

## Résilience Des Coopératives Agricoles Du Grand Agadir : L'impact De L'innovation Sociale Et Des Leviers De Digitalisation Et D'entrepreneuriat Social

Resilience Of Agricultural Cooperatives In The Greater Agadir Region: The Impact Of Social Innovation And The Levers Of Digitalization And Social Entrepreneurship

- **AUTEUR 1** : ENNAMER Naima,
- **AUTEUR 2** : EL ABIDI Ayoub,

- (1)**: Doctorante, Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.
- (2)**: Docteur chercheur, Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.



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

**Pour citer cet article** : ENNAMER .N & EL ABIDI .A(2024) «  
Résilience Des Coopératives Agricoles Du Grand Agadir : L'impact  
De L'innovation Sociale Et Des Leviers De Digitalisation Et  
D'entrepreneuriat Social »,

**IJAME** : Volume 02, N° 10 | Pp: 103 – 133.

**Date de soumission** : Septembre 2024

**Date de publication** : Octobre 2024



**DOI** : 10.5281/zenodo.13839596

Copyright © 2024 – IJAME

## Résumé

Cette étude explore comment l'innovation sociale contribue à la résilience organisationnelle des coopératives agricoles du Grand Agadir, en examinant les rôles médiateurs de la digitalisation et de l'entrepreneuriat social. Face aux défis économiques et environnementaux, l'innovation sociale pourrait offrir des solutions pour renforcer la capacité des coopératives à s'adapter et à survivre dans un environnement incertain. Une approche quantitative a été adoptée pour analyser les relations entre l'innovation sociale, la digitalisation, l'entrepreneuriat social et la résilience organisationnelle. Un échantillonnage aléatoire a été utilisé pour collecter des données auprès des coopératives agricoles de la région du Grand Agadir. Les modèles statistiques ont permis d'évaluer l'influence de ces variables et de tester les hypothèses formulées.

Les résultats montrent que l'innovation sociale est positivement associée à la digitalisation des coopératives, notamment à travers l'adoption de technologies vertes et l'amélioration des processus internes. Toutefois, la digitalisation ne présente pas de relation significative avec la résilience organisationnelle, ce qui suggère que d'autres facteurs, tels que la gestion du changement organisationnel, sont également nécessaires. L'étude ne trouve pas de lien significatif entre l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social, mais confirme que ce dernier contribue positivement à la résilience des coopératives grâce à des modèles d'affaires socialement responsables et un engagement communautaire renforcé.

**Mots-clés :** Innovation sociale ; Résilience organisationnelle ; Digitalisation ; Entrepreneuriat social ; Coopérative ; Grand Agadir.

## Abstract

This study explores how social innovation contributes to the organizational resilience of agricultural cooperatives in the Grand Agadir region, examining the mediating roles of digitalization and social entrepreneurship. In the face of economic and environmental challenges, social innovation could offer solutions to enhance the cooperatives' ability to adapt and survive in an uncertain environment. A quantitative approach was adopted to analyze the relationships between social innovation, digitalization, social entrepreneurship, and organizational resilience. Random sampling was used to collect data from agricultural cooperatives in the Grand Agadir region. Statistical models were applied to assess the influence of these variables and test the formulated hypotheses.

The results show that social innovation is positively associated with the digitalization of cooperatives, particularly through the adoption of green technologies and the improvement of internal processes. However, digitalization does not show a significant relationship with organizational resilience, suggesting that other factors, such as organizational change management, are also necessary. The study does not find a significant link between social innovation and social entrepreneurship but confirms that social entrepreneurship positively contributes to the resilience of cooperatives through socially responsible business models and enhanced community engagement.

**Keywords:** Social Innovation; Organizational Resilience; Digitalization; Social Entrepreneurship; Cooperative; Greater Agadir Region.

## INTRODUCTION

Dans un contexte marqué par des défis économiques, climatiques et sociaux croissants, les coopératives agricoles du Grand Agadir jouent un rôle crucial dans le développement régional. Ces structures, souvent confrontées à des crises récurrentes et à un environnement en constante évolution, doivent faire preuve de résilience pour maintenir leur activité et leur mission sociale. L'innovation sociale, entendue comme l'ensemble des nouvelles pratiques et approches visant à répondre aux besoins sociaux de manière plus efficace et durable, apparaît comme un levier stratégique pour renforcer cette résilience organisationnelle. En mettant l'accent sur des solutions innovantes, solidaires et adaptées aux spécificités locales, l'innovation sociale peut transformer les menaces en opportunités de croissance et d'adaptation.

Malgré l'importance des coopératives dans l'économie du Grand Agadir, leur capacité à surmonter les crises et à s'adapter aux changements demeure limitée. La question se pose donc de savoir dans quelle mesure l'innovation sociale contribue à la résilience organisationnelle de ces coopératives agricoles. Plus précisément, *Dans quelle mesure l'innovation sociale contribue-elle à la résilience organisationnelle au sein des entreprises sociales ?* Par ailleurs, quel rôle jouent l'entrepreneuriat social et la digitalisation dans cette dynamique d'innovation et de résilience ?

L'objectif principal de cet article est d'analyser la contribution de l'innovation sociale à la résilience organisationnelle des coopératives agricoles du Grand Agadir. Il s'agit de comprendre comment les pratiques innovantes peuvent renforcer la capacité de ces coopératives à faire face aux défis actuels et futurs.

Plus spécifiquement, cette étude vise à : explorer la relation entre l'innovation sociale et la résilience organisationnelle, examiner le rôle médiateur de l'entrepreneuriat social dans cette relation, et évaluer l'impact de la digitalisation comme facteur amplificateur de la résilience des coopératives.

Pour répondre à ces objectifs, cet article s'organise comme suit : une revue de la littérature qui contextualise les concepts d'innovation sociale et de résilience organisationnelle, en mettant l'accent sur le rôle médiateur de l'entrepreneuriat social et de la digitalisation.

Ensuite, nous analysons le rôle des coopératives agricoles dans l'économie régionale du Grand Agadir avant de détailler la méthode d'échantillonnage aléatoire simple utilisée pour sélectionner les coopératives étudiées.

La section suivante présente l'opérationnalisation des variables, puis l'analyse des dynamiques entre innovation sociale et résilience dans les coopératives agricoles, comprenant la spécification et l'estimation du modèle ainsi que la vérification des hypothèses formulées. Enfin, une discussion des résultats permet de tirer des conclusions sur les implications pratiques et théoriques de cette recherche.

## 1. REVUE LITTÉRATURE

Cette section explore les fondements conceptuels et les interactions entre la résilience organisationnelle, l'innovation sociale, l'entrepreneuriat social, et la digitalisation pour comprendre leur évolution et leur impact sur les organisations. Ainsi, il examine les synergies entre résilience organisationnelle et innovation sociale, montrant comment ces concepts s'interconnectent et se renforcent mutuellement.

Les entreprises sociales sont mises en avant en tant que vecteurs d'innovation sociale, avec un focus sur leur impact durable sur la résilience organisationnelle. Enfin, cette section étudie comment la digitalisation, en renforçant l'innovation sociale, contribue à la résilience des organisations dans un environnement numérique en constante évolution.

### 1.1.L'innovation sociale : un vecteur de la résilience organisationnelle

Bien que l'expression « *innovation sociale* » soit utilisée depuis plus de deux siècles, elle a connu une montée en puissance significative au cours des trente-cinq dernières années. Malgré sa popularité croissante dans les milieux scientifiques et politiques, son sens demeure souvent vague.

Cette expression : « *se rapporte en premier lieu à la transformation des organisations afin d'augmenter leur efficacité* » (Hillier et al., 2004). Ou encore, c'est une panoplie : « *des idées nouvelles qui sont efficaces dans la réalisation de finalités sociales* » (Mulgan et al., 2007).

Lévesque à son tour (2007) suggère une définition selon laquelle l'innovation sociale est une : « *intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations*

*culturelles ».*

D'ailleurs, l'une des stratégies clés pour aider les entreprises à surmonter les risques et les turbulences est de favoriser l'innovation (Bustinza et al., 2019). Cette dernière est non seulement une réponse proactive aux défis organisationnels, mais elle renforce aussi la résilience en permettant aux entreprises de s'adapter plus efficacement aux changements et aux incertitudes de leur environnement.

En période de crise ou de turbulence, la résilience organisationnelle est la capacité d'une entreprise à s'adapter, à se réorganiser, et à continuer à fonctionner efficacement malgré les perturbations. L'innovation sociale, qui implique la création de nouvelles approches pour résoudre des problèmes sociaux ou organisationnels, joue un rôle essentiel dans ce processus.

Le concept de résilience, en lien avec le système d'innovation sociale, trouve ses racines dans l'écologie. Il a progressivement été adopté comme une approche pour comprendre les systèmes socio-écologiques et socio-économiques. La résilience est davantage perçue comme un paradigme que comme un corpus théorique rigoureusement vérifiable (Victor, 2023).

Sur la même longueur d'onde, Richtner et Löfsten (2014) affirment que, même si la résilience et l'innovation sont des notions distinctes, elles peuvent s'enrichir l'une l'autre. Sachant que durant cette phase de transformation, l'innovation sociale ouverte à l'ère numérique émerge comme une force motrice essentielle, alliant résilience et action aux opportunités qu'offrent les outils numériques (Elhaou, 2010).

Le concept de résilience organisationnelle fait l'objet de débats, en raison de la diversité des définitions et de la difficulté à évaluer de manière anticipée cette capacité, malgré les efforts entrepris pour y parvenir (Weick, 1993 ; Lengnick-Hall et Beck, 2005, 2009). Récemment, Ortiz-de-Mandojana et Bansal (2016) ont souligné que la résilience organisationnelle n'est pas une caractéristique fixe, mais plutôt un ensemble de capacités latentes qui dépendent des parcours que les organisations empruntent lorsqu'elles affrontent des événements imprévus.

Il s'agit alors de passer du niveau individuel au niveau organisationnel, mais surtout de mettre à la disposition des entreprises un certain nombre de mécanismes et de processus pour reconstruire continuellement face aux chocs organisationnels, voire sur la capacité qu'aura la firme à absorber, à répondre et à capitaliser sur des perturbations issues des changements de l'environnement (Lengnick-Hall et Beck, 2005, 2009 ; cité par Habbani et El Jamoussi, 2022).

La résilience organisationnelle en tant qu'une capacité d'une organisation à prévoir les menaces potentielles, à réagir efficacement aux événements indésirables et à s'adapter aux conditions en

évolution (Duchek, 2020), incite les organisations à adopter l'innovation comme un levier stratégique. Cette adoption de l'innovation permet non seulement de mieux anticiper les risques, mais aussi de développer des solutions créatives pour surmonter les défis, se réinventer, et saisir de nouvelles opportunités dans un environnement en perpétuelle mutation.

L'étude réalisée par Cheggag et Mokhlis (2023) dans un contexte marocain révèle une corrélation positive entre l'innovation et la résilience organisationnelle. Ainsi, l'innovation est reconnue comme l'un des facteurs déterminants de la résilience. Autrement dit, l'innovation sociale contribue positivement au renforcement de la résilience des organisations coopératives (Borda-Rodriguez et Vicari, 2014).

Dans ce prolongement, la coopérative a prouvé sa résilience face aux impacts du Covid-19 en adoptant des réactions innovantes et entrepreneuriales. Ces pratiques novatrices ont été instaurées durant la crise, permettant ainsi à la coopérative de s'adapter avec succès aux défis rencontrés (Billiet et al., 2021).

La résilience organisationnelle et l'innovation sociale sont deux notions interconnectées qui augmentent la capacité des organisations à s'adapter et à réussir dans un environnement en constante évolution (Guillaud, 2015).

En d'autres termes, tandis que la résilience permet aux organisations de faire face aux perturbations et de s'ajuster aux changements, l'innovation sociale favorise la création de solutions novatrices pour naviguer dans un environnement en perpétuel changement, renforçant ainsi leur adaptabilité et leur succès à long terme.

### **Médiation de l'entrepreneuriat social dans la dynamique innovation sociale-résilience organisationnelle**

Cunha et Benneworth (2013), introduisent qu' : « *une véritable innovation sociale transforme les systèmes en développant des solutions novatrices au sein des communautés d'apprentissage transversales pour créer de la valeur sociale et promouvoir le développement communautaire, en remettant en question les institutions sociales existantes grâce à une action collaborative qui élargit les réseaux* ».

Autrement dit, l'innovation sociale a la capacité de transformer la société en mettant en œuvre des pratiques qui permettent aux individus ou aux groupes de répondre à un besoin social, ou à un ensemble de besoins, qui ne pourraient être comblés autrement (Baker et Mehmood, 2015). Donc la mission principale de l'innovation sociale est de transformer la société en développant des solutions novatrices et collaboratives qui répondent à des besoins sociaux insatisfaits, tout

en remettant en question les institutions existantes et en favorisant le développement communautaire.

En abordant un autre aspect qui suscite l'intérêt des chercheurs : l'entrepreneuriat social. Jackson et Harrison (2011) soulignent que : « *l'entrepreneuriat social décrit les efforts d'individus et d'organisations très motivés pour résoudre des problèmes économiques et sociaux au profit de la société en général, grâce à l'utilisation des méthodes commerciales et de stratégies innovantes* ».

Weerawardena et Mort (2012) ajoute que : « *l'entrepreneuriat social est un concept multidimensionnel qui implique l'expression d'un comportement vertueux et la capacité à identifier des opportunités créatrices de valeur sociale, en intégrant des caractéristiques décisionnelles clés telles que l'innovation, la proactivité et la prise de risque, avec l'organisation comme unité d'analyse* ».

De ces pensées d'auteurs, il semble que l'innovation sociale couvre un champ plus vaste que celui de l'entrepreneuriat social et de l'entreprise sociale (Cunha et Benneworth, 2014). En parallèle, Westley et Antadze (2010) ont affirmé que lesdites notions (entreprise sociale, d'entrepreneuriat social, et d'innovation sociale) sont intimement liées, car un entrepreneur social peut être intégré dans une entreprise sociale tout en jouant un rôle actif dans la promotion des innovations sociales.

Dans cette perspective, l'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale sont tous deux inclus dans le concept plus large de l'innovation sociale, qui agit à la fois au niveau inter-organisationnel et systémique (Brackertz, 2011).

Cela peut être justifié par la nature de l'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale qui se concentre souvent sur des initiatives spécifiques, tandis que l'innovation sociale vise à transformer les structures sociales existantes à travers des solutions collaboratives et de grande envergure.

Phillips et al. (2015) démontrent que la majorité des recherches sur l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale se concentrent sur la poursuite d'une mission sociale et l'identification d'opportunités. Ces deux domaines partagent ainsi un objectif commun : utiliser des approches novatrices pour créer un impact social positif, que ce soit à travers des initiatives entrepreneuriales ou des projets de transformation sociale.

Dans un contexte différent, les entreprises sociales sont souvent confrontées à des défis uniques, tels que la nécessité de concilier des objectifs sociaux et économiques tout en opérant dans des



environnements incertains ou défavorisés. Ces entreprises doivent développer des capacités spécifiques pour s'adapter, innover et survivre face à ces défis, ce qui en fait un terrain fertile pour impliquer la résilience organisationnelle.

Dans ce sens, la littérature reconnaît l'existence d'un lien entre l'entrepreneuriat et la résilience organisationnelle. À cet effet, Bégin et Chabaud (2010) considèrent que la résilience s'applique aussi à l'entrepreneuriat, décrivant ainsi le processus par lequel un entrepreneur se reconstruit ou se relève après avoir affronté des difficultés ou un échec.

La résilience organisationnelle se manifeste également dans le domaine de l'entrepreneuriat social. Ainsi, Chowdhury (2019, p. 2) révèle que : « *L'entrepreneuriat social en tant que cadre de recherche se distingue par la nature des processus organisationnels dans un contexte d'entrepreneuriat social, où plusieurs logiques institutionnelles opèrent à différents niveaux d'analyse (Pache et Santos, 2010 ; van Wijk et al., 2018). Cela oblige les gestionnaires à prêter attention aux exigences de leur environnement, émanant des secteurs social, commercial et gouvernemental* ».

Donc, la résilience organisationnelle est renforcée par la capacité des gestionnaires à naviguer dans des environnements complexes et multifacettes, en répondant simultanément aux attentes variées des secteurs sociaux, commerciaux et gouvernementaux. La résilience, dans ce contexte, n'est pas seulement une question d'adaptation aux crises, mais aussi une compétence essentielle pour gérer la diversité des exigences institutionnelles et maintenir l'équilibre entre les différentes logiques qui influencent l'entreprise sociale.

La résilience des entreprises sociales face à la crise, ainsi que les facteurs qui la renforcent, demeure limitée. En conséquence, l'influence de la résilience organisationnelle sur la durabilité des entreprises sociales en temps de crise, telle que celle provoquée par la Covid-19, n'a pas encore été étudiée.

Toutefois, parmi les mesures à privilégier, il est essentiel que les entreprises sociales adoptent pleinement les technologies numériques pour tirer parti du télétravail et intégrer les réunions et conférences virtuelles dans leurs opérations. (Harrison et Kipkorir, 2022).

Généralement, la résilience des entreprises sociales pourrait dépendre de plusieurs facteurs, tels que l'engagement des parties prenantes, la flexibilité organisationnelle, les réseaux de soutien, et la capacité d'innovation. Chacun de ces éléments peut jouer un rôle crucial dans la manière dont une entreprise sociale navigue à travers une crise.

Bref, les réflexions de ces auteurs confirment l'existence d'un lien entre l'innovation sociale et

la résilience organisationnelle, ce lien étant médiatisé par l'entrepreneuriat social. De manière générale, un entrepreneur social qui dirige une entreprise sociale cherche à la développer en s'appuyant sur l'innovation sociale.

Également, l'entrepreneuriat social apparaît comme un champ important pour étudier et comprendre la résilience organisationnelle, car il permet aux organisations de surmonter les défis en intégrant l'innovation sociale.

### **1.2. Articulation entre innovation sociale et résilience : effet médiateur de la digitalisation**

La digitalisation est un facteur clé qui offre aux entreprises les avantages nécessaires pour accroître leur compétitivité et réaliser des transactions commerciales tant au niveau national qu'international (Ritter et Pedersen, 2020).

Elle regroupe des outils technologiques visant à moderniser les procédés organisationnels traditionnels, basés sur l'utilisation du papier ou de méthodes analogiques, en les transformant en formats numériques (Bloomberg, 2018).

Ces réflexions sur la digitalisation mettent en lumière son rôle fondamental dans la facilitation de l'émergence de nouvelles pratiques et modèles d'affaires. Elle favorise également l'innovation en offrant aux entreprises des opportunités pour développer de nouveaux produits, services et approches commerciales.

L'intégration de la digitalisation dans la stratégie des entreprises est désormais une nécessité pour se préparer à affronter les défis futurs (Shafiee et al., 2019) dans un environnement économique en perpétuelle évolution.

L'innovation et la digitalisation sont deux concepts étroitement liés qui jouent un rôle central dans la transformation des entreprises. L'innovation pousse les entreprises à repenser leurs produits, services et processus pour rester compétitives, tandis que la digitalisation offre les outils et les technologies nécessaires pour concrétiser ces idées novatrices.

En plaçant la digitalisation au cœur des entreprises sociales, toute initiative de digitalisation s'intègre inévitablement dans une double perspective, à la fois sociale et économique. Sa mise en œuvre dans un but social suscite la technologie à apporter des solutions aux problématiques sociales (Hwang, 2017). Cette action ouvre la voie à l'innovation sociale qui a pour vocation de renforcer la cohésion sociale et de favoriser le partage de cette innovation (Lhuillier et al., 2005).

Il arrive que la digitalisation et l'innovation sociale soient perçues comme des alternatives l'une à l'autre (Rhouiri et al., 2024), ce qui a conduit à l'émergence d'un nouveau concept appelé : « *innovation sociale digitale* ». Cette terminologie met en évidence la connexion étroite entre l'innovation sociale et la digitalisation.

Ces deux concepts permettent aux entreprises sociales non seulement de s'adapter aux évolutions rapides du marché, mais aussi de créer de nouvelles opportunités de croissance et de développement. Ainsi, ces entreprises peuvent se positionner à l'avant-garde de leur secteur et se préparer à relever les défis d'un environnement économique en constante mutation.

En d'autres termes, l'innovation sociale digitale consiste à utiliser les technologies digitales pour développer et mettre en œuvre des produits, services, processus, et modèles économiques innovants, dans le but d'améliorer le bien-être et l'autonomisation des groupes socialement défavorisés, ou de répondre à des problématiques sociales telles que la marginalité, l'inégalité, et l'exclusion sociale (Qureshi et al., 2017 ; Shalini et al., 2021 ; cité par Qureshi et al, 2021).

En revanche, l'innovation sociale digitale apparaît comme un levier stratégique essentiel pour garantir la pérennité des entreprises sociales en période de crise, de chocs ou de bouleversements. Cette approche, qui intègre l'utilisation des technologies digitales dans les pratiques organisationnelles, renforce la résilience de ces entreprises en leur permettant de s'adapter plus rapidement aux changements et de maintenir leurs opérations malgré les perturbations.

Cependant, peu d'études qui ont examiné comment la résilience, basée sur l'utilisation du digital, contribue à atténuer les impacts des crises sur la performance (Habbani et El Jamoussi, 2022).

Dans ce sillage, un nouveau concept est apparu récemment : « la résilience digitale » (Heeks et Ospina, 2019 ; Sakuraia et Chughtai, 2020). Ceci examine l'importance des technologies et des stratégies digitales dans la promotion de la résilience individuelle, communautaire et organisationnelle, ainsi que dans la gestion des sorties de crise (Sakuraia et Chughtai, 2020).

Sachant que la crise inédite du Covid-19 a contraint les entreprises à faire preuve de résilience pour garantir leur survie, en s'appuyant sur des moyens technologiques (télétravail, digitalisation des ventes et de l'approvisionnement) pour assurer la continuité de leurs activités. Cela montre que, en période de crise, la résilience renforcée par les outils digitaux est un élément fondamental de performance et de création de valeur en temps de difficulté (Habbani et El Jamoussi, 2022).

Globalement, l'innovation sociale digitale joue un rôle stratégique crucial pour la pérennité des entreprises sociales en période de crise, en intégrant les technologies numériques pour renforcer leur résilience et maintenir leurs opérations face aux perturbations.

Cependant, la recherche sur l'impact spécifique de la résilience digitale sur la performance des entreprises en temps de crise reste limitée. La récente crise du Covid-19 a illustré l'importance de cette résilience digitale, soulignant son rôle essentiel dans la continuité des activités et la création de valeur en période difficile.

Cette analyse théorique a permis de démontrer que la digitalisation joue un rôle de médiateur entre l'innovation sociale et la résilience organisationnelle, en facilitant l'intégration des innovations au sein des pratiques digitales. Cela renforce la capacité des organisations à s'adapter rapidement aux changements et à surmonter les crises.

En effet, en combinant l'innovation sociale avec les outils digitaux, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle, mais aussi accroître leur agilité et leur capacité à maintenir leurs performances dans des environnements incertains.

Dans ce qui suit nous allons présenter un tableau sous forme d'une méta-analyse de 15 travaux (2000 à aujourd'hui) sur les concepts de résilience organisationnelle et d'innovation sociale, en intégrant les études qui abordent l'entrepreneuriat coopératif et la digitalisation.

**Tableau 1 : Méta-analyse des concepts étudiés**

<i>Année et Auteurs</i>	<i>Titre de l'article</i>	<i>Définition</i>	<i>Objet des études</i>	<i>Méthodologie utilisée</i>	<i>Résultats des études</i>
<i>Nasution et al. (2011)</i>	Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value	Entrepreneuriat et innovation	Analyse de la relation entre l'orientation du marché, l'apprentissage et l'innovation	Modèle empirique	L'orientation entrepreneuriale renforce la capacité d'innovation et la valeur client, contribuant à la résilience
<i>Biggs et al. (2015)</i>	Principles for Building Resilience: Sustaining Ecosystem Services in Social-Ecological Systems	Résilience : capacité à s'adapter et se transformer	Étude des systèmes sociaux et écologiques	Méthodologie qualitative, études de cas multiples	Les innovations sociales permettent aux organisations de mieux répondre aux crises environnementales
<i>Akhavan et Hosseini (2016)</i>	Social capital, knowledge sharing, and innovation capability: An empirical study of R&D departments in Iranian industrial	Capital social et partage de connaissances	Étude du rôle du capital social dans les capacités d'innovation	Analyse empirique dans les départements R&D	Le partage de connaissances, facilité par le capital social, améliore l'innovation et la résilience

	enterprises				
<i>Zhang et al (2021)</i>	How does digital transformation improve organizational resilience?	Transformation numérique et résilience	Étude de l'impact de la transformation numérique sur la résilience organisationnelle	Modèle SEM et Qualitative Comparative Analysis	La transformation numérique permet une meilleure adaptation grâce aux innovations exploratrices et exploitatrices
<i>He et al. (2023)</i>	Building organizational resilience with digital transformation	Transformation numérique et résilience organisationnelle	Étude des effets de la transformation numérique sur la résilience organisationnelle dans le secteur des services	Analyse empirique et études de cas	La transformation numérique soutient la résilience en renforçant la flexibilité des services
<i>Isensee et al. (2023)</i>	Success factors of organizational resilience: A qualitative investigation of four types of sustainable digital entrepreneurs	Résilience des entrepreneurs numériques	Analyse des facteurs de résilience chez les entrepreneurs numériques	Étude qualitative sur quatre types d'entreprises durables	Les capacités numériques et durables sont des facteurs clés pour maintenir la résilience organisationnelle

<p><i>Al-Omoush et al. (2024)</i></p>	<p>The impact of digital corporate social responsibility on social entrepreneurship and organizational resilience</p>	<p>Digital CSR : soutien aux entreprises sociales et résilience</p>	<p>Étude de l'impact du CSR digital sur la résilience des entreprises sociales, avec échantillon de télécommunications en Jordanie</p>	<p>Analyse PLS-SEM</p>	<p>Le CSR digital soutient l'innovation sociale et renforce la résilience organisationnelle en période de crise</p>
---------------------------------------	---	---	--	------------------------	---

*Source : Auteurs*

Ce tableau résume les études et met en lumière l'interaction entre résilience organisationnelle, innovation sociale, entrepreneuriat coopératif, et digitalisation. Ces travaux montrent que l'adoption de l'innovation sociale et des technologies numériques contribue de manière significative à la résilience des organisations, en particulier des coopératives.

## **2. LE RÔLE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES DANS L'ÉCONOMIE RÉGIONALE DU GRAND AGADIR**

Selon les statistiques du ministère de l'Agriculture lors du lancement de la stratégie Génération Green 2020-2030. La région de Souss Massa abrite un total de 1762 coopératives agricoles, représentant un pilier essentiel de l'économie locale.

Les préfectures d'Agadir Ida Outanane et d'Inezgane Ait Melloul, situées au cœur de la région de Souss Massa au sud-ouest du Maroc sont représentés respectivement par 187 et 50 coopératives, les deux préfectures sont intégrées dans la zone de l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole (ORMVA).

Ces coopératives représentent un tissu économique et social vital pour la région du Grand Agadir. Ensemble, ces coopératives jouent un rôle crucial dans le développement agricole et socio-économique de la région.

Le nombre total des adhérents aux coopératives agricoles dans cette région s'élève à 29 233, reflétant l'ampleur et l'importance de ces structures pour les communautés locales. Ces coopératives favorisent la coopération entre les agriculteurs, facilitent l'accès aux marchés, et contribuent à la mise en œuvre de pratiques agricoles durables.

La région de Souss Massa se caractérise par une grande diversité de cultures et d'activités agricoles. Parmi les secteurs les plus représentés, l'apiculture domine, suivie par la culture de l'arganier. Le secteur de la viande rouge est également significatif, soulignant l'importance de l'élevage dans la région. D'autres secteurs notables incluent la production de safran, le palmier dattier, et les services agricoles.

Dans le secteur des cultures spécifiques, les coopératives d'agrumes, d'amandier, et d'olivier montrent également une présence marquée. La culture biologique, et le maraîchage témoignent de la diversité des pratiques agricoles dans la région. Des secteurs plus spécialisés, tels que la menthe et le henné, illustrent la richesse et la variété des productions locales.

Le Grand Agadir, avec ses 237 coopératives, représente une fraction des coopératives agricoles de la région de Souss Massa. Ces coopératives sont impliquées dans diverses activités agricoles, contribuant à la sécurité alimentaire et au développement économique local.



Les coopératives agricoles du Grand Agadir jouent un rôle crucial dans la sécurité alimentaire et le développement économique local. Elles facilitent l'innovation et la diffusion de nouvelles technologies agricoles, améliorant ainsi la productivité et la durabilité des pratiques agricoles. Les coopératives contribuent également à l'amélioration des conditions de vie des agriculteurs en leur offrant des opportunités économiques et en renforçant leur résilience face aux fluctuations des marchés et aux défis climatiques.

Également en regroupant les agriculteurs et les producteurs locaux, elles facilitent l'accès aux marchés, optimisent les coûts de production et améliorent la qualité des produits grâce à des pratiques partagées et innovantes.

### **3. MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE ALÉATOIRE SIMPLE POUR LES COOPÉRATIVES AGRICOLES DU GRAND AGADIR**

Dans le cadre de cette étude sur les coopératives agricoles du Grand Agadir, une méthode d'échantillonnage aléatoire simple a été rigoureusement adoptée pour garantir la représentativité et la validité statistique des résultats. L'échantillonnage aléatoire simple est une approche méthodologique largement reconnue pour sa capacité à minimiser les biais de sélection et à assurer une distribution aléatoire équitable parmi la population étudiée.

Pour commencer, une liste exhaustive des 237 coopératives agricoles des préfectures d'Agadir Ida Outanane et d'Inezgane Ait Melloul a été compilée. Chaque coopérative a été numérotée de manière unique, facilitant ainsi l'identification et la sélection aléatoire ultérieure des échantillons. L'utilisation d'un générateur de nombres aléatoires a permis de sélectionner 90 numéros uniques parmi cette liste numérotée, représentant ainsi un échantillon diversifié et représentatif de la population coopérative agricole de la région.

La sélection aléatoire des 90 coopératives garantit que chaque entité a une probabilité égale d'être incluse dans l'échantillon, ce qui minimise les biais potentiels et permet des conclusions robustes et généralisables.

Cette approche permet également de capturer la diversité des coopératives en termes de taille, de secteur d'activité agricole et de localisation géographique, offrant ainsi une perspective complète des dynamiques et des défis auxquels sont confrontées les coopératives agricoles du Grand Agadir.

#### **4. OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES**

La résilience organisationnelle, selon Ologeanu-Taddei et al. (2015), Thorne (2000), et Herbane (2010), est appréhendée à travers trois dimensions fondamentales : la capacité d'absorption, qui se réfère à la capacité d'une organisation à assimiler et à utiliser de nouvelles informations et connaissances ; la capacité de renouvellement, qui englobe la capacité à se réinventer et à s'adapter face aux défis ; et la capacité d'appropriation, qui désigne la capacité à intégrer et à appliquer des ressources pour améliorer sa performance et sa résilience.

Cependant, l'innovation sociale, selon Moulaert et al. (2005), est conceptualisée à travers plusieurs dimensions essentielles : la nature de l'innovation sociale, qui définit son caractère novateur et son impact sur la société ; le processus d'innovation sociale, qui décrit les étapes par lesquelles ces innovations se concrétisent ; la cible des changements, qui spécifie les domaines ou les populations bénéficiant des innovations ; et enfin, les résultats obtenus, qui évaluent les impacts et les bénéfices socio-économiques des innovations sociales mises en œuvre.

En outre, la digitalisation, tirée des travaux de Dellalou (2020) et Bounefla et al. (2023), est examinée à travers trois dimensions cruciales : l'orientation client, qui met l'accent sur l'amélioration de l'expérience utilisateur et l'adaptation aux besoins du marché ; la transformation numérique interne, qui évalue la modernisation des processus et des infrastructures au sein de l'organisation ; et l'évolution du modèle d'affaires, qui analyse les changements stratégiques induits par l'adoption de technologies numériques.

Également, l'entrepreneuriat social, basé sur les travaux de Defourmy et Nyssens (2011), est conceptualisé à travers trois dimensions interconnectées : l'entrepreneuriat économique, qui vise à créer une valeur économique tout en poursuivant des objectifs sociaux ; l'entrepreneuriat social, qui se concentre sur la création de valeur sociale directe à travers des innovations et des initiatives entrepreneuriales ; et l'entrepreneuriat politique, qui explore les implications et l'impact des actions entrepreneuriales sur les politiques publiques et le développement durable. Après avoir exploré les fondements théoriques liés à la résilience organisationnelle et à l'innovation sociale dans entreprises sociales, il est désormais crucial de tester empiriquement ces concepts dans le contexte spécifique dans le Grand Agadir. Notre étude récente « Interactions dynamiques entre la résilience organisationnelle et l'innovation sociale : vers un modèle théorique intégré » (El Abidi et al., 2024) a permis d'élaborer un modèle conceptuel innovant, mettant en relation quatre variables clés : la digitalisation, l'entrepreneuriat social, l'innovation sociale et la résilience organisationnelle.

Ce modèle constitue un cadre analytique central pour comprendre comment ces éléments interagissent et influencent la capacité des coopératives à faire face aux défis actuels. À travers une approche empirique, nous allons désormais explorer et valider ce modèle pour en dégager des conclusions pratiques et opérationnelles.

## **5. ANALYSE DES DYNAMIQUES : INNOVATION SOCIALE ET RÉSILIENCE DANS LES COOPÉRATIVES AGRICOLES DU GRAND AGADIR**

L'entrepreneuriat social et la résilience organisationnelle sont des concepts essentiels pour comprendre la capacité des organisations à s'adapter et à prospérer face aux défis économiques et sociaux. Dans le contexte actuel, marqué par des transformations rapides et imprévisibles, l'intégration de la digitalisation et de l'innovation sociale apparaît comme un levier crucial pour renforcer cette résilience. Ce cadre conceptuel est particulièrement pertinent pour le Grand Agadir, une région confrontée à des dynamiques socio-économiques complexes.

L'analyse par les équations structurelles offre une méthode rigoureuse et systématique pour explorer les relations entre ces variables. En combinant la digitalisation et l'innovation sociale en tant que variables médiatrices, cette approche permet de mieux comprendre comment ces facteurs influencent et renforcent l'entrepreneuriat social et la résilience organisationnelle.

En particulier, l'approche SEM permet d'évaluer simultanément plusieurs relations causales, offrant ainsi une vision intégrée et nuancée des mécanismes sous-jacents. À travers une série d'étapes méthodologiques rigoureuses, nous chercherons à identifier les facteurs clés et à évaluer la validité de notre modèle théorique.

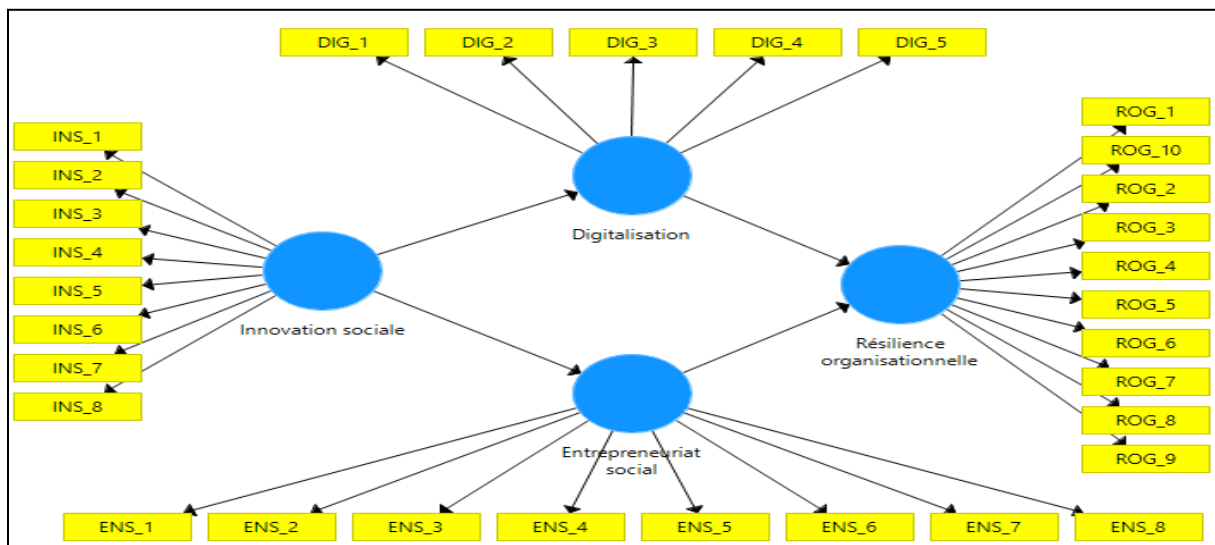
Cette démarche nous permettra de dégager des insights précieux pour les décideurs et les praticiens, en soulignant les leviers stratégiques susceptibles de renforcer la résilience des organisations locales face aux défis contemporains.

### **5.1.La spécification du modèle**

La spécification du modèle est une étape essentielle dans l'approche SEM, où nous définissons les relations hypothétiques entre les variables observées et latentes de notre étude. Dans le contexte de notre recherche sur l'innovation sociale et la résilience organisationnelle, avec la digitalisation et l'entrepreneuriat social comme médiateurs, cette phase implique la création d'indicateurs pour chaque variable et l'établissement des relations causales théoriques entre elles. En formulant un modèle théorique détaillé, nous préparons le terrain pour une évaluation empirique rigoureuse, assurant ainsi la validité et la fiabilité des résultats de notre étude.

La codification des items est une étape clé dans le processus de modélisation par les équations structurelles. Elle consiste à transformer les réponses aux questionnaires ou aux enquêtes en variables mesurables. Dans notre étude, cela implique d'assigner des codes numériques aux réponses des participants concernant l'entrepreneuriat social, la résilience organisationnelle, la digitalisation et l'innovation sociale.

**Figure 1 : Spécification du modèle**



**Source : Logiciel SmartPLS**

Les flèches indiquent la relation entre les items et les concepts qu'ils mesurent. Il est important de noter que le modèle actuel a été testé sur l'ensemble des unités statistiques, soit les 90 coopératives interrogées, comme illustré dans le diagramme ci-dessous.

## 5.2. Estimation du modèle

Dans la phase d'estimation du modèle de résilience organisationnelle, nous avons utilisé l'algorithme PLS pour estimer les paramètres en utilisant des valeurs standardisées. Nous avons exclu les items dont la validité ou la fiabilité ne respectait pas les critères psychométriques établis. La validité convergente a été particulièrement scrutée, confirmant que les indicateurs d'une même échelle étaient significativement corrélés entre eux et avec le construit global.

Les contributions factorielles issues de PLS ont été analysées pour évaluer la solidité de ces corrélations, recherchant des valeurs de corrélation de 0,7 ou plus pour indiquer une interrelation robuste entre les indicateurs. Cette approche nous a permis de valider le modèle interne et d'identifier les ajustements nécessaires pour améliorer sa précision et sa cohérence.

*Tableau 2 : Loadings factors des modèles de mesure*

	Digitalisation	Entrepreneuriat social	Innovation sociale	Résilience organisationnelle
DIG_1	0.735			
DIG_2	0.710			
DIG_3	0.631			
DIG_4	0.623			
DIG_5	0.732			
ENS_1		0.261		
ENS_2		0.279		
ENS_3		0.567		
ENS_4		0.645		
ENS_5		0.837		
ENS_6		0.842		
ENS_7		0.751		
ENS_8		0.804		
INS_1			0.509	
INS_2			0.773	
INS_3			0.800	
INS_4			0.765	
INS_5			0.198	
INS_6			0.421	
INS_7			0.423	
INS_8			0.404	
ROG_1				0.745
ROG_2				0.702
ROG_3				0.081
ROG_4				0.550
ROG_5				0.663
ROG_6				0.835
ROG_7				0.832
ROG_8				0.767
ROG_9				0.264
ROG_10				0.260

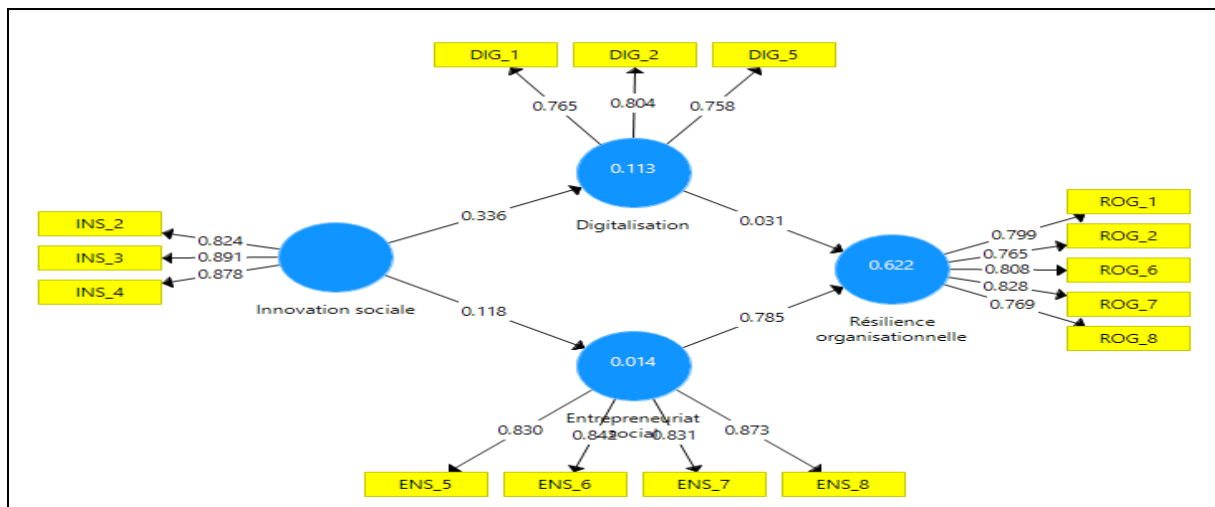
*Source : Logiciel SmartPLS*

Les résultats indiquent que les constructions la **digitalisation**, **l'entrepreneuriat social**, **d'innovation sociale** et **de résilience organisationnelle** montrent des faiblesses dans leurs mesures respectives, avec plusieurs indicateurs ne respectant pas les conditions d'ordre.

Cela pourrait suggérer que ces indicateurs ne capturent pas efficacement les concepts qu'ils sont censés mesurer, ou qu'il existe des variations significatives dans la compréhension et l'application de ces concepts.

Dans la pratique, si le modèle estimé possède des loadings inférieurs à 0.70, nous éliminons un item particulièrement quand de nouveaux items ou de nouvelles échelles développées sont employés. Dans notre cas, six items ont été supprimés à cette étape d'analyse, à savoir :

**Figure 2 : Re-estimation du modèle SEM par l'algorithme du PLS**



**Source : Sortie Logiciel**

À la lumière des résultats de l'estimation du modèle global, il apparaît que toutes les variables de mesure affichent des coefficients de contribution supérieurs à 0,7. Par conséquent, aucune élimination d'items non statistiquement significatifs n'est nécessaire à ce stade, ce qui confirme la validité convergente de notre modèle.

Nous pouvons donc affirmer que tous les items contribuent positivement et de manière significative à la mesure des construits latents. Il convient maintenant d'évaluer la qualité d'ajustement du modèle global.

**Tableau 3 : Fiabilité et validité du construit**

	Alpha de Cronbach	rho_A	Fiabilité composite	Average Variance Extracted (AVE)
<b>Digitalisation</b>	0.761	0.669	0.820	0.602
<b>Entrepreneuriat social</b>	0.865	0.869	0.908	0.712
<b>Innovation sociale</b>	0.831	0.840	0.899	0.748
<b>Résilience organisationnelle</b>	0.855	0.861	0.895	0.631

**Source : SmartPLS**

Les mesures de fiabilité et de validité pour les construits de digitalisation, entrepreneuriat social, innovation sociale et résilience organisationnelle sont remarquablement élevées et robustes. Les valeurs d'alpha de Cronbach dépassent toutes le seuil de 0,7 recommandé, confirmant une forte cohérence interne pour chaque domaine étudié. De plus, le rho\_A, une mesure alternative de fiabilité, montre des valeurs également élevées, renforçant la fiabilité des mesures.

La fiabilité composite pour chaque construit dépasse largement les normes recommandées de 0,7, assurant une mesure stable des variables latentes sous-jacentes. Concernant la validité, l'Average Variance Extracted (AVE) est significativement supérieur au seuil de 0,5, indiquant une bonne validité convergente, où les items mesurent efficacement les concepts qu'ils représentent.

### **5.3.Vérification des hypothèses**

Nous avons défini deux hypothèses clés à partir du modèle conceptuel établi précédemment. Ces hypothèses ont été traduites en indicateurs concrets visant à transformer les concepts théoriques en réalités observables. Pour évaluer ces hypothèses, nous examinerons les résultats obtenus afin d'obtenir des réponses tangibles qui éclairent le succès entrepreneurial.

**Tableau 4 : Coefficient de corrélation**

Relation de corrélation	Échantillon initial (O)	Moyenne de l' échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (  O/STDEV  )	Valeurs-p	Décision
<b>Innovation sociale → Entrepreneuriat social</b>	0.118	0.123	0.068	1.744	0.082	<b>Non Supportée</b>
<b>Entrepreneuriat social → Résilience organisationnelle</b>	0.785	0.789	0.028	28.217	0.000	<b>Supportée</b>
<b>Innovation sociale → Digitalisation</b>	0.336	0.348	0.054	6.188	0.000	<b>supportée</b>
<b>Digitalisation → Résilience organisationnelle</b>	0.031	0.033	0.039	0.799	0.425	<b>Non supportée</b>

*Source : SmartPLS*

Les résultats de l'étude au sein des coopératives agricoles du Grand Agadir révèlent des valeurs de p significatives pour plusieurs relations clés entre variables. Notamment, une relation qui mérite d'être explorée est celle entre l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social, bien que les données n'atteignent pas un seuil de significativité conventionnel ( $p = 0.082$ ), suggérant une tendance vers une corrélation qui pourrait nécessiter une étude plus approfondie pour être pleinement comprise dans ce contexte spécifique.

Cependant, une forte corrélation statistiquement significative est établie entre l'entrepreneuriat social et la résilience organisationnelle ( $p = 0.000$ ), soulignant l'importance cruciale de l'engagement entrepreneurial dans la capacité des coopératives à maintenir leur performance et leur adaptation face aux défis.

De même, une relation significative est observée entre l'innovation sociale et la digitalisation ( $p = 0.000$ ), mettant en évidence comment l'innovation au sein des coopératives peut favoriser l'adoption des technologies numériques, potentiellement pour améliorer leur efficacité opérationnelle et leur compétitivité sur le marché.



Toutefois, les résultats ne montrent pas de support statistique pour l'impact direct de la digitalisation sur la résilience organisationnelle ( $p = 0.425$ ), indiquant que d'autres facteurs non étudiés pourraient influencer cette relation ou que la nature complexe de la résilience organisationnelle nécessite une analyse plus fine pour en comprendre les mécanismes.

Ces résultats fournissent des insights importants pour les gestionnaires et décideurs des coopératives agricoles du Grand Agadir, soulignant à la fois les domaines où des stratégies basées sur l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale peuvent renforcer la résilience organisationnelle, ainsi que les aspects nécessitant une exploration plus approfondie pour optimiser les performances et la durabilité de ces organisations.

## **6. DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Dans le cadre de cette étude, il s'est avéré que l'innovation sociale est positivement associée à la digitalisation au sein des coopératives. En adoptant des pratiques innovantes telles que l'introduction de technologies vertes et l'amélioration des processus internes, les coopératives peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle et leur capacité à répondre aux demandes du marché.

Cette relation soutenue souligne l'importance de la digitalisation comme catalyseur de l'innovation sociale, bien que son impact direct sur la résilience organisationnelle puisse être influencé par d'autres facteurs.

Contrairement aux attentes, la digitalisation ne montre pas de relation significative avec la résilience organisationnelle dans votre étude. Cela suggère que bien que la digitalisation puisse améliorer l'efficacité des opérations et faciliter l'innovation, d'autres aspects comme la gestion du changement organisationnel ou la capacité d'adaptation stratégique peuvent jouer un rôle crucial dans la résilience des coopératives face aux perturbations externes.

À l'encontre de la première hypothèse, l'étude ne supporte pas une relation significative entre l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social au sein des coopératives du Grand Agadir. Cela suggère que bien que les coopératives adoptent des pratiques innovantes, leur lien avec des initiatives entrepreneuriales sociales spécifiques peut varier considérablement en fonction des contextes locaux et des dynamiques organisationnelles spécifiques.

En outre, notre étude confirme que l'entrepreneuriat social contribue positivement à la résilience organisationnelle des coopératives agricoles. Les coopératives qui intègrent des modèles d'affaires socialement responsables et qui mobilisent les ressources locales semblent mieux équipées pour faire face aux défis économiques et maintenir leur performance sur le long terme. Cette relation souligne l'importance de l'engagement communautaire et de la durabilité comme stratégies clés pour renforcer la résilience organisationnelle.

En combinant ces résultats, il est évident que l'innovation sociale joue un rôle crucial dans le développement de coopératives agricoles résilientes dans le Grand Agadir. Cependant, maximiser les bénéfices de l'innovation sociale nécessite une approche intégrée qui considère la digitalisation comme un outil facilitateur et l'entrepreneuriat social comme un levier stratégique pour renforcer la résilience organisationnelle.

## CONCLUSION

Cette étude a exploré la contribution de l'innovation sociale à la résilience organisationnelle des coopératives agricoles du Grand Agadir, en mettant en évidence le rôle médiateur de la digitalisation et de l'entrepreneuriat social. Les résultats ont démontré que l'innovation sociale est positivement associée à la digitalisation au sein des coopératives, notamment à travers l'adoption de technologies vertes et l'amélioration des processus internes, ce qui optimise leur efficacité opérationnelle.

Cependant, la digitalisation, bien qu'identifiée comme un catalyseur de l'innovation sociale, ne montre pas de relation significative avec la résilience organisationnelle. Cela indique que la digitalisation, en elle-même, n'est pas suffisante pour renforcer la résilience des coopératives et que d'autres facteurs, tels que la gestion du changement et la capacité d'adaptation stratégique, jouent un rôle crucial.

Contrairement à certaines attentes, l'étude n'a pas trouvé de relation significative entre l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social. Cette observation souligne la complexité des dynamiques organisationnelles et les spécificités locales des coopératives agricoles, où les pratiques innovantes ne se traduisent pas systématiquement par des initiatives entrepreneuriales sociales.

Néanmoins, l'étude confirme l'apport positif de l'entrepreneuriat social à la résilience organisationnelle des coopératives. Les modèles d'affaires socialement responsables et l'engagement communautaire renforcent la capacité des coopératives à surmonter les défis économiques et à maintenir leur performance sur le long terme.

Les résultats soulignent l'importance d'une approche intégrée pour maximiser les bénéfices de l'innovation sociale dans les coopératives agricoles. Les décideurs et gestionnaires doivent considérer la digitalisation comme un outil facilitateur qui, lorsqu'il est combiné avec des stratégies d'entrepreneuriat social, peut renforcer la résilience organisationnelle.

Cette intégration nécessite également un investissement dans la gestion du changement et le développement des compétences internes pour assurer que les gains d'efficacité technologique se traduisent en une véritable capacité de résilience.

L'étude présente certaines limites, notamment le manque de lien significatif entre la digitalisation et la résilience organisationnelle, ce qui suggère la nécessité d'examiner d'autres variables contextuelles, comme la culture organisationnelle et les pratiques de leadership.

De plus, l'absence de relation significative entre l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social indique que des études futures devraient explorer plus en profondeur les dynamiques

spécifiques qui influencent ces relations dans différents contextes coopératifs.

Cette recherche apporte une contribution significative en démontrant que l'innovation sociale, bien que cruciale pour le développement de la résilience, ne suffit pas seule. Les résultats encouragent une approche multidimensionnelle, où la digitalisation sert de catalyseur et l'entrepreneuriat social agit comme un levier stratégique.

Ces apports offrent des perspectives pour les politiques publiques et les stratégies de développement des coopératives agricoles, visant à renforcer leur capacité à s'adapter et à prospérer dans un environnement en perpétuelle mutation.

## RÉFÉRENCES

- Akhavan, P., & Hosseini, S. (2016). Social capital, knowledge sharing, and innovation capability: An empirical study of R&D departments in Iranian industrial enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 104, 83-90.
- Al-Omouh, K., Ribeiro-Navarrete, B., & McDowell, W. C. (2024). The impact of digital corporate social responsibility on social entrepreneurship and organizational resilience. *Management Decision*, 62(8), 2621-2640.
- Baker, S., & Mehmood, A. (2015). Social innovation and the governance of sustainable places. *Local Environment*, 20(3), 321-334.
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, (1), 127-142.
- Biggs, R., Schlüter, M., & Schoon, M. L. (Eds.). (2015). *Principles for building resilience: sustaining ecosystem services in social-ecological systems*.
- Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., & Staessens, M. (2021). The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the COVID-19 crisis? *Strategic Change*, 30(2), 99-108.
- Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. Retrieved on August, 28(2019), 1-6.
- Borda-Rodriguez, A., & Vicari, S. (2014). Rural co-operative resilience: the case of Malawi. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2(1), 43-52.
- Bounefla, A., Remache, N. E. H., & Maabout, M. Z. (2023). La digitalisation comme un levier du développement durable.
- Bustanza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M., & Parry, G. (2019). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1370-1392.
- Cheggag, M., & Mokhlis, C. E. (2023). L'innovation comme déterminant de la résilience organisationnelle en temps de crise : cas du secteur de l'énergie au Maroc. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 175, p. 01023). EDP Sciences.
- Chowdhury, I. (2019). Social entrepreneurship, water supply, and resilience: Lessons from the sanitation sector. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 9(3), 327-339.
- Cunha, J., & Benneworth, P. (2013, July). Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework. In *EURO Conference 2013: Cities as seedbeds for innovation*.
- Cunha, J., & Benneworth, P. (2014). Social entrepreneurship and social innovation: are both the same?

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2011). La percée de l'entrepreneuriat social : clarifications conceptuelles. *Juris Associations*, 436(avril).
- Dellalou, M. (2020). La digitalisation de la relation client en assurance (Conceptualisation d'une application mobile SAA App). *IFID 37ème Promotion Assurance*.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246.
- El Abidi, A., Ennamer, N. & Hmidou, L. (2024) « Interactions dynamiques entre la résilience organisationnelle et l'innovation sociale : vers un modèle théorique intégré », *Revue Française d'Économie et de Gestion* « Volume 5 : Numéro 8 » pp : 547 – 570.
- Elhaou, M. A. (2010). La rhétorique du " Changement" comme dispositif d'innovation en Tunisie. *ESSACHESS-Journal for Communication Studies*, 3(02), 47-77.
- Guillaud, F. (2015). Une responsabilité sociale élargie, vecteur d'innovations sociétales et de performance, comme socle de transformation de l'entreprise et recréation de la confiance. *Question (s) de management*, (1), 29-36.
- Habbani, S., & El Jamoussi, Y. (2022). La contribution du numérique au renforcement de la résilience en période de crise et son impact sur la performance des PME marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(4-3), 241-254.
- Harrison, J., & Kipkorir, M. (2022). The link between Organizational Resilience and the Sustainability of Community-based Social Enterprises: Evidence from the Covid-19 Pandemic in Kenya. *Journal of Economics, Management Sciences & Procurement*, 2(1), 27-37.
- He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management*, 34(1), 147-171.
- Heeks, R., & Ospina, A. V. (2019). Conceptualising the link between information systems and resilience: A developing country field study. *Information Systems Journal*, 29(1), 70-96.
- Herbane B. (2010). « Small Business Research: Time for a Crisis-Based View », *International Small Business Journal*, 28(1), pp. 43-64.
- Hillier, J., Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société*, 6(2), 129-152.
- Hwang, S. (2017). Collaborative governance and information technology innovation: public–nonprofit partnerships to build neighborhood information systems. *International Review of Public Administration*, 22(4), 321-343.
- Isensee, C., Teuteberg, F., & Griese, K. M. (2023). Success factors of organizational resilience:

A qualitative investigation of four types of sustainable digital entrepreneurs. *Management Decision*, 61(5), 1244-1273.

Jackson, S. J., & Harrison, G. J. (2011). Social entrepreneurship: concepts and implications for problem solving. *Social Entrepreneurship*, 1-24.

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.

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. In *Resilience Engineering Perspectives*, Volume 2 (pp. 61-92). CRC Press.

Lévesque, B. (2007). Économie plurielle et développement territorial dans la perspective du développement durable : quelques éléments théoriques de sociologie économique et de socio-économie. Centre de recherche sur les innovation sociales (CRISES).

Lhuillier, V., Nyssens, M., & Oulhaj, L. (2005). D'un welfare state à un welfare mix dans les services aux jeunes enfants et aux personnes âgées en Belgique ? L'apport des services innovants. *Recherches sociologiques*, (1), 105-127.

Moulaert F., Martinelli F., Swyngedouw E., Gonzalez S., (2005), «Towards Alternative Model(s) of Local Innovation », *Urban Studies*, 42(11), pp. 1669-1990.

Mulgan, G. (2007). *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Working Paper: 1.

Nahrkhalaji, S. S., Shafiee, S., Shafiee, M., & Hvam, L. (2018, December). Challenges of digital transformation: The case of the non-profit sector. In *2018 IEEE international conference on industrial engineering and engineering management (IEEM)* (pp. 1245-1249). IEEE.

Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial marketing management*, 40(3), 336-345.

Ologeanu-Taddei, R., Gauche, K., Morquin, D., & Bourret, R. (2015). La capacité d'appropriation, une capacité organisationnelle immatérielle négligée dans l'adoption des systèmes d'information et de gestion. *Innovations*, (2), 79-100.

Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic management journal*, 37(8), 1615-1631.

Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*,

35(3), 455-476.

Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.

Qureshi, I., Pan, S. L., & Zheng, Y. (2021). Digital social innovation: An overview and research framework. *Information Systems Journal*, 31(5).

Rhouiri, M., Meyabe, M. H., Benchekroun, B. A., & Marghich, A. (2024). Innovation sociale ouverte à l'ère digitale : Vers une approche inclusive et résiliente. *Alternatives Managériales Économiques*, 6(2), 374-391.

Richtnér, A., & Löfsten, H. (2014). Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity. *R&d Management*, 44(2), 137-151.

Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial marketing management*, 86, 180-190.

Sakurai, M., & Chughtai, H. (2020). Resilience against crises: COVID-19 and lessons from natural disasters. *European Journal of Information Systems*, 29(5), 585-594.

Thorne M. (2000). « Interpreting corporate transformation through failure », *Management Decision*, vol. 38, n° 5, pp. 303-314.

Van Wijk, J., Zietsma, C., Dorado, S., De Bakker, F. G., & Martí, I. (2019). Social innovation: Integrating micro, meso, and macro level insights from institutional theory. *Business & society*, 58(5), 887-918.

Victor, M. (2023). Management de la digitalisation des services municipaux : influence sur l'intelligence collective citoyenne et la résilience d'innovation sociale. *Revue Economie et Société*, 2(4), 39-63.

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2012). Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: Innovation and differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 91-101.

Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357-381.

Zhang, J., Long, J., & von Schaeuwen, A. M. E. (2021). How does digital transformation improve organizational resilience? Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20), 11487