

***RÉSILIENCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES
FACE AUX DÉFIS CONTEMPORAINS : APPORT
DES INNOVATIONS MANAGÉRIALES DANS LA
RÉGION SOUSS-MASSA***

***RESILIENCE OF AGRICULTURAL
COOPERATIVES FACING CONTEMPORARY
CHALLENGES: THE CONTRIBUTION OF
MANAGERIAL INNOVATIONS IN THE SOUSS-
MASSA REGION***

EL ABIDI AYOUB ¹, ENNAMER NAIMA ², AZZAHIDI ADIL ³

¹ Maître de conférences, Faculté d'économie et de gestion de Guelmim Université Ibn Zohr,
elabidi.ayoub@gmail.com.

² Docteur chercheur, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir, Université Ibn
Zohr, *ennamer.naima@gmail.com.*

³ Maître de conférences, Faculté d'économie et de gestion de Guelmim Université Ibn Zohr,
azzahidi07@gmail.com.

RÉSUMÉ

Dans de nombreuses organisations, l'innovation constitue un levier stratégique de croissance, de renforcement de l'avantage concurrentiel et d'assurance de la durabilité. Afin de favoriser cette dynamique, les coopératives sont appelées à mobiliser des ressources stratégiques et à mettre en place des infrastructures appropriées. Parallèlement, la résilience organisationnelle se définit comme la capacité d'une entité à faire face aux perturbations, à maintenir sa stabilité interne et à transformer les contraintes en opportunités de renforcement. Cette étude s'inscrit dans une démarche quantitative et s'appuie sur la modélisation par équations structurelles, en recourant à la méthode des moindres carrés partiels, afin d'évaluer le modèle théorique proposé. L'analyse porte sur un échantillon de 76 coopératives agricoles implantées dans la région de Souss Massa. Les résultats révèlent une influence significative et positive de la culture d'innovation sur la résilience organisationnelle, mettant en lumière son rôle clé dans la capacité d'adaptation et la robustesse des coopératives étudiées.

Mots-clés : culture d'innovation ; résilience organisationnelle ; coopératives ; agriculture ; Souss Massa.

ABSTRACT

In many organizations, innovation is considered a strategic lever for growth, strengthening competitive advantage, and ensuring sustainability. To foster this dynamic, cooperatives are required to mobilize strategic resources and establish appropriate infrastructures. At the same time, organizational resilience is defined as the ability of an entity to cope with disruptions, maintain internal stability, and transform constraints into opportunities for reinforcement. This study adopts a quantitative approach and relies on structural equation modeling using the partial least squares method to evaluate the proposed theoretical model. The analysis is based on a sample of 76 agricultural cooperatives located in the Souss Massa region. The findings reveal a significant and positive influence of innovation culture on organizational resilience, highlighting its key role in enhancing the adaptability and robustness of the cooperatives under study.

Keywords : innovation culture ; organizational resilience ; cooperatives ; agriculture ; Souss Massa.

INTRODUCTION

Une revue de la littérature scientifique de gestion montre que le construit de l'innovation est une préoccupation principale des chercheurs et des stratèges (Bouزيد, 2011) et les études menées sur sa conceptualisation sont multiples (Le Masson, et al., 2006). Elle représente pour les coopératives un outil pour l'obtention d'un avantage concurrentiel et une compétitivité durable (Habibi et Guati 2021). L'innovation managériale, qui fait référence au développement par une entreprise de nouvelles façons de renforcer ses capacités et ses pratiques managériales, est une source importante de l'avantage concurrentiel et de la performance supérieure de l'entreprise (Birkinshaw et Mol 2006 ; Volberda et al., 2014).

Par ailleurs, La résilience organisationnelle englobe une capacité de résistance à faire face à des conditions stressantes, une capacité à conserver sa position et une capacité à bénéficier de conditions défavorables (Kantur et Iseri-Say, 2015). La résilience peut être développée et gérée par un ensemble de capacités organisationnelles, de routines, de pratiques et de processus spécifiques par lesquels une entreprise s'oriente conceptuellement, agit pour aller de l'avant et crée un cadre de diversité et d'intégration ajustable (Lengnick-Hall et al., 2011). En outre, la capacité de résilience est renforcée par un leadership fort, la sensibilisation, la compréhension de l'environnement opérationnel, la capacité à gérer les vulnérabilités et à s'adapter aux changements rapides, le capital humain et la prudence financière (Bouaziz et Hachicha 2018).

Dans la présente recherche nous allons nous pencher sur l'étude de la contribution des innovations managériales à la résilience organisationnelle des coopératives agricole de la région SM. Dans le prolongement de ces observations, nous avons soulevé une problématique, qui s'énonce comme suit : « ***Dans quelle mesure les innovations managériales peuvent-elles constituer un levier de renforcement de la résilience organisationnelle des coopératives agricoles de la région Souss Massa ?*** »

De manière générale, ce travail de recherche s'inscrit dans une démarche progressive et structurée, articulée autour de deux axes fondamentaux. Le premier axe est consacré à l'élaboration d'un cadre théorique et conceptuel solide, qui permet de poser les fondements intellectuels de l'étude. Il vise à clarifier les notions clés, notamment celles d'innovation managériale et de résilience organisationnelle, à identifier les liens potentiels entre ces deux

concepts, et à construire un modèle conceptuel cohérent à partir de la littérature existante. Ce cadre constitue également la base sur laquelle repose la formulation de l'hypothèse principale de la recherche.

Le second axe porte sur l'approche empirique, qui a pour objectif de confronter le modèle théorique aux réalités du terrain. À travers l'analyse de données recueillies auprès d'un échantillon de coopératives agricoles de la région Souss Massa, cette phase vise à explorer de manière concrète les dynamiques d'innovation managériale et leur impact potentiel sur la capacité des organisations à faire face aux perturbations et à s'adapter aux changements. Elle permet ainsi de mettre en lumière les spécificités contextuelles, les pratiques effectives et les mécanismes par lesquels les coopératives renforcent leur résilience, contribuant ainsi à enrichir la compréhension des enjeux organisationnels dans un environnement en mutation.

1. LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

Le concept de résilience trouve son origine dans les travaux pionniers de Holling (1973), qui l'a introduit dans les domaines de l'écologie et de l'environnement. Selon lui, la résilience d'un écosystème se définit comme sa capacité à absorber les perturbations tout en maintenant son fonctionnement fondamental. Il distingue ainsi la résilience de la stabilité, cette dernière désignant la faculté d'un système à retrouver son état d'équilibre initial après une perturbation temporaire.

Transposé au champ des organisations, ce concept a été progressivement enrichi. Les premières recherches sur la résilience organisationnelle ont mis l'accent sur la capacité d'une organisation à résister à des chocs ou catastrophes, ainsi qu'à se remettre de leurs effets (Luthar et al., 2000). Cette approche, fondamentalement réactive, conçoit la résilience comme une compétence de survie face aux menaces. Elle est souvent associée à la notion de robustesse, dans la mesure où elle valorise l'aptitude de l'organisation à maintenir son intégrité et à rebondir positivement après une crise.

Toutefois, une seconde perspective est venue élargir cette vision en mettant en lumière le potentiel d'évolution que peut engendrer l'exposition aux défis. Cette approche, davantage proactive, suggère qu'une organisation résiliente ne se contente pas de survivre aux turbulences,

mais parvient à en tirer profit pour se transformer, croître et parfois même renforcer son avantage concurrentiel (Kantur & Iseri-Say, 2015).

Dans cette optique élargie, la résilience est souvent définie comme la capacité systémique d'une organisation à s'adapter aussi bien aux perturbations prévisibles qu'aux chocs soudains et imprévus (Oeij et al., 2017). Kendra et Wachtendorf (2003) décrivent la résilience comme une combinaison de résistance, d'adaptation et de récupération sans effondrement structurel. Néanmoins, Woods (2006) rappelle que la résilience ne saurait être réduite à une simple adaptabilité. Pour lui, il s'agit plutôt de la capacité d'un système à gérer des perturbations qui échappent aux mécanismes opérationnels standards, en engageant des processus de transformation plus profonds.

Ainsi, l'adaptabilité renvoie principalement à la faculté d'une organisation à restaurer sa pertinence vis-à-vis de son environnement, généralement à travers des ajustements dictés de l'extérieur. En revanche, la résilience, dans sa forme plus avancée, intègre des dimensions de renouvellement, de transformation et de créativité endogène. Elle implique non seulement la capacité à faire face aux perturbations, mais aussi celle de maintenir un niveau d'efficacité élevé dans des contextes changeants (Kantur & Iseri-Say, 2015). Cette résilience dynamique mobilise des mécanismes d'adaptation mais aussi de transformation (Clément & Rivera, 2017), autorisant l'organisation à repenser ses modèles opérationnels et stratégiques, parfois même de manière préventive, avant que l'environnement n'exige des changements drastiques (Cooper et al., 2014).

Dans cette perspective, la résilience ne saurait se limiter à la seule capacité d'absorption des chocs, ni à une forme de résistance passive. Elle implique une aptitude organisationnelle à se réinventer de façon continue, en anticipation des bouleversements, pour demeurer performante dans un environnement incertain (Kantur & Iseri-Say, 2015).

S'appuyant sur cette compréhension élargie de la résilience organisationnelle, Kantur et Iseri-Say (2015) proposent une opérationnalisation du concept autour de trois dimensions clés :

- La robustesse, qui désigne la capacité d'un système ou d'un sous-système à résister aux pressions et aux contraintes sans subir de dommages ou de perte de fonctionnalité. Elle évalue notamment la résistance structurelle de l'organisation face aux perturbations.

- L'agilité, qui reflète l'aptitude d'une organisation à percevoir rapidement les opportunités et les menaces, et à réagir efficacement dans un environnement instable. Elle mesure la rapidité et la flexibilité d'adaptation face aux changements contextuels.
- L'intégrité, enfin, renvoie à la cohésion interne des membres de l'organisation lorsqu'ils sont confrontés à des conditions adverses. Elle exprime la solidarité et l'unité du collectif face à l'adversité.

2. L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Depuis les travaux pionniers d'Evan (1966), l'innovation managériale a été identifiée comme l'un des deux principaux types d'innovations au sein des entreprises, aux côtés de l'innovation technologique (Birkinshaw et al., 2008 ; Volberda et al., 2014). Toutefois, malgré cette reconnaissance théorique, l'innovation managériale n'a pas suscité un intérêt de recherche aussi soutenu que celui accordé à l'innovation technologique, tant sur le plan conceptuel qu'empirique (Damanpour & Aravind, 2012). À ce jour, il n'existe pas de définition unanimement acceptée de ce concept, bien qu'un consensus semble émerger autour de l'idée que l'innovation managériale a pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des capacités organisationnelles et des pratiques de gestion (Hervas-Oliver et al., 2015).

Dans cette optique, l'innovation managériale peut être comprise comme l'introduction, au sein de l'organisation, de nouvelles manières de concevoir et de mettre en œuvre les processus de gestion. Elle englobe, par exemple, le développement de capacités logistiques intégrées, de pratiques innovantes en gestion des ressources humaines, de systèmes financiers plus performants, de mécanismes de contrôle des coûts, d'approches marketing plus efficaces, ainsi qu'une amélioration de la précision des prévisions concernant les rendements et les bénéfices (Birkinshaw et al., 2008 ; Hamel, 2006).

Les apports de l'innovation managériale sont multiples. Elle permet de renforcer les compétences managériales, d'optimiser les processus internes, de favoriser l'adaptabilité face aux changements de l'environnement, de faciliter les transformations organisationnelles et les renouvellements stratégiques, mais aussi de soutenir l'émergence et la diffusion de l'innovation technologique (Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour & Evan, 1984 ; Hashem & Tann, 2007). En ce sens, elle constitue une source majeure d'avantage concurrentiel durable et de

performance organisationnelle accrue (Birkinshaw & Mol, 2006 ; Damanpour & Aravind, 2012 ; Volberda et al., 2014). Plusieurs études empiriques ont d'ailleurs mis en évidence des liens positifs entre innovation managériale et performance, à l'instar de Mol et Birkinshaw (2009) qui ont observé une association significative entre ces deux dimensions.

L'analyse des antécédents de l'innovation managériale a conduit les chercheurs à les classer en quatre grandes catégories : les caractéristiques organisationnelles, les facteurs managériaux, les déterminants stratégiques et les variables environnementales (Damanpour, 1991 ; Hashem & Tann, 2007 ; Hejiden et al., 2017). Parmi ces catégories, les caractéristiques organisationnelles apparaissent comme des facteurs déterminants. Mol et Birkinshaw (2009) soulignent par exemple que la mise en œuvre de l'innovation managériale dépend de la taille de l'organisation, de l'importance de la main-d'œuvre, de l'ampleur du marché desservi ainsi que de l'ouverture aux connaissances externes.

Plusieurs travaux se sont attachés à examiner l'influence de caractéristiques structurelles spécifiques telles que la complexité organisationnelle, la formalisation des procédures, le degré de centralisation et la différenciation fonctionnelle (Hashem & Tann, 2007). Damanpour (1991) a ainsi montré que la centralisation freine l'innovation managériale, que la formalisation n'exerce pas d'effet significatif, tandis que la différenciation fonctionnelle la favorise. De même, Damanpour et Schneider (2006) ont mis en évidence une corrélation positive entre la complexité de la structure organisationnelle et l'aptitude à innover en matière de gestion.

Cependant, la question du rôle joué par la structure organisationnelle dans la promotion de l'innovation managériale reste encore peu explorée. Ce déficit d'investigation est particulièrement problématique dans le cas des coopératives, qui peinent à concevoir ou adapter leurs structures internes de manière à faciliter l'émergence de pratiques managériales innovantes. Une meilleure compréhension de cette relation pourrait leur permettre d'opérer des ajustements structurels favorables à l'innovation et, par conséquent, à leur résilience et leur performance globale.

3. L'INNOVATION MANAGÉRIALE COMPOSANTE DE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

L'innovation est aujourd'hui reconnue comme l'un des principaux leviers de la croissance économique à long terme, tant pour les coopératives que pour l'ensemble de la société. Elle constitue à la fois une réponse possible et une cause structurelle à plusieurs des défis les plus récurrents et prévisibles auxquels les organisations sont confrontées (Ahlstrom, 2010). Pour rester performantes dans un environnement en perpétuelle évolution, les organisations doivent intégrer de manière continue et rapide des innovations tant dans leurs systèmes sociaux que techniques (Subramanian & Nilakanta, 1996).

Tout comme l'adaptabilité et la résilience, l'innovation est un phénomène de nature à la fois psychosociale et multiniveaux. Elle se manifeste à travers les comportements, les croyances, les émotions et les représentations cognitives des individus, mais aussi à travers les caractéristiques des groupes, des organisations et des systèmes dans leur ensemble. À l'échelle individuelle, les personnes innovantes se distinguent par une orientation tournée vers l'avenir, une propension à remettre en question les normes établies et une grande ouverture à la diversité des idées et des comportements (Dyer et al., 2009). Sur le plan collectif, les groupes innovants favorisent l'expérimentation, tolèrent une pluralité d'approches dans la résolution des problèmes et encouragent des processus décisionnels inclusifs (West & Wallace, 1991).

Au niveau organisationnel, les structures les plus innovantes parviennent à combiner une division complexe du travail, caractérisée par une spécialisation poussée et une départementalisation marquée, avec des formes organisationnelles dites « organiques » reposant sur une communication horizontale et une grande capacité de changement (Hage, 1999). C'est notamment à travers le partage de connaissances issues de diverses sources – en particulier à la suite de crises – que les organisations peuvent apprendre, se renouveler et innover. Ce processus d'apprentissage contribue directement à réduire l'incertitude liée à l'environnement externe (Berkes, 2007).

L'innovation et l'adaptation sont étroitement liées en tant que processus de changement, mais elles se distinguent par leur temporalité et leur finalité. Murray (2011) propose une distinction conceptuelle en définissant l'adaptation comme un changement réactif qui se produit en période

de crise, tandis que l'innovation correspond à un changement proactif survenant en période de stabilité relative. En d'autres termes, l'adaptation permet d'assurer la viabilité immédiate d'une organisation, tandis que l'innovation vise à garantir sa pérennité future.

Selon Schein (1983), les organisations développent leur culture organisationnelle à partir des succès rencontrés lors de leurs premières réponses aux grands défis. Dans cette perspective, il est suggéré que le développement de l'innovation managériale découle naturellement du renforcement préalable de l'adaptabilité organisationnelle. Cette approche implique que les organisations doivent d'abord consolider leurs capacités à faire face aux enjeux présents avant de pouvoir s'attaquer efficacement aux défis stratégiques à long terme.

Dans le cadre de la présente étude, l'innovation managériale est envisagée comme un facteur déterminant de la résilience organisationnelle. Plus précisément, il est avancé que les organisations ne peuvent atteindre un niveau de résilience durable uniquement en s'adaptant aux défis immédiats de leur environnement. Elles doivent également innover simultanément, afin de mobiliser pleinement leur potentiel de transformation et de résistance aux perturbations futures (Desa, 2022).

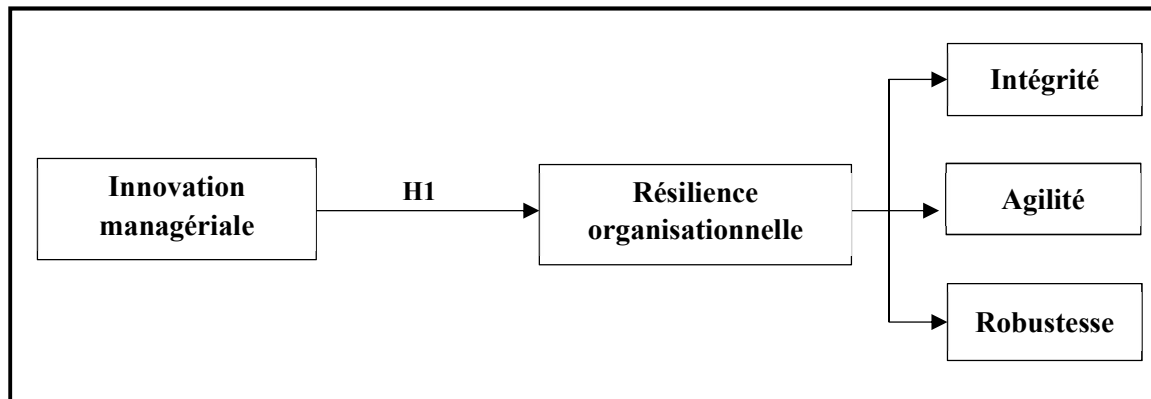
4. MÉTHODOLOGIE ET MODÈLE DE RECHERCHE

Afin d'identifier et d'analyser les relations de causalité entre les concepts étudiés, cette recherche s'inscrit dans une posture épistémologique post-positiviste, combinée à une démarche déductive. Cette orientation méthodologique repose sur un mode de raisonnement logique qui vise à expliquer un phénomène observé à partir de faits empiriques et de connaissances théoriques préalables. Autrement dit, il s'agit d'un processus de recherche orienté vers la formulation d'hypothèses explicatives, susceptibles d'être testées empiriquement.

Dans cette perspective, et à la lumière des apports théoriques existants, nous avons élaboré un modèle conceptuel intégrateur (voir Figure 1) qui met en relation les dimensions de l'innovation managériale, telles que définies par Birkinshaw et al. (2008) et Le Roy et al. (2013), avec celles de la résilience organisationnelle, inspirées notamment des travaux de Kantur et Say (2015). Ce modèle vise à structurer notre réflexion et à guider l'analyse empirique, en posant les fondements d'une compréhension approfondie des mécanismes par lesquels les innovations

managériales peuvent contribuer à renforcer la capacité des organisations à faire face aux perturbations et à s'adapter durablement.

Figure 1 :Modèle de recherche



Source : Auteurs

Dans le but d'apporter une réponse rigoureuse à la problématique de recherche, une hypothèse principale a été formulée à partir du modèle conceptuel précédemment présenté. Cette hypothèse repose sur l'idée que l'innovation managériale exerce une influence significative sur la résilience organisationnelle. Afin de permettre son évaluation empirique, l'hypothèse a été traduite en un ensemble d'indicateurs mesurables, facilitant ainsi l'opérationnalisation des concepts théoriques en variables observables et quantifiables. Ce processus d'opérationnalisation constitue une étape clé pour assurer la validité de l'analyse statistique et la robustesse des résultats obtenus. L'hypothèse principale de cette recherche s'énonce comme suit :

H1 : les innovations managériales contribueraient positivement et significativement à la résilience organisationnelle des coopératives.

L'ensemble des items a été évalué au moyen d'une échelle de type Likert à cinq points, permettant de recueillir les perceptions des répondants avec une granularité appropriée. Dans ce cadre, des questionnaires ont été administrés auprès de 76 coopératives agricoles de la région Souss Massa. Le taux de réponse atteint environ 69 %, correspondant à 52 coopératives ayant participé à l'enquête. Parmi ces réponses, 49 questionnaires ont été jugés complets et valides, et ont donc fait l'objet d'une analyse approfondie.

Pour analyser le modèle de recherche, cette étude mobilise la méthode des moindres carrés partiels à travers le logiciel SmartPLS. Le modèle factoriel à valider est composé de 16 variables observées, qui, sur le plan théorique, sont supposées mesurer trois facteurs latents. Ces variables latentes correspondent aux dimensions sous-jacentes que le modèle cherche à examiner, et leur confirmation constitue une étape essentielle dans la validation de la structure du modèle proposé.

RÉSULTATS

Les résultats obtenus à travers la modélisation par équations structurelles fournissent des éclairages détaillés sur le rôle déterminant des innovations managériales dans le renforcement de la résilience organisationnelle des coopératives agricoles situées dans la région du Grand Agadir. En effet, l'analyse met en évidence une relation directe et fortement significative entre ces deux dimensions, matérialisée par un coefficient de régression égal à 0,785.

Cette valeur élevée témoigne de l'importance substantielle des innovations managériales en tant que facteur explicatif majeur de la capacité des coopératives à surmonter les aléas, à maintenir leur stabilité fonctionnelle et à s'adapter efficacement aux contraintes externes. Ainsi, les résultats confirment sans ambiguïté l'hypothèse principale (H1) formulée au début de cette recherche, selon laquelle les innovations managériales exercent un impact positif et significatif sur la résilience organisationnelle. Cette confirmation statistique est renforcée par une valeur p égale à 0,000, indiquant que la probabilité d'obtenir ces résultats par hasard est quasiment nulle, ce qui confère une solidité méthodologique incontestable à l'étude (voir annexe).

Au-delà de cette relation causale, une étape cruciale de cette démarche analytique réside dans l'évaluation rigoureuse de la qualité d'ajustement du modèle conceptuel proposé. Cette évaluation vise à vérifier dans quelle mesure le modèle théorique parvient à représenter fidèlement les données empiriques collectées. Les indicateurs d'ajustement calculés dépassent largement les seuils critiques communément admis dans la littérature méthodologique, témoignant ainsi d'une adéquation satisfaisante entre la structure modélisée et les observations. Cette qualité d'ajustement est essentielle pour garantir la validité des inférences tirées de l'analyse.

Par ailleurs, la fiabilité et la validité des construits latents ont fait l'objet d'une attention particulière. La cohérence interne des dimensions mesurées est attestée par des coefficients de fiabilité robustes, avec un alpha de Cronbach et un rho de Dillon-Goldstein qui dépassent tous deux la valeur seuil de 0,7. Ce niveau de fiabilité indique que les items retenus pour chaque construit sont homogènes et mesurent de manière fiable les dimensions conceptuelles ciblées. De plus, la validité convergente, évaluée par la variance moyenne extraite (AVE), dépasse le seuil minimum requis de 0,5 pour chaque variable latente, garantissant ainsi que les indicateurs choisis capturent bien l'essentiel des informations pertinentes associées aux construits théoriques.

Ces résultats empiriques corroborent et s'inscrivent dans la continuité des travaux menés par des chercheurs de référence tels que Subramanian et Nilakanta (1996), Berkes (2007) et Desa (2022). Ces auteurs soulignent unanimement que la résilience organisationnelle ne se limite pas à une simple capacité d'adaptation aux changements ou aux crises immédiates. Pour véritablement assurer leur pérennité dans un environnement incertain et souvent turbulent, les organisations doivent déployer simultanément des stratégies d'innovation et d'adaptation.

Cette double dynamique, combinant créativité managériale et flexibilité organisationnelle, permet d'activer un potentiel de résilience élevé, renforçant ainsi la capacité des structures à anticiper, absorber et transformer les chocs en opportunités de croissance et de renouvellement. Par conséquent, la présente étude enrichit la compréhension de ces mécanismes en mettant en lumière, dans un contexte spécifique de coopératives agricoles au Maroc, l'importance cruciale des innovations managériales comme levier stratégique de résilience.

CONCLUSION

Cette recherche met tout d'abord en exergue l'impact positif, robuste et significatif des innovations managériales sur la résilience organisationnelle, dans le cadre spécifique du contexte économique et social marocain. En effet, l'étude apporte une contribution précieuse à la compréhension des mécanismes par lesquels les pratiques innovantes en matière de management peuvent renforcer la capacité des organisations, ici les coopératives agricoles, à résister aux chocs, à s'adapter aux mutations de leur environnement, et à assurer leur pérennité dans un contexte souvent caractérisé par une forte volatilité et des défis multiples.

À partir des résultats obtenus, plusieurs apports théoriques et pratiques peuvent être dégagés. Premièrement, cette recherche propose un modèle conceptuel novateur qui intègre l'innovation managériale comme une forme spécifique d'innovation organisationnelle encore peu explorée dans la littérature académique. En intégrant simultanément cette dimension et celle de la résilience organisationnelle, l'étude ouvre de nouvelles pistes de réflexion sur la manière dont ces deux phénomènes interagissent dans un contexte particulier, à savoir celui des coopératives agricoles marocaines.

Deuxièmement, les données analysées confirment l'existence d'un lien solide entre innovation managériale et résilience organisationnelle, suggérant que le développement et la mise en œuvre d'innovations dans les pratiques de gestion constituent des leviers incontournables pour renforcer la capacité des coopératives à faire face aux aléas, qu'ils soient économiques, environnementaux ou sociaux.

Cependant, comme c'est le cas pour toute recherche scientifique, cette étude comporte certaines limites qui doivent être reconnues et qui offrent des opportunités d'approfondissement pour les travaux futurs. Tout d'abord, le caractère exclusivement quantitatif de l'enquête, fondée sur l'administration de questionnaires, présente une limite importante. Cette méthode, bien que pertinente pour obtenir des données mesurables et analysables statistiquement, ne permet pas d'accéder aux dimensions qualitatives et interprétatives du phénomène étudié.

Également, des approches qualitatives, telles que des entretiens semi-directifs ou des études de cas, ou encore une méthodologie mixte combinant données quantitatives et qualitatives, pourraient enrichir la compréhension des dynamiques complexes qui lient innovation managériale et résilience organisationnelle. Ces approches permettraient notamment de saisir les mécanismes internes, les perceptions des acteurs, ainsi que les contextes spécifiques dans lesquels les innovations se déploient et impactent la résilience.

Ensuite, la taille de l'échantillon constitue une autre contrainte méthodologique. Bien que le nombre de répondants soit statistiquement suffisant pour assurer la validité des analyses réalisées, il demeure limité, ce qui peut restreindre la généralisation des résultats. Cette limitation est particulièrement importante lorsque l'on considère la diversité des contextes organisationnels et géographiques. En effet, les coopératives agricoles de la région Souss Massa

présentent des caractéristiques spécifiques qui peuvent ne pas être totalement représentatives d'autres régions du Maroc, voire d'autres pays. Par conséquent, les résultats obtenus pourraient être influencés par des facteurs contextuels propres à cette zone géographique, ce qui appelle à la prudence dans l'interprétation et la transposition des conclusions à d'autres environnements. Il serait donc pertinent, dans les recherches à venir, d'étendre le périmètre géographique et sectoriel de l'étude, afin d'examiner la robustesse des relations observées dans des contextes variés.

Enfin, cette recherche ouvre des perspectives stimulantes en termes de développement théorique et pratique. Elle invite notamment à approfondir la compréhension des modalités concrètes par lesquelles les innovations managériales peuvent être conçues, mises en œuvre et évaluées dans les coopératives agricoles, en tenant compte des spécificités culturelles, institutionnelles et économiques locales. Elle suggère également d'explorer comment ces innovations peuvent être intégrées dans des stratégies globales de gestion du changement et de développement organisationnel, contribuant ainsi à renforcer durablement la résilience face aux défis actuels et futurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahlstrom, D. (2010). Innovation and growth: How business contributes to society. *Academy of management perspectives*, 24(3), 11-24.
- Berkes, F. (2007). Understanding uncertainty and reducing vulnerability: lessons from resilience thinking. *Natural hazards*, 41(2), 283-295.
- Birkinshaw, J. M., & Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan management review*, 47(4), 81-88.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Bouaziz, F., & Hachicha, Z. S. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*.
- Bouزيد, I. (2011). La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques. *Economics Thesis from University Paris Dauphine*.
- Clément, V., & Rivera, J. (2017). From adaptation to transformation: An extended research agenda for organizational resilience to adversity in the natural environment. *Organization & Environment*, 30(4), 346-365.

- Cooper, C. L., Liu, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being: International Journal of Human Resource Management 2015 Special Issue.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454.
- Hervas-Oliver, J. L., Sempere-Ripoll, F., & Arribas, I. (2015). Asymmetric modeling of organizational innovation. *Journal of Business Research*, 68(12), 2654-2662.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers 1. *British journal of Management*, 17(3), 215-236.
- deSa, D. (2022). The adaptation and innovation model of organizational resilience.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2009). The innovator's DNA. *Harvard business review*, 87(12), 60-67.
- Evan, W. (1966). Organizational lag. *Human organization*, 25(1), 51-53.
- Habibi, Z., & Guati, R. (2021). Innovation & Performance des coopératives: enseignements tirés à l'ère de la Covid-19. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(3).
- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual review of sociology*, 597-622.
- Hamel, P., & Jouve, B. (2006). *Un modèle québécois? gouvernance et participation dans la gestion publique*. PUM.
- Hashem, G., & Tann, J. (2007). The adoption of ISO 9000 standards within the Egyptian context: a diffusion of innovation approach. *Total Quality Management*, 18(6), 631-652.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 1-23.
- Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3).
- Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the world trade center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters*, 27(1), 37-53.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation: Conception innovante et croissance des coopératives*. Paris: Lavoisier.
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. *Revue française de gestion*, (6), 77-90.

- 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.
- Luthar, S. S., & Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: Implications for interventions and social policies. *Development and psychopathology*, 12(4), 857-885.
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2014). Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128-148.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of business research*, 62(12), 1269-1280.
- Murray, W. (2011). *Military adaptation in war: With fear of change*. Cambridge University Press.
- Oeij, P., Rus, D., & Pot, F. D. (Eds.). (2017). *Workplace innovation: Theory, research and practice*. Springer.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631-647.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- West, M. A., & Wallace, M. (1991). Innovation in health care teams. *European Journal of social psychology*, 21(4), 303-315.
- Woods, D. D. (2019). Essentials of resilience, revisited. *Handbook on resilience of socio-technical systems*, 52-65.

ANNEXES

Tableau 1 : Les items de mesures et leurs codifications

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Codification</i>
<i>INNOVATION MANAGÉRIALE</i>	La gestion l'innovation technologique et promouvoir l'innovation de procédé et de produit	<i>IM_1</i>
	La gestion de la production améliore l'efficacité et raccourcit les délais	<i>IM_2</i>
	La gestion de plusieurs produits et marchés	<i>IM_3</i>
	La réduction des défauts de qualité et augmentez la satisfaction client	<i>IM_4</i>
	Le lancement de produits complexes	<i>IM_5</i>
	Calculer les coûts de revient d'une façon plus réaliste	<i>IM_6</i>
	Intégrer des informations de nature différente nécessaire à la décision	<i>IM_7</i>
<i>RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE</i>	Se tient droit et conserve sa position	<i>RO_1</i>
	Réussit à générer diverses solutions	<i>RO_2</i>
	À la force d'utiliser les ressources nécessaires	<i>RO_3</i>
	N'abandonne pas et continue son chemin	<i>RO_4</i>
	Passe rapidement à l'action	<i>RO_5</i>
	Développe des alternatives afin de profiter des circonstances négatives	<i>RO_6</i>
	Est une organisation puissante et pas facilement affectée par des facteurs extérieurs	<i>RO_7</i>
	Est un lieu où tous les employés s'engagent à faire ce qu'on attend d'eux	<i>RO_8</i>
	Est puissant peut tout surmonter	<i>RO_9</i>

Source : Auteurs

Figure 2 : Spécification du Modèle global

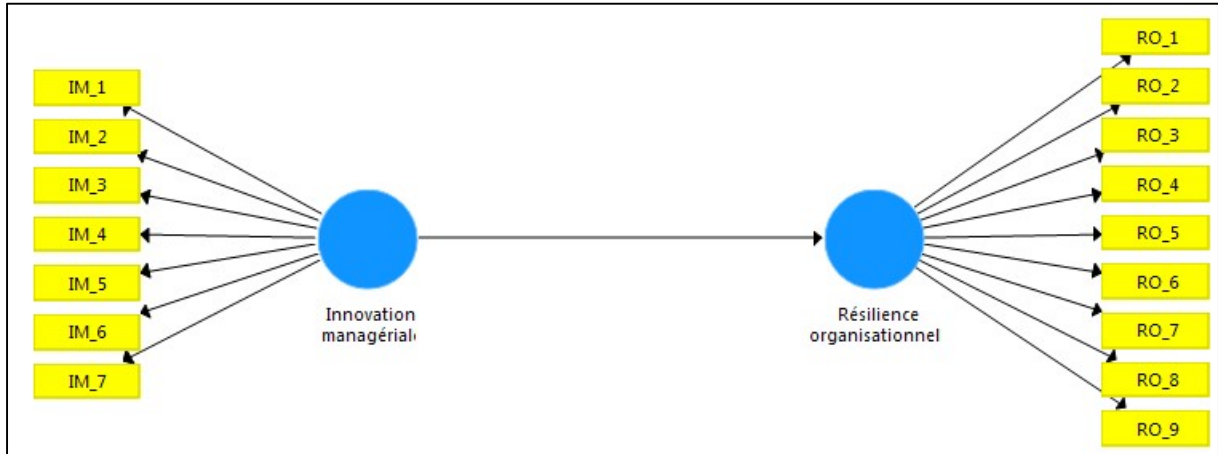


Figure 3 : Estimation du modèle global

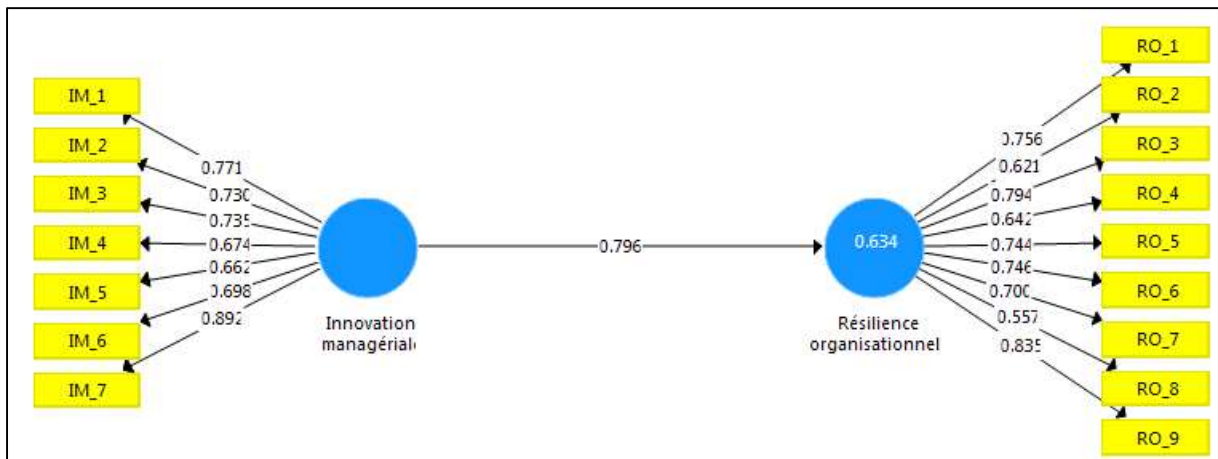


Figure 4 : Estimation du modèle réajusté

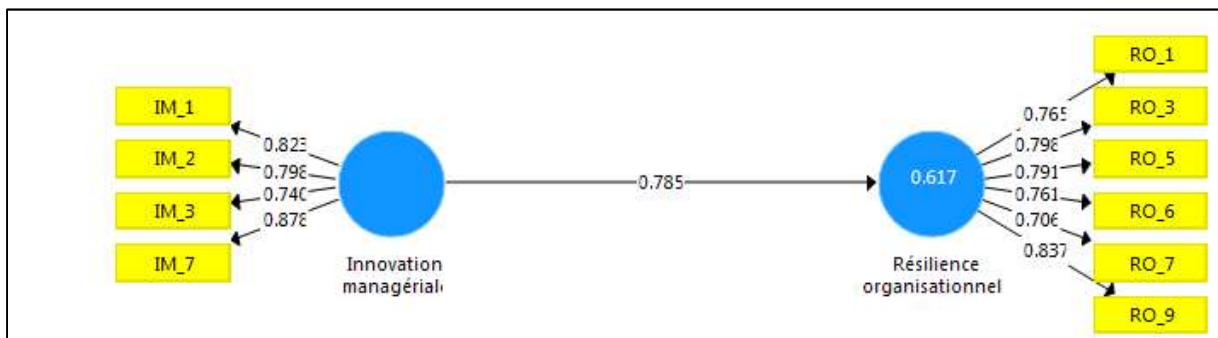


Tableau 2: Évaluation de la qualité d'ajustement du modèle global

	AVE	Fiabilité Composite	Cronbachs Alpha
IM	0,658	0,885	0,836
RO	0,604	0,901	0,877

Tableau 3 : Analyse des liens isolés

	Échantillon initial (O)	Taille moyenne de l'échantillon (M)	Ecart type	Valeur t	Valeur p
IM -> RO	0,785	0,792	0,042	18,481	0,000