du savoir-faire artisanal, en tant que composante stratégique du tourisme durable, passe impérativement par la reconnaissance de ces mécanismes informels de gouvernance. L'imposition de standards de gestion exogènes ou d'une standardisation technologique forcée risque de briser l'encastrement social qui constitue le rempart ultime contre la muséification du patrimoine. La résilience de ces réseaux est indissociable de leur authenticité culturelle. Par conséquent, les politiques de soutien au secteur gagneraient à intégrer ces logiques de proximité et ces réseaux d'entraide comme des actifs stratégiques plutôt que comme des obstacles à la modernisation. Notre modèle théorique ouvre ainsi de nouvelles perspectives pour une gestion durable des chaînes de valeur artisanales, en proposant une synthèse entre la nécessité de survie économique et la préservation de l'identité patrimoniale.

IV. Conclusion

Cette recherche a permis de mettre en évidence la nature complexe de la résilience au sein des supply chain artisanales marocaines, en démontrant que la pérennité de ces réseaux repose sur une infrastructure relationnelle et culturelle plutôt que sur des dispositifs de gestion formels. En mobilisant une approche inductive, nous avons identifié treize dimensions agrégées qui structurent une forme de gouvernance basée sur l'encastrement social, où la confiance, la dette morale et le sens pratique se substituent aux mécanismes contractuels classiques (Granovetter, 1985 ; Touboul et al., 2020). Nos résultats confirment que ces écosystèmes ne constituent pas des archaïsmes organisationnels, mais des modèles d'agilité vernaculaire capables de transformer la contrainte de la polycrise en une opportunité de réinvention tactique. La résilience artisanale apparaît ainsi comme le rempart ultime contre la

muséification du patrimoine culturel, assurant la transmission des savoir-faire dans un environnement économique globalisé et incertain.

Au-delà de l'apport empirique, cette étude propose une contribution théorique au champ du Supply Chain Management en intégrant la variable de l'encastrement social comme déterminant majeur de la performance organisationnelle. Elle démontre que la standardisation technologique exogène, bien que nécessaire à certains égards, ne saurait suffire à garantir la viabilité des chaînes de valeur artisanales si elle méconnaît les dynamiques de réciprocité et les logiques d'honneur qui structurent les échanges locaux (Porter, 1998). La résilience est ici une compétence dynamique de haut niveau qui allie la maîtrise technique à une intelligence relationnelle situationnelle. Par conséquent, les politiques de soutien au tourisme durable et à la préservation du patrimoine doivent évoluer vers une approche qui valorise ces réseaux de gouvernance informelle plutôt que de tenter de les formater selon des standards industriels inadaptés.

En perspective, cette recherche ouvre la voie à de nouvelles pistes d'investigation sur l'hybridation entre les outils numériques de gestion et les pratiques artisanales. Il serait pertinent de prolonger cette analyse en étudiant les conditions sous lesquelles la digitalisation des supply chain peut soutenir, sans dénaturer, l'encastrement social qui fait la force de ces réseaux. En somme, la pérennité du patrimoine artisanal marocain dépend de notre capacité à concevoir des modèles de développement qui reconnaissent la rationalité propre aux logiques de proximité. La résilience, en tant que processus socialement construit, demeure la clé de voûte de la survie des savoir-faire face aux chocs systémiques du XXI^e siècle (Tooze, 2022).

References

- 1- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality*. Penguin.
- 2- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire*. Fayard.
- 3- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations. In *Innovation and tourism* (pp. 553-581). Springer.
- 4- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design*. Sage.
- 5- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- 6- Flick, U. (2000). Episodic interviewing. *Qualitative researching with text, image and sound*, 75-93.
- 7- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- 8- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Aldine.
- 9- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- 10- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- 11- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- 12- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research*. Sage.
- 13- Tooze, A. (2022). *Welcome to the world of the polycrisis*. Financial Times.
- 14- Touboulic, A., McCarthy, L., & Matthews, L. (2020). Re-imagining supply chain challenges through critical engaged research. *Journal of Supply Chain Management*, 56(2), 36-51.