



Contribution à l'étude de l'impact de l'innovation managériale collective et collaborative sur la performance organisationnelle des coopératives marocaines à l'ère de la transformation digitale : Proposition d'un modèle conceptuel

Malika OUFARY¹, Habiba ABOU-HAFS²

¹Doctorante en Sciences de gestion, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Droit et Gestion-LIRDeG, FSJES Ait Melloul, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

²Enseignante chercheuse en Sciences de gestion, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Droit et Gestion-LIRDeG, FSJES Ait Melloul, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Résumé: Les coopératives au Maroc, qui jouent un rôle socio-économique important, se trouvent face aux défis et opportunités inédits engendrés par la transformation digitale. Dans un environnement en constante évolution, l'innovation managériale s'avère essentielle pour préserver et optimiser la performance organisationnelle. Toutefois, bien que l'innovation managériale soit identifiée comme un facteur de performance, ses aspects collectifs et collaboratifs restent sous-explorés, en particulier dans les cadres de gouvernance participative spécifiques aux coopératives. En outre, l'interaction entre ces processus d'innovation et l'impact omniprésent de la transformation digitale sur la performance organisationnelle des coopératives constitue une lacune théorique significative.

Cet article adopte une approche théorique pour construire un cadre conceptuel analysant l'impact de l'innovation managériale collective et collaborative sur la performance organisationnelle à l'ère de la transformation digitale. En s'appuyant sur une synthèse de la littérature, nous développons des hypothèses théoriques et un modèle conceptuel de recherche. Nous soutenons que les processus d'innovation managériale collectifs et collaboratifs, encouragés par la culture participative propre aux coopératives, peuvent produire des avantages compétitifs et améliorer la performance organisationnelle. L'article examine comment la transformation digitale sert à modérer cette relation. Dans le cadre de cette recherche, cet article ouvre des perspectives pour de futures recherches empiriques visant à tester les hypothèses développées.

Mots-clés: Innovation managériale, innovation collective et collaborative, transformation digitale, performance organisationnelle, approche théorique, coopératives, loi 112-12

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15424592>

Published in: Volume 4 Issue 3



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Dans un contexte économique mondialisé, marqué par une concurrence intense et des évolutions technologiques rapides, l'aptitude à l'innovation et la réalisation d'une performance organisationnelle pérenne sont des défis essentiels pour la pérennité et l'épanouissement des entreprises (Schumpeter, 1934 ; Teece, 2007). Cette dynamique est particulièrement marquante à l'ère de la transition digitale, qui restructure radicalement les modèles d'affaires, les processus opérationnels et les approches managériales (Fitzgerald et al., 2014 ; Vial, 2019). Dans ce cadre, les coopératives, grâce à leur caractère hybride qui fusionne objectifs économiques et sociaux ainsi qu'à leur gouvernance participative spécifique (Birchall, 2010 ; Novkovic, 2008), sont confrontées à des défis et des opportunités uniques. Au Maroc, le tissu coopératif, qui a un impact socio-économique significatif, doit s'adapter à ces nouvelles circonstances.

Alors que l'innovation est généralement considérée comme un levier de performance (Damanpour, 1991), l'innovation managériale ; décrite comme la création et l'application de nouvelles méthodes, processus, structures ou techniques de gestion destinées à optimiser la performance organisationnelle (Hamel, 2006 ; Volberda et al., 2010) ; revêt une importance spécifique. Elle offre aux organisations la possibilité d'ajuster leur fonctionnement interne en fonction des exigences externes et d'exploiter au mieux leurs ressources. Pour les coopératives, dont la réussite dépend essentiellement de l'implication et de l'engagement de leurs membres (Spear, 2006), les approches collectives et collaboratives de l'innovation managériale semblent particulièrement appropriées. Ces approches, qui privilégient l'implication, l'échange de savoirs et la décision collaborative (Hargadon & Bechky, 2006), pourraient à terme consolider la cohésion interne, l'agilité organisationnelle et, au final, la performance globale des coopératives.

Toutefois, la littérature scientifique actuelle présente de nombreuses lacunes. Bien que l'effet de l'innovation managériale sur la performance ait été analysé (comme par exemple Damanpour & Aravind, 2012), et que les caractéristiques propres à la gestion coopérative soient bien documentées (Bijman et al., 2012), le lien spécifique entre l'innovation managériale collective et collaborative, la performance organisationnelle et le contexte des coopératives marocaines reste encore peu étudié d'un point de vue théorique. Par ailleurs, l'effet de la transformation digitale en tant que moteur, modérateur ou frein de ces démarches d'innovation managériale collaborative dans les coopératives marocaines exige une élaboration plus détaillée.

Cet article vise à combler cette lacune en élaborant une démarche théorique pour étudier l'influence éventuelle de l'innovation managériale collective et collaborative sur la performance organisationnelle des coopératives marocaines dans le contexte de la digitalisation. Nous visons à élaborer un cadre conceptuel cohérent, basé sur une analyse critique de la littérature pertinente provenant de la théorie des organisations, et des études sur l'innovation et sur les coopératives. Nous visons à cerner les mécanismes théoriques qui connectent ces idées et à établir des hypothèses qui pourraient orienter de futures investigations empiriques. Afin d'y parvenir, nous débuterons par l'explication et la délimitation des notions essentielles : l'innovation managériale collective et collaborative, la performance organisationnelle multidimensionnelle, les coopératives, ainsi que la transformation digitale. Par la suite, nous mobiliserons un modèle théorique pour examiner les relations possibles entre ces variables.

Pour conclure, nous aborderons les conséquences théoriques de notre étude et les particularités possibles du modèle coopératif marocain face à ces défis, ce qui ouvre la voie pour des recherches ultérieures.

2. Cadre conceptuel de l'étude

2.1 Innovation managériale

L'innovation managériale, qui est un concept aux multiples facettes, fait référence à l'instauration de nouvelles méthodes, processus ou structures de gestion dans le but d'améliorer la performance organisationnelle (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Elle se différencie de l'innovation technologique en mettant l'accent sur les dimensions organisationnelles et humaines de l'entreprise.

2.1.1. Innovation managériale : Définition du concept

Le concept de l'innovation, dans son sens le plus large, est souvent lié à la technologie. Il s'agit de l'introduction d'un produit novateur ou un procédé de production innovant. Ce n'est qu'à partir des années 1960 que ce terme a été utilisé dans un sens autre que sa dimension technologique. Dès lors, plusieurs réflexions alimentant le débat, des auteurs étudient la question « d'innovation administrative » (Evan, 1966 ; Teece, 1980 ; Damanpour, 1987), d'autres parlent « d'innovation organisationnelle » (Daft, 1978 ; Damanpour et Evans, 1984 ; Ménard, 1995) ou encore, plus récemment « d'innovation managériale » (Birkinshaw et Mol, 2006 ; Hamel, 2006 ; Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Jaouen et Le Roy, 2013).

Damanpour (1987), s'inscrivant dans la lignée d'Evan (1966) et de Kimberly (1981), a été l'un des premiers à établir une distinction claire entre les innovations technologiques, relatives au domaine technique de l'entreprise, et les innovations administratives, touchant à la dimension sociale de l'organisation. Dans ce sens, il a stipulé que : « *les innovations managériales sont indirectement reliées aux activités basiques de production de l'organisation, elles requièrent des changements dans l'organisation et dans les processus plus directement reliés à son management* » (Damanpour, 1988, p. 548).

Si l'on s'intéresse à l'origine du mot, "innovation" vient du latin "innovare." Ce terme est lui-même construit à partir de "novare" (dérivé de "novus," signifiant "nouveau") et du préfixe "in," qui suggère une action d'introduction (Roux-Baron, 2019). Selon les définitions courantes, l'innovation managériale se caractérise par deux aspects importants : d'abord, elle concerne les idées, les projets, l'organisation ou les méthodes de travail utilisés par une organisation. Ensuite, pour être considérée comme une innovation, une pratique doit simplement être nouvelle pour l'organisation qui l'adopte, même si elle existe déjà ailleurs comme le soulignait (Zaltman et al, 1973). Dans le même sillage, Birkinshaw, Hamel et Mol la définit comme : « *l'invention et la mise en œuvre d'une pratique managériale, d'un processus managérial, d'une structure ou d'une technique managériale, qui sont nouveaux pour l'état de la connaissance dans l'intention de réaliser les objectifs organisationnels* » (Birkinshaw, Hamel, et Mol, 2008).

L'interprétation similaire des concepts d'innovation et d'invention engendre une confusion considérable entre les deux. La différence principale entre ces deux notions est que l'invention représente la réalisation isolée d'une idée innovante (Lakir et Louzar, 2020).

De plus, l'innovation managériale vise avant tout à optimiser la performance. Ainsi, ce concept peut être défini comme l'adoption de nouvelles méthodes de gestion dans le but d'améliorer la performance de l'organisation (Besbes et al., 2013). Le Boulaire et al (2012) voient l'innovation managériale comme l'utilisation optimale de toutes les ressources de l'entreprise pour surmonter les défis et renforcer sa compétitivité. Pour que l'innovation managériale devienne un véritable moteur de compétitivité, des changements importants au sein de l'organisation sont nécessaires. Cependant, le succès de ces transformations, et leur impact réel, dépendent de l'adhésion et de l'implication totale du personnel (Barakat & Bendou, 2019).

L'innovation managériale, loin d'être un phénomène récent (Derumez, 2021), s'appuie fondamentalement sur deux piliers : les pratiques concrètes (démarches, outils, rituels) et les postures, c'est-à-dire les modes de pensées, l'état d'esprit et les comportements adoptés par les managers. De plus, Autissier et al. (2022) distinguent trois niveaux principaux d'innovation managériale, permettant ainsi aux organisations de cibler leurs efforts et d'optimiser leur impact. Ils soulignent que ces trois niveaux sont interdépendants et qu'une innovation managériale réussie nécessite souvent d'agir simultanément sur plusieurs niveaux.

Figure 1. Les trois niveaux de l'innovation managériale



Source : Données d'Autissier et al., (2022). Outil 18. Les trois niveaux de l'innovation managériale. La Boîte à Outils, 50-51, élaboré par les auteurs

Pour conclure, l'innovation managériale est un levier essentiel pour les organisations qui souhaitent s'adapter aux changements de leur environnement et améliorer leur performance.

2.1.1. Innovation managériale collective et collaborative : Quelle distinction ?

L'innovation managériale devient plus efficace lorsqu'elle est menée de manière collective et collaborative. Dans ce contexte, l'innovation managériale collective et collaborative se réfère à

l'implication de tous les acteurs, elle ne doit pas être l'apanage des dirigeants ou des experts, mais doit impliquer l'ensemble des employés, des membres ou des parties prenantes (Raffnsøe et al., 2016). Ainsi, les nouvelles pratiques managériales doivent être co-construites avec les personnes qui les mettront en œuvre, afin de garantir leur appropriation et leur succès (Prahalad & Ramaswamy, 2004). D'après Nonaka & Takeuchi, (1995), l'innovation managériale collective et collaborative favorise l'échange de connaissances, l'apprentissage mutuel et la création d'une intelligence collective. En outre, l'ouverture à la collaboration avec des partenaires externes (clients, fournisseurs, experts) peut enrichir le processus d'innovation managériale (Chesbrough, 2003).

Tableau 1. Apports de l'innovation collective et de l'innovation collaborative

| Concepts | Auteurs | Apports |
|---------------------------------|--------------------------------------|--|
| Innovation Collective | (Hargadon & Sutton, 1997) | L'innovation collective se distingue par l'implication d'un groupe d'individus, souvent issus de différentes unités ou départements au sein de l'organisation, dans le processus d'innovation. Elle s'appuie sur le partage de connaissances, la variété des points de vue et le travail collaboratif, pour concevoir et mettre en œuvre des idées novatrices. |
| Innovation Collaborative | (Chesbrough, 2003; von Hippel, 2005) | L'innovation collaborative élargit le concept d'innovation collective en impliquant des intervenants extérieurs à l'organisation, comme des clients, des fournisseurs, des partenaires, ou encore des experts. Elle mise sur l'ouverture, le partage d'informations et la co-création pour développer des solutions innovantes. |

Source : Auteurs

En résumé, l'innovation managériale collective et collaborative représente une approche prometteuse pour améliorer la performance organisationnelle, renforcer l'engagement des employés et accroître la capacité d'adaptation des organisations.

2.2 La transformation digitale

Depuis environ une décennie, la transformation digitale s'impose progressivement dans le paysage des entreprises. Face aux impératifs de la survie économique, de nombreuses organisations ont pris conscience de la nécessité de s'adapter à cette évolution. Ce contexte en mutation constante les incite à accélérer leur transition vers le numérique.

2.2.1 La transformation digitale : Définition du concept

Bien que le terme suscite l'intérêt des chercheurs à travers le monde, la transformation digitale est un concept complexe qui n'a pas de définition précise. Les explications existantes décrivent, entre autres, un large éventail de contextes commerciaux et de technologies numériques. Ladite

transformation ne se contente pas de l'adoption des technologies numériques, mais implique une transformation radicale des modèles d'affaires, des processus organisationnels et de la culture d'entreprise (Westerman et al., 2014).

D'après Fitzgerald et al. (2014), la transformation digitale se définit comme l'exploitation de technologies digitales récentes telles que les réseaux sociaux, la technologie mobile, l'analyse ou encore les systèmes intégrés afin d'apporter des améliorations significatives à l'entreprise. Cela peut inclure une expérience client améliorée, des opérations optimisées ou l'adoption de nouveaux modèles d'affaires. Dans le même sens, Westerman et al. (2012) stipulent que la transformation digitale implique l'usage de la technologie pour améliorer de manière radicale la performance des entreprises. Pareil, Hinings et al. (2018) avancent que la transformation digitale résultant de l'effet cumulatif de diverses innovations numériques qui introduisent de nouveaux acteurs, structures, pratiques, valeurs et convictions qui modifient, mettent en péril, remplacent ou complètent les règles établies au sein des organisations, des écosystèmes, des industries ou des domaines.

Aurélié Dudézert (2018) définit la transformation digitale comme étant un processus délibéré qui implique l'exploration et l'utilisation de nouvelles opportunités générées par ces technologies de l'information, en particulier sur le plan organisationnel. Selon Vial (2021), la transformation digitale est envisagée sous un angle plus vaste, défini comme « *un processus qui vise à améliorer une entité en provoquant des changements importants dans ses attributs par le biais de combinaisons de technologies de l'information, d'informatique, de communication et de connectivité* ». Dans la même lignée de pensée, Denervaud et al. (2014) affirment que la transformation digitale influence fortement le fonctionnement de l'entreprise. Elle a des répercussions sur les lieux de travail ; le télétravail comme exemple ; les modes de collaboration telles que les réseaux sociaux ou les plateformes en ligne, et le processus de collaboration entre employés, notamment les salariés qui interagissent avec les clients versus ceux qui effectuent les opérations nécessaires à la prestation du service.

Ces définitions soulignent l'aspect stratégique de la transformation digitale, qui nécessite une vision claire et une capacité d'adaptation permanente. En synthèse, la transformation digitale se manifeste sous différents aspects, y compris les processus opérationnels, les modèles d'affaires, l'expérience client, ainsi que la culture organisationnelle qui se caractérise par le développement d'une culture d'innovation, d'agilité et de collaboration.

2.2.2 La transformation digitale : Données clés

Au Maroc, l'accélération de la transformation digitale est propulsée par une forte volonté politique et une population de plus en plus connectée. Le rapport de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), notamment l'Indice de Développement des Technologies de l'Information et de la Communication (IDI) pour l'exercice 2024, souligne des avancées significatives vers une véritable connectivité mondiale, caractérisée par la capacité d'accéder à Internet de manière optimale et abordable, partout et à tout moment. D'après le rapport, le Maroc a obtenu une note de 91,7 pour l'IDI en 2024, affichant une progression significative par rapport à la note de 81,9 attribuée en 2023, soit une hausse de 2%. Cette avancée témoigne des efforts soutenus pour améliorer l'infrastructure numérique et promouvoir l'adoption de la technologie à l'échelle nationale.

D'une part, l'augmentation des scores de l'IDI témoigne de progrès concrets dans divers secteurs technologiques et de communication. Ces progrès comprennent une augmentation du nombre d'individus ayant des téléphones mobiles, une amélioration des services Internet, et une croissance des investissements dans l'infrastructures numérique. Toutefois, malgré ces avancées considérables, le Maroc doit encore relever divers défis pour parvenir à une connectivité mondiale significative et inclusive. Parmi les défis, le coût élevé des communications dans certaines régions et l'impératif d'améliorer l'accès à Internet dans les zones rurales. Selon les données de l'organisation Internet Society, le taux de pénétration d'Internet dans les zones rurales, où se concentrent une part significative des coopératives, a atteint 82% en 2023, témoignant d'un potentiel de connectivité croissant. Cependant, l'adoption effective des outils numériques par les coopératives reste limitée, avec seulement une partie d'entre elles disposant d'une présence en ligne ou utilisant des plateformes de commerce électronique.

D'autre part, le secteur du commerce électronique se développe rapidement au Maroc. En janvier 2024, selon le portail Statista, le Maroc se distingue par son accès Internet le plus étendu en Afrique avec un taux de couverture d'environ 91%, le plus élevé du continent, ce qui a favorisé une expansion continue de l'industrie du commerce électronique au Maroc au cours des dernières années, avec un chiffre d'affaires atteignant 1,6 milliard de dollars en 2024, il devrait atteindre 2,6 milliards de dollars en 2029. Une augmentation des ventes en ligne tirée par l'accroissement du nombre d'acheteur en ligne dans le royaume.

L'analyse des données clés concernant la transformation digitale au Maroc indique une dynamique encourageante, caractérisée par une pénétration croissante de l'Internet, un recours massif aux technologies mobiles et une apparition progressive de l'économie numérique. En somme, la transformation digitale représente une opportunité inédite pour le Maroc de moderniser son économie, d'améliorer la qualité de ses services publics et de renforcer son positionnement sur le plan international. Poursuivre les efforts déjà initiés, en adoptant une approche innovante et collaborative, permettra au pays d'exploiter pleinement son potentiel numérique et de construire un avenir prospère et inclusif.

2.3 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est une notion primordiale dans la gestion des entreprises modernes. Il s'agit d'un concept qui mesure l'efficacité, l'efficience et la pertinence des actions d'une organisation dans la réalisation de ses objectifs compte tenu des moyens mis en œuvre.

2.3.1 La performance organisationnelle : Définition du concept

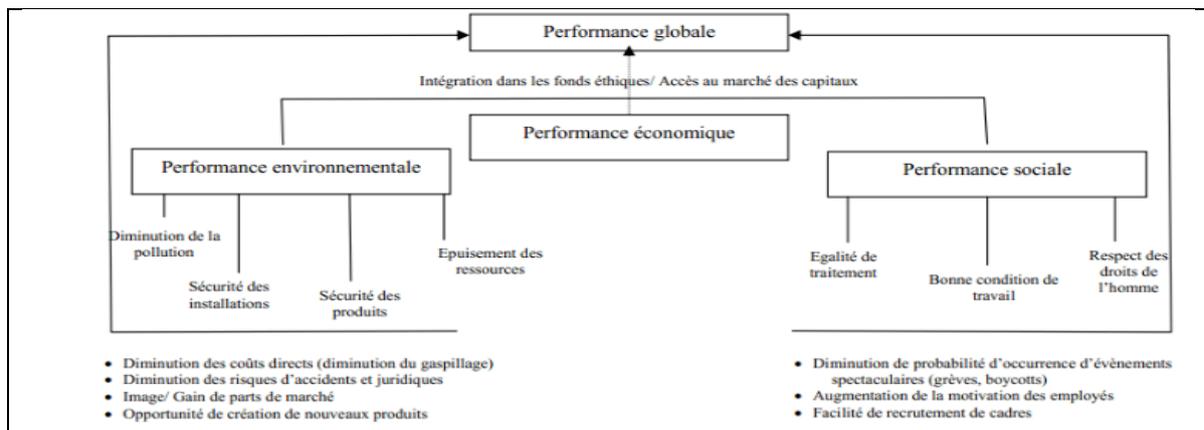
Paradoxalement, la notion de performance est plutôt floue, peu d'études utilisant une définition et des indicateurs cohérents (Kirby, 2005). C'est une notion dont la définition a provoqué d'intenses discussions dans le domaine de l'économie et de la gestion, et qui continue d'être employé avec une fréquence en constante augmentation. D'une part, ce défi est lié au caractère changeant et variable de la performance, et d'autre part, à l'élargissement de ses dimensions qui se transforme en une performance organisationnelle ou globale.

L'élément le plus central pour chaque entité, qu'elle soit commerciale ou non, est la performance organisationnelle. Il est fondamental pour les managers de comprendre quels facteurs influencent la performance d'une organisation, afin qu'ils puissent mettre en œuvre des actions pertinentes pour les stimuler (Mahar et al., 2021). En outre, la performance est un concept contextuel lié au phénomène étudié (Almatrooshi et al., 2016). De manière générale, l'idée de performance organisationnelle repose sur l'idée qu'une organisation constitue un regroupement délibéré d'actifs productifs, y compris des ressources humaines, physiques et financières, en vue de réaliser un objectif commun (Street & Burgess, 2012 ; Conțu, 2020).

2.3.2 Les dimensions de la performance organisationnelle

Selon Baret (2006), la performance organisationnelle peut être définie de manière concise comme : « *La mesure intégrée des résultats d'une organisation, combinant efficacité, efficience et légitimité, dans une perspective à la fois économique et sociale* ». Baret insiste sur l'importance d'une approche équilibrée, incluant non seulement les dimensions financières et opérationnelles, mais aussi les aspects écologiques et sociaux. L'aspect multidimensionnel de la performance a conduit à l'émergence du concept de performance globale ou organisationnelle, qui découle de l'interaction entre les trois dimensions : économique, sociale et environnementale.

Figure 2. La performance globale ou organisationnelle



Source : Reynaud, (2003)

Bien que la performance soit un concept multidimensionnel, elle est fréquemment perçue comme une mesure plutôt qu'une notion théorique. La tendance actuelle chez les dirigeants est d'utiliser des indicateurs financiers, tandis que l'entreprise élargit son intérêt à d'autres aspects de la performance. Cela inclut l'émergence de mesures liées à la gestion de la qualité (tels que le taux de défauts, le temps de réponse et l'engagement de livraison), la satisfaction du client (comme le taux de fidélité, la valeur perçue des biens et services) ou encore l'impact environnemental d'une organisation (par exemple, la consommation d'énergie pour la production et l'exploitation, les émissions de dioxyde de carbone par employé ou l'impact environnemental par client).

2.4 Coopératives

Le concept de coopérative a évolué au fil du temps, mais il conserve des principes fondamentaux qui le distinguent des autres formes d'entreprises. Les coopératives sont des organisations démocratiques, centrées sur les membres, qui visent à répondre à leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs (Birchall, 2011).

2.4.1 Coopératives : Définition du concept selon la loi 112-12

Au cours des quinze dernières années, le gouvernement marocain a mis en place une stratégie appropriée d'entrepreneuriat visant à développer les coopératives et à transformer en entreprises autonomes, performantes et indépendantes de l'État. Cette méthode repose sur l'investissement, la concurrence et la compétitivité afin de favoriser le développement économique du Maroc.

En effet, le Maroc a reconnu activement l'utilité sociale et sociétale des coopératives par l'adoption et la promulgation de plusieurs textes juridiques comme le Dahir n° 1-14-189 promulguant la loi 112-12 du 21 novembre 2014, en définissant les coopératives en tant « *qu'un groupement de personnes physiques et/ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise, leur permettant la satisfaction de leurs besoins économiques et sociaux, et qui est gérée conformément aux valeurs et principes fondamentaux mondialement reconnus en matière de coopération, tels que l'adhésion volontaire et ouverte à tous* ».

Pour confirmer l'attachement à ces principes, le législateur marocain a consacré l'article 2 de cette loi aux principes reconnus mondialement, comme les recommande l'Alliance coopérative internationale (ACI). L'application de ces principes reflète l'engagement des autorités publiques à s'ouvrir aux différentes cultures coopératives et à partager des expériences avec des coopératives mondiales par le biais de l'Office du développement de la coopération. De plus, en optimisant le rôle de cet office, elles visent à promouvoir les potentialités du mouvement coopératif marocain et à mettre en évidence son caractère performant.

Par ailleurs, l'article 3 de la loi 112-12 indique que les coopératives peuvent mener leurs activités dans toutes les branches de l'activité humaine. Cela ouvre la voie pour les jeunes entrepreneurs à créer des formes innovantes de coopératives, comme des coopératives de main-d'œuvre, des coopératives de services, des coopératives d'exploitation de carrières, des coopératives agricoles de production, des coopératives industrielles de production, des coopératives en animation culturelle et touristique, des coopératives pour le transport de marchandises, des restaurants mobiles coopératifs, des coopératives pour le traitement des déchets, et même des coopératives dans le domaine de la communication.

En synthèse, une coopérative est une organisation qui suit des valeurs et des principes coopératifs reconnus à l'échelle mondiale. Comme le stipule Oufary M. & Abou-Hafs H. (2025) : « *En plus de la dimension environnementale, la satisfaction des besoins économiques et sociaux fait des coopératives de véritables partenaires pour un développement durable des territoires.* »

2.4.2 Les coopératives marocaines et la transformation digitale : Une mutation managériale en cours

L'adoption croissante des technologies numériques représente un levier majeur de transformation pour les entreprises à travers le monde, et les coopératives ne font pas exception. En effet, les coopératives marocaines, en tant qu'acteurs socio-économiques essentiels, sont confrontées à l'impératif de la transformation digitale. Bien qu'elle soit déjà engagée, elle est confrontée à des défis importants notamment en termes d'adoption des technologies numériques et d'adaptation des modèles de gestion traditionnels. L'analyse des stratégies d'innovation managériale mises en œuvre révèle les différences de comportement entre une vague de digitalisation portant simplement sur les processus et les opérations courantes, et la deuxième, de grande envergure, qui anime les transformations organisationnelles. Le défi est de savoir si ces structures resteront fidèles à leurs valeurs fondamentales de solidarité et de coopération, tout en passant au format numérique. L'aboutissement de cette mutation repose sur l'élaboration de politiques publiques encourageantes, le développement des aptitudes numériques et le soutien aux coopératives dans la conception de modèles économiques adaptés à l'ère digitale. Dans ce contexte, et compte tenu du potentiel de l'entrepreneuriat coopératif dans le développement économique et social des territoires, les pouvoirs publics ont mis en œuvre des politiques ciblées pour redynamiser le secteur coopératif (Didi & Attouch, 2022).

Sous l'éclairage avisé de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que dieu le glorifie, le numérique a été établi comme une des priorités nationales. Le nouveau modèle de développement a officialisé cette vision royale, qui fait du numérique comme un puissant moteur de croissance économique et sociale pour le royaume. La stratégie « Digital Morocco 2030 » ouvre une perspective ambitieuse pour l'avenir numérique du Maroc. Elle vise à transformer le pays en un hub digital et technologique de référence au niveau africain, en exploitant pleinement le potentiel des technologies numériques pour accélérer le développement social et économique du royaume. Dans cette perspective, Harkati et Bouazza (2024) soulignent que les coopératives doivent impérativement tirer parti du numérique pour assurer une relance durable, favoriser une croissance économique significative et atteindre une inclusion sociale optimale.

Le numérique offre des opportunités significatives aux coopératives marocaines pour améliorer leur performance et leur compétitivité et étendre leurs activités. D'une part, les outils numériques simplifient la gestion des opérations, la communication, la prise de décision et la transparence. D'autre part, les plateformes collaboratives, les logiciels de gestion intégrée (ERP), et les systèmes de suivi en temps réel permettent d'optimiser les processus et de renforcer la gouvernance démocratique des coopératives. Ainsi, le commerce électronique, les plateformes de vente en ligne, et les réseaux sociaux proposent aux coopératives des opportunités inédites pour promouvoir leurs produits et services, atteindre une nouvelle clientèle, et réduire leur dépendance aux intermédiaires traditionnels. Également, les outils de gestion de la relation client permettent aux coopératives de mieux comprendre les besoins et les préférences de leurs clients, de personnaliser leur offre, et de fidéliser leur clientèle. En outre, le numérique favorise l'innovation en permettant aux coopératives d'expérimenter de nouvelles

idées, de collaborer avec des partenaires externes, et de développer des produits et services adaptés aux besoins du marché.

L'intégration du numérique exige des mutations profondes dans les pratiques managériales des coopératives. Il est indispensable que les responsables et les membres des coopératives développent de nouvelles compétences en matière de gestion des technologies numériques, de marketing en ligne, et d'analyse de données. La formation et le développement des compétences numériques sont essentiels pour garantir la réussite de la transformation digitale. En réalité, le leadership transformationnel, qui favorise l'innovation, la collaboration, et l'apprentissage continu, est particulièrement adapté aux environnements numériques en constante évolution. Les dirigeants doivent être capables de mobiliser leurs équipes autour d'une vision numérique claire et de promouvoir une culture axée sur l'expérimentation et l'apprentissage. Tout de même, les technologies numériques facilitent l'instauration de méthodes de travail plus flexibles, collaboratives, et décentralisées. Il est essentiel d'adapter la communication interne et externe aux supports numériques, en favorisant la transparence, la réactivité, et l'interactivité. La transformation digitale est un processus complexe qui nécessite une gestion du changement efficace. Les coopératives doivent être en mesure de gérer les résistances au changement, de communiquer les bénéfices de la transformation numérique, et d'adapter leurs processus et structures aux nouvelles technologies.

Cependant, les coopératives marocaines, particulièrement celles situées en zones rurales, sont confrontées à des défis majeurs tels que l'accès restreint à l'internet haut débit et aux équipements informatiques. De plus, le manque de ressources financières et humaines pour investir dans les technologies numériques et former leurs membres, ainsi que la résistance au changement peuvent entraver la transformation digitale des coopératives.

Actuellement, la transformation digitale représente un levier d'innovation managériale et de performance pour les coopératives marocaines. Néanmoins, pour réussir cette transformation, il est indispensable de développer les compétences numériques, d'adopter de nouveaux styles de leadership, de revoir les pratiques managériales et de bien gérer les défis liés au manque des ressources et à la résistance au changement. L'appui des pouvoirs publics, et des acteurs locaux est crucial pour soutenir ces coopératives dans leur transformation digitale et leur permettre de saisir pleinement les opportunités offertes par le numérique.

3. Cadre théorique de l'étude : Théories explicatives

3.1 Théorie de l'intelligence collective

« En son sens le plus général, l'Intelligence Collective peut être définie comme le comportement émergent d'une dynamique de réseau hétérogène impliquant des gens, des dispositifs techniques et des messages (composés de symboles). » Pierre LEVY (2003). Les travaux de Pierre LEVY (1994) sont à l'origine de la théorie de l'intelligence collective. Les fondements de ce courant sont basés sur la combinaison des connaissances, des compétences et des perspectives de plusieurs individus. Cette combinaison peut conduire à des résultats plus performants que ceux obtenus par une seule personne ou grâce aux méthodes hiérarchiques classiques. Cette théorie se fonde sur l'idée que la variété des perspectives, la décentralisation

de la prise de décision et la consolidation de l'information peuvent mener à des solutions plus innovantes, plus solides et mieux adaptées aux contextes complexes.

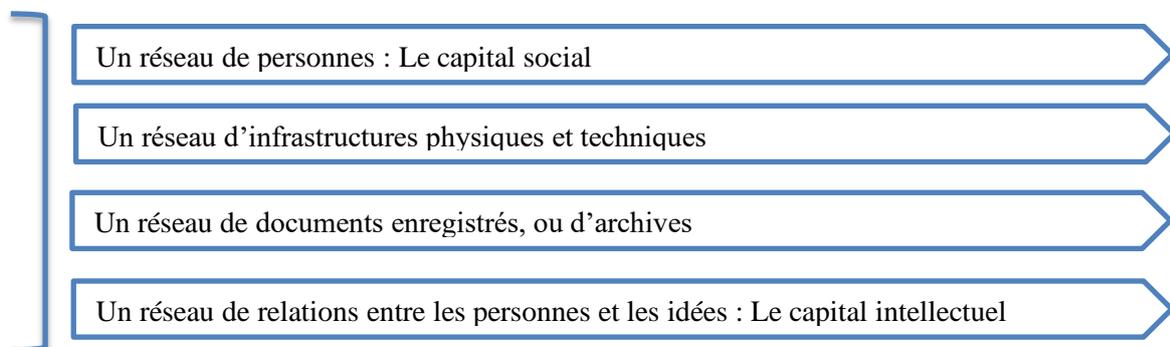
Figure 3. Structure de l'intelligence collective



Source : LÉVY , P. (2003). Le jeu de l'intelligence collective, pp 115

Pour illustrer, comprendre et optimiser ce réseau, selon Lévy, P. (2003), il peut être avantageux de différencier conceptuellement certaines de ses dimensions. Cependant, en menant cette analyse, il est primordial de noter que le véritable réseau vivant est finement mélangé et complètement interdépendant.

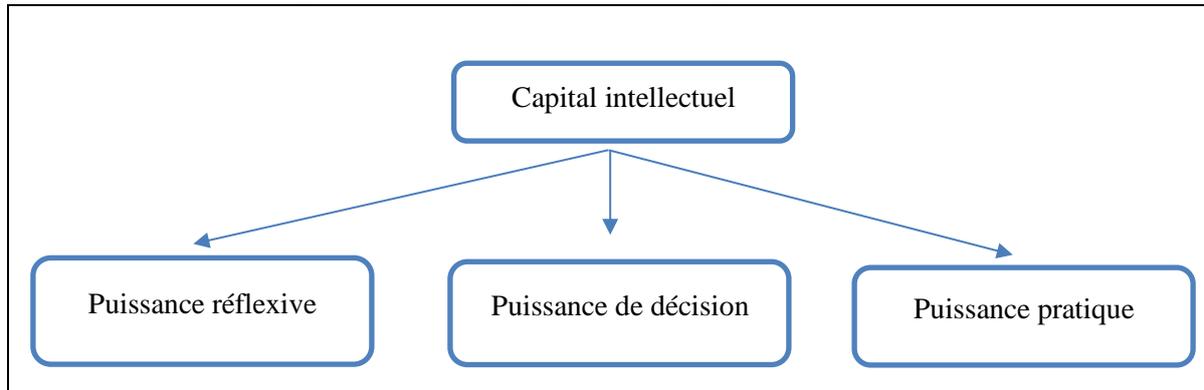
Figure 4. Les quatre sous-réseaux composant l'Intelligence Collective d'une communauté



Source : LÉVY , P. (2003), élaboré par les auteurs

Le capital intellectuel peut lui-même être subdivisé en trois puissances distinctes.

Figure 5. Les composantes du capital intellectuel



Source : LÉVY, P. (2003), élaboré par les auteurs

La puissance réflexive : éclaire et renseigne les actes de la communauté.

La puissance de décision : englobe le réseau des intentions, principes abstraits et critères qui guident et stimulent les actions de la communauté.

La puissance pratique : se réfère au réseau de compétences, de savoir-faire et de connaissances procédurales permettant à la communauté à agir réellement.

L'application de l'intelligence collective repose sur une théorie plus vaste d'organisation décentralisée, où émerge un modèle de gouvernance qui autorise chaque intervenant à participer à la coordination des activités par ses actions et décisions, constamment adaptées en fonction des prises précédentes par lui et les autres acteurs.

Les acteurs sont organisés en réseau et partagent une culture technique commune sur les activités développées. Chaque acteur est informé de son apport au projet grâce au partage d'une vue d'ensemble, et ainsi, il devient coresponsable du processus et de la réussite de l'activité. Les compétences sont donc distribuées et largement réparties au sein des équipes, et l'appréciation des acteurs se manifeste par la reconnaissance des compétences mobilisées lors d'un projet collectif.

Pour synthétiser, l'intelligence collective offre la possibilité de préciser et d'expliquer les « succès collectifs » et « apprentissages collectifs » résultant des interactions individuelles. Elle établit clairement le rapport entre les connaissances et les compétences à un niveau collectif. Le processus d'intelligence collective est ainsi présenté comme un processus auto-modificateur, dont les résultats émergent de manière spontanée des interactions entre les individus.

3.2 Théorie de l'apprentissage organisationnel

La théorie de l'apprentissage organisationnel, initiée par Argyris et Schön (1978), postule que les organisations peuvent améliorer leur performance en développant leur capacité à apprendre et à s'adapter à leur environnement. Elle met l'accent sur les processus par lesquels les organisations acquièrent, partagent et intègrent de nouvelles connaissances, et sur la manière dont ces connaissances influencent leurs actions et leurs résultats.

L'innovation managériale collective et collaborative peut être considérée comme un mécanisme d'apprentissage organisationnel (Nonaka & Takeuchi, 1995). La transformation digitale nécessite un apprentissage organisationnel continu et une capacité d'adaptation aux nouvelles technologies et aux nouveaux modèles économiques (Brynjolfsson & McAfee, 2014). L'innovation managériale collective et collaborative, en tant que mécanisme d'apprentissage, peut favoriser la transformation digitale en : Facilitant l'adoption et la diffusion des technologies numériques à travers l'organisation, encourageant l'expérimentation de nouvelles pratiques de gestion adaptées à l'environnement digital, favorisant le développement d'une culture d'innovation et d'apprentissage continu, améliorant la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements du marché et aux besoins des clients. En d'autres termes, l'innovation managériale collective et collaborative peut aider une organisation à transformer ses processus, ses produits, ses services et ses modèles d'affaires grâce à l'apprentissage et à l'innovation.

En résumé, la théorie de l'apprentissage organisationnel nous permet de saisir que l'apprentissage, la collaboration et l'adaptation sont primordial pour stimuler l'innovation et améliorer la performance des organisations dans un environnement numérique en constante évolution.

3.3 Théorie des ressources et capacités

La théorie des ressources et des capacités (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) postule que la performance d'une organisation dépend de sa capacité à mobiliser et à utiliser efficacement ses ressources et ses capacités uniques. Les ressources sont définies comme les actifs tangibles et intangibles dont dispose l'organisation, tandis que les capacités sont les aptitudes de l'organisation à utiliser ces ressources de manière productive.

La théorie des ressources et des capacités est mobilisée pour comprendre comment la transformation digitale peut améliorer la performance organisationnelle. Elle explique comment les investissements dans les technologies numériques, le développement des compétences numériques et l'adoption de nouvelles pratiques managériales peuvent renforcer les capacités d'une organisation et améliorer sa performance. Elle permet également d'identifier les facteurs clés de succès de la transformation digitale, tels que la disponibilité des ressources, la capacité d'innovation et la culture organisationnelle.

En conclusion, la théorie des ressources et des capacités nous a permis de comprendre et d'analyser l'impact de la transformation digitale sur la performance organisationnelle. Elle souligne l'importance des ressources, des capacités et de l'adaptation pour stimuler l'innovation et améliorer la performance des organisations dans un environnement numérique en constante évolution.

4. Méthodologie de recherche

Cette recherche, essentiellement théorique, a pour objectif d'analyser et de conceptualiser l'impact de l'innovation managériale collective et collaborative sur la performance organisationnelle des coopératives marocaines dans le cadre spécifique de la transformation digitale. Pour atteindre l'objectif de création d'un cadre d'analyse conceptuelle, l'approche

employée s'appuie surtout sur une étude approfondie de la littérature et une analyse critique du concept (Snyder, 2019). Cette méthode est considérée comme la plus appropriée pour résumer les connaissances existantes, identifier les lacunes théoriques et proposer un modèle conceptuel. Dans de sens nous présenterons une discussion des travaux antérieurs en relation avec le sujet de cet article expliquant le lien entre l'innovation managériale collective et collaborative et la performance organisationnelle à l'ère de la transformation digitale, et par la suite, nous présentons les apports et les perspectives de la recherche.

5. Discussion et apports de l'innovation managériale collective et collaborative sur la performance organisationnelle à l'ère de la transformation digitale

L'étude théorique présentée dans cet article indique que l'adoption d'une innovation managériale axée sur la collaboration et le collectif pourrait représenter un atout stratégique majeur pour l'amélioration de la performance organisationnelle des coopératives marocaines, surtout dans le contexte actuel de transformation digitale omniprésente.

Notre exploration théorique révèle plusieurs voies par lesquelles l'innovation managériale collective et collaborative peut avoir un impact positif sur la performance organisationnelle des coopératives au Maroc. Effectivement, les coopératives, qui se heurtent fréquemment à des contextes instables et à des moyens restreints, tirent un grand avantage d'une capacité d'adaptation accrue. L'innovation managériale collective, en encourageant la décision décentralisée et l'exploitation de l'intelligence collective des membres et du personnel, offre des solutions plus réactives et mieux adaptées aux opportunités et défis du marché (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). La transformation digitale, à travers des outils coopératifs (plateformes partagées, messageries instantanées), peut stimuler ces processus en facilitant la communication et le transfert d'informations en temps réel (Brynjolfsson & McAfee, 2014), ce qui améliore par conséquent l'agilité organisationnelle.

Le modèle coopératif est intrinsèquement fondé sur des principes de participation et de démocratie. Une innovation managériale qui met en pratique ces principes via des processus de collaboration notamment en termes d'élaboration conjointe de stratégies, et de résolution collective des problèmes, pourrait accroître le sentiment d'appartenance, d'implication et de motivation des collaborateurs et membres. Un tel engagement renforcé se manifeste fréquemment par une meilleure productivité, une fidélité plus importante et une implication plus dynamique dans l'innovation, influençant favorablement la performance globale. La transformation digitale peut jouer un rôle important dans ce contexte : elle pourrait simplifier la participation à distance, mais pourrait également engendrer une fracture numérique ou déshumaniser les interactions si elle n'est pas soigneusement administrée (Huws, 2014).

L'innovation managériale collaborative favorise la création d'espaces et de routines qui facilitent l'échange de connaissances tacites et explicites au sein de la coopérative (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dans le contexte marocain, où les compétences traditionnelles peuvent cohabiter avec de nouvelles compétences comme celles liées au numérique, ce partage de connaissances revêt une importance capitale. Le travail en équipe stimule l'apparition de nouvelles idées et l'innovation constante, non seulement en termes de produits ou de services,

mais également dans les processus internes. Les outils digitaux tels que les bases de données partagées, les forums et les réseaux sociaux, sont des facteurs facilitateurs dans cette dynamique (Alavi & Leidner, 2001), en favorisant l'exploitation du savoir collectif pour améliorer la performance.

L'innovation managériale collective est en parfait alignement avec les principes et valeurs de la coopération. Sa mise en œuvre renforce la légitimité tant interne qu'externe de l'organisation. Outre la performance économique, elle joue un rôle important dans la performance sociale ; notamment la satisfaction des membres, la cohésion interne, et l'impact sur la communauté ; une dimension importante de la performance organisationnelle pour les coopératives. La transformation digitale peut appuyer cet aspect en améliorant la transparence, la communication et l'interaction avec les membres, mais elle doit être conçue pour ne pas marginaliser les membres moins connectés.

La transformation digitale n'est pas seulement un contexte, mais un élément qui interagit de manière dynamique avec le lien entre « innovation managériale » et « performance organisationnelle ». En effet, les technologies digitales fournissant des instruments puissants, notamment des plateformes et des outils d'analyse de données, pour la mise en place et le soutien de l'innovation managériale collective et collaborative, impactant positivement la performance (Nambisan, 2017). Cette transformation impose des besoins supplémentaires en matière de compétences, d'infrastructures et de culture organisationnelle. Un écart entre les aspirations en matière d'innovation managériale collaborative digitale et les capacités réelles de la coopérative peut freiner, voire nuire, à la performance. L'écart numérique entre les adhérents ou au sein des coopératives peut aussi intensifier les disparités. L'ère digital rend l'agilité et l'innovation encore plus essentielles pour la pérennité et la réussite. C'est probablement les coopératives qui parviennent à adopter une innovation managériale collaborative facilitée par le digital qui se démarquera le plus. Les entreprises qui s'opposent au changement ou qui adoptent une approche superficielle du digital risquent de connaître une stagnation ou un déclin de leur performance (Vial, 2021).

Cette étude théorique enrichit la littérature existante sous divers aspects. Elle offre un cadre qui réside spécifiquement dans l'innovation managériale collective et collaborative ; qui est une partie spécifique de l'innovation managériale ; la performance organisationnelle multidimensionnelle ; en intégrant l'aspect social qui est primordial pour les coopératives ; le contexte coopératif marocain avec ses particularités culturelles, économiques et institutionnelles, et l'ère de la transformation digitale. Affinement de l'intelligence collective, la théorie de l'apprentissage organisationnel et la théorie des capacités et ressources : nous proposons que la capacité d'inventer et de mettre en pratique une innovation managériale collective et collaborative, appuyée par une utilisation appropriée du digital, pourrait être considérée comme une capacité dynamique primordiale pour les coopératives (Teece, 2007), leur permettant de s'adapter et de prospérer dans un environnement qui évolue rapidement.

En outre, l'étude met en évidence comment le modèle coopératif, grâce à ses fondements participatifs, propose un terrain potentiellement fertile à l'innovation managériale collective et collaborative tout en présentant des enjeux spécifiques tels que la gestion de la diversité des membres, ou encore les processus décisionnels qui peuvent être longs.

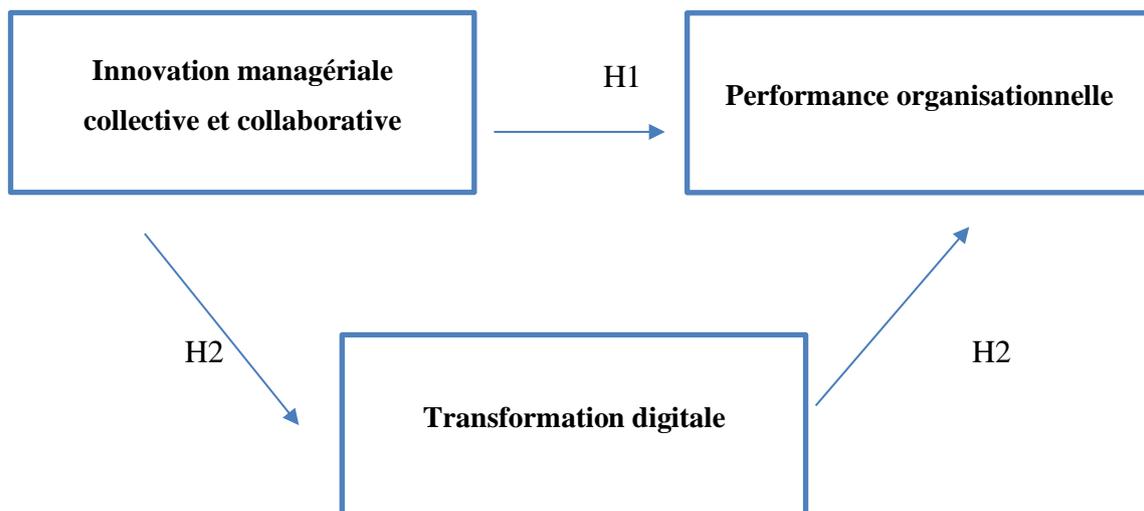
De ce qui précède, nous avançons les hypothèses suivantes :

H1 : L'innovation managériale collective et collaborative a un impact positif et significatif sur la performance organisationnelle

H2 : La transformation digitale modère positivement et significativement la relation entre l'innovation managériale et la performance organisationnelle.

Considérant l'objectif de cette étude, ces résultats nous ont conduits à élaborer un modèle théorique qui révèle la relation entre l'innovation managériale collective et collaborative, la transformation digitale, et la performance organisationnelle.

Figure 6. Modèle conceptuel de recherche



Source : élaboré par nos soins

6. Perspectives et prolongements de l'étude

Nous avons essayé de cerner le concept de l'innovation managériale collective et collaborative ainsi que son impact sur la performance organisationnelle dans le cadre des coopératives. Aussi, le concept de coopérative a été analysé sous l'angle de la loi 112-12 et de ses trois premiers articles. Cet intérêt a été rendu par l'inscription de concept dans son contexte. Nous avons également mis en valeur les niveaux d'innovation managériale ainsi que les dimensions de la performance organisationnelle, en mobilisant la théorie de l'intelligence collective, la théorie de l'apprentissage organisationnel, et la théorie de ressources et capacités. Plus encore, nous avons tenté de circonscrire le concept de la transformation digitale dans le contexte des coopératives, en affichant des données chiffrées et en mettant en évidence son rapport avec la mutation managériale des coopératives. Nous avons enfin élaboré un modèle conceptuel de recherche qui nous servira à une étude empirique ultérieure pour approfondir la question.

7. Conclusion

Dans cet article, il apparaît que l'innovation managériale collective et collaborative pourrait être un outil significatif pour l'amélioration de la performance organisationnelle des coopératives marocaines, notamment dans le contexte actuel de transformation digitale. D'après notre analyse de la revue de littérature, il semble que les caractéristiques inhérentes au modèle coopératif ; comme la gouvernance démocratique, les objectifs économiques et sociaux conjoints, et l'importance du capital social ; offrent un environnement propice à l'apparition et à la propagation de pratiques managériales innovantes élaborées par les adhérents et les dirigeants.

Nous avons soutenu que l'adoption d'approches managériales collaboratives et collectives, plutôt que de modèles plus hiérarchiques ou individuels, pourrait améliorer plusieurs aspects dimensions clés de la performance organisationnelle. Sur le plan théorique, ces méthodes encouragent un meilleur flux d'information et de connaissances tacites, stimulent l'implication et la motivation des membres, et renforcent la capacité d'adaptation et la résilience organisationnelle face aux évolutions rapides de l'environnement (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). En mobilisant ainsi l'intelligence collective, les coopératives seraient en mesure de cerner plus efficacement et d'exploiter les opportunités qu'offre la transformation digitale, tout en atténuant certains de ses risques, tels que la déshumanisation ou l'accroissement des disparités.

L'intégration de la dimension digitale rend cet impact plus complexe tout en offrant une amplification potentielle. Les plateformes numériques collaboratives comme les réseaux sociaux d'entreprise, peuvent rendre plus aisée la mise en place et l'expansion de ces innovations managériales, qui dépasse souvent les contraintes géographiques et temporelles typiquement présentes dans le milieu coopératif marocain, parfois dispersé. Toutefois, notre modèle théorique met aussi en évidence que le succès de cette synergie dépend de facteurs contingents clés, comme le niveau d'adoption du digital par la coopérative, la culture organisationnelle, les compétences numériques des adhérents et la cohérence stratégique entre l'innovation managériale et les objectifs de la digitalisation.

Pour conclure, l'innovation managériale collective et collaborative, habilement intégrée et appuyée par les opportunités offertes par la transformation digitale, constitue une option encourageante pour améliorer la performance, la compétitivité et l'effet socio-économique des coopératives marocaines. Cependant, pour réaliser ce potentiel, une approche soigneusement réfléchie est nécessaire, tenant compte des particularités du modèle coopératif et des enjeux associés à l'intégration du digital. Les études empiriques à venir devront confirmer et perfectionner ces hypothèses théoriques en analysant les pratiques spécifiques au sein des coopératives marocaines.

Bibliographie

- [1] Alayi, M., & Leidner, DE (2001). Gestion des connaissances et systèmes de gestion des connaissances : fondements conceptuels et enjeux de recherche. *MIS quarterly* , 107-136.
- [2] Almatrooshi, B., Singh, SK, et Farouk, S. (2016). Déterminants de la performance organisationnelle : un cadre proposé. *Revue internationale de gestion de la productivité et de la performance* , 65 (6), 844-859.
- [3] Argyris, C. et Schön, DA (1978). Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique . De Boeck Supérieur.
- [4] Autissier, D., ., Metais-Wiersch, E., & Peretti, J. M. (2022). Outil 18. Les trois niveaux de l'innovation managériale. *BàO La Boîte à Outils*, 50-51.
- [5] Barakat, O., & Bendou, A. (2019). Les facteurs clés de succès de l'innovation managériale: cas des PME de la région Souss Massa (Agadir-Maroc). *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 1(1).
- [6] Baret, P. (2006). Chapitre 6. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: une méthode pour fonder un management socialement responsable?. In *Responsabilité sociale de l'entreprise* (pp. 135-152). De Boeck Supérieur.
- [7] Barney, J. (1991). Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel durable. *Journal of management* , 17 (1), 99-120.
- [8] Besbes, A., Aliouat, B. et Gharbi, JE (2013). L'impact de l'innovation managériale sur la performance. *Revue française de gestion* , 235 (6), 161-174.
- [9] Birkinshaw, J. M., & Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan management review*, 47(4), 81-88.
- [10] Birkinshaw, J., Hamel, G., et Mol, MJ (2008). Innovation managériale. *Revue de l'Académie de gestion* , 33 (4), 825-845.
- [11] Birkinshaw, J., & Raisch, S. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- [12] Birchall, J. (2011). Entreprises centrées sur l'humain. Dans *Entreprises centrées sur l'humain : coopératives, mutuelles et l'idée d'adhésion* (pp. 1-19). Londres : Palgrave Macmillan, Royaume-Uni.
- [13] Boulaire, C., & Hervet, G. (2012). New itinerancy: The potential of geocaching for tourism. *International Journal of Management Cases*, 14(4), 210-218.
- [14] Brynjolfsson, E., et McAfee, A. (2014). Le deuxième âge de la machine : travail, progrès et prospérité à l'ère des technologies de pointe . WW Norton & Company.
- [15] Chesbrough, H. (2003). La logique de l'innovation ouverte : gérer la propriété intellectuelle. *California Management Review* , 45 (3), 33-58.
- [16] Conțu, EG (juillet 2020). Performance organisationnelle – approches théoriques et pratiques ; étude des perceptions des étudiants. Dans les actes de la Conférence internationale sur l'excellence en affaires (vol. 14, n° 1, pp. 398-406). Sciendo.
- [17] Daft, RL (1978). Un modèle dual-core d'innovation organisationnelle. *Revue de l'Académie de gestion* , 21 (2), 193-210.
- [18] Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- [19] Damanpour, F. (1987). L'adoption des innovations technologiques, administratives et auxiliaires : impact des facteurs organisationnels. *Journal of management* , 13 (4), 675-688.
- [20] Damanpour, F. (1988). Type d'innovation, radicalité et processus d'adoption. *Recherche en communication* , 15 (5), 545-567.
- [21] Damanpour, F., et Aravind, D. (2012). Innovation managériale : conceptions, processus et antécédents. *Revue de gestion et d'organisation* , 8 (2), 423-454.
- [22] Denervaud, I., Dupuis, M., & Courcelle Labrousse, S. (2014). Innovation et digital: une convergence inéluctable. *L'Expansion Management Review*, (2), 96-106.

- [23] Dérumez, C. (2021). Innovation managériale : du mythe à la volonté. *Les Cahiers de l'Actif* , 542545 (7), 179-196.
- [24] Didi, K. et Attouch, H. (2022). Dynamique Coopérative au Maroc et Nouveau Modèle de Développement. *Revue internationale de responsabilité financière, d'économie, de gestion et d'audit* , 4 (2).
- [25] Dudézert, A. (2018). I. La transformation digitale et ses enjeux. *Repères*, 23-55.
- [26] Evan, W. (1966). Organizational lag. *Human organization*, 25(1), 51-53.
- [27] Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., et Welch, M. (2014). Adopter le numérique : un nouvel impératif stratégique. *MIT Sloan Management Review* , 55 (2), 1.
- [28] Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, 84(2), 72.
- [29] Hargadon, A., et Sutton, RI (1997). Courtage technologique et innovation dans une entreprise de développement de produits. *Revue trimestrielle des sciences administratives* , 716-749.
- [30] Harkati, R., & Bouazza, A. (2024). L'adoption de Nouvelles Innovations Managériales par les Coopératives Marocaines à l'ère de la Transformation Digitale: Enjeux et Défis. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(6).
- [31] Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and organization*, 28(1), 52-61.
- [32] Huws, U. (2014). Les fondements de la classe à l'ère numérique : vie, travail et valeur. *Socialist register* , 50 .
- [33] Jaouen, A., & Le Roy, F. (2013). L'innovation managériale: Comptabilité Finance Marketing Contrôle Stratégie Management SI Production Entrepreneuriat RSE. Dunod.
- [34] Kimberly, J. R. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689-713.
- [35] Kirby, J. (2005). Vers une théorie de la haute performance. *Harvard Business Review* , 83 (7), 30-9.
- [36] Lakir, R., & Louzar, E. M. (2020). L'innovation et la compétitivité du secteur Automobile Marocain dans les Chaînes de Valeur Mondiales. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(4).
- [37] Lévy, I, P. (2003). Le jeu de l'intelligence collective. *Sociétés Revue des Sciences Humaines et Sociales*, (1), 105-122.
- [38] Mahar, SW, Mangnejo, GM, et Brohi, MA (2021). Déterminants de la performance des fonds communs de placement : un article de synthèse. *Revue de recherche en sciences sociales et économiques* , 2 (2), 61-67.
- [39] Ménard, C. (1995). Markets as institutions versus organizations as markets? Disentangling some fundamental concepts. *Journal of economic behavior & organization*, 28(2), 161-182.
- [40] Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A. et Song, M. (2017). Gestion de l'innovation numérique. *MIS trimestriel* , 41 (1), 223-238.
- [41] Nonaka, L., Takeuchi, H. et Umemoto, K. (1995). Une théorie de la création de connaissances organisationnelles. *Revue internationale de gestion des technologies* , 11 (7-8), 833-845.
- [42] Oufary M. & Abou-Hafs H. (2025). L'implication des coopératives dans le développement territorial via le développement durable : Cas de la région Souss-Massa, Maroc. *European Scientific Journal, ESJ*, 21 (1), 190.
- [43] Prahalad, CK et Ramaswamy, V. (2004). Expériences de co-création : la prochaine pratique en matière de création de valeur. *Journal of Interactive Marketing* , 18 (3), 5-14.

- [44] Raffnsøe, S., Gudmand-Høyer, M., et Thaning, MS (2016). Le dispositif de Foucault : la perspicacité de l'analyse des dispositifs en recherche organisationnelle. *Organisation* , 23 (2), 272-298.
- [45] Reynaud, JD (2003). Réflexion I. Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe. Dans *La théorie de la régulation sociale* de Jean-Daniel Reynaud (pp. 103-113). La découverte.
- [46] Roux-Baron, I. (2019). Évaluer un outil didactique: effets sur les performances langagières des élèves et les pratiques des enseignants d'école maternelle en Réseau d'Éducation Prioritaire (Doctoral dissertation, Université Clermont Auvergne [2017-2020]).
- [47] Snyder, TD, De Brey, C., et Dillow, SA (2019). Recueil de statistiques sur l'éducation 2017, NCES 2018-070. Centre national des statistiques de l'éducation .
- [48] Street, DJ, et Burgess, L. (2012). Plans d'expériences de choix pour le modèle logit multinomial. *Plans et analyse d'expériences : Plans et applications spécifiques* , 3 , 331-378.
- [49] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- [50] Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of economic behavior & organization*, 1(3), 223-247.
- [51] Teece, DJ (2007). Expliquer les capacités dynamiques : la nature et les microfondements de la performance (durable) des entreprises. *Strategic management journal* , 28 (13), 1319-1350.
- [52] Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.
- [53] Von Hippel, E. (2005). Démocratiser l'innovation : le phénomène évolutif de l'innovation des utilisateurs. *Journal für Betriebswirtschaft* , 55 , 63-78.
- [54] Wernerfelt, B. (1984). Une vision de l'entreprise fondée sur les ressources. *Strategic management journal* , 5 (2), 171-180.
- [55] Westerman, D., Spence, PR, et Van Der Heide, B. (2012). Un réseau social comme source d'information : l'effet des rapports de connectivité générés par le système sur la crédibilité sur Twitter. *Computers in Human Behavior* , 28 (1), 199-206.
- [56] Westerman, G., Bonnet, D., et McAfee, A. (2014). Les neuf éléments de la transformation numérique. *MIT Sloan Management Review* , 55 (3), 1-6.
- [57] Zaltman, G. (1979). L'utilisation des connaissances comme changement social planifié. *Knowledge* , 1 (1), 82-105.

Bibliographie

<https://www.un.org/fr/delegate/nouveau-rapport-de-luit-sur-la-connectivite%20dans-le-monde>

<https://fr.statista.com/>

https://www.isocfoundation.org/?gad_source=1&gbraid=0AAAAAoZgpah9BvwbaVUOwa67w19aASr6H&gclid=Cj0KCQjwzYLABhD4ARIsALySuCRw-vketq2-9dw_-

[viG4E2CisWRzQrce9MJ3P_fGRx_Yf_aEdl37EaAgjmEALw_wcB](https://www.add.gov.ma/strategie-nationale-digital-morocco-2030)

<https://www.add.gov.ma/strategie-nationale-digital-morocco-2030>