

La relation : innovation et résilience des coopératives, élaboration d'un modèle conceptuel

The relationship: innovation and cooperatives' resilience, development of a conceptual model

YACOUBI Larbi

Doctorant

Ecole Supérieure de Technologie d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire d'Ingénierie des Systèmes et Aide à la Décision

Maroc

l.yacoubi@uiz.ac.ma

TOURABI Amina

Professeure Habilitée

Ecole Nationale des Sciences Appliquées Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire d'Ingénierie des Systèmes et Aide à la Décision

Maroc

a.tourabi@uiz.ac.ma

Date de soumission : 20/05/2020

Date d'acceptation : 29/06/2020

Pour citer cet article :

YACOUBI L. & TOURABI A. (2020) « La relation : innovation et résilience des coopératives, élaboration d'un modèle conceptuel », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro / Volume 4 : numéro 3 » pp : 553 - 576

Résumé

L'environnement des coopératives présente des défis majeurs pour celles-ci, notamment le manque de main-d'œuvre qualifiée adéquate, la dégradation des ressources naturelles telles que la terre et la forêt, le manque de compétences en gestion, l'accès limité aux marchés et les changements climatiques. Face à cette réalité, les coopératives sont appelées à développer des mécanismes de réaction afin de survivre dans cet environnement hostile, d'où l'importance de la résilience comme réponse organisationnelle. Néanmoins, les études portant sur la résilience coopérative demeurent limitées aussi bien au niveau théorique qu'empirique. Encore moins, les études portant sur la relation innovation et résilience dans le contexte des coopératives. Par conséquent, cette recherche vise à réduire cet écart en proposant une base et un modèle conceptuel qui rapprochent les deux concepts.

Mots clés :

Résilience; coopératives; innovation managériale; innovation technique; innovation sociale.

Abstract

The cooperatives' environment presents major challenges for them, in particular: the lack of adequate qualified labor, the degradation of natural resources such as land and forest, the lack of management skills, access limited to markets, and climate change. Faced with this reality, cooperatives are called upon to develop reaction mechanisms to survive in this hostile environment, hence the importance of resilience as an organizational response. However, studies on cooperative resilience remain limited both theoretically and empirically. Even less, studies on the relationship between innovation and resilience in the context of cooperatives. Therefore, this research aims to reduce this gap by proposing a theoretical basis and a conceptual model for studying cooperative resilience and innovation.

Keywords:

Resilience; cooperatives; managerial innovation; technical innovation; social innovation.

Introduction

Actuellement, les organisations de manière générale sont appelées à faire face à un défi majeur à savoir l'environnement qui est devenu turbulent (Emery & Trist, 1965) et dans lequel elles opèrent et obtiennent les ressources nécessaires à leur fonctionnement. Cette turbulence se manifeste entre autres à travers des changements technologiques, des changements concurrentiels, des changements concernant à la fois les clients eux-mêmes et leurs préférences (Jaworski & Kohli, 1993), et les modifications des offres des concurrents et leurs stratégies de vente et communication (Homburg & Pflesser, 2000).

Les coopératives en tant qu'organisations ne dérogent pas à la règle. En effet, l'environnement des coopératives présente des défis majeurs pour celles-ci, notamment le manque de main-d'œuvre qualifiée adéquate, la dégradation des ressources naturelles telles que la terre et la forêt (Borda-Rodriguez & Vicari, 2013), le manque de compétences en gestion, l'accès limité aux marchés et les changements climatiques (Nkhoma, 2011 ; Matabi, 2012). Face à cette réalité, les coopératives sont appelées à développer des mécanismes de réponse afin de survivre dans cet environnement hostile, d'où l'importance de la résilience. Celle-ci est qualifiée de cruciale pour l'entreprise au même niveau que la performance et l'efficacité (Altintas & Broyer, 2009).

La résilience se définit en tant que capacité de l'organisation à faire face aux aléas de l'environnement. Son étude s'est diversifiée en intégrant différents domaines, notamment les coopératives. Cet intérêt a été motivé par la capacité de certaines coopératives à faire face aux aléas de l'environnement mieux que d'autres. Néanmoins, les études portant sur la résilience coopérative demeurent limitées, aussi bien au niveau théorique qu'empirique. Il n'existe pas pratiquement de littérature consolidée sur la « résilience coopérative », mais plutôt un ensemble d'études dispersées (Borda-Rodriguez & Vicari, 2014). Celles-ci ont identifiées plusieurs déterminants de la résilience coopérative allant de l'adhésion, aux compétences collectives, au réseau, au rôle du gouvernement et à l'innovation (Borda-Rodriguez & Vicari, 2013). L'innovation est reconnue depuis longtemps comme un levier de compétitivité et de croissance des entreprises dans des environnements turbulents (Uzkurt, et al., 2013 ; Chen, et al., 2009).

Curieusement, rares sont les études qui se sont focalisées sur la contribution de l'innovation à la résilience de manière générale (les recherches de : De Geus (1997) ; Coutu (2002) ; Hamel et Välikangas (2003) ; Dentz et Bailli (2005) ; Altintas (2007), Mc Donald (2008)) ainsi que

dans le contexte des coopératives de manière particulière, si l'ont fait exception à l'étude qualitative de Borda-Rodriguez et Vicari (2015), au sein des coopératives Malawiennes.

Il est encore plus surprenant de constater qu'aucun modèle théorique éclaircissant la relation entre les deux concepts dans les coopératives n'a été élaboré.

A partir de ce qui précède, nous estimons qu'il est tout à fait légitime de mener une recherche théorique afin de mettre en lumière la relation innovation résilience dans le cadre des coopératives, d'où la problématique suivante : **«Dans quelle mesure l'innovation contribue-t-elle à la résilience coopérative ?»**.

Ce présent article, qui est principalement théorique, a un double objectif. D'une part, essayer d'enrichir le cadre théorique de la résilience organisationnelle, d'ailleurs, plusieurs appels à la recherche dans ce domaine ont été lancés : (Burnard, et al., 2018; Bhamra, et al., 2011) ; d'autre part, élaborer un rapprochement entre deux concepts importants à travers la proposition d'un cadre conceptuel mettant en exergue la relation innovation et résilience.

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps définir le concept de résilience organisationnelle de façon générale et dans le contexte de la coopérative de façon particulière. Par la suite, nous allons aborder le concept d'innovation à travers l'approche résultat et typologie, en adaptant le concept aux pratiques des coopératives. Finalement, nous présenterons les liens entre l'innovation à travers la conception d'un modèle conceptuel de trois hypothèses (voir page 18) mettant en relation les différents concepts étudiés.

1. La résilience organisationnelle

1.1. La définition de la résilience organisationnelle

Holling (1973), était l'un des premiers qui s'est intéressé au concept avec son étude sur les systèmes écologiques, il a défini la résilience en tant que capacité à absorber les changements et les perturbations tout en maintenant la même relation entre les différentes composantes du système. Depuis, L'étude de la résilience s'est développée en intégrant d'autres domaines, notamment : l'organisation (Horne & Orr, 1998 ; Hamel & Valikangas, 2003 ; McDonald, 2008 ; etc.). En conséquence, plusieurs définitions et typologies ont été développées créant ainsi une assise documentaire diversifiée (Burnard, et al., 2018). Le tableau 1 donne un aperçu des définitions de la résilience dans le contexte organisationnel.

Tableau 1 : La résilience dans le contexte des organisations

Auteurs	Nature de la capacité	Définition
(Somers, 2009)	Capacité d'anticipation	La résilience implique l'identification des risques potentiels et de prendre des mesures proactives (...) pour garantir qu'une organisation prospère face à l'adversité.
(Danes, et al., 2009)	Capacité d'anticipation	La capacité de résilience des entreprises familiales se réfère à un «stock» ou «un réservoir» de ressources individuelles et familiales qui protège l'entreprise familiale contre les perturbations et se caractérise par la créativité individuelle et collective utilisée pour résoudre les problèmes et faire le travail.
(Jaaron & Backhouse, 2014)	Capacité d'anticipation	Capacité de détecter et d'absorber la variabilité, les surprises et les perturbations de l'environnement.
(Pal, et al., 2014)	Capacité d'anticipation	Capacité d'être prêt en temps de crise et de maintenir une performance organisationnelle supérieure.
(Horne & Orr, 1998)	Capacité de résistance et de récupération	Capacité à absorber les tensions et les changements avec un minimum de rupture.
(Acquaah, et al., 2011)	Capacité de résistance et de récupération	Capacité d'une entreprise à persister face à des changements importants dans l'environnement et / ou la capacité de résister à des perturbations et à des événements catastrophiques.
(Blanco et Montes-Botella, 2017)	Capacité d'anticipation et de résistance	Capacité à récupérer rapidement, à résister aux chocs et à éviter les chocs.
(Edgeman, 2015)	Capacité d'adaptation	Capacité de l'entreprise à se renouveler par l'innovation, à se changer et à se réinventer en adaptant ses réponses aux chocs ou défis politiques, sociaux, économiques et autres.
(Tognazzo, et al., 2016)	Capacité d'adaptation	Capacité de l'organisation à s'adapter à des conditions difficiles comme les chocs environnementaux et à en sortir renforcée et plus ingénieuse.
(Edgeman & Wu, 2016)	Capacité d'adaptation	La résilience est la capacité d'une entreprise à se renouveler par l'innovation et à adapter ses réponses au fil du temps aux chocs ou aux défis extrêmes.
(McDonald, 2008)	Capacité d'adaptation	La résilience transmet les propriétés de pouvoir s'adapter aux exigences de l'environnement et de gérer les aléas de l'environnement.
(Morais-Storz & Nguyen, 2017)	Capacité d'anticipation et d'adaptation	Capacité à réinventer dynamiquement des modèles et des stratégies d'entreprise au fur

		et à mesure que les circonstances changent, à anticiper et à s'adapter en permanence aux changements qui menacent leur capacité de gain et à changer avant que » le besoin ne devienne désespérément évident.
(Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2015)	Capacité d'anticipation et d'adaptation	La résilience est «la capacité d'une organisation à anticiper et s'adapter à l'environnement.
(Vargo & Seville, 2011)	Capacité de résistance et d'adaptation	Capacité d'une organisation non seulement à survivre mais aussi à prospérer, à la fois dans les bonnes périodes et face à l'adversité
(Hamel & Valikangas, 2003)	Capacité de résistance et d'adaptation	Double capacité de résistance et d'adaptation ouvrant le chemin vers de nouveaux horizons qui concernent la capacité d'une organisation à trouver de nouvelles réponses à de nouvelles questions et non simplement à reproduire des réponses organisationnelles précédemment utilisées.
(Moore & Manring, 2009)	Capacité de résistance et d'adaptation	Capacité d'une entreprise à survivre, à s'adapter et à se développer face à des changements turbulents.
(Chrisman, et al., 2011)	Capacité d'anticipation de résistance et d'adaptation	Capacité d'une organisation à éviter, absorber, réagir et se remettre de situations qui pourraient menacer leur existence.
(Van Essen et al., 2015)	Capacité d'anticipation de résistance et d'adaptation	La capacité de l'entreprise à percevoir, à éviter, à absorber, à s'adapter et à se remettre des conditions environnementales qui pourraient menacer sa survie est soumise à des allégations similaires (Lengnick-Hall & Beck, 2005).
(Ortiz-de-Mandojana&Bansal, 2016)	Capacité d'anticipation de résistance et d'adaptation	Capacité des organisations à anticiper, à éviter et à s'adapter aux chocs de leur environnement.

Source : (Conz & Magnani, (2019) ; Duchek, (2019)).

A partir de ce qui précède, nous pourrions avancer trois constats essentiels :

- Le premier concerne la définition de la résilience qui diffère selon les auteurs. Pour certains, la résilience se résume à la seule capacité d'anticipation (afin d'éviter les crises), à la résistance (devant les événements improbables) ou à l'adaptation (capacité de se renouveler après la crise). Pour d'autres, la résilience est tributaire de l'ensemble des capacités. C'est cette définition que nous allons adopter tout au long de cet article. En effet, nous apercevons que dans le concept de résilience organisationnelle, il existe une capacité nécessitant le développement de facteurs de protection qui diffèrent selon

les périodes que traverse l'organisation (facteurs d'anticipation, de protection et facteurs d'adaptation).

- Le second constat se résume au fait que la résilience nécessite la présence des menaces externes pour se manifester. Elle se présente comme une solution impérative pour lutter contre les chocs et les contraintes de l'environnement (Bahadur, et al., 2013). Ici, nous adoptons une conception plus large de la crise en incluant un large éventail de perturbations et non pas seulement des événements extrêmement graves (Williams, et al., 2017). Ces perturbations aussi minimales que soient-elles, peuvent s'accumuler et aboutir en crises organisationnelles plus graves (les aléas environnementaux de Demmer, et al. (2011) et Ferreira et Saridakis (2017)).
- Le dernier constat concerne la nature de la résilience organisationnelle, en effet, le concept peut être considéré comme docile puisqu'il a été généralisé à différents domaines tout en préservant les principes de définition initiale avancée par les premières recherches (Yacoubi & Tourabi, 2020). Ceci est tout à fait valable dans le contexte des coopératives.

1.2 L'intérêt d'un questionnement sur la résilience pour les coopératives

Une coopérative est définie comme : « *une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par l'intermédiaire d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement* » (Définition de l'alliance coopérative internationale (ICA)). Les coopératives se distinguent des autres formes d'entreprises privées par leurs liens avec la communauté, leurs valeurs sous-jacentes, leur éthique et leurs principes démocratiques (ILO, 2010). Les coopératives sont omniprésentes, aux quatre coins du globe, aussi bien dans les pays industrialisés avancés que les pays émergents, y compris le Maroc.

Ceci n'est guère étonnant puisque les coopératives ont été identifiées en tant qu'organisations ayant un potentiel énorme capable de favoriser le développement socio-économique et de réduire la pauvreté et l'exclusion en assurant l'intégration des populations les plus vulnérables (Bibby & Shaw, 2005; Birchall, 2003 ; 2004; FAO, 2012; Munkner, 2012; Vicari & De Muro, 2012). Ce rôle majeur a été facilité par l'intégration des petits producteurs dans le marché, l'identification d'opportunités de réponse à des besoins spécifiques d'une population vulnérable, et par la concrétisation de ces opportunités par la mise en œuvre de solutions entrepreneuriales adaptées (Abraouz & Chakir, 2020).

Au Maroc, les autorités ont compris depuis fort longtemps, l'importance des coopératives dans le développement économique et social. Le pays a misé sur le modèle économique coopératif en tant que choix stratégique (Ahrouch, 2010). L'année 1963 a connu la création de l'Office de Développement de la Coopération, cet office a pour principale mission l'accompagnement des coopératives dans les domaines de la formation et de l'information et comme appui juridique. En 1975, l'OCDO est devenu une entreprise publique jouissant de la personnalité morale et d'autonomie financière et administrative. Actuellement, ses missions sont fixées par la loi 24-83 (art. 77).

En termes de Statistiques, le nombre de coopératives au Maroc ne cesse d'augmenter, L'INDH lancée en 2005, a donné un nouvel élan à la création des coopératives surtout en milieu rural. Actuellement le nombre de coopératives a atteint 20000 selon les chiffres du ministère de l'artisanat, de l'économie sociale et solidaire (statistiques de l'année 2018). Ce chiffre témoigne de l'importance que revêt les coopératives en tant que moteurs de développement économique et social au Maroc.

Malgré le développement du nombre de coopératives aussi bien au niveau national qu'international, la coopérative demeure soumise à divers risques qui menacent sa rentabilité, voire sa pérennité, parmi lesquels on peut citer : le manque de main-d'œuvre qualifiée adéquate, la dégradation des ressources naturelles telles que la terre et la forêt (Borda-Rodriguez & Vicari, 2014), le manque de compétences en gestion, l'accès limité aux marchés et les changements climatiques (Nkhoma, 2011; Matabi, 2012). Les coopératives des pays en voie de développement sont généralement plus exposées aux crises économiques, politiques et aux changements climatiques que leurs homologues des pays développés (Birchall, 2004).

Ces défis, montrent d'une part l'environnement turbulent au sein duquel évoluent les coopératives, d'autre part, ils témoignent de l'importance de développer des réponses adéquates afin de faire face aux aléas de cet environnement. La « résilience organisationnelle » serait l'une des nouvelles réponses possibles : « ...dans ces environnements changeants, la résilience contribue à la performance de l'organisation. Par conséquent, la résilience mériterait autant d'attention que les deux composants traditionnels de la performance que sont l'efficacité des opérations et les choix stratégiques ». (Altintas & Royer, 2009).

1.3 Le concept de résilience coopérative

Les chercheurs utilisent le terme « résilience » pour décrire la capacité d'un système ou d'une organisation à faire face aux conditions changeantes et défavorables (Cumming, et al., 2005).

Les grands défis auxquels sont confrontées les coopératives (cités plus haut), obligent celles-ci à développer la résilience. On parle dès lors de la résilience coopérative ((Borda-Rodriguez & Vicari, 2014).

Dans le contexte des coopératives, la définition de la résilience ne s'éloigne pas des trois composantes citées auparavant. Nous rejoignons Séville et al. (2006) qui affirment qu'une organisation résiliente est une organisation qui est essentiellement apte à atteindre ses objectifs malgré l'adversité. Cela signifie non seulement de réduire la taille et la fréquence des crises (anticipation), mais aussi d'améliorer la capacité et la rapidité de l'organisation à gérer efficacement les crises (capacité de résistance). Pour y arriver, les organisations doivent pareillement reconnaître et évoluer en fonction du système complexe dans lequel elles évoluent (prise de conscience de la situation) et rechercher de nouvelles opportunités même en temps de crise (adaptation).

La résilience organisationnelle nécessite la mobilisation et le développement de certaines capacités particulières afin d'anticiper initialement, puis de s'adapter aux chocs, et d'en atténuer les effets et de faire face aux conséquences tout en tirant parti des opportunités résultant d'une crise (Mamouni Limnios & Mazzarol, 2011; McManus, 2008 ; Séville, 2009 ; Séville, et al., 2006).

Parmi les capacités requises, nous distinguons l'innovation. Pratiquement, elle s'est imposée sérieusement comme un facteur primordial de la performance des entreprises, et sa contribution à la résilience a été prouvée par maintes recherches (De Geus, 1997 ; Coutu, 2002 ; Hamel & Välikangas 2003; Dentz & Bailli, 2005 ; Altintas, 2007 ; Mc Donald, 2008). Dans le contexte des coopératives, l'étude qualitative de Borda-Rodriguez et Vicari (2014), a mis en exergue son importance pour la résilience.

2. L'innovation

L'innovation selon (Menguc & Auh, 2006), fait référence à la tendance et à la réceptivité de l'entreprise à adopter de nouvelles idées. Elle implique la volonté de renoncer aux vieilles habitudes et d'essayer de nouvelles choses (Tsai & Yang, 2014). Dans le cadre de cet article, nous tenons en réflexion la génération (développement) et/ou l'adoption (utilisation) de nouvelles idées ou de nouveaux comportements déjà pratiqués ailleurs. La génération de l'innovation se traduit par la création d'un produit, un service, une technologie ou une pratique qui est au moins nouveau pour une organisation. L'adoption (ou l'importation) de l'innovation entraîne la mise en œuvre d'un produit, d'un service, d'une technologie ou d'une pratique

nouvelle pour l'organisation adoptante (Daft, 1978 ; Damanpour & Wischnevsky, 2006 ; Klein & Sorra, 1996).

La littérature et la recherche sur l'innovation est tellement abondante et a fait émerger plusieurs typologies. A titre de rappel nous évoquons la typologie produit-processus ((Damanpour & Aravind, 2006 ; Schilling, 2008 ; Utterback, 1994) ; la typologie technico-administrative (Bantel & Jackson, 1989; Evan, 1966 ; Kimberly & Evanisko, 1981 ; Walker, 2008) ; la dernière fait la différence entre l'innovation de produit («dans les biens» et «dans les services») et l'innovation de processus («technologique» et «organisationnel») (Edquist, et al., 2001 ; Meeus & Edquist, 2006). Cette étude adoptera l'innovation via sa typologie d'innovation produit, innovation managériale et innovation sociale. Ce choix est légitimé par les pratiques d'innovation observées au sein des coopératives.

2.1 Innovation managériale

Pour désigner l'innovation managériale, la littérature utilise plusieurs nominations : innovation organisationnelle, innovation administrative, innovation opérationnelle, etc. Quel que soit la terminologie mobilisée, les auteurs rappellent néanmoins que l'innovation organisationnelle, administrative ou managériale, sont des innovations non-technologiques (Dangeureux, 2017, p : 95), ni de processus industriel.

Plusieurs définitions ont été avancées pour éclaircir cette notion, nous citons entre autres, la définition proposée par Hamel (2006) « *l'innovation managériale peut être définie comme l'écart significatif par rapport aux principes, processus ou pratiques de gestion traditionnels, ou par rapport aux formes organisationnelles courantes qui modifie la façon dont le travail managérial est effectué* » (traduit de Hamel, 2006, p.3).

Vaccaro et al. (2010) définissent l'innovation managériale comme de nouvelles pratiques, processus et structures qui changent la nature du travail de la direction au niveau de l'entreprise.

Walker et al. (2011) quant à eux, la définissent comme de nouvelles approches pour concevoir la stratégie et la structure dans l'organisation, modifier les processus de gestion de l'organisation, motiver et récompenser ses employés.

Damanpour & Aravind (2012), estiment de leur part que l'innovation managériale consiste en l'introduction de nouvelles façons de concevoir la stratégie, de structurer les tâches ainsi que les unités organisationnelles, elle permet l'adaptation et le changement organisationnel.

Birkinshaw & al. (2008) présentent à notre sens la définition la plus complète. Ils avancent que l'innovation managériale est : « *la mise en place de pratiques, de processus, de structures de management nouveaux, qui sont significativement différents des normes habituelles et qui sont destinés à promouvoir les objectifs organisationnels* ». Les pratiques de gestion se réfèrent à la façon de définir les objectifs et les procédures associées, d'organiser les tâches et les fonctions, de développer les talents et de répondre aux demandes des différentes parties prenantes. Les processus de gestion font référence aux routines qui régissent le travail des managers, telles que la planification stratégique, la gestion de projet ou l'évaluation de la performance. La structure organisationnelle se rapporte à la gestion de la communication dans l'organisation, et la façon dont les managers alignent et tirent profit du travail de tous les membres de l'entreprise. (Dangeureux, 2017, p : 96).

Dans la même veine, Mol et Birkinshaw (2008) définissent quatre critères pour identifier une innovation managériale : 1) elle modifie de façon concrète le travail des managers, 2) elle représente une avancée significative de l'état de la connaissance à un moment donné, 3) elle est mise en œuvre et déployée de façon opérationnelle au sein de l'organisation et finalement, elle facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

A partir de ce qui précède, nous rejoignons l'avis de Le Roy et al. (2013) et nous considérerons que l'innovation managériale est l'adoption, par une organisation, de pratiques ou de méthodes de management nouvelles pour elle, dont l'objectif est d'améliorer sa performance globale. Ainsi, cette innovation englobe aussi bien l'ensemble des fonctions de l'entreprise que l'entreprise dans son ensemble. Les fonctions de l'entreprise sont toutes issues d'une innovation managériale et sont régulièrement transformées par des innovations managériales (Jaouen & Le Roy, 2013).

Dans le cadre des coopératives, nous pouvons avancer des innovations managériales, telles que : les différentes certifications de type ISO, la labellisation, l'adoption des technologies de l'information et de communication (Filippi & Triboulet, 2006), l'adaptation des structures aux aléas de l'environnement, développement des réseaux aussi bien horizontaux (lorsque des coopératives homogènes sont réunies dans des syndicats que verticaux entre les coopératives de la même chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'avec d'autres acteurs du marché et agents externes (Borda-Rodriguez. & Vicari, 2014).

2.2 L'innovation technique (technologique)

Ce type d'innovation ; contrairement à l'innovation managériale ; a reçu un intérêt particulier de la part des chercheurs depuis les travaux initiateurs de Schumpeter. Ce dernier a distingué entre l'innovation de produit (l'introduction d'un nouveau produit que les consommateurs ne connaissent pas encore - ou une nouvelle qualité de produit) et l'innovation de procédé (voir Fouad, et al., 2017) (l'introduction d'un nouveau mode de production, c'est-à-dire non encore testé par l'expérience dans la branche de fabrication concernée (ou) une nouvelle façon de manipuler un produit au niveau commercial) (Schumpeter 1911, cité dans Archibugi, et al., 1994, p : 7).

Par la suite, de nombreuses publications, ont vu le jour, aussi bien empiriques que conceptuelles, et ce dans divers domaines. Cependant, les différences conceptuelles entre les deux types ne sont toujours pas très claires et les classifications des innovations en deux types ne sont pas cohérentes (Archibugi, et al., 1994 ;Edquist, et al., 2001).

Néanmoins, ces travaux s'accordent sur le fait que : les innovations de produits entraînent une différenciation des produits et / ou une augmentation de la qualité des produits, tandis que les innovations de processus ou procédé sont les nouvelles façons adoptées par une entreprise pour fabriquer des produits existants ou nouveaux et entraînent entre autres la diminution du coût de production, la réduction du délai de livraison et l'augmentation de la flexibilité (Damanpour & Aravind, 2006).

En parallèle, d'autres travaux académiques ont concilié les deux types d'innovations (produit et processus) sous une seule nomination : technique ou technologique. Ces travaux approuvent que cette innovation concerne aussi bien les produits et/ou services ainsi que les processus et technologies utilisées pour produire des produits ou rendre des services de travail de base d'une organisation (Gopalakrishnan & Damanpour (1997), Crossan & Apaydin (2010)). C'est la définition qui sera d'ailleurs adoptée dans le cadre de ce papier.

Dans le contexte des coopératives, les recherches empiriques ont révélé divers types d'innovations technologiques. Ainsi, l'innovation s'est d'abord principalement focalisée sur les questions technologiques liées au machinisme agricole (Mendras & Forsé, 1983), après elle s'élargit pour englober d'autres pratiques : l'introduction de produits et procédés de fabrication nouveaux, l'innovation de conditionnement, la démarche qualité et le dépôt de marques (Filippi & Triboulet, 2006).

Retenons d'un autre côté que pour les coopératives, nous pouvons observer ce qu'on appelle un comportement d'innovation (Tourabi & Bourma, 2015) qui pourra être converti selon la nature de l'activité, la taille, la structure, les opportunités et les difficultés de chaque coopérative. Ainsi, et sur la base de l'intersection entre les variables de complexité et de risques, nous relevons que les activités d'innovation dans les coopératives ayant une activité à faible complexité technologique et à faible risque, ne peuvent pas dépasser un cadre d'incrémentation et d'amélioration de l'apprentissage. (Tourabi & Bourma, 2015).

2.3 L'innovation sociale (IS)

La recherche dans le domaine de l'innovation sociale reste relativement par rapport aux autres typologies. Schumpeter (1934) a été l'un des premiers auteurs à reconnaître le rôle de l'innovation dans les aspects culturels, sociaux et politiques de la société, outre les aspects économiques (Hmama & Alaoui, 2020). Parmi les premières références faisant allusion à l'innovation sociale, nous avançons les travaux de Kanter (1998), qui a noté le mouvement des entreprises engagées en stratégie de responsabilité sociale vers l'innovation sociale, en percevant des opportunités dans le secteur social à travers le développement des idées et l'élaboration des innovations qui ne servent pas seulement de nouveaux marchés mais fournissent également des retombées pour la communauté.

Depuis, plusieurs chercheurs se sont intéressés à ce concept, cet intérêt peut être attribué à la perception des faiblesses et l'échec du modèle d'entreprise à but lucratif dominant (Phillips, et al., 2014). Phills et al. (2008), présentent l'innovation sociale comme une solution nouvelle à un problème social, cette solution est plus efficace, efficiente que les solutions existantes et pour laquelle la valeur créée revient principalement à la société dans son ensemble. Contrairement à l'innovation au sens classique qui est dictée par les besoins du marché et des consommateurs, l'innovation sociale a une orientation culturelle, aspirant à répondre à des besoins humains et sociaux non satisfaits (Lettice & Parekh, 2010).

L'innovation sociale est ainsi motivée par l'objectif de répondre à un besoin social (Mulgan, 2006). Elle correspond aux nouvelles approches, pratiques ou interventions, mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social rencontré (Bouchard, 1999). Ainsi, l'innovation sociale se définit par ses objectifs, qui sont la recherche du mieux-être des individus à travers : la réponse à un besoin social non satisfait, l'émancipation et l'empowerment, l'insertion sociale et professionnelle, etc. (Besançon, et al., 2013).

Par ailleurs, les études portant sur ce type d'innovation ont révélé selon, Neumeier (2012), plusieurs facteurs importants sur lesquels se base le concept :

- Le développement de l'innovation sociale est similaire à l'innovation technologique ou managériale en ce sens qu'il est toujours déclenché par une impulsion initiale (par exemple, changer les attitudes ou les comportements). Cet élan initial peut être déclenché par des facteurs internes ou externes aux acteurs impliqués dans le processus d'innovation sociale ;
- Elle s'appuie sur l'aspect de la nouveauté relative ; c'est-à-dire la nouveauté dans la perception subjective des individus impliqués ;
- Elle se concentre sur les changements d'attitude, de comportement ou de perceptions.
- Seul l'action collective peut conduire à des innovations sociales. Un seul individu ne peut pas apporter une innovation sociale. Les innovations sociales résultent d'interactions entre différents acteurs opérant au sein d'un même système social et se développent par l'apprentissage collectif.

Dans le cadre de l'économie sociale et solidaire (et notamment les coopératives), les recherches ont donné naissance à deux conceptualisations différentes de l'innovation sociale (Bouchard & Lévesque, 2011). La première, voit toute innovation (qu'elle soit managériale ou technologique) comme faisant partie de l'innovation sociale, ainsi toute innovation réalisée en économie sociale et solidaire est une innovation sociale. La seconde conception, adopte une vision plus stricte, les innovations sociales résultent principalement de rapports sociaux nouveaux, à travers des formes organisationnelles ou institutionnelles nouvelles et se distingue largement des autres types d'innovations, c'est d'ailleurs cette conception qui est embrassée dans cet article. Elle n'est plus l'apanage de l'économie sociale et solidaire, nous pouvons la regagner dans différentes formes d'organisations. Néanmoins, elle se distingue clairement des innovations technico-économiques orientées exclusivement vers le marché (Debbagh & Yousfi, 2019).

En somme, plusieurs recherches s'accordent à considérer l'innovation comme un facteur favorisant la performance des entreprises. Dans le contexte coopératif, l'innovation, répond à la même logique que pour les autres entreprises, à savoir le maintien, voire le développement, de leur compétitivité sur les marchés et la création d'avantages concurrentiels vis-à-vis de leurs concurrents (Le Roy & Yami, 2007 ; Rastoin & Vissac-Charles, 1999).

3. Le modèle conceptuel et les hypothèses

3.1 Innovation technique et résilience coopérative

Plusieurs études ont démontré l'importance de l'innovation technique dans le renforcement de la résilience organisationnelle. Ainsi, et de manière générale, la diversification des activités permet aux entreprises d'améliorer la capacité d'anticipation et la capacité d'adaptation aux aléas de l'environnement (Hamel & Välikangas, 2003; Lengnick-Hall & Beck, 2005; Sheffi, 2007, Altintas, 2007). Dans le contexte des coopératives, l'innovation technique peut prendre diverses formes et son adoption est provoquée par plusieurs facteurs. D'abord, le désir de s'adapter aux changements des besoins et attentes des consommateurs (à travers la conception de nouveaux produits, l'amélioration des produits actuels, tout simplement à travers l'amélioration du conditionnement), puis le désir de fidéliser la clientèle dans un contexte de plus en plus concurrentiel (à travers l'adoption et le dépôt de marque, l'amélioration de la qualité des produits) et finalement la satisfaction rapide de la demande en quantité surtout pour les coopératives qui exportent (à travers la modernisation du processus de production). Aussi, nous soutenons que l'innovation technique contribue à favoriser la capacité d'adaptation des coopératives. Borda-Rodriguez et Vicari (2015), dans leur étude sur les coopératives Malawiennes ont constaté que l'innovation technique (à travers des pratiques de caféiculture durables et l'introduction de technologie améliorée pour le traitement et la commercialisation du café) a contribué à aider les coopératives à anticiper et surtout s'adapter aux fluctuations des prix du café sur le marché mondial.

A partir de ce qui précède, nous avançons l'hypothèse de recherche suivante :

Hypothèse 1 : L'innovation technique favorise la résilience coopérative.

3.2 Innovation managériale et résilience coopérative

Comme pour l'innovation technique, l'innovation managériale renforce la résilience, plusieurs recherches en témoignent. Celles-ci ont mis en exergue en premier lieu, l'importance d'innover au niveau de la structure de l'entreprise à travers la flexibilité d'une part afin d'encourager la capacité d'adaptation (Sheffi, 2007; Altintas, 2007 ; Somers, 2009; Hollnagel, et al., 2008), et d'autre part à travers la bonne circulation des informations et des connaissances afin de favoriser la capacité de résistance face aux crises (Lengnick-Hall & Beck, 2005 ; Altintas, 2007 ; Hamel & Välikangas, 2003). En second lieu, L'innovation au niveau du climat organisationnel à travers l'instauration d'une culture qui permet la prise de risque nécessaire à l'innovation et à l'expérimentation (Dentz & Bailli, 2005), et qui facilite

une attitude proactive et axée sur la recherche de nouvelles solutions : (Hamel & Välikangas, 2003). Dans le contexte des coopératives, les formes d'innovation managériale qui se manifestent, sont pratiquées dans le but d'améliorer la résilience coopérative. En effet, le développement des partenariats avec les distributeurs (surtout les grandes surfaces) est motivé par le désir d'élargir les débouchés, attirer de nouveaux segments de client et s'adapter ainsi aux variations des habitudes d'achat des consommateurs (améliorer la capacité d'anticipation et d'adaptation), l'adhésion à des réseaux plus large (notamment les réseaux de coopératives) est fait d'une part dans le but d'accroître le pouvoir de négociation vis-à-vis des autorités publiques, ce qui peut faciliter l'accès à plus de financement et au savoir (Munkner, 2012; Simmon & Birchall, 2008) et plus d'incitations fiscales entre autres, surtout en période de crise. Il s'agit d'une stratégie proactive qui prépare les coopératives aux défis de l'environnement. Ceci rejoint les travaux de certains auteurs : Gouet & Van Paassen (2012), Hartley (2012) et Menzani & Zamagni (2010), qui ont indiqué que la capacité à mettre en place des réseaux était un facteur déterminant du succès des coopératives de manière générale. Finalement, le recours à des technologies d'information et de communication est légitimé par le souhait d'améliorer la flexibilité et la capacité de traiter plus d'informations surtout en période de crise et réduire l'exposition aux aléas de l'environnement.

Dans la même veine, Borda-Rodriguez et Vicari (2015), dans leur étude sur les coopératives Malawiennes, ont constaté que l'innovation managériale (se manifestant à travers la diversification des revenus via des stratégies commerciales et l'organisation interne décentralisée) a contribué à aider les coopératives à réduire l'exposition à certains risques (améliorer la capacité d'anticipation) et à augmenter leur capacité d'adaptation à long terme.

A partir des arguments esquissés ci-dessus, nous légitimons l'hypothèse ci-dessous :

Hypothèse 2 : L'innovation managériale favorise la résilience coopérative.

3.3 Innovation sociale et résilience coopérative

L'innovation sociale à travers ses objectifs visés, augmente d'un part, l'engagement et la fidélité des membres envers la coopérative, ce qui favorise l'implication des membres dans le travail coopératif, cette implication est nécessaire lorsque les coopératives font face aux aléas de l'environnement (demande insuffisante du marché, prix bas, etc.); l'engagement et l'implication des membres facilitent la promotion d'un système de valeurs partagées donnant du sens aux difficultés ou défis rencontrés, (Coutu, 2002) à travers la création de liens de confiance et de réciprocité entre les membres. Ceci rend les coopératives plus résilientes

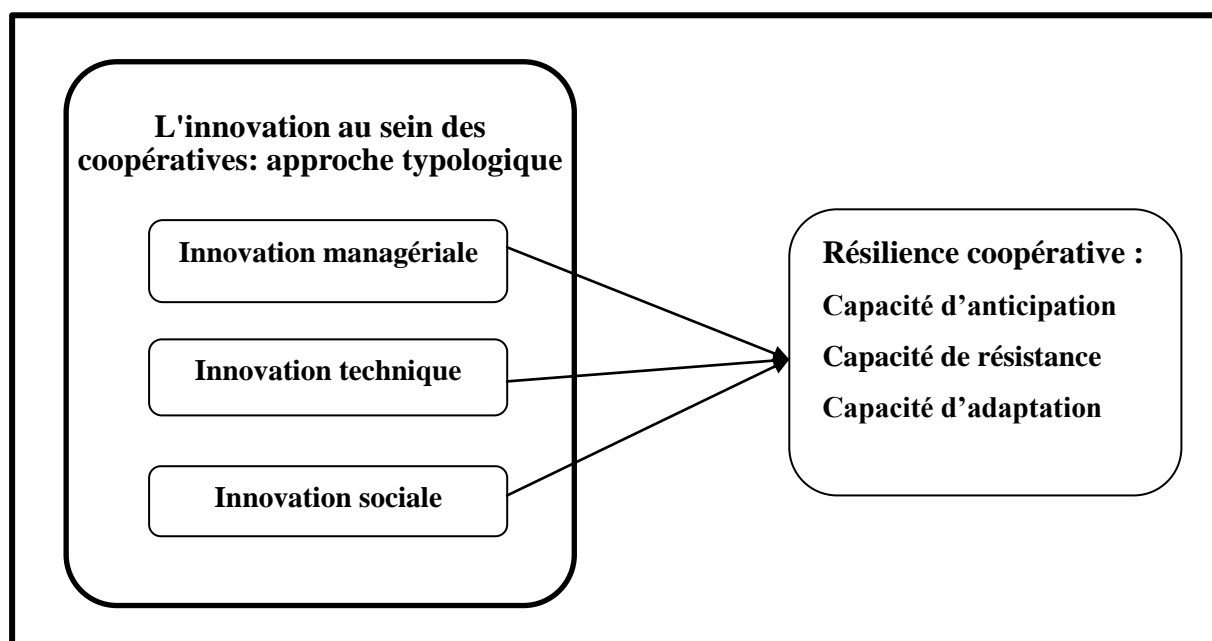
surtout en période de crise (capacité de robustesse). Nous rejoignons ainsi les résultats de certains travaux qui avancent que la résilience des coopératives dépend du sens de l'identité, de l'engagement et de la cohésion des membres (Birchall, 2011; Mazzarol, et al., 2011 ;Munkner, 2012).D'autre part, l'innovation sociale contribue également au développement d'un environnement innovant soucieux du développement des capacités d'adaptation (Rodriguez & Vicari, 2014).

Néanmoins, certaines conditions préalables sont nécessaires afin de promouvoir cette culture de Membership. Il s'agit des connaissances, des compétences et des investissements dans la formation des membres (Munkner, 2012, Tourabi& Ait Errays 2019), les membres informés et compétents sont à même de comprendre et de s'engager dans l'entreprise coopérative.

Parmi les pratiques d'innovation sociale, nous notons l'intégration des femmes dans les coopératives. Cette intégration permet aux coopératives de diversifier leurs compétences à travers le développement des compétences collectives : apprentissage social des membres, les uns des autres au sens de Busemeyer & Trampusch (2012). Cet apprentissage est une condition nécessaire au bricolage de solutions nouvelles face aux difficultés de l'environnement (Coutu, 2002 ; Dentz&Bailli, 2005 ; Mc Donald, 2006) et favorise ainsi la résilience coopérative (Borda-Rodriguez & Vicari, 2014). D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : L'innovation sociale favorise la résilience coopérative.

Figure 1 : modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteurs.

Conclusion

Bien que l'innovation et la résilience organisationnelle soient chacune considérées comme primordiales pour assurer la survie et le succès des organisations dans des environnements turbulents (Sutcliffe & Vogus 2003 ; Mitchell & Coles 2004 ; Lengnick-Hall & Beck 2005), peu de recherches illustrent les liens entre les deux concepts dans le contexte des coopératives. Cette étude s'inscrit dans le courant des recherches qui ont essayé de mettre en exergue la relation entre les deux concepts à travers l'élaboration d'un modèle conceptuel ; on peut citer : le travail de Buliga, et al. (2015) qui a porté sur la relation entre l'innovation du business model et la résilience organisationnelle et celui de Golgeci Serhiy et Ponomarov (2013) qui concerné le lien capacité d'innovation et résilience de la chaîne logistique.

En proposant un cadre conceptuel regroupant les deux concepts, il est possible d'approfondir leur compréhension et mettre davantage en lumière les réponses organisationnelles susceptibles d'aider les coopératives à faire face aux changements environnementaux.

Ainsi, la revue de littérature nous a permis de définir le concept de résilience coopérative qui a été appréhendée en tant que capacité nécessitant différents facteurs pour être développée. L'innovation a été approchée sous un angle typologique en identifiant trois types d'innovation qui caractérisent les coopératives : technique, managériale et sociale. Les résultats de la revue de la littérature ont conduit à l'avancement des hypothèses de recherche H1, H2 et H3. Les hypothèses de recherche répondent à un double objectif : elles permettent l'élaboration d'un cadre provisoire pour répondre à la problématique de recherche et, ouvrent une voie pour les recherches futures.

Nos résultats conceptuels apportent quelques contributions théoriques : **en premier lieu** à la recherche sur la résilience organisationnelle, en effet, l'article fournit une compréhension de la résilience organisationnelle comme ayant trois composantes centrales, à savoir la l'anticipation, la résistance et l'adaptation. Ceci est conforme d'une part aux recherches adoptant la résilience organisationnelle comme la somme de trois capacités (Chrisman, et al., 2011 ; van Essen, et al., 2015; Ortiz-de-Mandojana et Bansal, 2016) et d'autre part, à la recherche dominante sur la résilience organisationnelle, qui appréhende le concept comme une caractéristique organisationnelle souhaitable. **En second et dernier lieu**, à la recherche en innovation, nous nous sommes éloignés des approches qui considèrent l'innovation au sein des coopératives comme étant purement sociale, en faisant la distinction entre trois types d'innovations tout en délimitant les frontières de chacune des innovations par rapport aux

autres. Ceci a été fait dans le souci de faciliter la mesure de chaque type dans l'enquête quantitative qui sera menée ultérieurement.

Au-delà des contributions théoriques, notre étude présente d'importantes implications managériales. D'une part, et étant donné que la résilience coopérative a été identifiée comme intégrant trois capacités, les décideurs pourraient mesurer le degré de résilience des coopératives en identifiant la capacité d'anticipation de résistance et d'adaptation.

D'autre part, cette recherche sensibilise aussi bien les décideurs au sein des coopératives que les autorités publiques, à la nécessité d'accorder à l'innovation (quel que soit son type) le temps, les moyens et l'environnement favorable afin qu'elle se développe au sein des coopératives puisqu'elle joue un rôle primordial dans le renforcement de la résilience.

Même si cette étude fournit à notre sens des informations précieuses, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour approfondir les connaissances existantes. Le but de cette étude était de développer un cadre conceptuel provisoire. Par conséquent, un travail empirique demeure nécessaire pour examiner les hypothèses de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

ABRAOUZ FZ, et CHAKIR K, (2020). « Adéquation entre entrepreneuriat coopératif et développement durable, Étude des aspects coopératifs dans la région Souss-Massa », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), p. 287-303.

AHROUCHS, (2010). « Les coopératives au Maroc : enjeux et évolutions », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n° 322, Actes du colloque européen de l'ACI, Lyon, 02 et 03 septembre 2010, p. 23-26.

ALTINTAS G, (2007). « Le rôle de la résilience Existentielle dans l'émergence de la résilience stratégique », *Mémoire de Master Recherche en Stratégie et Management des Organisations*.

ALTINTAS G, et ROYER I, (2009). « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence », *M@n@gement*, 12(4), p.266-293.

ARCHIBUGI D, EVANGELISTA R, et SIMONETTI R, (1994). "On the Definition and Measurement of Product and Process Innovations." In Y. Shionoya and M. Perlman (eds.), *Innovation in Technology, Industries and Institutions: Studies in Schumpeterian Perspectives*, Ann Arbor: University of Michigan Press.

BANTEL K A, et JACKSON S E, (1989). "Top management and innovations in banking: Do the composition of the top team makes a difference?" *Strategic Management Journal*, 10(1), p.107-124.

BESANCON E, CHOCHOY N, et GUYON T, (2013). « L'innovation sociale : Principes et fondements d'un concept », *Collection l'esprit économique, Série économie et innovation*, Paris, Le Harmattan.

BHAMRA R, DANNI S, et BURNARD K, (2011). « Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions », *International Journal of Production Research*, 49(18), p.5375-5393.

BIBBY A, et SHAW L, (2005). « Making a Difference Co-operative solutions to global poverty », edited by Andrew Bibby and Linda Shaw, publication by the Co-operative College.

BIRCHALL J, (2003). « Rediscovering the Co-operative Advantage. Poverty Reduction through Self-help », Geneva: ILO.

BIRCHALL J, (2004). « Co-operatives and the millennium development goal », Geneva: ILO.

BIRCHALL J, (2011). *People-centred businesses: Co-operatives, mutuals and the idea of membership.* London, New York: Palgrave Macmillan.

BIRKINSHAW J, et MOL M J, (2006). “ How management innovation happens”, *MIT Sloan Management Review*, 47(4), p.81-88.

BIRKINSHAW J, HAMEL G, et MOL M J, (2008). « Management Innovation », *Academy of Management Review*, 33, p.825-845.

BORDA-RODRIGUEZ A, et VICARI S, (2013). « Understanding rural co-operative resilience: a literature review », *IKD Working Paper*, n°64, The Open University.

BORDA-RODRIGUEZ A, et VICARI S, (2015). « Coffee cooperatives in Malawi: building resilience through innovation », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol 86(2), p.317-338.

BOUCHARD M, (2006). « L'innovation sociale en économie sociale », *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Collection Recherche*, n°. R-2006-01.

BOUCHARD M, et LEVESQUE B, (2011). *Économie sociale et innovation. L'approche de la régulation, au cœur de la construction québécoise de l'économie sociale*, Montréal Cahier du CRISES no ET1104.

BRUNEAU M, CHANG S E, EGUCHI R T, LEE G C, O'ROURKE T D, REINHORN A M., SHINOZUKA M, TIERNEY K, et WALLACE W A, (2003). « A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities », *Earthquake Spectra*, 19(4), p.733-752.

BULIGA O, SCHEINER CW, et VOIGT KI, (2015). « Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework », *Journal of Business Economics*, 86 (6), p.647-670.

BURNARD K, et BHAMRA R, (2011). “ Organizational resilience: development of a conceptual framework for organizational responses », *International Journal of Production Research*, 49(18), p.5581–5599.

BURNARD K, BHAMRA R, et TSINOPOULOS C, (2018). « Building Organizational Resilience: Four Configurations », *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), p.351-362.

BUSEMEYER M R, ET TRAMPUSCH C, (2012). *The political economy of collective skill formation.* Oxford: Oxford University Press.

CHRISMAN J J, CHUA J H, et STEIER L P, (2011). « Resilience of Family Firms: An Introduction », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), p.1107–1119.

CONZ E, et MAGNANI G, (2019). « A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research », *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>.

COUTU D L, (2002). « How Resilience Works », *Harvard Business Review*, 80, p.46-55.

CROSSAN M M, et APAYDIN M, (2010). « A MultiDimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature », *Journal of Management Studies*, 44(6), p.1154-1191.

DAMANPOUR F, et ARAVIND D, (2006). «Product and Process Innovations: A Review of Organizational and Environmental Determinants », in book: *Innovation, science, and institutional change Chapter: Product and process innovations: A review of organizational and environmental determinants*, Publisher: Oxford University Press, Editors: J. Hage, M. Meeus.

DAMANPOUR F, et ARAVIND D, (2012). « Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents », *Management and Organization Review*, 8(2), p.423-454.

DAMANPOUR F, et WISCHNEVSKY J D,(2006). « Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations », *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), p.269-291.

DE GEUS A, (1997). *La pérennité des entreprises*, Paris : Maxima.

DEBBAGH B, et YOUSFI FZ, (2019). « L'innovation sociale au service du tourisme durable, quels déterminants dans la région Fès-Meknès ? », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p.179- 201.

DEMMER W A, VICKERY S K, & CALANTONE R, (2011). « Engendering resilience in small-and medium-sized enterprises (SMEs): A case study of demmer corporation », *International Journal of Production Research*, 49(18), p.5395-5413.

DENTZ E, et BAILLI G, (2005). *La résilience dans l'entreprise : après le choc, disparaître ou rebondir*, Edité par Hermès sciences publications. Paris.

DUCHEK S, (2019). « Organizational resilience: a capability-based conceptualization », *Business research*,

EDQUIST C, HOMMEN C L, et MCKELVEY M, (2001). *Innovation and employment: Process versus product innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.

EMERY F E, ET TRIST E L, (1965). « The causal texture of organizational environments », *Human Relations*, 18, p.21-32.

EVAN W M, (1966). « Organizational lag ». *Human Organizations*, 25(1), p.51-53.

FAO, (2012). « Agricultural co-operatives: Key to feeding the world », Rome: Food and Agricultural Organization.

FERREIRA P, et SARIDAKIS G, (2017). « Firm shutdown during the financial and the sovereign debt crises: Empirical evidence from Portugal », *International Journal of the Economics of Business*, 24(2), p.153- 179.

FILIPPI M, et TRIBOULET P, (2006). « Typologie des comportements à innover des coopératives agricoles », *Économie rurale*[En ligne], n° 296, (consulté le 17 Mai 2020. URL:<http://journals.openedition.org/economierurale/1873>).

FOUAD F, TOURABI A, et LAKHNATI G, (2017). « The Impact of tangible and Intangible Innovation Activities on the New Product Objectives in Three Phases of the Innovation Process: Case of the Fish Industry—Morocco. *Technology and Investment*, 8, p.11-32.

GOLGECI SERHIY I, et PONOMAROV Y, (2013). « Does firm innovativeness enable effective responses to supply chain disruptions? », *An empirical study Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6), p.604-617.

GOPALAKRISHNAN S, et DAMANPOUR F, (1997). «A review of innovation research in economics, sociology and technology management». *Omega – International Journal of Management Science*, 25, p.15-28.

GOUET C, et VAN PAASSEN A, (2012). « Small holder marketing co-operatives and small-holders' market access: Lessons learned from the actors involved », *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 18(4), p.369–385

HAMEL G, (2006). “The why, what, and how of management innovation”, *Harvard Business Review*, 84(2), p.

HAMEL G, et VALIKANGAS L, (2003). « The quest for resilience », *Harvard Business Review*, 81(9), p. 52–65.

HARTLEY S, (2012). *Learning for development through cooperation: The engagement of youth with co-operatives in Lesotho and Uganda (Ph.D. thesis) Milton Keynes: The Open University.*

HMAMA Z, et ALAOUI M, (2020). «Entrepreneuriat social et innovation sociale : Quelle distinction ? Une revue de littérature sur la base de la méthode PRISMA», *Revue Internationale du Chercheur*, 1(2), p.117 – 136.

HOLLING C S, (1973). « Resilience and stability of ecological systems », *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), p.1-23.

HOLLNAGEL E, WOODS D D, et LEVESON N, (2008). *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, Ashgate, 2008.

HOMBURG CH, et PFLESSER CH, (2000). « A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture », *Journal of Marketing Research*, 37(4), p.449-462.

HORNE J, ET ORR J, (1998). « Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations », *Employment Relations Today*, n°24, p.29-39.

ILO (2010). « The Resilience of Social and Solidarity Enterprises: The Example of Cooperatives », *Global Jobs Pac, Policy Briefs, No 10, ILO, Geneva.*

JAOUEN A, et LE ROY F, (2013). *L'innovation Managériale*, Dunod, Paris.

JAWORSKI B J, et KOHLI A K, (1993). « Market Orientation: Antecedents and Consequences », *Journal of Marketing*, 57(3), p.53-70.

KANTER, R M, (1998). “From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation”, *Harvard Business Review*, 77, p.122-132.

KIMBERLY J R, et EVANISKO M, (1981). “Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations”, *Academy of Management Journal*, 24, p.689–713.

KLEIN K J, et SORRA J, (1996). «The Challenge of Implementation», *The Academy of Management Review*, 21(4), p.1055-1080.

LE ROY F, et YAMI S, (2007). « Les stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, 7(176), p.83-86.

LE ROY F, ROBERT M, et GIULIANI PH, (2013). « L'innovation managériale Généalogie, défis et perspectives », *Revue Française de gestion*, 6(235), p.77-90.

LENGNICK-HALL C A, et BECK T E, (2005). « Adaptive fit versus robust transformation: how organizations respond to environmental change », *Journal of Management*, 31(5), p.738–757.

LETTICE F, et PAREKH M, (2010). “The social innovation process: Themes, challenges and implications for practice”, *International Journal of Technology Management*, 51, p.19-158.

MAMOUNI LIMNIOS E, et MAZZAROL T, (2011). « Resilient Organizations: Offense versus Defense’, paper submitted for the Australia and New Zealand », *Academy of Management (ANZAM) Annual Conference, Wellington 7-9 December.*

MATABI M, (2012). « Analysis of institutional and governance factors and their impact on smallholder agricultural co-operatives’ performance in Malawi. A case of the rice oriented co-

operatives in Zomba, Salima and Nkhatabay Districts of Malawi», Unpublished MBA Dissertation, Lilongwe, Malawi, Exploits University.

MAZZAROL T, SIMMONS R A, et MAMOUNI LIMNIOS, E A, (2011). « A conceptual framework for research into co-operative enterprise », (CEMI) discussion article series no. DP1102, Perth: CEMI.

MCDONALD N, (2008). «Organisational Resilience and Industrial Risk », dans: Resilience Engineering. Concepts and Precepts.

MENDRAS H, et FORSE M, (1983). Le changement, Paris, Armand Colin.

MEEUS M T H, et EDQUIST C, (2006). “Introduction to Part I: Product and process innovation”, In J. Hage& M. Meeus (Eds.), Innovation, science, and institutional change, Oxford: Oxford University Press, p.23–37.

MENGUC B, et AUH S, (2006). «Creating a Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness », Journal of the Academy of Marketing Science, 34(1), p.63-73.

MENZANI, T, ET ZAMAGNI V, (2010). « Co-operative networks in the Italian economy », Enterprise & Society, 11(1), p.98–127.

MITCHEL D W, et COLES C B, (2004). «Business Model Innovation Breakthrough Moves », Journal of Business Strategy, 25(1), p.16-26.

MOL M J, BIRKINSHAW J, (2008). Giant steps in management: creating innovations that change the way we work, Prentice Hall, London.

MULGAN G, (2006). “ The process of social innovation”, Technology, Governance, Globalization, 1(2), p.145-162.

MUNKNER H H, (2012). « Co-operation as a remedy in times of crisis, agricultural co-operatives in the world. Their roles for rural development and poverty reduction. », Euricse Working Paper, no. 41 j 12. Trento: EURICSE.

NEUMEIER S, (2012). “Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research”, SociologiaRuralis, 52, p.48-69.

NKHOMA A, (2011). « Factors affecting sustainability of agricultural co-operatives: Lessons from Malawi », (Master thesis), Wellington: Massey University.

PHILLIPS W, LEE H, GHOBADIAN A, O'REGAN N, et JAMES P, (2014). “Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review”, Group & Organization Management, 40(3), p.428–461.

PHILLS J A, DEIGLMEIER K, et MILLER D T, (2008). “Rediscovering social innovation”. Stanford Social Innovation Review, 6, p.34-43.

PONOMAROV S Y, et HOLCOMB M C, (2009). « Understanding the Concept of Supply Chain Resilience », International Journal of Logistics Management, 20(1), p.124-143.

RASTOIN J-L, et VISSAC-CHARLES V, (1999). “Le groupe stratégique des entreprises de terroir”. Revue Internationale PME, 12(1-2), p.193-200.

SCHILLING M A, (2008). Strategic management of technological innovation, New York: McGraw-Hill Irwin.

SEVILLE E P, (2009). « Resilience: Great Concept but...What Does it Mean for Organisations », Tephra, 22, p.9-15.

SEVILLE E P, BRUNSDON D, DANTAS A, LE MASURIER J, WILKINSON S, et VARGO J, (2006). «Building Organizational Resilience: A New Zealand Approach Resilience: What Does it Mean for An Organization? », CAE Bulletin. Resilient Organizations Research Programme.

SHEFFI Y, (2007). The resilient enterprise, Publisher: MIT Press.

SIMMON R, et BIRCHALL J, (2008). « The role of cooperatives in poverty reduction: Network perspectives », *Journal of Socio-Economics*, 37(6), p.2131–2140.

SOMERS S, (2009). « Measuring Resilience potential: an adaptative Strategy for Organizational Crisis Planning », *Journal of contingencies and Crisis Management*, 17(1).

SUTCLIFFE K M, et VOGUS T J, (2003). Organizing for Resilience. In Cameron, K., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler. Chapter 7 p.94-110.

TOURABI A, BOURMA K, (2015). “Contribution to the analysis of the behavior of innovation within firms of the food industry in Morocco”, *International Journal of Engineering Sciences & Management Research*. 2(7), p.93- 98.

TOURABI A, AIT ERRAYS N, (2019). « L’effet de la formation continue sur la capacité d’innovation : Cas de l’agence Nationale des Ports au Maroc », *Reinnova Revue Entreprenariat et innovation*, 2(8), p.38 – 61.

UTTERBACK J M, (1994). *Mastering the dynamics of innovation*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.

UZKURT C, KUMARR, SEMIH KIMZAN H, et EMINOGLU G, (2013). « Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey », *European Journal of Innovation Management*, 16(1), p. 92-117.

VACCARO I G, JANSEN, J J P, VAN DEN BOSCH F A J, et VOLBERDA H, (2010). Top management team diversity and management innovation: The moderating role of social integration and environmental dynamism. Paper presented at the European Academy of Management conference, Rome, May.

VAN ESSEN M, STRIKE V M, CARNEY M, et SAPP S, (2015). « The resilient family firm: Stakeholder outcomes and institutional effects », *Corporate Governance (Oxford)*, 23(3), p.167-183.

VICARI S, et DE MURO P, (2012). « The cooperative as institution for human development », Working paper n°. 156, Department of Economics, Roma Tre University.

WALKER R M, (2008). “Empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration approach”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), p.591–615.

YACOUBI L, TOURABI A, (2019). « La relation : ambidextrie entrepreneuriale et résilience organisationnelle des PME », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), p.365-388.