

Impact de l'innovation managériale sur la résilience et la compétitivité du modèle coopératif : Étude de cas exploratoire d'un Groupement d'Intérêt Économique

The impact of managerial innovation on the resilience and competitiveness of the cooperative model: An exploratory case study of an Economic Interest Group.

Auteur 1 : OUFARY Malika.

Auteur 2 : ABOU-HAFS Habiba.

OUFARY Malika, <https://orcid.org/0009-0009-4239-9201>, Doctorante, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Droit et Gestion-LIRDeG, Université Ibn Zohr / Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociale d'Ait-Melloul, Maroc.

ABOU-HAFS Habiba, <https://orcid.org/0009-0005-6882-5038>, Enseignante chercheuse, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Droit et Gestion-LIRDeG, Université Ibn Zohr / Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociale d'Ait-Melloul, Maroc.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : OUFARY .M & ABOU-HAFS .H (2026) « Impact de l'innovation managériale sur la résilience et la compétitivité du modèle coopératif : Étude de cas exploratoire d'un Groupement d'Intérêt Économique », African Scientific Journal « Volume 03, Num 34 » pp: 1762 – 1784.



DOI : 10.5281/zenodo.18873982
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé :

Dans un contexte marocain marqué par une incertitude aggravée aux crises climatiques et économiques, cette recherche explore le rôle de l'innovation managériale comme levier de résilience et de compétitivité dans les coopératives d'argan de la région Souss-Massa. S'appuyant sur une étude de cas qualitative menée auprès d'un Groupement d'Intérêt Économique (GIE), l'analyse révèle que l'innovation managériale se manifeste par des pratiques concrètes de gouvernance participative, de digitalisation et de formation continue. Ces transformations, portées par un leadership inclusif et un capital social solide, permettent aux structures coopératives de développer simultanément leur robustesse, leur agilité et leur capacité de renouvellement. Les résultats soulignent particulièrement l'importance des innovations sociales, comme la création de caisses de solidarité, qui renforcent la cohésion tout en servant d'amortisseurs aux chocs externes. Cette étude contribue à une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels l'innovation managériale, en conciliant performance économique et finalités sociales, participe à la pérennisation d'un modèle entrepreneurial ancré dans le développement territorial durable.

Mots clés : Innovation managériale, Résilience organisationnelle, Compétitivité, Coopératives, Souss-Massa, Gouvernance participative, Capital social, Développement territorial durable.

Abstract:

In the Moroccan context, marked by growing uncertainty from climate and economic crises, this study investigates the role of managerial innovation in fostering resilience and competitiveness among argan cooperatives in the Souss-Massa region. Drawing on a qualitative case study of an Economic Interest Grouping (EIG), our analysis reveals that managerial innovation translates into concrete practices, including participatory governance, digitalization, and continuous training. These organizational transformations, driven by inclusive leadership and strong social capital, enable the cooperatives to enhance their robustness, agility, and capacity for renewal simultaneously. The findings underscore the importance of social innovations, such as the establishment of solidarity funds, which strengthen internal cohesion while acting as buffers against external shocks. This research contributes to a deeper understanding of how managerial innovation, by balancing economic performance with social objectives, helps sustain an entrepreneurial model rooted in sustainable territorial development.

Keywords: Managerial innovation, Organizational resilience, Competitiveness, Cooperatives, Souss-Massa, Participatory governance, Social capital, Sustainable territorial development.

Introduction

Dans un contexte mondial marqué par une instabilité économique, sociale et environnementale croissante, l'innovation managériale s'impose comme un facteur clé permettant aux organisations de faire face à des environnements incertains et turbulents (Duchek, 2020). Les pratiques managériales innovantes présentent la flexibilité organisationnelle, l'adaptation rapide aux changements ainsi que la capacité à transformer les crises en opportunités de développement (Lengnick-Hall et al., 2011). Cette dynamique d'innovation est d'autant plus fondamentale pour les organisations de l'économie sociale et solidaire telles que les coopératives, qui, en plus de leurs enjeux économiques, jouent un rôle fondamental sur les plans sociétal et communautaire (Borda-Rodriguez et Vicari, 2014).

Le modèle coopératif marocain, particulièrement dans la filière argan de la région Souss-Massa, se trouve à la croisée d'enjeux économiques, sociaux et environnementaux complexes. Alors que ces structures incarnent un potentiel significatif pour le développement rural inclusif (Borda-Rodriguez et Vicari, 2014), elles font face à des défis persistants liés à leur gouvernance, leur compétitivité et leur capacité d'adaptation dans un environnement de plus en plus incertain. La récurrence des crises, que ce soient climatiques, sanitaires, ou économiques, a mis en exergue la nécessité absolue de renforcer leur résilience organisationnelle, définie comme cette capacité à anticiper, absorber les chocs et se transformer (Duchek, 2020). C'est dans ce contexte de tension entre un potentiel de développement avéré et une vulnérabilité chronique aux crises que se situe notre recherche.

Si la littérature reconnaît l'innovation managériale comme un vecteur de transformation des pratiques, processus et structures organisationnels (Birkinshaw et al., 2008), son rôle spécifique et opérationnel dans le renforcement de la résilience des coopératives, notamment en contexte de crise, reste largement à explorer. Les mécanismes par lesquels de nouvelles pratiques managériales permettent à ces organisations de surmonter des chocs externes sont encore mal compris. Face à ce constat, la problématique de cet article s'articule ainsi autour de la question suivante : ***De quelle manière l'innovation managériale au sein des coopératives contribue-t-elle à construire une résilience organisationnelle face aux crises ?*** L'objectif principal de cette recherche est donc de comprendre et de modéliser les interactions dynamiques entre innovations managériales, processus de résilience et compétitivité dans le contexte spécifique des coopératives. Pour ce faire, nous mobilisons une approche qualitative approfondie, centrée sur l'étude de cas d'un groupement d'intérêt économique (GIE) de coopératives de la filière argan.

La contribution de cet article est double : d'une part, il propose un éclairage empirique original sur un terrain peu exploré ; d'autre part, il ambitionne de construire un cadre d'analyse intégrateur, susceptible d'enrichir la littérature sur l'innovation managériale et la résilience dans les organisations de l'économie sociale.

Pour atteindre cet objectif, cet article est structuré en cinq parties. La première partie présente une revue de la littérature mobilisant les concepts clés d'innovation managériale, de résilience organisationnelle, de compétitivité, et la deuxième partie justifie la pertinence de les articuler pour analyser les coopératives. La troisième partie détaille la méthodologie de recherche, en justifiant le choix de l'étude de cas qualitative et en présentant le terrain d'enquête du GIE de la filière argan. La quatrième partie est consacrée à l'analyse des résultats empiriques, mettant en lumière les mécanismes concrets par lesquels l'innovation managériale a renforcé la résilience du groupement étudié. La cinquième partie discute ces résultats à la lumière de la littérature existante, en soulignant les apports et les limites de la recherche. Enfin, la conclusion synthétise les principaux enseignements et ouvre des perspectives pour de futures recherches.

1. Cadre conceptuel et théorique

1.1. Définitions clés

Cette première partie sera consacrée à l'ancrage théorique de la recherche, à travers l'exploration des concepts clés de l'innovation managériale, de résilience organisationnelle, de compétitivité et de coopératives, afin de situer l'analyse dans le champ de l'économie sociale et solidaire et d'éclairer les dynamiques de résilience organisationnelle face aux crises.

1.1.1. Innovation managériale

L'innovation managériale fait référence aux transformations significatives dans les pratiques, processus, structures ou modes de gestion au sein d'une organisation, visant à améliorer sa performance et son adaptabilité aux changements de son environnement (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008). Cette notion dépasse l'innovation technique ou produit pour s'intéresser particulièrement à la coordination des ressources humaines et à l'organisation des activités (Edquist et al., 2001 ; Damanpour & Aravind, 2012).

Au Maroc, cette dimension managériale est encore peu explorée mais constitue un levier déterminant, notamment dans les PME et les coopératives qui cherchent à renforcer leur flexibilité et résilience face à des contraintes socio-économiques fortes (Eddahani et al., 2022).

L'innovation managériale se décline ici tant en termes d'introduction de nouvelles idées et pratiques qu'en leur mise en œuvre efficace, pouvant aboutir à un avantage compétitif durable difficile à reproduire (Kimberly, 1981 ; Birkinshaw et al., 2008).

Dans la région Souss-Massa, caractérisée par une forte présence de coopératives agricoles, l'innovation managériale se traduit par l'adoption de nouvelles formes de gouvernance, l'amélioration de la participation des membres, et la modernisation des processus décisionnels, incontournables pour faire face aux enjeux économiques et sociaux locaux (Borda-Rodriguez et Vicari, 2014 ; Cheggag & Mokhlis, 2023).

1.1.2. Résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle est définie comme la capacité d'une organisation à anticiper, faire face, et se reconstruire après des perturbations majeures, tout en maintenant ses fonctions essentielles (Duchek, 2020). Elle est multidimensionnelle et englobe trois piliers : la robustesse, c'est-à-dire la résistance aux chocs, l'agilité, à savoir la capacité à s'adapter rapidement et efficacement, et la capacité de renouvellement, notamment l'innovation et la transformation continue (Eddahani et al., 2022).

Cette capacité à rebondir dépend largement des pratiques managériales, notamment celles qui permettent la communication, l'apprentissage organisationnel et l'implication des membres (Somers, 2009). Dans un contexte marocain, marqué par des crises économiques et sanitaires récurrentes, la résilience organisationnelle peut être considéré comme un facteur clé de survie et de compétitivité, en particulier pour les petites structures telles que les coopératives (Borda-Rodriguez et Vicari, 2014).

1.1.3. Compétitivité

La compétitivité définit la capacité d'une organisation à conserver une position favorable sur le marché, à travers la création d'une valeur ajoutée supérieure ou distincte (Porter, 1985). Au-delà d'une simple notion économique, dans le cadre des coopératives, elle intègre également la capacité à satisfaire les besoins des membres tout en renforçant leur engagement, ancrant ainsi la performance dans un équilibre entre efficacité économique et finalités sociales (OIT, 2020).

La modernisation des pratiques managériales et l'intégration des innovations apparaissent comme essentielles pour que les coopératives marocaines, notamment dans la région Souss-

Massa, puissent répondre aux exigences croissantes de leur environnement et amplifier leur attractivité (Cheggag & Mokhlis, 2023).

1.1.4. Coopératives

Les coopératives sont des entreprises appartenant à leurs membres, caractérisées par une gouvernance démocratique où chaque membre dispose d'un droit de vote égal, dépendant de son apport (OIT, 2020). Ce modèle favorise l'engagement collectif, la solidarité et la prise de décision partagée. Selon Oufary et Abou-Hafs (2025) : « *Le concept de coopérative a évolué au fil du temps, mais il conserve des principes fondamentaux qui le distinguent des autres formes d'entreprises* ».

Cependant, cette structure participative pose aussi des défis spécifiques en termes d'innovation managériale, notamment en ralentissant parfois les processus de décision ou en générant des conflits d'intérêts internes (Borda-Rodriguez et Vicari, 2014). Dans le contexte de Souss-Massa, ces coopératives jouent un rôle essentiel dans le développement rural, mais doivent concilier la préservation de leurs valeurs avec la nécessité d'adopter des pratiques plus efficaces et innovantes (Cheggag et Mokhlis, 2023).

1.2. Théories et modèles d'innovation managériale

L'innovation managériale a longtemps été analysée par le prisme de la théorie basée sur les ressources (Resource-Based View, RBV), théorisée par Barney (1991), qui postule que la source principale d'un avantage concurrentiel durable réside dans les ressources internes à l'organisation. Selon cette approche, ce ne sont pas seulement les ressources tangibles mais surtout les ressources stratégiques, qualifiées de précieuses, rares, difficilement imitables et non substituables (critère VRIN), qui permettent à une organisation de développer un positionnement compétitif durable. La RBV se déplace ainsi l'attention sur l'identification, la protection et le développement des compétences et capacités uniques de l'entreprise, telles que le leadership, la culture organisationnelle, ou encore la gestion des connaissances, qui peuvent être sources d'innovation managériale (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984).

En complément, la théorie des capacités dynamiques, initialement développée par David Teece et al. (1997), avec l'accent sur la nécessité de reconfigurer continuellement ces ressources internes pour répondre à un environnement en perpétuelle évolution. Cette approche dynamique considère que la capacité d'une organisation à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences internes et externes constitue le cœur de son aptitude à innover et à s'adapter, d'où

la nécessité d'une innovation managériale agile. C'est particulièrement primordial pour les organisations soumises à des contextes instables, comme peuvent l'être les coopératives dans des régions en mutation économique et sociale (Teece, 2007 ; Eddahani et al., 2022).

Par ailleurs, Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) proposent une lecture plus spécifique et opérationnelle de l'innovation managériale, qu'ils s'occupent comme la création et la mise en œuvre de nouvelles pratiques managériales qui modifient profondément la façon dont les activités sont organisées et conduites. Pour eux, l'innovation managériale ne se limite pas à une idée ou une invention mais nécessite une véritable mise en œuvre qui implique la transformation des processus décisionnels, de la culture organisationnelle et des structures existantes. Ils insistent sur le rôle important des facteurs humains et culturels, tels que le leadership collaboratif et la propension à expérimenter, facteurs indispensables à la réussite de toute innovation managériale (Birkinshaw et al., 2008).

Dans le contexte marocain et particulièrement dans la région Souss-Massa, ces cadres théoriques prennent une dimension spécifique. Les coopératives, souvent limitées par des ressources financières modérées, tirent pleinement profit de leurs ressources humaines et de leur capital social qui constituent des leviers fondamentaux à travers lesquels l'innovation managériale peut s'exprimer, notamment via la participation collective et l'apprentissage organisationnel (Borda-Rodriguez et Vicari, 2014; Cheggag et Mokhlis, 2023). La capacité dynamique des coopératives à renouveler leurs pratiques managériales apparaît alors comme déterminante pour leur compétitivité future et leur résilience face aux défis externes.

Ainsi, ces théories et modèles convergent vers une idée clé : l'innovation managériale est un processus complexe fondé sur la valorisation des compétences internes, la culture organisationnelle adaptable, et un leadership ouvert à la transformation continue, des éléments qui permettent aux coopératives de Souss-Massa de mieux répondre à leur environnement en constante évolution.

1.3. Résilience organisationnelle : dimensions et mécanismes

La résilience organisationnelle est aujourd'hui conçue comme un processus dynamique, synthèse de plusieurs capacités interdépendantes permettant à une organisation de faire face aux perturbations, de s'adapter et de se renforcer. Ces dimensions font ressortir la robustesse, l'agilité, ainsi que la capacité de renouvellement mentionnées par Duchek (2020). L'innovation

managériale joue un rôle central dans le déploiement et le renforcement de ces mécanismes. Le tableau n°1 représente les dimensions clés de la résilience organisationnelle.

Tableau N°1 : Dimensions clés de la résilience organisationnelle

Dimension	Description	Exemple de mécanismes associés	Références principales
Robustesse	« Capacité des éléments, systèmes et autres unités d'analyse à résister aux contraintes et aux exigences sans subir de dommages, de dégradation ou de perte de fonction »	Maintien des fonctions vitales, gestion des risques anticipés.	Tierney, K. J. (2003)
Agilité	« Capacité à développer et à appliquer rapidement des stratégies concurrentielles agiles et dynamiques »	Flexibilité structurelle, leadership adaptatif, communication efficace.	McCann, J., et al (2009)
Capacité de renouvellement	Aptitude à se réinventer après un choc, intégrant apprentissage organisationnel et innovation continue.	Introduction de nouvelles pratiques, apprentissage collectif, transformation culturelle.	Bégin & Chabaud (2010), Vogus & Sutcliffe (2007)

Source : Nous-mêmes

Le tableau n°2 ci-dessous synthétise les mécanismes qui permettent de soutenir la résilience organisationnelle à travers l'innovation managériale.

Tableau N°2 : Mécanismes soutenant la résilience via l'innovation managériale

Mécanisme	Description	Impact sur la résilience	Références
Culture organisationnelle propice à la prise de risque	Encouragement à l'expérimentation et tolérance à l'erreur.	Favoriser l'adaptation et la transformation en situation de crise.	Eddahani et all. (2022), Shani et all. (2020)
Circulation fluide de l'information	Partage rapide et transparent des données et retours internes et externes.	Améliorer la prise de décision rapide et informée.	Putnam (1995), Sharma et al. (2016)
Collaboration participative	Implication active des membres dans la prise de décision et la résolution de problèmes.	Renforce l'engagement et la cohésion, facilitant la capacité d'adaptation.	Bardoel et al. (2014), Cheggag et Mokhlis (2023)
Leadership inclusif	Un leadership qui valorise les contributions diverses et encourage l'autonomie.	Crée un climat de confiance et un environnement propice à la résilience.	Kuknor & Bhattacharya (2022), Hollander (2012).

Source : Nous-mêmes

Le tableau n°3 ci-dessous synthétise les rôles spécifiques de l'agilité organisationnelle dans la résilience organisationnelle, notamment à travers la flexibilité structurelle, la réactivité décisionnelle, ou encore l'adaptation continue.

Tableau N°3 : Rôles spécifiques de l'agilité organisationnelle dans la résilience

Facette de l'agilité	Définition	Contribution à la résilience	Références
Flexibilité structurelle	Capacité à modifier rapidement les structures, processus et rôles.	Permet une adaptation rapide aux changements environnementales.	Somers (2009), Doz et Kosonen (2010)
Réactivité décisionnelle	Rapidité et efficacité dans les prises de décisions en contexte incertain.	Réduit les effets négatifs des crises grâce à des actions opportunes.	Kuknor & Bhattacharya (2022)
L'adaptation continue	Processus d'apprentissage et de mise à jour permanente des pratiques.	Favoriser l'innovation et la pérennité organisationnelle.	Teng-Calleja et al. (2020)

Source : Nous-mêmes

1.4. Spécificités du modèle coopératif : gouvernance démocratique et implication des membres

Le modèle coopératif marocain, particulièrement dans la région Souss-Massa, se caractérise par une structure de gouvernance profondément démocratique, unique et fondatrice de son identité organisationnelle. Cette gouvernance repose essentiellement sur le principe clé « une personne, une voix », garantissant l'égalité des membres dans la prise de décision, dépendant de leur apport financier (Office du Développement de la Coopération, 2025).

1.4.1. Gouvernance démocratique

- **Assemblée générale** : Organe souverain de la coopérative, elle se réunit au moins une fois par une assemblée ordinaire (Loi 112-12, Maroc). Tous les membres y participent, discutent librement des orientations stratégiques, des bilans et délibèrent sur les décisions majeures, ce qui favorisent la transparence, la responsabilité collective et la légitimité des choix.
- **Conseil d'administration** : Émanation élue de l'assemblée, chargée du pilotage opérationnel, elle est contrôlée par les membres, ce qui limite le pouvoir managérial et accroît l'efficacité participative. Ce contrôle est un garde-fou contre les dérives et un facteur de confiance accumulé (Farabi & Bouazza, 2023).

- **Respect des principes coopératifs** : Solidarité, responsabilité, transparence et équité sont des valeurs fondamentales qui structurent la gouvernance et guident les comportements et interactions au sein des coopératives (Gagnon, 2012).

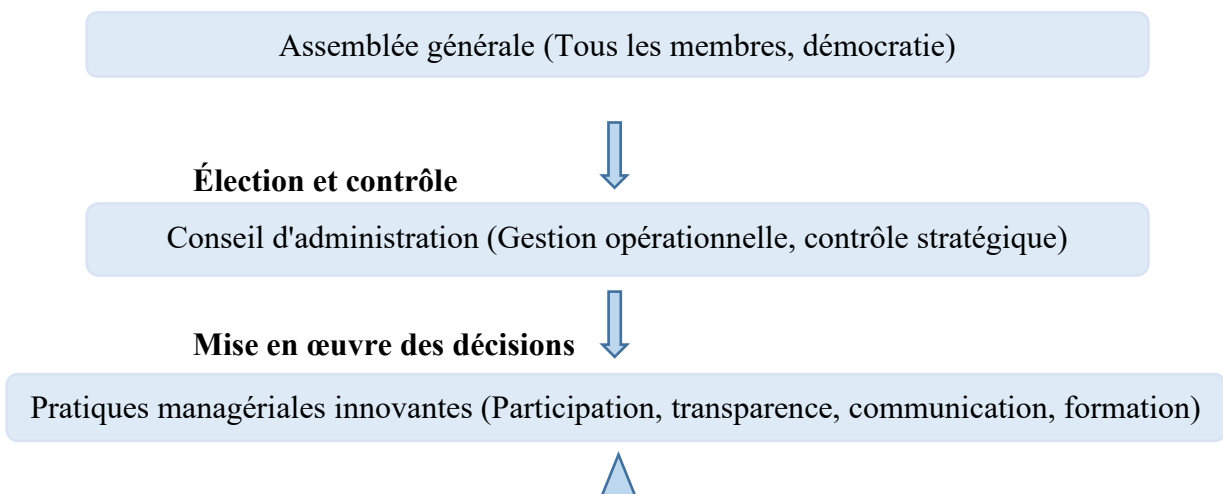
1.4.2. Implication des membres

L'implication est à la fois un droit et un devoir des coopérateurs, qui jouent un rôle actif dans la gouvernance et au sein des différentes instances tels que les assemblées générales. Cette implication permet de renforcer :

- ⇒ La cohésion sociale et la confiance mutuelle, base essentielle pour la résilience et la performance (Putnam, 1995),
- ⇒ La capacité d'adaptation collective face aux évolutions économiques ou environnementales locales (Cheggag & Mokhlis, 2023),
- ⇒ L'appropriation des stratégies d'innovation managériale, grâce à la formation et à l'information continue des membres (Office du Développement de la Coopération, 2025).

Pour illustrer de manière synthétique et visuelle l'organisation du modèle coopératif, le schéma ci-dessous présente les liens essentiels entre gouvernance démocratique, implication des membres et processus d'innovation managériale, mettant en lumière le fonctionnement participatif et ses effets sur la performance des coopératives.

Figure N° 1 : Schéma explicatif : Gouvernance démocratique et implication des membres dans les coopératives



Source : Nous-mêmes

2. Innovation managériale comme levier de résilience dans les coopératives

L'environnement économique contemporain, marqué par des crises successives, quelles qu'elles soient sanitaires, géopolitiques, ou climatiques, a placé la résilience organisationnelle au cœur des préoccupations stratégiques. Pour les coopératives, dont le modèle est intrinsèquement ancré dans des valeurs de solidarité et de durabilité, la résilience revêt une importance particulière. L'innovation managériale, définie comme l'introduction de nouvelles pratiques, structures ou processus de gestion significativement différents de la norme établie (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008), émerge comme un levier puissant pour renforcer cette capacité. Cette section analyse les mécanismes par lesquels l'innovation managériale permet aux coopératives d'absorber les chocs, de s'adapter et de se transformer.

2.1. Mécanismes d'action : création d'un cadre de diversité et d'adaptation flexible

Pour saisir comment l'innovation managériale renforce la résilience des coopératives, il est essentiel de la considérer non comme un simple outil, mais comme la construction délibérée d'un écosystème organisationnel fondé sur la diversité des compétences et une capacité d'ajustement continue. Ce cadre transforme la structure souvent traditionnelle des coopératives en une entité dynamique, capable de naviguer dans des environnements complexes et incertains.

L'innovation managériale se manifeste concrètement par une diversification des pratiques de gestion et une recherche constante de flexibilité. Comme le soulignent Nafzaoui & Ettakani (2024), cette approche se traduit par l'adoption de modes de fonctionnement délibérément modulables, conçus pour s'ajuster rapidement aux fluctuations du marché, aux pressions environnementales ou aux changements internes. Il ne s'agit plus seulement de réagir aux chocs, mais de se doter d'une capacité structurelle à évoluer en permanence.

Par exemple, l'intégration de processus collaboratifs ouverts favorise la créativité et la montée en compétences des membres, tout en stimulant l'agilité de l'organisation (Eddahani et al., 2022). Cette diversité managériale agit comme un amortisseur face aux crises, facilitant un alignement rapide sur les besoins et opportunités émergents.

En définitive, ces mécanismes de la diversification des pratiques et la recherche de flexibilité, ne sont pas des stratégies indépendantes. Ils s'alimentent mutuellement pour créer un environnement organisationnel fertile où la résilience peut s'enraciner et se développer, faisant de la coopérative non une victime passive des turbulences, mais un acteur capable de façonner son propre destin dans l'épreuve.

2.2. Impact sur la capacité des coopératives à absorber les chocs et à s'adapter aux changements

La littérature montre que l'innovation managériale renforce directement la capacité d'absorption des coopératives, en optimisant leurs ressources et en développant leur capacité à anticiper et à répondre aux perturbations (Reinmoeller & van Baardwijk, 2005).

À titre d'exemple, lors de la crise COVID-19, les coopératives ayant adopté des pratiques innovantes ont mieux maintenu leur fonctionnement en mobilisant des réseaux solides et en adaptant leurs modes de gouvernance (Eddahani et al., 2022). Par ailleurs, ces pratiques innovantes apportent un renouvellement constant des stratégies, indispensables pour évoluer dans un environnement incertain (Carayannis et al., 2016).

2.3. Rôle du leadership, de la communication et de la participation collective

Le leadership joue un rôle central dans la mise en œuvre de l'innovation managériale. Des leaders engagés et inclusifs ont démontré une culture de confiance, essentielle pour encourager la prise de risque et l'adhésion collective aux changements (Kasmi & Helmi, 2025). Ils établissent une culture organisationnelle et une communication transparente et bidirectionnelle, assurant la circulation fluide de l'information, facteur clé pour renforcer la cohésion, la confiance et la performance globale (Cardon et al., 2025).

2.4. Innovation sociale : renforcement de la cohésion, de l'engagement et de la fidélisation

L'innovation sociale, en tant que forme spécifique d'innovation managériale, vise à remodeler les modes de coopération et les relations au sein des coopératives. En introduisant des pratiques solidaires, des dispositifs participatifs et des actions inclusives, elle renforce la cohésion sociale, favorise l'engagement durable des membres et contribue à leur fidélisation (Cheggag & Mokhlis, 2023). Cela crée un environnement organisationnel robuste où les membres sont motivés à contribuer activement, assurant ainsi la pérennité et la performance globale.

Ces mécanismes intégrés démontrent que l'innovation managériale ne se limite pas à l'introduction de pratiques nouvelles, mais constitue un processus global de transformation organisationnelle centré sur la flexibilité, la collaboration et une gouvernance adaptative, particulièrement adaptée au modèle coopératif.

3. Méthodologie de recherche

Cette recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste. Ce positionnement se justifie par la nature même de notre objet de recherche : comprendre les mécanismes par lesquels l'innovation managériale contribue à la résilience organisationnelle. Ces phénomènes sont intrinsèquement liés aux perceptions, aux expériences vécues et aux interprétations des acteurs, la présidente du GIE, dans notre cas. L'interprétativisme considère que la réalité sociale n'est pas unique et objective, mais qu'elle est construite par les individus et les interactions. Notre objectif n'est donc pas de dégager des lois universelles, mais d'accéder au sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, à leurs décisions et aux transformations qu'ils mettent en œuvre pour faire face aux crises. Comme le soulignent Thiétart et al. (2014), cette approche est adaptée pour explorer des phénomènes complexes et contextualisés.

Ce positionnement épistémologique nous conduit à adopter un **raisonnement abductif**. Loin d'une simple application linéaire de la théorie, l'abduction permet un dialogue constant entre le cadre conceptuel et les données de terrain. Comme le soulignent Charreire-Petit et Durieux (2014), cette logique permet de tirer parti de la richesse des études de cas, car elle ouvre la voie à la construction de contributions théoriques originales et ancrées.

Afin de confronter le cadre théorique développé précédemment à la réalité du terrain, une étude de cas qualitative a été privilégiée. Cette recherche exploratoire se base sur un entretien semi-directif unique, mais approfondi, mené avec la présidente-fondatrice d'un Groupement d'Intérêt Économique (GIE) spécialisé dans la production et la commercialisation de l'huile d'argan dans la région Souss-Massa. Le choix du GIE, une structure collaborative proche de la coopérative, permet d'étudier les dynamiques managériales dans un contexte pertinent pour la problématique.

TABLEAU N°4 : PRESENTATION DU GROUPEMENT D'INTERET ECONOMIQUE

ANNEE DE CREATION	2003
ADRESSE	Agadir, Région Souss-Massa
ACTIVITE	Transformation et valorisation des produits de l'argan (huile cosmétique et alimentaire)
CHIFFRES CLES	6 coopératives adhérentes 65 salariés 500 femmes bénéficiaires directes 100 Tonnes d'huile d'argan exportée

Source : Nous-mêmes

L'entretien, d'une durée de deux heures, a été conduit en suivant un guide semi-directif autour des thèmes suivants :

1. Les pratiques managériales actuelles et leur évolution.
2. La perception des défis et des perturbations économiques, climatiques, sociales.
3. Les mécanismes d'adaptation et de prise de décision.
4. Le rôle du leadership, de la communication et de la participation.
5. Le lien perçu entre innovation en gestion, résilience et performance.

L'entretien a été enregistré, retranscrit intégralement et soumis à une analyse de contenu thématique inspirée des travaux de Bardin (1977) et de Paillé et Mucchielli (2016). Cette méthode, rigoureuse et systématique, est particulièrement adaptée à l'exploitation des verbatims dans le cadre d'une recherche exploratoire.

4. Résultats et discussion

4.1. Présentation et analyse des résultats

L'analyse du verbatim révèle plusieurs thèmes centraux qui éclairent la problématique de l'innovation managériale comme levier de résilience et de compétitivité.

Tableau n°5 : Synthèse des pratiques d'innovation managériale identifiées

Thème émergent	Illustration par une citation significative	Lien avec le cadre conceptuel
Gouvernance participative élargie	« <i>Au début, je prenais seul les décisions. Maintenant, nous avons un comité de pilotage avec des représentantes élues. Ce n'est pas toujours facile, mais cela permet que les décisions soient comprises et appliquées par toutes.</i> »	Gouvernance démocratique (Borda-Rodriguez et Vicari, 2014) ; Implication des membres.
Digitalisation de la communication interne	« <i>Nous utilisons un groupe WhatsApp pour tout le monde. Les informations sur les commandes, les formations, les problèmes... circulent en temps réel. C'est simple, mais ça a révolutionné notre réactivité.</i> »	Circulation fluide de l'information (Sharma et al., 2016) ; Agilité.
Formation continue	« <i>J'ai instauré des sessions de formation trimestrielles : gestion de base, qualité, e-commerce. Former les femmes, c'est les fidéliser</i> »	Capacité de renouvellement (Duchek, 2020) ;

comme levier stratégique	<i>et améliorer la qualité de notre produit. C'est notre meilleur investissement. »</i>	Apprentissage organisationnel.
Innovation sociale : Création d'une caisse de solidarité	<i>« Nous avons créé une caisse interne pour les urgences médicales ou familiales. Cela a renforcé la confiance et le sentiment d'appartenance. Les femmes se sentent protégées. »</i>	Innovation sociale (Cheggag & Mokhlis, 2023) ; Cohésion sociale.

Source : Nous-mêmes

Le tableau n°5 montre que l'innovation managériale dans ce GIE ne se limite pas à des outils techniques, mais touche à des dimensions profondes de l'organisation : la gouvernance, la communication, le développement des compétences et le lien social. Ces pratiques correspondent directement aux mécanismes théoriques identifiés, comme la participation et l'apprentissage.

Tableau n°6 : Perception de la résilience et rôle de l'innovation managériale

Dimension de la Résilience	Manifestation empirique	Rôle de l'IM
Robustesse	<i>« Pendant la sécheresse de 2022, la production d'amandon a chuté. Grâce à notre caisse et à notre réputation, nous avons tenu sans licencier. Nous avons diversifié en achetant une partie de la matière première à d'autres coopératives. »</i>	La caisse de solidarité « innovation sociale » et le réseau « capital social » ont servi d'amortisseurs.
Agilité	<i>« Pendant le COVID, les touristes ont disparu. Nous avons rapidement développé la vente en ligne sur une plateforme marocaine. Une de nos femmes, formée au numérique, gère maintenant cela. »</i>	La formation continue et la structure légère du GIE ont permis une réorientation rapide.
Capacité de Renouvellement	<i>« Aujourd'hui, nous réfléchissons à certifier notre huile "bio" pour exporter vers l'Europe. C'est un projet collectif qui motive tout le monde. »</i>	La gouvernance participative permet l'émergence de nouveaux projets stratégiques.

Source : Nous-mêmes

D'après ce tableau n°6, l'entretien valide le modèle théorique de Duchek (2020). La résilience n'est pas un état mais une capacité dynamique, alimentée par des innovations managériales

spécifiques. L'agilité, par exemple, est directement liée à l'investissement dans la formation et les outils de communication.

Tableau n°7 : Facteurs facilitateurs et freins à l'innovation managériale

Catégorie	Facteurs identifiés	Citation illustrative
Facilitateurs	Leadership visionnaire	« Il faut être à l'écoute, expliquer, et parfois imposer. Mon rôle est de montrer le chemin et de convaincre. »
	Capital social et confiance	« Ici, on se connaît toutes. La confiance est la base. Sans elle, aucun changement n'est possible. »
Freins	Résistance au changement	« Certaines femmes étaient réticentes à l'idée de la vente en ligne. Elles avaient peur de la complexité. Il a fallu du temps et de la pédagogie. »
	Contraintes financières	« Nos marges sont faibles. Financer de nouvelles machines ou de gros projets marketing est très difficile sans aides extérieures. »
	Lourdeur de la prise de décision collective	« Décider en groupe, c'est plus lent. Pour une petite opportunité commerciale, on peut perdre le client en attendant que tout le monde se prononce. »

Source : Nous-mêmes

Ce tableau n°7 met en lumière la tension intrinsèque au modèle coopératif, déjà soulignée dans la littérature (Borda-Rodriguez et Vicari, 2014). Le leadership et la confiance sont des catalyseurs essentiels pour surmonter les freins culturels et structurels. Les contraintes financières rappellent la pertinence de la théorie RBV, où les ressources limitées doivent être optimisées via des innovations managériales peu coûteuses mais à fort impact comme par exemple : WhatsApp ou la formation interne.

4.2. Discussion des résultats

Les résultats de cette étude empirique viennent étayer et nuancer le cadre théorique. Ils confirment que l'innovation managériale est bien un levier stratégique pour la résilience et la compétitivité des structures collaboratives comme le GIE.

En effet, les pratiques observées, notamment la gouvernance participative, la digitalisation, la formation, l'innovation sociale, opérationnalisent concrètement les concepts de robustesse,

d'agilité et de renouvellement. L'étude montre comment ces pratiques s'imbriquent pour créer un système résilient. Par exemple, la formation a permis l'agilité digitale pendant la crise COVID.

Ainsi, l'interviewée incarne un leadership à la fois inclusif transformationnel. Son action a été importante pour instaurer un climat de confiance, sans lequel les innovations managériales, perçues comme risquées, n'auraient pas pu être adoptées. Le capital social apparaît, comme l'indique Barney (1991), la ressource VRIN « valeur, rareté, inimitabilité, non-substituabilité » par excellence sur laquelle s'introduire l'innovation.

Par ailleurs, la compétitivité n'est pas perçue uniquement en termes de parts de marché, mais comme la capacité à pérenniser l'activité et améliorer les revenus des femmes. L'innovation managériale, via la fidélisation et la montée en qualité, sert directement cet objectif de performance socio-économique, en phase avec la vision de l'organisation internationale du travail 2020 qui permet de promouvoir les droits fondamentaux au travail, accroître les opportunités d'emploi décent, étendre la protection sociale et renforcer le dialogue social. Entre autres, cette vision de « OIT 2020 » a également souligné l'importance de l'égalité des genres, et a lancé un appel mondial pour une reprise économique centrée sur l'humain après la crise du COVID-19, en mettant l'accent sur la résilience, la durabilité et l'inclusion.

Cette immersion dans le cas du GIE démontre de manière tangible que l'innovation managériale n'est pas un concept abstrait réservé aux grandes entreprises. C'est une réalité pratique et un impératif stratégique pour les coopératives de la région Souss-Massa. Face aux chocs externes, c'est leur capacité à faire évoluer leurs pratiques de gouvernance, de communication et de développement des compétences qui détermine leur résilience.

En définitive, l'innovation managériale la plus puissante paraît celle qui renforce simultanément la performance économique et le lien social, confirmant ainsi la nature profondément hybride du modèle coopératif lorsqu'il est dynamisé par une gestion innovante et adaptative.

Conclusion et perspectives

Cette recherche avait pour ambition d'analyser les liens entre innovation managériale, résilience et compétitivité dans le contexte spécifique des coopératives d'argan de la région Souss-Massa. Les résultats de notre étude de cas mettent en lumière plusieurs enseignements évidents.

Premièrement, il apparaît que la résilience n'est pas une qualité innée, mais une capacité qui se construit activement à travers des innovations managériales ciblées. La gouvernance participative, la digitalisation des communications et l'investissement dans la formation constituent des piliers concrets pour développer l'agilité et la capacité de renouvellement des organisations, confirmant les apports des théories des capacités dynamiques (Teece, 2007 ; Eddahani et al., 2022).

Deuxièmement, notre analyse souligne le rôle décisif du leadership et du capital social. Le leadership transformationnel et inclusif observé s'avère être un accélérateur fondamental pour instaurer la confiance nécessaire à l'adoption de pratiques nouvelles, souvent perçues comme risquées. Le capital social, en tant que ressource VRIN « valeur, rareté, inimitabilité, non-substituabilité » (Barney, 1991), se confirme comme le support essentiel à l'émergence et à l'adoption des innovations les plus prometteuses.

Enfin, cette étude invite à une redéfinition de la compétitivité dans le secteur coopératif. Celle-ci ne saurait se réduire à une logique de parts de marché, mais doit intégrer la capacité à pérenniser l'activité, à améliorer les conditions de vie des membres et à contribuer à la résilience du territoire, en phase avec les objectifs de l'OIT (2020) pour une économie centrée sur l'humain.

En guise de conclusion, l'innovation managériale la plus pertinente pour les coopératives semble être celle qui parvient à créer une union entre performance économique et lien social. Cette recherche présente certaines limites, notamment son caractère exploratoire basé sur un cas unique. La généralisation des résultats nécessiterait des investigations complémentaires sur un échantillon élargi de coopératives. Néanmoins, elle ouvre des perspectives opérationnelles claires : accompagner la transition résiliente des coopératives passe par un soutien à l'expérimentation managériale, au développement des compétences et à la consolidation de ce capital immatériel si précieux que représente la confiance collective.

BIBLIOGRAPHIE

Bardin, L. (1977). L'horoscope d'un magazine : une analyse de contenu. *Communication & Langues* , 34 (1), 79-93.

Bardoel, EA, Pettit, TM, De Cieri, H., et McMillan, L. (2014). Résilience des employés : un nouveau défi pour la GRH. *Revue Asie-Pacifique des Ressources Humaines* , 52 (3), 279-297. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12033>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bégin, L. et Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 200(1), 127-142. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-127?lang=fr>.

Birkinshaw, J., Hamel, G., et Mol, MJ (2008). Innovation managériale. *Revue de l'Académie de gestion* , 33 (4), 825-845. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>

Borda-Rodriguez, A., & Vicari, S. (2014). Rural co-operative resilience: the case of Malawi. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2(1), 43-52. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcom.2014.03.002>

Carayannis, EG, Grigoroudis, E., & Goletsis, Y. (2016). Évaluation de l'efficacité des systèmes d'innovation à plusieurs niveaux et étapes : une approche DEA multi-objectifs. *Expert Systems with Applications* , 62 , 63-80. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2016.06.017>

Cardon, PW, Huang, Y., et Power, G. (2025). Communication du leadership sur les plateformes numériques internes, capital émotionnel et performance de l'entreprise : l'importance de l'écoute centrée sur le leader. *International Journal of Business Communication* , 62 (3), 495-521.. <https://doi.org/10.1177/2329488419828808>

Charreire-Petit, S. et Durieux, F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans R. Thiétart *Méthodes de recherche en management* (Vol. 4, pp. 76-104). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0076>.

Cheggag, M., & Mokhlis, C. E. (2023). L'innovation comme déterminant de la résilience organisationnelle en temps de crise: cas du secteur de l'énergie au Maroc. In *SHS Web of*

Conferences (Vol. 175, p. 01023). EDP Sciences.
<https://doi.org/10.1051/shsconf/202317501023>

Damanpour, F., et Aravind, D. (2012). Innovation managériale : conceptions, processus et antécédents. *Revue de gestion et d'organisation*, 8 (2), 423-454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>

Doz, YL et Kosonen, M. (2010). Intégrer l'agilité stratégique : un programme de leadership pour accélérer le renouvellement des modèles économiques. *Planification à long terme*, 43 (2-3), 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Eddahani, M., Mohamed, B. A. L., & Bengrich, M. (2022). Nouvelles pratiques managériales dans les organisations publiques à l'ère du covid 19: résilience organisationnelle et innovation managériale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(1).

Edquist, C., Hommen, L., et McKelvey, M. (2001). Innovation et emploi : innovation de procédé versus innovation de produit. Dans *Innovation et emploi*. Éditions Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781843762874>

Farabi, Z., & Bouazza, A. (2023). Governance and financial performance: What is the relationship? Literature Review. *Revue de l'entrepreneuriat et de l'innovation*, 5(19). <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/reinnova-v5i19.39527>

Gagnon, M. A. (2012). Les principes coopératifs : Un cadre pour le développement durable. *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 305(3), 45-62. <https://doi.org/10.7202/1014752ar>

Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.

Kasmi, A., & helmi, D. (2025). L'innovation managériale et la performance organisationnelle dans les universités publiques: rôle médiateur de la culture organisationnelle–Cas de l'UMP-Oujda. *Alternatives Managériales Economiques*, 7(1), 229-249. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v7i1.57130>

Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (Vol. 1, pp. 84-104). Oxford University Press.

Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European journal of training and development*, 46(9), 771-797. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>

Lengnick-Hall, CA, Beck, TE, & Lengnick-Hall, ML (2011). Développer la résilience organisationnelle grâce à une gestion stratégique des ressources humaines. *Revue de gestion des ressources humaines*, 21 (3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

McCann, J., Selsky, J., et Lee, J. (2009). Développer l'agilité, la résilience et la performance dans des environnements turbulents. *People & Strategy* , 32 (3), 44-51.

Nafzaoui. M.A, & Ettakani. D. (2024). L'innovation managériale et le leadership ambidextre : clés de la résilience et de la performance dans les PME», *Revue Française d'Économie et de Gestion* «Volume 5: Numéro 10. pp: 41-57.

Oufary, M. & Abou-Hafs, H. (2025). L'implication des coopératives dans le développement territorial via le développement durable : Cas de la région Souss-Massa, Maroc. *European Scientific Journal*, ESJ, 21 (1), 190. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15424592>

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). Chapitre 11. L'analyse thématique. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 235-312). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2016.01.0235>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78. <https://doi.org/10.1353/jod.1995.0002>

Reinmoeller, P., & van Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 61-65.

Shani, AB, Coghlan, D., et Alexander, BN (2020). Redécouvrir le raisonnement abductif dans la recherche sur le développement et le changement organisationnels. *The Journal of Applied Behavioral Science* , 56 (1), 60-72. <https://doi.org/10.1177/0021886319893016>

Sharma, S., Singh, G., & Sharma, R. (2016). Information sharing and organizational resilience: Exploring the relationship. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 684-701.

Somers, S. (2009). Mesurer le potentiel de résilience : une stratégie adaptative pour la planification des crises organisationnelles. *Journal of contingencies and crisis management* , 17 (1), 12-23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teng-Calleja, M., Hechanova, MRM, Sabile, PR, et Villasanta, APVP (2020). Renforcer la résilience des organisations et des employés en situation de catastrophe. *Revue internationale de gestion de la santé au travail* , 13 (4), 393-411. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-09-2019-0122>

Tierney, K. J. (2003). Conceptualizing and measuring organizational and community resilience: Lessons from the emergency response following the September 11, 2001 attack on the World Trade Center.

Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4ème édition). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01>

Vogus, TJ, et Sutcliffe, KM (octobre 2007). Résilience organisationnelle : Vers une théorie et un programme de recherche. Conférence internationale de l'IEEE 2007 sur les systèmes, l'homme et la cybernétique (pp. 3418-3422). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

WEBOGRAPHIE

Office du Développement de la Coopération. <https://www.odco.gov.ma/>

Organisation Internationale du Travail. <https://www.ilo.org/fr>