

Écosystème d'incubation et résilience organisationnelle des coopératives au Maroc : une analyse conceptuelle multiniveaux et lecture théorique d'une relation complexe

Incubation Ecosystem and Organizational Resilience of Cooperatives in Morocco : A Multilevel Conceptual Analysis and Theoretical Interpretation of a Complex Relationship.

Auteur 1 : JOUDI Marouan,

Auteur 2 : BOUDOHAY Younes,

Auteur 2 : LAHFIDI Abdelhaq,

JOUDI Marouan, (PhD)

Université Ibn Zohr, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Agadir, Maroc Laboratoire de recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

BOUDOHAY Younes (PhD)

Université Ibn Zohr, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Agadir, Maroc Laboratoire de recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

LAHFIDI Abdelhaq (Professeur d'enseignant supérieur)

Université Ibn Zohr, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Agadir, Maroc Laboratoire de recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

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 : JOUDI .M, BOUDOHAY .Y & LAHFIDI .A (2026) « Écosystème d'incubation et résilience organisationnelle des coopératives au Maroc : une analyse conceptuelle multiniveaux et lecture théorique d'une relation complexe », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 1012 – 1035.



DOI : 10.5281/zenodo.20568918

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Les coopératives marocaines souffrent d'un paradoxe bien documenté : elles bénéficient de dispositifs d'accompagnement croissants : incubateurs, programmes d'accélération, formations financées par l'État ou des bailleurs internationaux mais leur taux de survie à cinq ans reste préoccupant, leur autonomie financière limitée et leur capacité à faire face aux chocs économiques, climatiques ou institutionnels insuffisamment développée. Ce constat soulève une question théorique centrale, trop souvent escamotée dans les politiques publiques : l'incubation produit-elle réellement de la résilience organisationnelle ? Et si oui, à quelles conditions, dans quels délais, et selon quels mécanismes ?

Cet article conceptuel et théorique examine cette question à travers une revue critique de la littérature articulant six cadres théoriques complémentaires : la théorie de la résilience organisationnelle (Weick, 1993 ; Sutcliffe & Vogus, 2003), l'approche par les écosystèmes entrepreneuriaux (Isenberg, 2011 ; Stam, 2015), la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978), les travaux sur le capital social (Putnam, 2000 ; Fukuyama, 1995 ; Ostrom, 1990), la théorie des ressources et compétences dynamiques (Barney, 1991 ; Teece et al., 1997) et le néo-institutionnalisme (DiMaggio & Powell, 1983). L'article soutient que l'incubation ne produit de la résilience coopérative durable que lorsqu'elle répond à un ensemble de conditions systémiques : ancrage territorial, gouvernance interne renforcée, apprentissage organisationnel double boucle, diversification des ressources et transition post-incubation maîtrisée qui sont rarement réunies dans les dispositifs existants au Maroc.

L'article propose six hypothèses théoriques, un modèle conceptuel à trois niveaux de variables, une comparaison typologique de cinq modèles d'incubation, et six propositions théoriques destinées à orienter la recherche empirique future. Sa contribution principale réside dans la construction d'un cadre analytique intégratif qui traite simultanément l'incubation comme processus, comme écosystème et comme condition d'une résilience coopérative qui ne se réduit pas à la simple survie organisationnelle.

Mots-clés : incubation coopérative ; résilience organisationnelle ; économie sociale et solidaire ; écosystème entrepreneurial

Abstract

Moroccan cooperatives face a well-documented paradox: despite growing access to incubation programmes, accelerators, and state-funded or donor-financed support schemes, their five-year survival rate remains worrying, their financial autonomy limited, and their capacity to withstand economic, climatic or institutional shocks insufficiently developed. This raises a central theoretical question that public policy has too often bypassed: does incubation generate organisational resilience? And if so, under what conditions, over what timeframes, and through which mechanisms?

This conceptual and theoretical article examines that question through a critical review of the literature, drawing on six complementary theoretical frameworks: organisational resilience theory (Weick, 1993; Sutcliffe & Vogus, 2003), entrepreneurial ecosystem approaches (Isenberg, 2011; Stam, 2015), organisational learning theory (Argyris & Schön, 1978), social capital perspectives (Putnam, 2000; Fukuyama, 1995; Ostrom, 1990), resource and dynamic capabilities theory (Barney, 1991; Teece et al., 1997), and neo-institutionalism (DiMaggio & Powell, 1983). The article argues that incubation only produces durable cooperative resilience when it satisfies a set of systemic conditions territorial embeddedness, reinforced internal governance, double-loop organisational learning, resource diversification, and managed post-incubation transition that are rarely met in existing Moroccan support schemes. The article advances six theoretical hypotheses, a three-tier conceptual model, a typological comparison of five incubation models, and six theoretical propositions intended to guide future empirical research.

Keywords: cooperative incubation; organisational resilience; social and solidarity economy; entrepreneurial ecosystem;

Introduction

La trajectoire des politiques d'incubation coopérative au Maroc révèle une dynamique paradoxale. Depuis le milieu des années 2000, le pays a connu une prolifération significative de dispositifs d'accompagnement destinés aux coopératives, portés par la conviction que leur succès est conditionné par un renforcement de leurs compétences, de leurs méthodes et de leurs réseaux. Des initiatives telles que les programmes de l'INDH, de l'ODCo, les plateformes de l'OCP Foundation, ainsi que des projets de coopération bilatérale, témoignent de cet engagement. Cependant, malgré cette expansion quantitative spectaculaire, le taux d'activité effective des coopératives reste préoccupant, avec des études sectorielles suggérant qu'une part importante des structures enregistrées demeure peu active ou inactive. Cette observation met en lumière un vide analytique majeur : la question de la résilience organisationnelle des coopératives, particulièrement dans un contexte de développement, est largement sous-explorée et absente des cadres d'évaluation habituels.

Cet article vise précisément à combler ce déficit en explorant la relation entre l'incubation coopérative et la résilience organisationnelle au Maroc. L'objectif principal est de démontrer que la résilience des coopératives n'est pas une conséquence automatique de l'incubation, mais plutôt le résultat d'une conception d'incubation qui intègre simultanément le renforcement des capacités internes (gouvernance, compétences, apprentissage), l'ancrage dans un écosystème territorial favorable (réseaux, marchés, institutions) et la gestion des transitions vers l'autonomie. Nous postulons que l'omission de l'une de ces dimensions fragilise l'ensemble du processus d'incubation et explique, en partie, les résultats limités et fragiles observés dans les dispositifs marocains actuels.

Pour ce faire, l'article est structuré comme suit : la première section propose une revue de la littérature sur la résilience organisationnelle et l'incubation coopérative. La deuxième section analyse le contexte marocain des politiques d'incubation et les défis rencontrés par les coopératives. La troisième section développe une discussion théorique approfondie. Enfin, la quatrième section présente une proposition de modèle conceptuel et des hypothèses théoriques, avant de conclure sur les implications de nos findings et les pistes de recherche futures.

1. Revue de littérature

La genèse du concept de résilience dans les sciences de gestion est intrinsèquement liée à l'étude des situations extrêmes et de la haute fiabilité. Weick (1993), dans son analyse séminale du désastre de Mann Gulch, a démontré comment des organisations confrontées à des crises paroxystiques peuvent s'effondrer non pas par manque de ressources matérielles, mais par un «

effondrement du sensemaking collectif » [1]. Cette incapacité des membres à maintenir une représentation partagée de la situation et à coordonner leurs réponses de manière improvisée souligne que la résilience n'est pas seulement une propriété structurelle, mais une capacité cognitive et relationnelle à faire face à l'inattendu. Des travaux plus récents ont prolongé cette vision en soulignant que la résilience est un processus dynamique de vigilance collective et d'anticipation des signaux faibles (Duchek, 2020 ; Linnenluecke, 2017).

Pour opérationnaliser ce concept, Sutcliffe & Vogus (2003) ont proposé de définir la résilience comme « la capacité d'une organisation à absorber les tensions, à maintenir ses fonctions et à se reconfigurer face à des perturbations » Cette tridimensionnalité absorption, maintien, reconfiguration s'avère particulièrement pertinente pour l'étude des coopératives. Elle permet de distinguer la simple résistance (capacité à ne pas rompre) de la résilience adaptative, où l'organisation sort transformée et potentiellement renforcée de l'épreuve (Lengnick-Hall et al., 2011 ; Hillmann & Guenther, 2021). Dans cette perspective, la résilience devient une « méta-capacité » qui se décline en étapes successives d'anticipation, de coping et d'adaptation (Duchek, 2020).

L'application de ce cadre aux organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) révèle des dynamiques spécifiques. La littérature suggère que les coopératives possèdent des atouts intrinsèques liés à leur nature hybride (Battilana & Lee, 2014). La gouvernance démocratique favorise une distribution des compétences et maintient l'engagement des membres en période de crise (Spicer & Hyatt, 2017). De plus, la mission sociale agit comme une boussole, donnant un sens profond au maintien de l'activité là où une entreprise classique pourrait se désengager (Bonomi et al., 2021). Cependant, ces organisations font face à des vulnérabilités structurelles documentées : une faible capitalisation, un accès restreint au crédit formel, une dépendance marquée aux leaders fondateurs et des défis de professionnalisation (Bouchard, 2013 ; Rousselière & Château Terrisse, 2019). En somme, la résilience des coopératives n'est pas un état permanent, mais une capacité contingente qui dépend fortement de l'écosystème d'accompagnement et des conditions initiales de leur construction (Darmita et al., 2024)

1.2 Les écosystèmes entrepreneuriaux : penser l'incubation comme système

De son tour, Isenberg (2011) a proposé une rupture conceptuelle majeure avec la vision traditionnelle de l'incubation comme service fourni à des acteurs individuels. Son argument : la performance entrepreneuriale et par extension coopérative dépend moins des qualités intrinsèques des acteurs que de la qualité du système dans lequel ils évoluent. Cet écosystème comprend six domaines interdépendants : politiques publiques et cadre réglementaire, culture

entrepreneuriale, ressources humaines et talents, marchés, financements, et réseaux de soutien. Stam (2015) a raffiné ce cadre en distinguant les éléments de base (institutions, culture, réseaux physiques et numériques) des acteurs systémiques et des outputs.

De leur tour, Spigel & Harrison (2018) ont montré que les écosystèmes entrepreneuriaux ont des trajectoires historiques propres ils émergent, mûrissent ou déclinent et que les interventions publiques peuvent accélérer ou ralentir ces trajectoires sans jamais les contrôler entièrement. C'est une observation clé pour comprendre pourquoi certaines régions comme le Souss-Massa développent des écosystèmes coopératifs plus robustes que d'autres, sans que cela soit entièrement explicable par les seuls investissements publics.

1.3 L'apprentissage organisationnel : la dimension cognitive de la résilience

Argyris & Schön (1978) ont introduit la distinction désormais classique entre apprentissage en simple boucle corriger des erreurs sans remettre en question les valeurs et hypothèses de base et apprentissage en double boucle, qui implique de questionner ces fondements eux-mêmes. Pour une coopérative, la différence est considérable. Un apprentissage en simple boucle améliorera la tenue des comptes ; un apprentissage en double boucle pourrait amener les membres à reconsidérer leur positionnement sur la chaîne de valeur, leur définition collective du succès, ou leur rapport à la concurrence inter-coopérative. Dans cette continuité, Senge (1990) a popularisé la notion d'organisation apprenante autour de cinq disciplines : maîtrise personnelle, modèles mentaux, vision partagée, apprentissage en équipe et pensée systémique. Appliqué aux coopératives, ce cadre invite à évaluer dans quelle mesure les programmes d'incubation contribuent à construire ces dimensions ou se contentent de transmettre des compétences techniques de premier ordre. L'observation dans des contextes comparables (Afrique de l'Ouest, Amérique latine) suggère que la plupart des dispositifs privilégient les compétences techniques au détriment de la pensée systémique. Ce déséquilibre explique en partie pourquoi des coopératives apparemment bien formées restent fragiles face à des perturbations inattendues. Dans le contexte marocain, la faiblesse des mécanismes de capitalisation entre programmes aggrave ce problème : chaque nouveau dispositif repart de zéro, sans bénéficier de la mémoire organisationnelle accumulée.

1.4 Capital social et confiance : les fondations relationnelles de l'incubation

Dans le cadre des organisations collectives, et particulièrement des coopératives, la littérature souligne que la performance économique et organisationnelle ne dépend pas uniquement des ressources financières ou techniques disponibles, mais également de la qualité des relations sociales qui structurent l'action collective. Les dynamiques de coopération, de confiance, de

réciprocité et de coordination entre les membres constituent des éléments centraux pour assurer la stabilité de l'organisation, faciliter la prise de décision et renforcer la capacité d'adaptation face aux contraintes de l'environnement. Dans cette perspective, le concept de capital social occupe une place importante dans les travaux portant sur le développement territorial, l'entrepreneuriat collectif et les organisations de l'économie sociale et solidaire.

C'est dans cette logique que Putnam (2000) distingue le capital social de liaison (bonding), qui unit des individus partageant des caractéristiques similaires, et le capital social de pontage (bridging), qui connecte des groupes différents. Pour une coopérative, les deux formes sont nécessaires mais insuffisantes prises isolément : la cohésion interne sans ouverture vers l'extérieur produit des organisations repliées sur elles-mêmes ; l'ouverture sans cohésion interne produit des organisations vulnérables aux influences extérieures. Un programme d'incubation efficace devrait théoriquement contribuer à développer les deux, en renforçant la confiance interne tout en ouvrant des connexions vers des marchés, institutions et partenaires extérieurs. À cet égard, Ostrom (1990) a montré que les communautés locales peuvent gérer des ressources communes de manière durable lorsque certains principes de gouvernance sont respectés : règles adaptées aux conditions locales, mécanismes de participation à la décision, surveillance mutuellement acceptée, et reconnaissance externe de l'autonomie. Ces principes résonnent directement avec les défis de l'incubation coopérative. Les coopératives d'usage des eaux dans la plaine du Gharb, les groupements de valorisation de la pistache dans la région de Meknès ou les associations de gestion forestière du Moyen Atlas illustrent avec des succès variables combien ces conditions ostromiennes de durabilité peuvent être fragilisées par des interventions externes mal calibrées.

1.5 Théorie des ressources et capacités dynamiques : ce que l'incubation construit

Dans le paradigme contemporain du management stratégique, la performance durable des organisations est analysée à travers leur aptitude à orchestrer des ressources spécifiques, difficilement imitables et substituables. Pour les coopératives, cette perspective est d'autant plus cruciale que leur pérennité repose sur un équilibre fragile entre ressources matérielles et compétences immatérielles (relationnelles, collectives et identitaires). L'incubation ne doit donc plus être perçue comme une simple assistance technique ponctuelle, mais comme un processus de construction d'avantages organisationnels durables.

Barney (1991) a établi que l'avantage compétitif repose sur des ressources répondant aux critères VRIN : Valeur, Rareté, Inimitabilité et Non-substituabilité. Transposé à l'incubation coopérative, ce cadre permet de distinguer les acquis superficiels des actifs stratégiques. Alors

que des compétences techniques génériques (comptabilité de base, conformité légale) sont nécessaires, elles ne constituent pas des barrières à l'entrée ou des leviers de résilience à long terme. En revanche, l'incubation peut catalyser l'émergence de ressources telles que :

- Une certification biologique ou équitable ancrée dans un savoir-faire local unique.
- Un réseau d'acheteurs fidélisés reposant sur des contrats de confiance à long terme.
- Une culture de résolution collective des conflits, ressource hautement tacite et difficilement imitable par des structures non coopératives.

Au-delà des ressources statiques, Teece, Pisano & Shuen (1997) ont introduit le concept de capacités dynamiques : la faculté d'une organisation à « intégrer, construire et reconfigurer ses compétences internes et externes pour répondre à des environnements changeants ». Dans le contexte marocain, cette distinction est fondamentale. La résilience de reconfiguration dépend moins de ce que la coopérative possède que de ce qu'elle est capable de devenir face à un choc (sécheresse, fermeture de marché, crise sanitaire).

Des travaux récents sur les coopératives marocaines soulignent que les capacités numériques et l'innovation du modèle d'affaires sont des médiateurs clés de la performance (Ihendyane, 2024 ; Rhouri, 2023). L'enjeu pour les programmes d'incubation est de passer d'une transmission de compétences techniques « statiques » à l'institutionnalisation de routines d'apprentissage et de vigilance stratégique. Une coopérative « apprenante » est capable de détecter les signaux faibles du marché et d'ajuster son organisation de manière autonome, garantissant ainsi une résilience post-incubation réelle.

Type de Capacité	Nature de l'Acquis	Impact sur la Résilience
Capacités Statiques	Compétences techniques (comptabilité, hygiène).	Assure la conformité et le fonctionnement quotidien.
Ressources VRIN	Marque territoriale, capital social, brevets collectifs.	Crée un avantage compétitif et protège les marges.
Capacités Dynamiques	Agilité décisionnelle, apprentissage organisationnel.	Permet la survie et la reconfiguration face aux chocs majeurs.

1.6 Le néo-institutionnalisme : questionner les incubateurs eux-mêmes

Le néo-institutionnalisme (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2014) offre un éclairage complémentaire sur les incubateurs eux-mêmes. Les programmes d'incubation, comme toute organisation, sont soumis à des pressions isomorphiques : coercition des bailleurs qui imposent des formats standardisés, mimétisme envers des modèles étrangers perçus comme réussis (Silicon Valley, Mondragón, Émilie-Romagne), normalisation via les experts et consultants en

développement. Le résultat est paradoxal : des incubateurs qui se ressemblent de plus en plus dans leurs formats sessions de formation, business plans, pitches mais qui répondent de moins en moins aux besoins spécifiques des coopératives de femmes rurales peu alphabétisées dans le Haut Atlas ou des groupements d'artisans tisserands de Khenifra.

Meyer & Rowan (1977) avaient montré que la légitimité institutionnelle d'une organisation ne garantit pas son efficacité opérationnelle. C'est précisément ce découplage que l'on observe dans plusieurs dispositifs d'incubation marocains : formellement conformes aux standards internationaux de l'accompagnement, substantiellement inadaptés aux réalités du terrain. Cette observation invite non seulement à réformer les coopératives mais à interroger les incubateurs eux-mêmes, leur gouvernance, leurs référentiels implicites, et les pressions institutionnelles qui les conformisent.

Le tableau 1 ci-dessous synthétise les six cadres théoriques retenus, leurs apports analytiques et leur pertinence pour l'incubation coopérative au Maroc.

Tableau 1 : Cadres théoriques mobilisés, apports analytiques

Théorie / Auteurs clés	Concepts centraux mobilisés	Apport pour l'incubation coopérative	Limites analytiques
Résilience organisationnelle (Weick, 1993; Sutcliffe & Vogus, 2003 ; Lengnick-Hall & Beck, 2005)	Absorption des chocs, maintien fonctionnel, reconfiguration adaptative, sensemaking collectif	Fournit la variable dépendante cible et ses trois dimensions mesurables	Risque de tautologie ; difficile à mesurer ex ante
Écosystèmes entrepreneuriaux (Isenberg, 2011 ; Stam, 2015 ; Spigel & Harrison, 2018)	Ressources, institutions, réseaux, culture, marchés, capital humain, interconnexions systémiques	Situe l'incubation dans un système d'acteurs interdépendants, au-delà du dispositif isolé	Difficile à opérationnaliser dans des contextes fragmentés ; trajectoire-dépendant

Théorie / Auteurs clés	Concepts centraux mobilisés	Apport pour l'incubation coopérative	Limites analytiques
Apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978 ; Senge, 1990)	Boucles simples/doubles, organisation apprenante, modèles mentaux, capitalisation	Explique les mécanismes cognitifs par lesquels l'incubation produit des transformations durables	Processus long ; difficile à accélérer artificiellement
Capital social et confiance (Putnam, 2000 ; Fukuyama, 1995 ; Ostrom, 1990)	Liaison/pontage, confiance institutionnelle, réciprocité, gouvernance des communs	Articule les conditions relationnelles de la coopération durable et de la gouvernance efficace	Variable selon les territoires ; difficile à mesurer et à construire rapidement
Ressources et capacités dynamiques (Barney, 1991 ; Teece et al., 1997)	Ressources VRIN, capacités dynamiques, avantage compétitif durable, reconfiguration	Permet d'analyser ce que l'incubation apporte vraiment en ressources stratégiques non reproductibles	Conçu pour entreprises ; transposition partielle à l'ESS coopérative
Néo-institutionnalisme (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2014)	Isomorphisme (coercitif, mimétique, normatif), légitimité, découplage	Questionne les incubateurs eux-mêmes : pressions de conformité qui limitent leur adaptation locale	Risque de déterminisme structurel ; sous-estime la capacité d'agence

Ce que révèle la mise en regard de ces six cadres, c'est qu'ils éclairent des dimensions complémentaires d'un même phénomène. La RBV et les capacités dynamiques questionnent ce que l'incubation construit effectivement comme ressources stratégiques. L'approche par les écosystèmes situe l'incubation dans un réseau d'interdépendances territoriales. L'apprentissage

organisationnel interroge les mécanismes cognitifs par lesquels les transformations se produisent et se pérennisent. Le capital social pointe les conditions relationnelles de la coopération durable. La résilience organisationnelle fournit la variable dépendante cible dans ses trois dimensions. Et le néo-institutionnalisme questionne les incubateurs eux-mêmes, pas seulement les coopératives incubées. Ensemble, ils dessinent un cadre analytique intégratif que la littérature francophone sur l'ESS en contexte de développement n'avait pas encore pleinement articulé.

2. Le contexte marocain : dispositifs d'incubation, forces et angles morts

2.1 Paysage des dispositifs d'incubation coopérative existants

Le paysage de l'incubation coopérative au Maroc est hétérogène, fragmenté, et encore peu évalué de manière rigoureuse. On peut distinguer quatre types de dispositifs qui coexistent sans réelle coordination d'ensemble.

Le premier type est constitué des programmes publics directs, pilotés par l'ODCo, les Directions Régionales de l'Agriculture (DRA) ou les Agences de Développement Régional. Ces programmes proposent généralement des formations techniques de courte durée (deux à cinq jours), un appui à la mise en conformité légale et administrative, et parfois un accès facilité à des équipements subventionnés. Leur couverture géographique est large atout indéniable dans un pays aux disparités territoriales importantes mais leur intensité et leur durée sont insuffisantes pour produire des transformations organisationnelles profondes.

Le deuxième type regroupe les initiatives portées par des ONG nationales ou internationales, dans le cadre de projets financés par l'Union Européenne, l'USAID, la GIZ ou l'AFD. Ces dispositifs sont généralement plus intensifs et davantage adaptés aux besoins spécifiques des bénéficiaires. Mais leur durée est limitée aux cycles de financement des projets (deux à quatre ans), et les effets de durabilité post-projet restent mal documentés. La question de la prise de relais à la fin du projet reste souvent sans réponse satisfaisante.

Le troisième type est celui des incubateurs et accélérateurs privés ou para-publics, comme ceux développés par l'OCP Foundation dans la région de Khouribga, la Fondation BMCE, ou certaines universités comme l'UM6P à Ben Guérir. Ces dispositifs intègrent des composantes de mentorat, de mise en réseau et d'accès aux marchés plus développées. Mais ils tendent à cibler des profils de coopérateurs relativement éduqués, excluant de facto les populations les plus vulnérables : femmes rurales peu alphabétisées, jeunes agriculteurs sans formation formelle qui sont précisément celles qui ont le plus besoin d'accompagnement.

Le quatrième type, encore embryonnaire au Maroc, est celui des incubateurs coopératifs par les pairs, dans lesquels des coopératives expérimentées accompagnent des coopératives nouvellement créées. Ce modèle, bien développé au Canada (réseau COOP Carrefour) et en Belgique (Febecoop), présente l'avantage de s'appuyer sur des savoirs pratiques ancrés localement et de renforcer simultanément le capital social inter-coopératif. Il reste à ce jour peu développé au Maroc, bien que certaines unions sectorielles dans l'argan, l'olive ou l'artisanat aient commencé à jouer ce rôle de manière informelle.

2.2 Comparaison typologique des modèles d'incubation

Le tableau 2 ci-dessous propose une comparaison des cinq principaux modèles d'incubation identifiés dans la littérature et dans la pratique marocaine, avec une évaluation de leur applicabilité au contexte coopératif local.

Tableau 2 : Comparaison typologique des modèles d'incubation et leur applicabilité au contexte coopératif marocain

Modèle d'incubation	Caractéristiques principales	Forces	Limites	Applicabilité au coopératif marocain
Incubateur classique (technologique)	Espace physique, services mutualisés, financement d'amorçage, mentorat individuel, horizon 18-36 mois	Éprouvé pour start-ups ; accès aux marchés privés ; écosystème urbain dense	Conçu pour entreprises individuelles ; gouvernance collective ignorée ; sélection élitiste	Transposition directe impossible ; adaptation radicale nécessaire (logique non lucrative, co-décision)
Incubateur social	Impact social ciblé, accompagnement hybride, évaluation d'impact	Aligné sur les finalités de l'ESS ; sensible aux contraintes des bénéficiaires	Modèles économiques souvent fragiles ; dépendance aux subventions	Modèle le plus pertinent ; expériences prometteuses à Casablanca, Rabat, Marrakech

Modèle d'incubation	Caractéristiques principales	Forces	Limites	Applicabilité au coopératif marocain
	intégrée, publics vulnérables			
Incubateur coopératif (peer-based)	Apprentissage pair à pair, gouvernance horizontale, mutualisation inter-coopératives	Renforce la culture coopérative ; production de capital social collectif ; coût marginal faible	Lent à produire des résultats ; exige un ancrage territorial préexistant fort	Très peu développé au Maroc ; potentiel élevé dans concentrations coopératives (argan, olive, dattes)
Programme public (type INDH / ODCo)	Financement étatique, ciblage territorial large, logique de projet, reporting administratif	Couverture géographique large ; ressources conséquentes ; légitimité institutionnelle	Logique de conformité > performance ; accompagnement ponctuel ; évaluation quantitative	Modèle dominant ; efficacité limitée sans réforme de la logique d'évaluation et de la durée
Accélérateur ESS hybride	Durée courte-intensive, cohortes, mentorat expert, accès marchés, évaluation d'impact intégrée	Résultats rapides ; effet réseau ; sélection de profils plus avancés	Sélectivité élevée ; moins adapté aux structures très fragiles ou peu alphabétisées	Émergent (OCP Foundation, INDH Phase 3, UM6P) ; résultats prometteurs mais à confirmer

Source : Auteurs

Ce tableau 2 révèle une tension structurelle dans le paysage marocain : les modèles les plus adaptés aux besoins des coopératives (incubateurs sociaux, peer-based) sont les moins développés, tandis que le modèle dominant (programme public INDH/ODCo) présente des limites structurelles importantes en termes de logique d'évaluation et d'intensité de

l'accompagnement. C'est une contradiction que les politiques publiques n'ont pas encore sérieusement résolue.

2.3 Les vulnérabilités spécifiques des coopératives marocaines face aux chocs

Identifier les sources de vulnérabilité des coopératives marocaines est une condition préalable à la conception de programmes d'incubation orientés vers la résilience. Cinq catégories principales émergent de la littérature disponible et des rapports institutionnels.

La vulnérabilité climatique est particulièrement aiguë pour les coopératives agricoles. La sécheresse de 2021-2022, l'une des plus sévères depuis des décennies, a mis en lumière la fragilité des coopératives des zones semi-arides : Draâ-Tafilalet, Souss-Massa, Oriental dont les revenus dépendent de cultures pluviales ou d'une irrigation insuffisamment sécurisée. Des coopératives d'argan ayant développé des certifications internationales et accédé à des marchés d'exportation ont subi des pertes de production de 40 à 60 % en une seule campagne, sans disposer de mécanismes de lissage financier suffisants.

La vulnérabilité de marché touche la dépendance à un nombre restreint d'acheteurs, l'absence de diversification des débouchés, la faible capacité de négociation face aux intermédiaires commerciaux. Une coopérative d'huile d'olive de la province de Beni Mellal qui écoule 80 % de sa production auprès d'un seul grossiste est exposée à une dépendance de pouvoir comparable à celle qu'Emerson (1962) a théorisée dans ses travaux sur les relations inter-organisationnelles. La vulnérabilité de leadership est sans doute la moins bien prise en charge. La défaillance, le départ ou le décès du leader fondateur déstabilise souvent profondément des organisations dont le fonctionnement repose sur des compétences et des réseaux personnels non transférés. Ce phénomène est particulièrement prononcé dans les coopératives féminines rurales marocaines, où le leadership est fréquemment concentré dans les mains d'une ou deux femmes alphabétisées celles qui savent lire les formulaires, écrire les rapports, parler aux institutions.

La vulnérabilité institutionnelle changements de politique publique, modification des critères de financement, réorganisation administrative peut avoir des effets dévastateurs sur des organisations dont le modèle économique repose largement sur des ressources externes. Enfin, la vulnérabilité technologique et digitale montée en puissance du commerce en ligne, transformation des chaînes d'approvisionnement, digitalisation des administrations représente un choc potentiel pour des coopératives peu numérisées et peu connectées aux nouveaux circuits économiques.

2.4 Ce que les dispositifs d'incubation ne font pas encore suffisamment

À la lumière de ces vulnérabilités, le bilan des programmes d'incubation existants est, pour le dire prudemment, mitigé. La vulnérabilité climatique est rarement traitée dans les curricula d'accompagnement, qui restent centrés sur la gestion et la conformité légale. La diversification des activités, la constitution de réserves financières, l'assurance agricole mutualisée sont des stratégies de résilience climatique trop peu intégrées. La vulnérabilité de leadership est la moins traitée de toutes. Peu de programmes incluent des modules de planification de la succession, de délégation des compétences ou de gouvernance distribuée pourtant essentiels à la pérennité des organisations. La vulnérabilité de marché est davantage prise en compte formations en marketing, participation à des foires sectorielles mais les résultats restent inégaux, faute de volumes suffisants, de certifications internationales et de capacité logistique.

3. Discussion théorique : l'incubation comme condition nécessaire mais non suffisante

La question posée en introduction l'incubation produit-elle de la résilience ? Appelle une réponse qui dépasse les certitudes habituelles : oui, probablement, mais seulement dans des conditions précises que les dispositifs actuels sont loin de réunir systématiquement. Ce n'est pas une critique de l'idée d'incubation. C'est une invitation à la concevoir différemment avec plus d'ambition théorique, plus d'ancrage territorial, et moins de confiance dans les formats standardisés.

Les programmes d'incubation tendent à construire ce qu'on pourrait appeler une résilience de premier ordre : la capacité à mieux faire ce qu'on fait déjà. Mais la résilience qui compte vraiment dans des environnements aussi volatils que ceux dans lesquels évoluent beaucoup de coopératives marocaines est une résilience de second ordre la capacité à se reconfigurer, à changer de modèle, à inventer des réponses face à des perturbations inattendues. Ce type de résilience exige quelque chose de plus difficile à construire qu'une compétence technique : une capacité de questionnement collectif, une tolérance à l'incertitude, une culture d'expérimentation. Calling it achievable in a six-month programme would be getting ahead of the evidence.

3.1 La transition post-incubation : l'angle mort le plus dangereux

La littérature sur l'incubation entrepreneuriale (Hackett & Dilts, 2004 ; Bergek & Norrman, 2008) a depuis longtemps identifié la transition post-incubation comme une phase critique. C'est souvent après la sortie du dispositif d'accompagnement que les organisations les plus fragiles s'effondrent, privées du soutien humain, financier et institutionnel qui les portait. Ce phénomène semble encore plus prononcé pour les coopératives, dont la gouvernance démocratique et la

logique non lucrative ne produisent pas automatiquement les réflexes de survie entrepreneuriale des entreprises classiques.

3.2 Gouvernance et résilience : une relation dialectique

La relation entre gouvernance interne et résilience est dialectique, non linéaire. Une gouvernance démocratique bien fonctionnelle renforce la résilience en distribuant les compétences et en maintenant l'engagement collectif. Mais une gouvernance formellement démocratique mais substantiellement défailante assemblées générales sans débat réel, dirigeants peu contrôlés, information financière opaque peut devenir un facteur d'aggravation des crises, en paralysant la prise de décision au moment précis où elle devrait être rapide et adaptative. L'incubation qui travaille la gouvernance est donc un investissement dans la résilience à long terme. Mais il faut reconnaître que construire une culture de gouvernance participative dans une organisation traversée par des rapports de pouvoir préexistants, des loyautés familiales et des hiérarchies sociales, prend des années pas des mois.

3.3 Genre et incubation : un angle mort persistant

Les coopératives féminines représentent environ 22 % du tissu coopératif marocain en 2022, avec une concentration marquée dans l'argan, la couture et les services à la personne. Elles font face à des vulnérabilités spécifiques que les programmes d'incubation de droit commun n'adressent pas toujours : mobilité géographique limitée, charge domestique non rémunérée qui contraint le temps disponible, accès plus difficile au crédit formel, normes sociales pouvant freiner l'affirmation du leadership féminin. Des travaux comme ceux de Cornwall (2003) ou Mayoux (2001) ont montré que les programmes d'autonomisation économique produisent des résultats très différents selon qu'ils intègrent une perspective de genre dans leur conception, et non seulement dans leur ciblage.

4. Proposition d'un modèle conceptuel et hypothèses théoriques

Les six propositions théoriques présentées dans le tableau 4 découlent des hypothèses formulées dans la section précédente. Elles sont conçues à un niveau d'abstraction intermédiaire suffisamment général pour s'appliquer à des contextes variés, suffisamment précis pour guider des recherches empiriques concrètes.

Tableau 4 : Propositions théoriques, ancrage et implications pour la recherche empirique

N°	Proposition théorique	Ancrage théorique	Implications pour la recherche empirique
P1	L'incubation coopérative n'est pas un dispositif neutre : sa conception reflète des présupposés implicites sur la nature des coopératives qui conditionnent structurellement son efficacité.	DiMaggio & Powell (1983) ; Scott (2014)	Analyser les référentiels implicites des programmes marocains ; identifier les modèles importés et leurs conditions d'adaptation contextuelle.
P2	La résilience des coopératives est un phénomène multi-dimensionnel irréductible à la survie financière : elle englobe des dimensions organisationnelles, identitaires et institutionnelles.	Sutcliffe & Vogus (2003) ; Weick (1993) ; Luthans (2002)	Développer des instruments composites de mesure de la résilience coopérative adaptés aux contextes de développement.
P3	L'ancrage territorial d'un dispositif d'incubation est une condition de pertinence, non une variable secondaire : les incubateurs ignorant les logiques sociales locales produisent des effets limités et non durables.	Stam (2015) ; Granovetter (1985) ; Ostrom (1990)	Cartographier les écosystèmes coopératifs territoriaux marocains et identifier les conditions d'émergence d'effets d'agglomération.
P4	La gouvernance interne d'une coopérative est à la fois un objet et un levier de l'incubation : un accompagnement qui ne travaille pas la gouvernance ne peut produire de résilience durable.	Putnam (2000) ; Crozier & Friedberg (1977) ; Ostrom (1990)	Expérimenter des modules de renforcement de la gouvernance et en évaluer les effets sur la durabilité à moyen terme.

N°	Proposition théorique	Ancrage théorique	Implications pour la recherche empirique
P5	Les dispositifs d'incubation intégrant une logique d'apprentissage organisationnel double boucle produisent des transformations cognitives plus profondes que ceux centrés sur la seule transmission de compétences techniques.	Argyris & Schön (1978) ; Senge (1990)	Comparer les effets d'incubations de différentes natures sur les représentations et pratiques des coopérateurs.
P6	La résilience des coopératives incubées est significativement affectée par la qualité de la transition post-incubation : le retrait brutal du soutien annule une grande partie des bénéfices accumulés.	Teece et al. (1997) ; Isenberg (2011) ; Hackett & Dilts (2004)	Analyser les trajectoires post-incubation et identifier les conditions d'un accompagnement de sortie progressif et soutenable.

Source : Auteurs

Ces propositions sont des invitations à la recherche empirique qualitative d'abord (études de cas approfondies, ethnographies organisationnelles, entretiens avec des praticiens), puis quantitative (enquêtes représentatives, analyses de survie organisationnelle, évaluations d'impact quasi-expérimentales). Seule cette articulation entre théorie et terrain permettra de valider, d'affiner ou d'infirmer les mécanismes causaux proposés ici. Avant de présenter le modèle conceptuel, il convient de préciser que celui-ci s'appuie sur une lecture intégrative de la littérature relative à l'incubation entrepreneuriale, à la résilience organisationnelle, au capital social ainsi qu'aux capacités dynamiques des organisations collectives. Le modèle proposé cherche à articuler, dans une logique systémique, les principaux facteurs d'incubation susceptibles d'influencer la résilience des coopératives, tout en tenant compte des mécanismes intermédiaires et des variables contextuelles qui structurent cette relation. Inspiré des approches causales utilisées dans les modèles d'équations structurelles de type SmartPLS, ce schéma met en évidence les relations hypothétiques entre variables indépendantes, variables médiatrices, dimensions de la résilience coopérative et facteurs modérateurs.

Figure 1 : Modèle conceptuel de la relation entre incubation et résilience coopérative



Source : Auteurs

Après la présentation du modèle conceptuel, il apparaît que la résilience coopérative ne peut être expliquée par un facteur unique ou par une simple logique de transfert de compétences techniques. Elle résulte plutôt d'une combinaison de dimensions organisationnelles, relationnelles, institutionnelles et territoriales qui interagissent de manière dynamique. Le modèle met notamment en évidence le rôle central des mécanismes médiateurs tels que le capital social, les capacités d'innovation ou l'apprentissage organisationnel dans la transformation des effets de l'incubation en capacités réelles de résilience. Il souligne également l'importance des variables contextuelles, notamment la qualité de l'écosystème local et le soutien institutionnel externe, susceptibles d'amplifier ou de limiter les effets des dispositifs d'accompagnement sur la pérennité des coopératives. En définitive, l'analyse théorique réalisée met en évidence que la résilience des coopératives ne dépend pas uniquement de leur accès au financement ou de la transmission de compétences techniques ponctuelles, mais repose sur des mécanismes plus profonds liés à la gouvernance, au capital social, à l'apprentissage organisationnel et à la capacité d'adaptation stratégique. La littérature mobilisée montre également que les dispositifs d'incubation produisent des effets différenciés selon leur qualité, leur ancrage territorial, la continuité de l'accompagnement proposé ainsi que la densité de l'écosystème institutionnel dans lequel évoluent les coopératives.

L'examen des travaux théoriques et empiriques révèle par ailleurs que les approches classiques de l'incubation restent souvent centrées sur une logique de soutien technique de court terme, alors que la construction d'une résilience durable nécessite le développement de capacités dynamiques permettant aux coopératives d'apprendre, d'innover et de se reconfigurer face aux transformations de leur environnement. Dans cette logique, la résilience apparaît comme un construit multidimensionnel combinant des dimensions organisationnelles, économiques, identitaires et institutionnelles.

Enfin, cette analyse théorique a permis de construire un modèle conceptuel intégratif mettant en relation les facteurs d'incubation, les mécanismes médiateurs et les différentes dimensions de la résilience coopérative.

Conclusion

Cet article a tenté de montrer que la relation entre incubation coopérative et résilience organisationnelle est réelle mais conditionnelle. Elle dépend d'une conception des programmes qui dépasse la simple transmission de compétences techniques pour intégrer des dimensions de gouvernance, d'apprentissage organisationnel, d'ancrage territorial et de préparation à la transition post-incubation. C'est une relation plus complexe, plus lente, et plus coûteuse à construire que les programmes habituels ne le supposent. Mais c'est aussi, selon toute probabilité, la seule qui puisse produire des effets durables dans des coopératives exposées à des chocs climatiques, économiques et institutionnels récurrents.

La contribution théorique principale de cet article est d'avoir proposé un cadre analytique intégratif articulant six théories rarement mobilisées conjointement dans la littérature francophone sur l'ESS en contexte de développement. Ce cadre permet de traiter simultanément l'incubation comme processus (apprentissage, compétences), comme écosystème (ancrage territorial, réseaux) et comme condition d'une résilience qui ne se réduit pas à la simple survie organisationnelle. Il permet également de formuler six hypothèses théoriques vérifiables empiriquement et six propositions théoriques destinées à structurer la recherche future. Les limites de ce travail doivent être explicitement assumées. Il s'agit d'un article purement conceptuel, fondé sur une revue de la littérature et des données secondaires ; aucune donnée primaire n'a été collectée. Les données statistiques disponibles sur l'incubation coopérative au Maroc restent parcellaires et leur fiabilité inégale. Les propositions avancées sont théoriquement plausibles mais empiriquement non vérifiées dans le contexte marocain.

Les perspectives de recherche futures sont nombreuses. Des études de cas longitudinales comparant des coopératives ayant bénéficié de différents types d'incubation permettraient de tester les hypothèses formulées ici. Des enquêtes représentatives sur les facteurs prédictifs de résilience dans le tissu coopératif marocain comblerait un vide statistique persistant. Des analyses de survie organisationnelle appliquées aux cohortes de coopératives issues des programmes d'incubation fourniraient des preuves empiriques précieuses sur les déterminants de la durabilité. L'enjeu est considérable. Les coopératives marocaines représentent un capital de solidarité et d'innovation sociale que le pays ne peut pas se permettre de gaspiller par des dispositifs d'accompagnement mal conçus ou insuffisamment évalués.

Références bibliographiques

1. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
2. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
3. Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893452>
4. Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1–2), 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
5. Bergh, G., Arbo, P., & Gammelsæter, H. (2019). Social capital and cooperative performance: Evidence from fishing communities. *European Review of Agricultural Economics*, 46(2), 207–231.
6. Bonomi, S., Ricciardi, F., Rossignoli, C., & Zardini, A. (2021). Cocreating resilient hybrids: the bridging power of social enterprises' organizational logics. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(2), 470–488.
7. Borzaga, C., & Galera, G. (2016). Innovating the provision of welfare services through collective action. *International Review of Sociology*, 26(1), 31–47. <https://doi.org/10.1080/03906701.2016.1148336>
8. Bouchard, M. J. (2013). *Innovation et résilience : le rôle de l'économie sociale*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
9. Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE). (2022). *L'économie sociale et solidaire au Maroc : État des lieux et perspectives*. CESE.
10. Cornwall, A. (2003). Whose voices? Whose choices? Reflections on gender and participatory development. *World Development*, 31(8), 1325–1342. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00086-X](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00086-X)
11. Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système*. Seuil.
12. Darmita, M. Y., et al. (2024). Cooperative Resilience Strategies: A Systematic Literature Review. *Foundry Journal*, 7(FJ25C978).
13. Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Mapping social enterprise models: Some evidence from the "ICSEM" project. *Social Enterprise Journal*, 13(4), 318–328. <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2017-0049>

14. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
15. Duchek, S. (2020). Organizational resilience : a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246.
16. Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41. <https://doi.org/10.2307/2089716>
17. Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press.
18. Galera, G., & Borzaga, C. (2009). Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210–228. <https://doi.org/10.1108/17508610910999944>
19. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311>
20. Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55–82. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011181.11952.0f>
21. Haute Commissariat au Plan (HCP). (2022). *Enquête nationale sur le tissu associatif marocain*. HCP.
22. Hillmann, Julia & Guenther, Edeltraud. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*. 23. 10.1111/ijmr.12239.
23. Ihendyane, I. (2024). Towards a Sovereign Industry in Morocco : Insights into the Dynamic Capabilities of Moroccan Cooperatives. *HAL Open Science*
24. Isenberg, D. J. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.
25. Laville, J.-L. (2014). Économie et solidarité : esquisse d'une problématique. In J.-L. Laville (Ed.), *L'économie solidaire : une perspective internationale* (pp. 11–77). Pluriel.

26. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
27. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255
28. Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30
29. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
30. Mayoux, L. (2001). Tackling the downside: Social capital, women's empowerment and micro-finance in Cameroon. *Development and Change*, 32(3), 435–464. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00212>
31. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
32. Moulaert, F., & Ailenei, O. (2005). Social economy, third sector and solidarity relations. *Urban Studies*, 42(11), 2037–2053. <https://doi.org/10.1080/00420980500279794>
33. Nyssens, M. (Ed.). (2006). *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. Routledge.
34. Office du Développement de la Coopération (ODCo). (2023). *Rapport annuel sur l'état du mouvement coopératif au Maroc*. Ministère de l'Agriculture.
35. Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
36. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
37. Platteau, J.-P., & Abraham, A. (2002). Participatory development in the presence of endogenous community imperfections. *Journal of Development Studies*, 39(2), 104–136. <https://doi.org/10.1080/00220380412331322787>
38. Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.

39. Rhouiri, M. (2023). Stakeholders' Involvement, Organizational Learning and Organizational Resilience of Moroccan Cooperatives. *Sustainability*, 15(11), 8846
40. Roman, D. (2024). Competitive advantage in a credit cooperative : the role of resources. *ResearchGate*
41. Rousselière, D., & Château Terrisse, P. (2019). Incubation of social enterprises and hybrid identity: A configurational approach. *M@n@gement*, 22(4), 596–629. <https://doi.org/10.3917/mana.224.0596>
42. Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4th ed.). SAGE.
43. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
44. Spicer, J., & Hyatt, D. (2017). Cooperative resilience: Challenges and innovations in a globalizing world. *Journal of Rural Cooperation*, 45(1), 1–20.
45. Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151–168. <https://doi.org/10.1002/sej.1268>
46. Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
47. Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.
48. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
49. Tandler, J. (1997). *Good Government in the Tropics*. Johns Hopkins University Press.
50. Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
51. Yunus, M. (2007). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. PublicAffairs.