

Exploration qualitative de l'éthique organisationnelle en tant que capacité dynamique

Qualitative exploration of organizational ethics as a dynamic capability

Ihsane Ihendyane^{1*}, Hassan El Aissaoui¹, Ilias Boulajraf¹

¹ *Faculté d'Économie et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc*

*Corresponding author: ihsane.ihendyane1@uit.ac.ma

Résumé

Cette recherche propose une conceptualisation novatrice de l'éthique organisationnelle en tant que capacité dynamique au sein des coopératives marocaines. En utilisant une approche qualitative exploratoire, nous avons analysé comment l'éthique influence directement les autres capacités dynamiques, telles que la résilience, l'innovation et l'apprentissage organisationnel. L'objectif principal est de démontrer que l'éthique ne se limite pas à un ensemble de valeurs, mais agit comme une capacité essentielle conditionnant l'efficacité des processus organisationnels et stratégiques. Les résultats mettent en évidence que l'éthique structure les processus décisionnels, renforce la gouvernance stratégique et favorise l'adaptabilité et la durabilité des coopératives. Le modèle conceptuel élaboré intègre l'éthique comme capacité dynamique fondamentale, ouvrant ainsi des perspectives théoriques et empiriques pour des recherches futures, notamment quantitatives, visant à valider cette proposition. Sur le plan managérial, cette étude souligne l'importance de placer l'éthique au centre des stratégies organisationnelles. En tant que capacité dynamique, l'éthique peut non seulement guider les pratiques organisationnelles, mais aussi renforcer la crédibilité et la pérennité des coopératives, en créant un alignement entre valeurs fondamentales et performance.

Mots-clés : Éthique organisationnelle, capacités dynamiques, résilience, adaptation, innovation, apprentissage, gouvernance stratégique, coopératives.

Abstract

This study introduces a novel conceptualisation of organisational ethics as a dynamic capability within Moroccan cooperatives. Through a qualitative exploratory approach, we examined how ethics directly influence other dynamic capabilities, including resilience, innovation, and organisational learning. The main goal of the research is to demonstrate that ethics transcend its traditional role as a set of guiding principles, functioning instead as a fundamental capability that shapes the effectiveness of organisational and strategic processes. The findings show that ethics structure decision-making processes, strengthen strategic governance, and promote the adaptability and sustainability of cooperatives. The developed conceptual model places ethics as a core dynamic capability and opens new theoretical and empirical perspectives, especially quantitative ones, for future research with the aim of validating this proposition. From a managerial standpoint, this study highlights the critical

importance of placing ethics at the core of organisational strategies. In serving as a dynamic capability, ethics not only serves to inform and guide organisational practices but also reinforces the credibility and long-term sustainability of cooperatives through the alignment of fundamental values with performance outcomes.

Keywords : Organizational ethics, dynamic capabilities, resilience, adaptation, innovation, learning, strategic governance, cooperatives.

1. Introduction

Dans un contexte économique mondial caractérisé par des transformations rapides et des incertitudes accrues, l'éthique organisationnelle est devenue un défi primordial pour les entreprises. En effet, au-delà de la quête de compétitivité, les organisations sont de plus en plus tenues de respecter des normes éthiques élevées, que ce soit pour répondre aux attentes des consommateurs, des régulateurs ou des autres parties prenantes (Crane et al., 2013 ; Halkos et Nomikos, 2021). L'éthique, longtemps perçue comme un simple cadre normatif, émerge aujourd'hui comme un facteur stratégique influençant non seulement la réputation des entreprises, mais aussi leur capacité à innover, s'adapter et perdurer dans un environnement incertain (Du et Xie, 2021; Freeman et al., 2007). Les organisations qui intègrent l'éthique dans leurs processus de décision stratégique semblent mieux positionnées pour répondre aux pressions externes et aux exigences sociétales en matière de responsabilité sociale. En effet, Schwartz et Carroll, (2003) suggèrent que l'adoption de pratiques éthiques va au-delà d'une obligation morale, ayant des effets positifs sur la résilience organisationnelle, les relations avec les parties prenantes, ainsi que sur la promotion d'un climat de confiance et d'innovation. Ils soulignent que l'éthique, au même titre que les responsabilités économiques et juridiques, permet de mieux anticiper et gérer les risques tout en renforçant la gouvernance.

De même, Freeman et al., (2007) affirment que les entreprises qui intègrent les valeurs éthiques dans leur stratégie de gestion sont mieux positionnées pour construire des relations durables avec leurs parties prenantes, ce qui se traduit par une plus grande capacité d'adaptation et d'innovation. Ainsi, l'éthique ne se limite plus à un simple outil de conformité mais devient réellement un levier de gestion influençant directement les performances organisationnelles. Dans ce contexte, il est pertinent de considérer l'éthique sous l'angle des capacités dynamiques. Les capacités dynamiques, telles que définies par Teece, (2007), se réfèrent à la capacité d'une organisation à intégrer, reconfigurer et ajuster ses ressources internes et externes pour faire face aux changements de l'environnement. Elles incluent des dimensions telles que l'innovation, l'adaptation, et l'apprentissage organisationnel. Bien que Teece et al., (1997) aient principalement associé les capacités dynamiques à des facteurs tangibles tels que l'innovation technologique et l'adaptation organisationnelle, leur cadre théorique laisse la place à l'idée que des éléments intangibles, comme l'éthique, pourraient également jouer un rôle dans la manière dont les organisations gèrent les changements et l'incertitude.

En effet, les entreprises qui intègrent l'éthique dans leurs stratégies peuvent développer une capacité accrue à anticiper et à répondre aux besoins changeants des parties prenantes, à

innover de manière responsable et à renforcer la confiance avec leurs partenaires. L'éthique, en tant que fondement des processus décisionnels, permet aux organisations de prendre des décisions stratégiques responsables, tout en garantissant leur intégrité et en renforçant des relations de confiance à long terme avec leurs partenaires (Du et Xie, 2021; Freeman et al., 2007). Ainsi, il devient essentiel d'explorer comment l'éthique, au-delà de ses implications morales, peut être vue comme une capacité dynamique contribuant à la compétitivité des organisations sur le long terme. Parmi les différentes formes d'organisations, les coopératives se trouvent à la croisée de ces défis. Fondées sur des principes de solidarité, de gestion démocratique et de responsabilité sociale, les coopératives incarnent une forme organisationnelle où l'éthique est profondément ancrée dans les pratiques quotidiennes (Camargo B. et Ehrenhard, 2021; Zeuli et Cropp, 2004). Contrairement aux entreprises classiques, qui peuvent parfois percevoir l'éthique comme une contrainte externe, les coopératives intègrent les valeurs éthiques au cœur de leur fonctionnement. Cela leur confère une position unique, où elles ne se contentent pas de répondre aux attentes éthiques, mais utilisent également ces valeurs comme levier stratégique pour renforcer leur résilience et leur capacité d'innovation et d'adaptation.

Cependant, dans un contexte économique globalisé, les coopératives doivent également s'adapter aux défis contemporains, tels que les changements réglementaires, l'instauration de nouvelles politiques publiques, les attentes croissantes des consommateurs en matière de transparence, et la nécessité d'innover pour rester compétitives. Cela soulève une question cruciale : **Dans quelle mesure l'éthique, en tant que principe fondamental, peut-elle être intégrée et reconnue comme une véritable capacité dynamique influençant directement les capacités organisationnelles telles que la résilience, l'innovation et l'apprentissage au sein des coopératives marocaines ?** Cette recherche se propose d'explorer cette idée en considérant l'éthique non seulement comme une valeur, mais comme une capacité stratégique propre aux organisations, en prenant les coopératives comme exemple central. En adoptant une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec les dirigeants et membres de coopératives, cette recherche vise à comprendre comment l'éthique influence les processus d'innovation et d'adaptation des coopératives dans un environnement en constante évolution.

L'analyse des données à l'aide du logiciel NVIVO et l'élaboration d'un nuage de mots permettront de mettre en lumière les principaux concepts émergents et de proposer une réflexion sur le rôle stratégique de l'éthique dans la gestion des capacités dynamiques. Cette étude apportera ainsi une contribution importante à la compréhension des interactions entre éthique et performance organisationnelle dans les coopératives et, plus largement, au sein des organisations. À la lumière de cette approche méthodologique, il est essentiel d'explorer plus en détail les fondements théoriques qui soutiennent l'idée de l'éthique comme capacité dynamique. La section suivante s'intéressera donc aux concepts clés de l'éthique organisationnelle et des capacités dynamiques, en clarifiant comment ces notions interagissent pour façonner les processus d'innovation et d'adaptation dans les coopératives. Cette exploration théorique permettra de situer notre étude dans le cadre académique existant, tout en identifiant les lacunes que cette recherche cherche à combler. En particulier, nous démontrerons comment l'éthique peut devenir une véritable capacité dynamique, agissant comme levier stratégique pour le maintien d'une performance stable et d'un développement équilibré à long terme.

2. Fondements théoriques de l'éthique et des capacités dynamiques

Dans le cadre de cette étude, il est essentiel de comprendre comment l'éthique peut être envisagée comme une capacité dynamique et comment ces deux concepts interagissent dans un contexte organisationnel. L'éthique, souvent perçue comme un ensemble de valeurs ou de normes guidant les comportements au sein des organisations (Deslandes, 2012), prend une importance stratégique lorsqu'elle est intégrée dans les processus de prise de décision. De même, les capacités dynamiques, qui permettent aux organisations de s'adapter et d'innover face aux changements (Teece et al., 1997), offrant un cadre pertinent pour repenser la notion d'éthique, en la considérant non seulement comme un principe moral, mais aussi comme une ressource clé pour la résilience et la performance.

2.1. L'évolution des perspectives sur les capacités dynamiques

Le concept de "capacité dynamique" a été initialement présenté par Teece et Pisano en 1994, qui le définissent comme un ensemble de compétences permettant à une entreprise de créer de nouveaux produits et processus, tout en s'adaptant aux fluctuations du marché (Burlaud, 2022). Cette première approche met l'accent sur l'innovation à travers le développement de produits, mais demeure restreinte, car elle ne prend pas en compte l'ensemble des ressources qu'une organisation peut mobiliser pour faire face aux évolutions de son environnement. Trois ans plus tard, Teece et al. (1997) élargissent leur conception en définissant les capacités dynamiques comme la capacité d'une organisation à intégrer, développer et reconfigurer ses compétences internes et externes pour répondre à un environnement en perpétuelle évolution. Cette nouvelle définition adopte une perspective plus stratégique et proactive, où l'entreprise ne se contente pas de réagir aux changements, mais doit également anticiper les opportunités et menaces futures.

De manière similaire, Eisenhardt et Martin (2000) affirment que les capacités dynamiques se concrétisent à travers des processus organisationnels et stratégiques spécifiques qui permettent aux entreprises de s'adapter rapidement aux évolutions du marché. Ces processus impliquent la création de connaissances adaptées à chaque situation et une réorganisation rapide des ressources, renforçant ainsi la capacité d'apprentissage de l'organisation et lui permettant de créer de nouveaux avantages concurrentiels. Helfat & Finkelstein, (2007) apportent une contribution importante en définissant les capacités dynamiques comme la capacité d'une organisation à ajuster volontairement ses bases de ressources pour répondre aux opportunités ou aux besoins émergents. Cette définition met en avant la flexibilité proactive des organisations, qui doivent continuellement réévaluer et adapter leurs ressources afin de préserver leur compétitivité et assurer leur durabilité dans des environnements en perpétuelle évolution. Ainsi, les capacités dynamiques se manifestent par une capacité à ajuster continuellement les ressources et compétences en fonction des opportunités ou des menaces perçues, tout en facilitant des décisions rapides et stratégiques. Elles englobent la détection des tendances du marché, l'adaptation des ressources, et la reconfiguration des compétences internes et externes (Teece, 2007).

Parmi les différentes dimensions des capacités dynamiques, l'innovation, l'adaptation, et la reconfiguration des ressources sont souvent citées. Lawson et Samson (2001) définissent les capacités d'innovation comme la capacité d'une organisation à transformer des idées en

nouveaux produits, processus ou systèmes bénéfiques à l'entreprise (Terziovski, 2007). De plus, les capacités d'adaptation, telles que définies par Teece, (2007), renvoient à la flexibilité organisationnelle pour ajuster rapidement ses stratégies en réponse aux nouvelles conditions du marché. Cela implique la détection des opportunités et la reconfiguration des ressources pour rester en phase avec un environnement en perpétuel changement.

Les capacités de reconfiguration, quant à elles, sont essentielles pour permettre à l'organisation de réorganiser ses actifs, qu'ils soient tangibles ou intangibles, afin de maintenir ou renforcer sa compétitivité dans des contextes changeants (Teece, 2007). Cette aptitude à combiner et réajuster ses ressources garantit que l'organisation ne se contente pas de répondre aux défis actuels, mais se prépare également aux opportunités futures. Les capacités dynamiques permettent donc aux organisations de s'adapter de manière proactive et continue à leur environnement, en mobilisant non seulement des ressources matérielles mais aussi des compétences immatérielles telles que l'innovation et la capacité d'apprentissage organisationnel. Elles jouent un rôle fondamental dans le maintien de la compétitivité de l'entreprise en facilitant l'anticipation des changements futurs et la réorganisation des ressources internes (Salvato, 2021; Winter, 2003).

2.2. L'éthique organisationnelle comme un pilier stratégique

L'éthique, l'éthique individuelle et l'éthique organisationnelle, bien que liées, sont des concepts distincts. Selon Leyens, (2007) et Velasquez, (2014), l'éthique est l'étude des normes morales qui orientent les actions humaines en distinguant ce qui est juste ou injuste, bon ou mauvais. Ces normes incluent des règles de conduite, comme "Toujours dire la vérité", et des valeurs morales, telles que "L'honnêteté est une vertu". L'éthique explore comment ces normes s'appliquent à la vie quotidienne et évalue leur légitimité, en vérifiant si elles sont fondées sur des justifications solides. Elle aborde également les questions philosophiques liées aux valeurs, obligations morales et droits, qui s'étendent à tous les aspects de la vie, personnels ou professionnels. Ganem, (2005) propose une vision dynamique de l'éthique individuelle, où les valeurs évoluent en fonction des expériences, contrastant avec l'approche classique qui voit l'éthique comme un ensemble de principes fixes, tels que l'honnêteté et l'intégrité.

Dans le contexte professionnel, l'éthique individuelle se manifeste par la manière dont un individu intègre ses valeurs personnelles, telles que l'intégrité, la loyauté et la justice, dans ses décisions et actions quotidiennes (Arnold et al., 2019). Ces principes éthiques influencent à la fois les comportements individuels et les pratiques organisationnelles, établissant ainsi un cadre de référence commun pour l'éthique individuelle et collective. Grassin, (2005) ajoute que l'éthique individuelle en entreprise ne peut être dissociée de l'éthique collective. Ces deux dimensions, bien que distinctes, coexistent et créent une tension entre l'affirmation personnelle et l'intégration dans un cadre collectif. Ainsi, l'éthique individuelle s'exprime toujours en interaction avec l'éthique collective, où l'individu et le collectif se nourrissent mutuellement dans un processus de correspondance ou de conflit (Remy, 1994). Chaque décision individuelle, influencée par des principes éthiques, contribue à façonner l'éthique collective, laquelle forme la base de l'éthique organisationnelle.

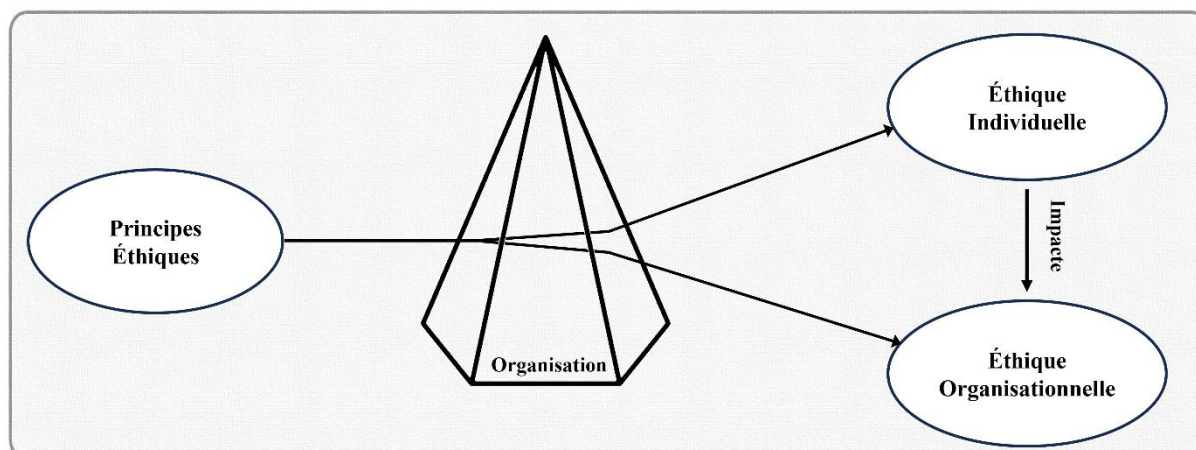
Cette interaction entre l'éthique individuelle et l'éthique collective forme la base de l'éthique organisationnelle qui est un sous-ensemble de l'éthique, se concentrant sur la manière dont ces principes sont appliqués dans le contexte spécifique des organisations. Elle régit les décisions, les pratiques et les comportements à l'intérieur d'une entreprise ou d'une institution, en prenant en compte ses responsabilités envers les parties prenantes (Treviño et Nelson, 2011). L'éthique organisationnelle ne se limite pas simplement à éviter les comportements frauduleux ou immoraux, elle implique également une gestion responsable et transparente des ressources, une attention particulière à la justice sociale, et un engagement envers la durabilité. Elle incarne ainsi une application concrète des principes éthiques dans la gouvernance quotidienne et les interactions entre les organisations et leurs parties prenantes. Le schéma ci-après illustre cette interaction. Il montre comment les principes éthiques influencent à la fois l'éthique individuelle et l'éthique organisationnelle. L'éthique individuelle, en interaction avec l'éthique collective, joue un rôle central dans la formation et l'évolution de l'éthique organisationnelle. Ce processus constant, qu'il s'agisse de correspondance ou de conflit, façonne finalement l'éthique globale de l'organisation.

Ainsi, alors que l'éthique en général aborde des questions morales universelles, l'éthique organisationnelle s'intéresse à la façon dont ces principes sont intégrés dans les pratiques et les processus de prise de décision au sein des entreprises. Elle représente une application concrète des valeurs éthiques dans la gouvernance quotidienne et les interactions des organisations avec leurs parties prenantes. Longtemps perçue comme un cadre normatif guidant les comportements internes et externes d'une organisation, l'éthique organisationnelle est désormais reconnue comme un facteur stratégique influençant directement la réputation et la performance globale des entreprises.

L'éthique, en tant qu'ensemble de valeurs et de principes moraux, influence les actions des individus au sein des organisations en guidant leur engagement envers la transparence, la responsabilité et l'équité (Caldwell & Hayes, 2007). Selon l'importance du "image management", les leaders doivent aligner leurs actions sur les valeurs qu'ils défendent, ce qui reflète leur éthique personnelle (Gardner & Martinko, 1988; McKenna, 2020; Rasheed et al., 2023). La relation entre les leaders et les employés repose sur un respect mutuel des attentes éthiques, essentiel pour instaurer un climat de confiance au sein de l'organisation. Au-delà de la simple prévention des scandales ou des sanctions, l'éthique devient un levier stratégique crucial, favorisant des relations de confiance avec les parties prenantes et contribuant à la création d'un avantage concurrentiel durable (Melé, 2009).

De nombreuses études montrent que les entreprises qui intègrent des principes éthiques dans leurs décisions stratégiques sont mieux positionnées pour gérer les crises, renforcer leur résilience, et améliorer leurs relations avec les parties prenantes (Jones, 1995 ; Treviño et Nelson, 2011). En adoptant un comportement éthique envers leurs parties prenantes, les organisations sont plus susceptibles de développer des relations durables et fondées sur la confiance. Cela les place dans une position avantageuse pour surmonter les défis et conserver leur avantage concurrentiel. En accord avec la théorie des parties prenantes, cette approche montre que les entreprises qui agissent de manière responsable bénéficient de gains économiques à long terme, renforçant ainsi leur légitimité et leur résilience (Jones, 1995).

Figure 1 : Interaction entre les principes éthiques, l'éthique individuelle et l'éthique organisationnelle



Source : Auteurs

2.3. L'éthique dans le modèle des coopératives

L'éthique occupe une place essentielle dans le modèle des coopératives, qui repose sur des valeurs clés telles que la démocratie, l'équité, la solidarité et la responsabilité sociale (Caldwell & Hayes, 2007). Ces principes éthiques, notamment l'honnêteté et la transparence, sont intégrés dans le fonctionnement quotidien des coopératives, créant ainsi un environnement où la participation active des membres et la prise de décision collective sont encouragées (Gardner & Martinko, 1988). Les membres, en tant qu'acteurs clés, participent équitablement à la gestion et au contrôle des ressources de la coopérative, ce qui renforce à la fois la responsabilité partagée et la transparence des opérations.

En outre, les coopératives se distinguent par leur engagement envers la responsabilité sociale, qui va au-delà des objectifs économiques pour inclure des actions visant le développement durable des communautés locales. Ce principe de préoccupation pour la communauté renforce leur légitimité et leur attractivité auprès des parties prenantes, tout en créant des relations fondées sur la confiance et la coopération. L'éthique dans les coopératives est également un facteur clé de résilience organisationnelle. En s'appuyant sur des valeurs éthiques, les coopératives sont mieux préparées à faire face aux crises et aux défis de leur environnement (Jones, 1995). De plus, cet engagement éthique stimule l'innovation, permettant aux membres de proposer de nouvelles idées tout en respectant les principes fondamentaux de la coopérative.

2.4. Interaction entre l'éthique organisationnelle et les capacités dynamiques

L'interaction entre l'éthique organisationnelle et les capacités dynamiques se manifeste principalement par l'influence réciproque qu'exercent ces deux concepts sur la manière dont les organisations s'adaptent et innovent. Alors que les capacités dynamiques, telles que définies par Teece, (2007), concernent la capacité d'une organisation à reconfigurer ses ressources et compétences pour répondre à des changements externes, l'éthique fournit un cadre de gouvernance qui guide ces ajustements. En d'autres termes, l'éthique organisationnelle agit comme un fil conducteur qui oriente les décisions stratégiques, assurant que l'innovation et l'adaptation se font de manière responsable et durable (Melé, 2009).

Premièrement, l'éthique contribue à renforcer la résilience organisationnelle, une composante essentielle des capacités dynamiques. En favorisant un environnement de transparence, de confiance et de responsabilité, les organisations éthiques sont mieux préparées à réagir aux crises et aux perturbations.

Elles établissent des relations solides avec leurs parties prenantes, ce qui facilite leur capacité à mobiliser des ressources en période de besoin et à ajuster leurs stratégies de manière cohérente avec leurs valeurs (Caldwell & Hayes, 2007). Cette synergie entre éthique et résilience organisationnelle permet une meilleure gestion des risques et un renforcement des capacités d'adaptation. Deuxièmement, l'éthique facilite l'innovation organisationnelle. Les capacités dynamiques incluent souvent des processus d'innovation, et l'éthique peut influencer positivement cette dimension en favorisant une approche innovante mais responsable. En intégrant des principes éthiques dans leurs stratégies d'innovation, les entreprises ne se limitent pas à satisfaire les exigences économiques, mais répondent également aux attentes sociétales et environnementales. Cette approche est d'autant plus essentielle dans les secteurs où la durabilité et la responsabilité sociale jouent un rôle central.

En agissant ainsi, les entreprises peuvent non seulement renforcer leur compétitivité, mais aussi contribuer à des bénéfices sociaux et environnementaux significatifs (Porter et Kramer, 2006). Par exemple, les coopératives, qui sont basées sur des valeurs d'équité et de solidarité, trouvent souvent des solutions innovantes pour répondre aux besoins de leurs membres tout en respectant des critères éthiques élevés (Camargo B. & Ehrenhard, 2021; Zeuli & Cropp, 2004). Enfin, l'éthique influence la capacité d'apprentissage organisationnel, une composante clé des capacités dynamiques. Les organisations avec une culture éthique forte sont plus ouvertes à l'apprentissage continu, car elles valorisent les retours des parties prenantes et adoptent la transparence et la responsabilité. Cela leur permet de transformer les erreurs en opportunités d'amélioration, tout en favorisant une innovation en phase avec les attentes sociétales et environnementales (Du et Xie, 2021; Freeman et al., 2007).

Ce climat encourage l'échange d'informations, l'apprentissage des erreurs, et l'adaptation rapide aux nouvelles réalités du marché, des éléments essentiels pour maintenir une capacité dynamique efficace. L'interaction entre l'éthique organisationnelle et les capacités dynamiques crée une boucle vertueuse : l'éthique, en tant que guide moral et stratégique, influence directement les processus d'innovation, d'adaptation (résilience) et d'apprentissage, qui sont au cœur des capacités dynamiques. Cela permet aux organisations de s'ajuster aux changements tout en anticipant les défis futurs, en restant alignées sur des valeurs éthiques fondamentales. Pour mieux comprendre comment cette synergie s'opère dans le contexte spécifique des coopératives marocaines, nous commencerons par établir les hypothèses et élaborer le modèle conceptuel, avant de détailler l'approche méthodologique adoptée dans cette étude.

3. Proposition des hypothèses et du modèle conceptuel

3.1. Formulation des hypothèses

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé quatre hypothèses visant à examiner le rôle stratégique de l'éthique en tant que capacité dynamique. Ces hypothèses s'alignent sur

les capacités dynamiques les plus couramment présentes dans une coopérative (ou organisation).

Tableau 1 : Hypothèses de la recherche

Hypothèse	Thème de l'hypothèse	Explication
H1	Valeurs éthiques et gouvernance	Les valeurs éthiques fondamentales, même lorsqu'elles sont implicites, exercent une influence significative sur les décisions stratégiques des coopératives, orientant ainsi leur gouvernance et leur développement.
H2	Résilience et adaptation	Les valeurs éthiques contribuent de manière déterminante à la résilience des coopératives, en renforçant leur capacité à surmonter les défis et à s'adapter aux évolutions de leur environnement.
H3	Innovation	Un environnement organisationnel fondé sur des valeurs éthiques stimule l'innovation au sein des coopératives, en favorisant l'émergence de nouvelles idées et solutions de la part des membres.
H4	Apprentissage organisationnel	Les valeurs éthiques facilitent un processus d'apprentissage organisationnel au sein des coopératives, en encourageant l'intégration des expériences passées et la gestion constructive des erreurs.

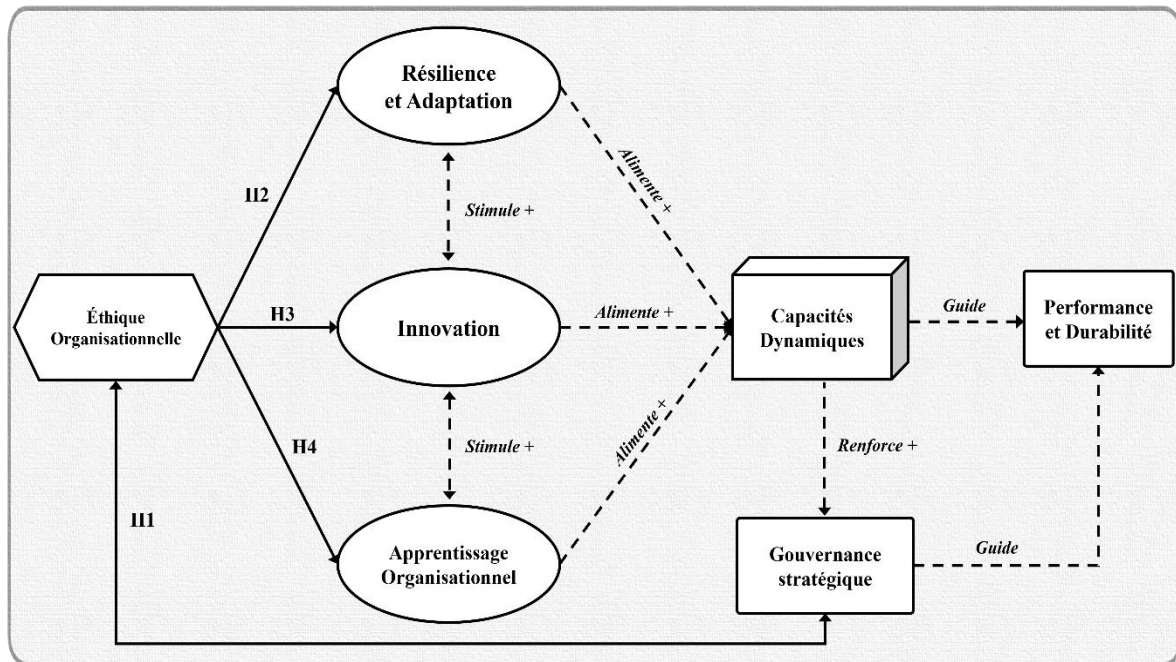
Source : Auteurs

3.2. Construction du modèle conceptuel de la recherche

Le modèle conceptuel de notre recherche repose sur l'hypothèse selon laquelle les valeurs éthiques jouent un rôle central dans le fonctionnement et le développement des coopératives marocaines, en influençant directement leurs capacités dynamiques. Ces capacités, telles que la résilience, l'innovation et l'apprentissage, sont analysées à travers leurs interactions avec l'éthique. Le modèle met également en évidence les impacts globaux de ces capacités sur la gouvernance stratégique, en particulier dans les processus de prise de décision, ainsi que sur l'adaptabilité et la durabilité organisationnelles, favorisant ainsi une performance stable et un développement équilibré. Dans nos travaux antérieurs, Ihendyane et al., (2024), nous avons proposé d'intégrer l'éthique comme une composante essentielle des capacités dynamiques, en suggérant qu'elle pouvait être envisagée comme une capacité dynamique à part entière, ouvrant la voie à de nouvelles recherches.

Cette proposition théorique, fondée sur la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997), mettait en avant l'idée que des principes tels que la transparence, la solidarité et la responsabilité sociale jouent un rôle structurant dans les pratiques organisationnelles. Dans cette recherche, nous approfondissons cette réflexion en démontrant que l'éthique conditionne directement l'efficacité des autres capacités organisationnelles (innovation, adaptation, apprentissage, etc.). Ce cadre conceptuel souligne que toutes ces capacités sont orientées et conditionnées par le degré d'éthique présent au sein de l'organisation. Ainsi, quelles que soient les avancées dans le développement des autres capacités, si elles ne sont pas alignées sur une éthique forte, la crédibilité de la coopérative peut être mise en doute, suscitant des soupçons de manquements à ses valeurs fondamentales.

Figure 2 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteurs

3.3. La légende du modèle conceptuel

- **Éthique Organisationnelle** : Représente la base fondamentale des valeurs, telles que la transparence, la solidarité et la responsabilité sociale, qui influencent directement les capacités dynamiques des coopératives.
- **Résilience et Adaptation** : Illustrent la capacité des coopératives à mobiliser leurs valeurs éthiques pour surmonter les crises et s'adapter aux évolutions de leur environnement.
- **Innovation** : Traduit l'intégration des valeurs éthiques dans le processus de création de nouvelles idées et pratiques, tout en respectant l'identité culturelle et les principes fondamentaux des coopératives.
- **Apprentissage Organisationnel** : Fait référence au processus par lequel les coopératives intègrent les leçons tirées de leurs expériences, facilitant ainsi une amélioration continue.
- **Capacités Dynamiques (solides)** : Représentent l'ensemble des aptitudes des coopératives (résilience, innovation, apprentissage) renforcées par une éthique forte, permettant une adaptation et une réactivité aux défis externes.
- **Performance et Durabilité** : Désignent les résultats globaux des capacités dynamiques, à savoir une performance stable, un développement équilibré, et la capacité à perdurer.
- **Gouvernance Stratégique** : Met en évidence les processus décisionnels orientés par l'éthique et les capacités dynamiques, garantissant une gestion cohérente et alignée sur les objectifs stratégiques.

4. Méthodologie de la recherche

4.1. L'approche méthodologique

Cette étude s'appuie sur une approche qualitative exploratoire pour approfondir la notion d'éthique comme capacité dynamique au sein des coopératives marocaines, une dimension encore peu explorée dans la littérature. L'approche qualitative est choisie ici pour sa capacité à saisir la richesse des perceptions et des expériences des membres des coopératives, en offrant une compréhension plus profonde de la manière dont l'éthique est vécue et intégrée dans les pratiques organisationnelles (Gerring, 2017; Patton, 2002). Cette méthode inductive permet aux thèmes de se dégager directement des données recueillies, sans hypothèses initiales, pour mieux capturer la complexité et les éventuelles contradictions dans les interactions entre l'éthique individuelle et collective. Comme l'explique Creswell, (2014) ; Merriam et Tisdell, (2015), la recherche qualitative est particulièrement adaptée aux concepts en cours de définition, tels que l'éthique en tant que capacité dynamique dans cette étude.

Les entretiens semi-directifs facilitent cette exploration, en offrant aux participants un espace pour exprimer leurs perspectives uniques et les pratiques éthiques spécifiques à leur coopérative. Cette méthode permet de contextualiser l'éthique organisationnelle dans un cadre marocain et d'intégrer les particularités culturelles propres aux coopératives, en tenant compte du contexte socio-économique local. En outre, cette approche exploratoire contribue à poser les fondations pour des recherches futures plus empiriques, en offrant des premières perspectives sur les liens entre éthique individuelle et organisationnelle au sein des coopératives marocaines. Ce travail pourrait ainsi inspirer des études ultérieures cherchant à formaliser davantage ces dynamiques dans le cadre d'une analyse plus large des capacités dynamiques en contexte coopératif.

4.2. Procédure de collecte de données

Pour collecter les données, un guide d'entretien semi-directif, basé sur le cadre théorique de la recherche, a été élaboré et testé en amont des entretiens. Ce guide aborde des thèmes clés, tels que les valeurs éthiques et leur impact dans la prise de décision au sein des coopératives, leur influence sur la résilience et la capacité d'adaptation face aux défis, ainsi que leur rôle dans l'encouragement de l'innovation et de l'apprentissage organisationnel. Les questions sont en partie fermées, pour recueillir des informations spécifiques et structurées, et en partie ouvertes, permettant aux participants de partager des perspectives approfondies et des exemples.

Les entretiens ont permis d'explorer divers aspects des coopératives, incluant leur contexte opérationnel, le rôle de l'éthique dans les interactions internes et externes, et les initiatives mises en œuvre pour renforcer leur capacité d'innovation et d'adaptation. L'échantillon est composé de 21 participants, sélectionnés par un échantillonnage raisonné afin de garantir la diversité des points de vue. Les critères de sélection incluent l'expérience des participants, leur rôle au sein de la coopérative, et la diversité des secteurs d'activité représentés. Ce choix visait à capturer une large gamme de perspectives et à identifier les variations de pratiques éthiques dans différents contextes coopératifs.

Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon

Coopératives	Taille	Ancienneté	Secteur d'activité	Réalisation	Durée de l'entretien	Région
Coop N° 01	05 membres	13 ans	Agriculture	Face à face	28 min	Rabat-Salé-Kénitra
Coop N° 02	12 membres	11 ans	Artisanat	Face à face	30 min	Marrakech-Safi
Coop N° 03	06 membres	8 ans	Agriculture biologique	Face à face	27 min	Marrakech-Safi
Coop N° 04	07 membres	9 ans	Artisanat de tapis traditionnels	Face à face	32 min	Marrakech-Safi
Coop N° 05	07 membres	5 ans	Production de miel et plantes médicinales	Face à face	30 min	Souss-Massa
Coop N° 06	23 membres	12 ans	Artisanat et textile	Face à face	25 min	Souss-Massa
Coop N° 07	06 membres	8 ans	Apiculture	Téléphone	29 min	Souss-Massa
Coop N° 08	11 membres	7 ans	Artisanat	Téléphone	31 min	Souss-Massa
Coop N° 09	15 membres	16 ans	Agriculture	Face à face	28 min	Rabat-Salé-Kénitra
Coop N° 10	15 membres	17 ans	Agriculture	Face à face	33 min	Rabat-Salé-Kénitra
Coop N° 11	21 membres	14 ans	Agriculture	Face à face	30 min	Rabat-Salé-Kénitra
Coop N° 12	17 membres	18 ans	Agriculture	Face à face	26 min	Rabat-Salé-Kénitra
Coop N° 13	23 membres	14 ans	Agriculture	Face à face	27 min	Rabat-Salé-Kénitra
Coop N° 14	15 membres	6 ans	Apiculture	Face à face	35 min	Rabat-Salé-Kénitra
Coop N° 15	23 membres	12 ans	Production de dattes	Face à face	29 min	Drâa-Tafilalet
Coop N° 16	09 membres	10 ans	Artisanat	Téléphone	22 min	Marrakech-Safi
Coop N° 17	19 membres	26 ans	Artisanat	Téléphone	32 min	Fès-Meknès
Coop N° 18	11 membres	17 ans	Artisanat	Téléphone	27 min	Fès-Meknès
Coop N° 19	26 membres	22 ans	Agriculture	Face à face	29 min	Rabat-Salé-Kénitra
Coop N° 20	647 membres	54 ans	Produits laitiers	Face à face	31 min	Rabat-Salé-Kénitra
Coop N° 21	11 membres	16 ans	Apiculture	Face à face	20 min	Rabat-Salé-Kénitra

Source : Auteurs via éditeur graphique NVivo 15

5. Résultats et analyse des données

5.1. Présentation des thèmes émergents

L'analyse de nos entretiens réalisées a permis de confirmer et de développer quatre thèmes centraux : valeurs éthiques et gouvernance stratégique, résilience et adaptation, innovation, et apprentissage organisationnel. Les thèmes que nous avons décelés représentent les pratiques organisationnelles des coopératives marocaines et révèlent comment l'éthique structure non seulement les interactions entre les membres, mais aussi les processus décisionnels. Ils démontrent que l'éthique joue un rôle fondamental dans le fonctionnement stratégique des coopératives, soulignant ainsi l'intérêt de concevoir l'éthique comme une véritable capacité dynamique, inhérente à toute organisation. Cette capacité dynamique permet aux coopératives de s'adapter aux défis, d'innover et de maintenir une cohérence organisationnelle en accord avec leurs valeurs.

5.1.1. Valeurs éthiques et gouvernance stratégique

Ce thème souligne l'importance des valeurs fondamentales telles que la transparence, l'honnêteté et la solidarité, partagées par les membres des coopératives. Ces valeurs guident les processus décisionnels et structurent les relations entre les membres, ainsi qu'avec les parties prenantes externes. Par exemple, une participante de la Coopérative 10 a affirmé : « *Nos décisions ne sont jamais basées uniquement sur les profits. Nous pensons d'abord à l'impact sur nos membres et sur l'environnement* ». Cette déclaration illustre comment, dans ces coopératives, l'éthique transcende la simple morale pour devenir un véritable levier de gestion stratégique.

Tableau 3 : Pourcentage pondéré des valeurs éthiques

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
Respect	7	26	17,11	respect, respectait, respectant, respecte, respecté, respecter, respectés
Valeurs	7	26	17,11	valeur, valeurs
Qualité	7	16	10,53	qualité
Honnêteté	9	12	7,89	honnêteté, honnête
Transparence	12	11	7,24	transparence, transparent, transparentes, transparents
Confiance	9	9	5,92	confiance
Solidarité	10	8	5,26	solidarité
Ethique	7	6	3,95	éthique, éthiques
Coopération	11	5	3,29	coopération, coopératives, coopérative
Équité	6	5	3,29	équitable, équitables, équité
Principes	9	5	3,29	Principes, principe
Entraide	8	4	2,63	entraide

Source : Auteurs via éditeur graphique NVivo 15

Le tableau suivant présente le pourcentage pondéré des mots-clés associés aux valeurs éthiques, montrant la prévalence de termes comme "respect", "valeurs", et "qualité". Cette quantification fournit une base analytique pour comprendre l'importance relative de chaque

valeur dans les discours des membres des coopératives. Le tableau ci-dessous présente le pourcentage pondéré des mots-clés associés aux valeurs éthiques, illustrant la prévalence de termes tels que "respect", "valeurs", et "qualité". Cette quantification offre une perspective analytique sur l'importance relative de chaque valeur dans les discours des membres, permettant de mieux comprendre les priorités éthiques qui orientent la gestion des coopératives.

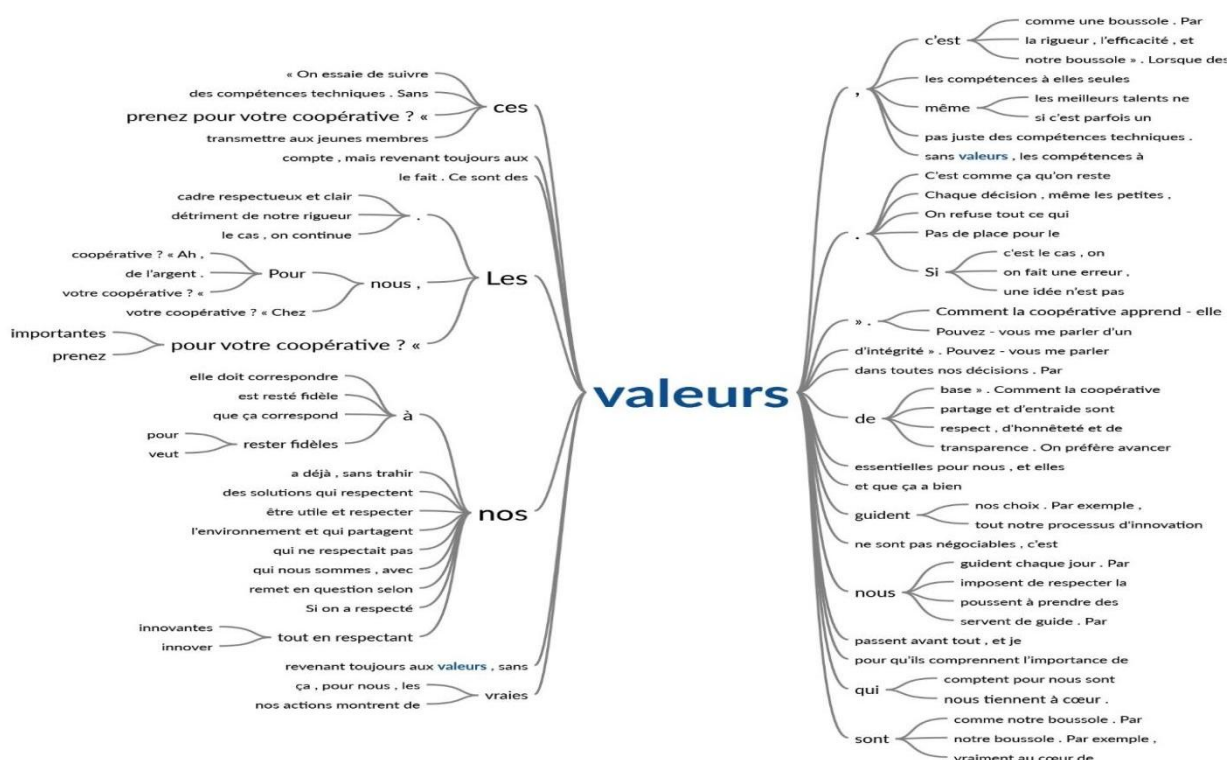
Figure 3 : Nuage de mots des valeurs et pratiques éthiques



Source : Auteurs via éditeur graphique NVivo 15

Ce nuage de mots illustre visuellement les termes les plus fréquemment évoqués lors des entretiens, tels que "valeurs", "respect", "décisions", et "confiance". Les mots les plus grands représentent les concepts les plus récurrents, renforçant l'importance de la transparence, de la qualité et de l'entraide comme fondements éthiques au sein des coopératives. La figure suivante présente une synapsie des valeurs, illustrant la structure et l'interconnexion des valeurs déclarées dans les entretiens. Cet aperçu visuel permet d'observer comment les valeurs guident les actions et décisions stratégiques dans les coopératives.

Figure 4 : Synapsie des valeurs



5.1.2. Résilience et adaptation

Notre analyse montre que la **résilience** des coopératives repose sur des valeurs de solidarité profondément ancrées, qui permettent aux membres de faire face collectivement aux défis. En période de crise, ces coopératives développent une capacité d'adaptation en mobilisant leurs valeurs fondamentales, en particulier la flexibilité et la créativité des membres. Comme l'a exprimé un participant de la coopérative N° 02 : « *C'est cette solidarité qui nous maintient soudés et qui nous aide à surmonter les moments difficiles* ». Cette solidarité se traduit également par une capacité d'adaptation rapide aux nouvelles circonstances, illustrée par l'exemple de la coopérative N° 08, qui a réorienté ses méthodes de vente pendant la pandémie liée au COVID-19 : « *Pendant la pandémie, on a dû arrêter presque toute notre production d'artisanat. Mais on a vite trouvé des solutions en utilisant les réseaux sociaux pour vendre en ligne. [...] on a appris rapidement et ça nous a aidé à garder une source de revenu pendant cette période difficile* ».

Ainsi, notre analyse met en évidence que la résilience collective et l'adaptabilité représentent des dimensions essentielles des pratiques éthiques des coopératives. En naviguant avec succès à travers des périodes de crise, ces organisations parviennent à maintenir leur intégrité et leur engagement envers leurs valeurs fondamentales. Cela illustre la capacité des coopératives à se réinventer sans compromettre leur identité culturelle et leurs principes éthiques. La figure ci-après illustre les notions d'adaptation exprimées par les membres des coopératives, notamment l'importance de la solidarité, de la créativité et du respect des techniques anciennes. Cette représentation visuelle permet de saisir la manière dont les coopératives ont su adapter leurs pratiques aux contraintes de la crise tout en préservant leur identité culturelle.

Figure 5 : Synapsie d'adaptation



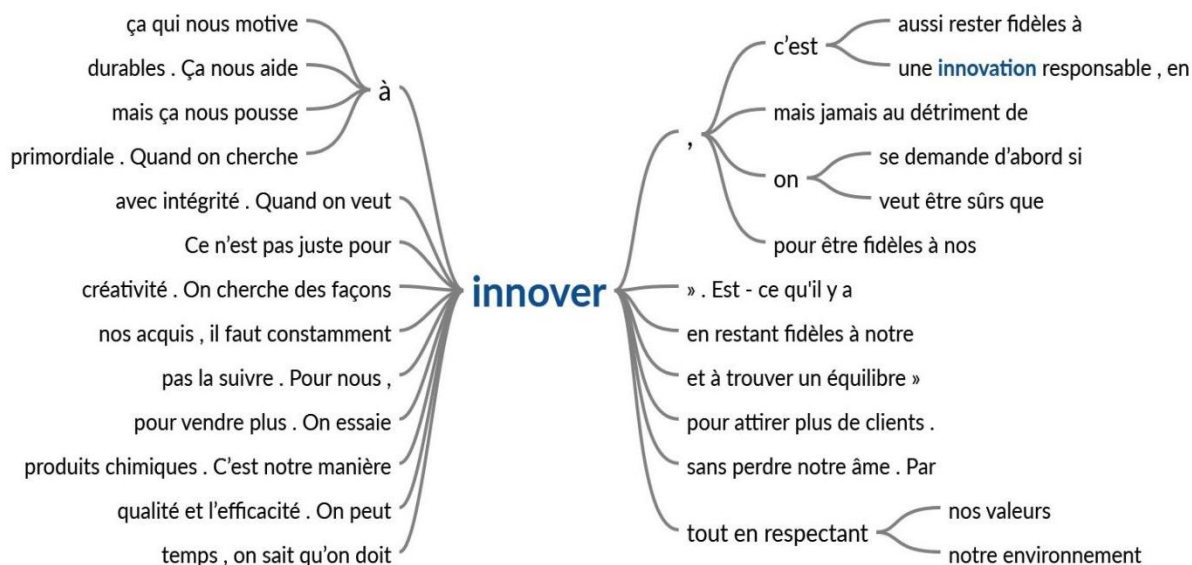
Source : Auteurs via éditeur graphique NVivo 15

5.1.3. Innovation

Le thème de l'innovation met en évidence la manière dont les coopératives s'efforcent de concilier créativité et respect des valeurs culturelles et éthiques. Notre analyse révèle que, pour ces coopératives, innover ne signifie pas rompre avec leurs traditions, mais plutôt apporter des améliorations qui respectent les fondements culturels et environnementaux de leur pratique. En d'autres termes, l'innovation est perçue comme une adaptation qui conserve l'intégrité de leur identité. Cela est illustré par le témoignage d'un interviewé de la coopérative N° 04 : « *On essaie d'innover en restant fidèles à notre art, mais en adaptant nos motifs et couleurs aux goûts des clients modernes. On se dit que l'innovation, ce n'est pas forcément tout changer, mais plutôt améliorer ce qu'on a déjà, sans trahir nos valeurs de base* ».

L'analyse de ce verbatim et des autres entretiens suggère que l'innovation dans ces coopératives n'est pas exclusivement motivée par des considérations d'efficacité ou de rentabilité, mais aussi par le désir de préserver et de valoriser un patrimoine culturel. Les coopératives cherchent à adapter leurs produits pour répondre aux attentes des consommateurs contemporains, tout en évitant de compromettre les valeurs fondamentales qui orientent leurs pratiques. En ce sens, l'innovation est envisagée comme un équilibre subtil entre fidélité aux traditions et adaptation aux exigences du marché actuel, permettant aux coopératives de demeurer compétitives sans renoncer à leur authenticité.

Figure 6 : Synapsie d'innovation



Cette figure met en évidence les éléments clés de l'innovation selon les membres des coopératives, en insistant sur la durabilité, l'intégrité, et le respect des valeurs éthiques. Cette synapsie illustre comment l'innovation est envisagée comme un équilibre entre adaptation aux attentes modernes et fidélité aux principes fondamentaux, permettant aux coopératives de rester ancrées dans leurs valeurs tout en évoluant.

5.1.4. Apprentissage organisationnel

Notre analyse démontre que l'apprentissage organisationnel est profondément ancré dans des valeurs de transparence et de collaboration, et qu'il est perçu comme un levier central d'amélioration continue au sein des coopératives. Ces organisations encouragent activement le partage d'expériences, où les membres sont invités à analyser conjointement leurs réussites et leurs échecs. Comme le souligne un participant de la coopérative N° 20 : « *Nous prenons le temps d'analyser chaque succès ou échec, et de voir ce qui pourrait être amélioré. C'est un processus de transparence qui renforce la confiance entre nous* ». Cette approche collective d'apprentissage permet d'identifier les points d'amélioration tout en consolidant la cohésion interne grâce à une communication ouverte. Les entretiens ont également démontré que ce processus dépasse la simple rectification des erreurs pour devenir une véritable stratégie organisationnelle intégrée, favorisant une adaptation continue des pratiques.

En s'appuyant sur une dynamique collaborative, les coopératives parviennent à renforcer leur performance organisationnelle tout en cultivant une résilience collective face aux défis externes. Cette approche illustre comment l'apprentissage organisationnel, tel qu'il est pratiqué dans ces coopératives, contribue de manière significative à leur durabilité et à leur évolution dans un environnement en constante mutation. La figure suivante illustre les principaux éléments de l'apprentissage organisationnel tels qu'ils sont perçus dans les entretiens, avec un accent particulier sur l'amélioration continue, le retour d'expérience, et la recherche de perfectionnement saisonnier. Cette synapsie montre comment l'apprentissage est envisagé comme un processus constant et collaboratif, où chaque expérience, qu'il s'agisse d'un succès ou d'un échec, est analysée pour en tirer des leçons applicables aux saisons suivantes. Ce modèle d'apprentissage repose sur un cycle de perfectionnement qui aide les coopératives à s'ajuster, renforçant ainsi leur résilience et leur capacité d'adaptation face aux défis futurs.

Figure 7 : Synapsie de l'apprentissage organisationnel



Le tableau ci-après présente une synthèse des principaux thèmes et sous-thèmes émergents issus de l'analyse des entretiens, en mettant en évidence les aspects spécifiques de chaque domaine. Ce tableau propose une description concise des sous-thèmes, accompagnée du nombre de fichiers et de références associés, ce qui permet d'illustrer la profondeur et la récurrence des idées partagées par les participants.

Tableau 4 : Synthèse des Thèmes et Sous-thèmes Émergents

Thèmes	Sous-thèmes Émergents	Description
Valeurs éthiques et gouvernance stratégique	Valeurs éthiques fondamentales	Identification des valeurs éthiques fondamentales sans mention directe du mot « éthique ».
	Impact des valeurs éthiques sur la prise de décision	Intégration des valeurs éthiques dans les décisions, illustrant comment ces principes influencent les choix organisationnels.
Résilience et adaptation	Éléments de résilience	Exploration de la manière dont les coopératives réagissent face aux défis en mobilisant leurs valeurs pour surmonter les obstacles.
	Mobilisation des valeurs en situation de crise	
	Réaction aux défis	Identification des facteurs de résilience et du rôle des valeurs dans le renforcement de la stabilité et de la persévérance des coopératives.
Innovation	Encouragement des nouvelles idées	Création d'un environnement propice à l'innovation, permettant aux membres de proposer et développer des idées nouvelles.
	Principes guidant l'innovation	Exploration du lien entre les valeurs éthiques et l'innovation.
Apprentissage organisationnel	Processus d'apprentissage organisationnel	Intégration d'un système d'apprentissage continu, favorisant l'amélioration des compétences et des pratiques organisationnelles.
	Gestion des erreurs	Exploration de la capacité d'apprentissage et le rôle des valeurs éthiques dans la gestion des erreurs.

Source : Auteurs

5.1.5. Alignement avec les cadres théoriques existants

En approfondissant les théories de Teece et al., (1997) sur les capacités dynamiques, cette étude propose une extension notable en intégrant l'éthique comme un pilier structurant des processus organisationnels. Alors que Teece, (2007) met l'accent sur l'innovation, l'adaptation et l'apprentissage organisationnel, cette recherche démontre que ces dimensions ne peuvent atteindre leur plein potentiel sans un ancrage éthique solide. En ce sens, l'éthique ne se limite pas à un cadre normatif, mais devient une ressource stratégique, contribuant à une meilleure gouvernance et à une plus grande durabilité organisationnelle. Par ailleurs, cette approche rejoint les travaux de Schwartz & Carroll, (2003) sur la responsabilité sociale des entreprises, en élargissant leur modèle pour inclure l'éthique comme une capacité active façonnant les relations avec les parties prenantes. Ces observations illustrent la pertinence du modèle conceptuel proposé, qui positionne l'éthique comme une capacité transversale. Elles mettent également en lumière la manière dont cette capacité interagit avec les dynamiques organisationnelles pour répondre aux défis de performance dans des contextes économiques contraints.

Bien que l'éthique soit perçue comme une capacité transversale essentielle, les résultats révèlent également des tensions entre la quête de rentabilité économique et le respect strict des valeurs éthiques. Plusieurs participants ont mentionné des défis liés à la pression du marché, qui peut parfois contraindre les coopératives à adopter des pratiques moins conformes à leurs principes fondamentaux. Par exemple, le participant de la coopérative n°3 témoigne : « *À chaque décision, [...] on se demande si ça correspond à nos principes. [...], on a reçu une offre pour utiliser des produits moins chers, mais non bio. [...] Ça aurait baissé les coûts, mais on a refusé* ». De même, le participant de la coopérative n°6 déclare « *Les valeurs sont notre boussole. [...], quand on choisit un fournisseur, on privilégie ceux qui respectent l'environnement et qui partagent nos valeurs. [...]. Ça nous permet de rester fidèles à notre identité, même si ça signifie parfois refuser des opportunités lucratives* ». Cette observation rejoint les travaux de Porter & Kramer, (2006) sur les dilemmes stratégiques dans l'intégration des principes éthiques dans des environnements compétitifs. Ces tensions soulignent la nécessité d'un équilibre délicat entre performance économique et respect des valeurs, un défi particulièrement crucial pour les coopératives marocaines.

5.2. Analyse de la contribution thématique par entretien

Dans le cadre de notre étude, nous avons examiné les contributions thématiques issues de chaque entretien afin de mieux comprendre la répartition des idées et des perspectives au sein de nos données. Le tableau ci-dessous reflète cette répartition en quantifiant les occurrences des thèmes centraux : éthique et valeurs, résilience et adaptation, innovation, et apprentissage organisationnel pour chacun des 21 entretiens réalisés.

Tableau 5 : Répartition thématique des occurrences par entretien

	Éthique valeurs	et	Résilience et adaptation	Innovation	Apprentissage
Entretien N° 01	8		3	3	2
Entretien N° 02	9		4	4	3
Entretien N° 03	12		4	2	2
Entretien N° 04	13		2	4	3
Entretien N° 05	13		4	4	3
Entretien N° 06	8		2	5	3
Entretien N° 07	9		2	2	2
Entretien N° 08	8		4	7	4
Entretien N° 09	10		3	3	2
Entretien N° 10	9		2	3	2
Entretien N° 11	8		2	3	2
Entretien N° 12	10		2	4	3
Entretien N° 13	10		2	3	2
Entretien N° 14	6		2	3	2
Entretien N° 15	7		2	4	3
Entretien N° 16	7		2	2	2
Entretien N° 17	7		2	2	2
Entretien N° 18	7		2	2	2
Entretien N° 19	7		2	2	2
Entretien N° 20	6		2	3	2
Entretien N° 21	5		2	3	2
Total	179		52	68	50
Moyenne	8,5		2,5	3,2	2,4

Les résultats montrent que le thème éthique et valeurs domine largement les discussions, avec une fréquence moyenne de 9 occurrences par entretien, confirmant le rôle fondamental des valeurs éthiques dans le fonctionnement des coopératives marocaines. Par exemple, les entretiens N° 04 et N° 05 ont enregistré les occurrences les plus élevées pour ce thème (13 mentions), ce qui indique une forte préoccupation pour les principes éthiques dans ces coopératives. En revanche, les thèmes résilience et adaptation, innovation, et apprentissage organisationnel présentent une répartition plus modérée, avec des fréquences moyennes respectives de 2,5, 3,2 et 2,4 occurrences par entretien. Cette répartition s'explique en grande partie par l'orientation du guide d'entretien, qui visait principalement à explorer ces thématiques dans leurs relations avec l'éthique et les valeurs fondamentales des coopératives.

Ainsi, ces thèmes ne sont pas moins présents dans les pratiques des coopératives, mais ils émergent souvent à travers leur lien avec l'éthique, soulignant l'influence transversale de cette dernière. L'entretien N°08, par exemple, se distingue par une forte association entre innovation et résilience, avec 7 occurrences pour l'innovation et 4 pour la résilience. Ce résultat met en lumière comment l'éthique, en tant que cadre structurant, favorise une dynamique où ces capacités se complètent et se renforcent mutuellement. Les résultats de l'analyse des contributions thématiques par entretien nous ont permis de constater que toutes les thématiques identifiées ont été abordées, bien que leur degré d'importance varie d'un participant à l'autre. Cette variation met en évidence à la fois la diversité des pratiques au sein des coopératives et l'influence des contextes spécifiques dans lesquels elles évoluent.

5.3. Analyse des interactions entre thèmes

L'analyse croisée des thèmes dans le tableau de croisement thématique met en évidence des interactions significatives entre valeurs éthiques, résilience, innovation, et apprentissage organisationnel.

Tableau 6 : Répartition des interactions entre thèmes

Thèmes	Éthique et valeurs	Résilience et adaptation	Innovation	Apprentissage
Éthique et valeurs	179	58	55	40
Résilience et adaptation	58	52	19	18
Innovation	55	19	68	15
Apprentissage	40	18	15	50

Source : Auteurs via éditeur graphique NVivo 15

Les données obtenues confirment que l'éthique occupe une position centrale, influençant directement les autres capacités dynamiques des coopératives. Avec 179 co-occurrences relevées pour « éthique et valeurs » en lien avec les autres thèmes, notre analyse montre que l'éthique ne se limite pas à un ensemble de principes abstraits, mais agit comme un véritable levier stratégique.

- **Éthique et résilience :** Nous avons relevé 58 co-occurrences entre éthique et résilience, soulignant le rôle central des valeurs éthiques, notamment la solidarité, dans le renforcement de la résilience collective. Comme l'indique la figure 2, le terme « solidarité » figure parmi les plus fréquemment cités par les participants, unanimement reconnu comme un fondement essentiel. Les interviewés ont affirmé

que, face aux défis économiques, ils ont uni leurs efforts pour maintenir leurs activités. Ce constat est illustré par le témoignage du participant de la coopérative N° 09 : « *On a réussi à surmonter cette crise grâce à la solidarité entre nous* ». Ces résultats mettent en évidence que l'éthique constitue un socle indispensable pour faire face aux défis et chocs externes, tout en renforçant la résilience organisationnelle des coopératives.

5.3.1. Éthique et innovation

Avec 55 co-occurrences relevées entre éthique et innovation, notre étude montre que les valeurs éthiques influencent profondément les initiatives d'innovation. Ces valeurs conditionnent les pratiques innovantes en veillant à ce qu'elles respectent l'environnement et préservent l'authenticité culturelle. Un participant de la coopérative N° 03 a déclaré : « *Ce n'est pas juste pour innover, c'est une innovation responsable, en accord avec notre éthique. Ça nous pousse à chercher des solutions qui respectent notre environnement* ». Cette observation illustre comment l'éthique agit comme une boussole stratégique, orientant l'innovation tout en garantissant la cohérence avec les principes fondamentaux des coopératives.

5.3.2. Éthique et apprentissage organisationnel

Enfin, nous avons identifié 40 co-occurrences entre éthique et apprentissage organisationnel, mettant en lumière l'importance de la transparence, une valeur éthique clé, dans le renforcement du climat de confiance. Cette transparence favorise le partage d'expériences et la gestion collective des erreurs. Comme l'a souligné l'interviewé de la coopérative N° 02 : « *Les erreurs, ça arrive, on est humains après tout. Mais on les prend comme des occasions d'apprendre* ». Ces résultats montrent que l'apprentissage collectif, guidé par les valeurs éthiques, permet une adaptation continue des pratiques et une amélioration constante de la performance organisationnelle. Ainsi, notre étude confirme que l'éthique joue un rôle fondamental dans les capacités dynamiques des coopératives marocaines. Elle agit comme un pilier central, structurant leurs réponses aux défis, stimulant une innovation responsable et favorisant un apprentissage organisationnel efficace, tout en renforçant leur résilience. Ces interactions illustrent la portée stratégique des valeurs éthiques pour la durabilité et la performance des coopératives dans un environnement en constante évolution.

6. Conclusion

Cette recherche a mis en évidence le rôle central de l'éthique organisationnelle en tant que levier stratégique dans le développement des capacités dynamiques des coopératives marocaines. Ces capacités, telles que la résilience, l'innovation et l'apprentissage organisationnel, s'articulent autour de l'éthique, qui leur confère un fil conducteur orientant leurs pratiques tout en renforçant leur gouvernance, leur performance et leur durabilité. En s'appuyant sur des principes tels que la transparence, la solidarité et la responsabilité sociale, les coopératives étudiées démontrent une capacité à évoluer dans des environnements complexes tout en préservant leurs valeurs fondamentales. Le modèle conceptuel élaboré souligne que l'éthique conditionne directement l'efficacité des autres capacités dynamiques, garantissant ainsi la cohérence organisationnelle et la crédibilité des coopératives. Ces résultats confirment les théories de (Teece et al., 1997) sur les capacités dynamiques, tout en proposant une extension intégrant l'éthique comme une composante essentielle. La capacité d'éthique serait donc la compétence d'une organisation à intégrer, développer et adapter des pratiques éthiques individuelles et collectives dans des processus de décision et d'action, en réponse aux évolutions de l'environnement interne et externe. Elle se manifeste par la capacité des membres à incarner des valeurs de transparence, d'équité et de responsabilité dans leurs interactions, tout en garantissant une cohérence entre les objectifs stratégiques et les pratiques opérationnelles. Agissant comme un levier essentiel, cette capacité renforce la crédibilité, la résilience et l'efficacité des autres capacités dynamiques, tout en favorisant une gouvernance alignée sur des principes éthiques.

Sur le plan pratique, les résultats mettent en lumière plusieurs implications managériales. Les dirigeants de coopératives devraient instaurer des programmes de formation axés sur les pratiques éthiques, permettant de sensibiliser les membres à leur impact stratégique sur la gouvernance et la performance collective. Par ailleurs, les politiques publiques devraient être orientées vers la promotion de la transparence et de la gouvernance participative, renforçant ainsi la résilience des coopératives face aux défis économiques et sociaux. De leur côté, les bailleurs de fonds, les institutions financières, ainsi que des initiatives comme l'INDH, pourraient valoriser et soutenir davantage les projets coopératifs qui parviennent à conjuguer innovation et respect des principes éthiques, contribuant ainsi à un développement durable et inclusif à long terme. Cependant, cette étude qualitative, bien qu'adaptée à l'exploration de concepts émergents, limite la généralisation des résultats. Des recherches quantitatives futures, utilisant des modèles d'équations structurelles (SEM) et intégrant des variables contextuelles telles que les politiques publiques, pourraient valider les hypothèses proposées et approfondir la compréhension des liens entre éthique et capacités dynamiques. En conclusion, cette étude redéfinit l'éthique organisationnelle non seulement comme un cadre de valeurs, mais aussi comme une capacité dynamique essentielle. Elle apparaît désormais comme un pilier fondamental pour maintenir la performance, renforcer la résilience et assurer l'adaptabilité des coopératives dans un environnement en constante évolution.

Notre étude apporte des éclairages significatifs sur le rôle central de l'éthique en tant que capacité dynamique au sein des coopératives marocaines, tout en ouvrant la voie à des pistes de recherche futures en raison de certaines limites inhérentes. Tout d'abord, la nature exploratoire et qualitative de notre recherche, bien qu'idéalement adaptée à l'étude de concepts émergents comme l'éthique organisationnelle, restreint la généralisation des résultats obtenus. Nous avons travaillé avec un échantillon de 21 coopératives, sélectionné sur la base de la saturation des données, ce qui a permis de capturer une diversité d'expériences. Toutefois, ce nombre reste insuffisant pour couvrir toutes les dynamiques possibles dans des contextes régionaux ou sectoriels variés. Une étude quantitative, mobilisant un échantillon plus large, permettrait de tester et de valider les hypothèses formulées, renforçant ainsi la portée de nos conclusions.

De plus, bien que notre modèle conceptuel souligne les interactions entre l'éthique et les autres capacités dynamiques (résilience, innovation, apprentissage), il ne fournit pas de mesure empirique précise de l'impact de ces relations. Une recherche future intégrant des modèles d'équations structurelles (SEM) pourrait combler cette lacune, en quantifiant ces interactions et en validant rigoureusement le modèle proposé. Par ailleurs, notre analyse n'a pas intégré certains facteurs externes tels que le cadre institutionnel, les politiques publiques ou encore les contraintes économiques spécifiques. Ces éléments, bien qu'importants, dépassent le champ de cette étude. Les inclure dans des travaux futurs permettrait de développer une compréhension plus complète des déterminants qui influencent les capacités dynamiques et la performance des coopératives.

Enfin, bien que cette recherche ait conceptualisé l'éthique comme une capacité dynamique influençant des capacités telles que l'innovation, l'apprentissage et la résilience, des travaux supplémentaires pourraient approfondir ses mécanismes opérationnels et explorer comment ses dimensions spécifiques, telles que la transparence ou la responsabilité sociale, se traduisent concrètement dans les pratiques organisationnelles et leurs impacts socio-économiques. Malgré ces limites, cette recherche offre des perspectives enrichissantes pour approfondir la compréhension des capacités dynamiques des coopératives et leur contribution au développement socio-économique durable.

Références

- Arnold, D. G., Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (2019). *Ethical theory and business* (10th ed.). Cambridge University Press.
- Burlaud, A. (2022). *Innover avec ou sans capacités dynamiques : Le cas des réseaux de franchise*
- Caldwell, C., & Hayes, L. (2007). Leadership, trustworthiness, and the mediating lens. *Journal of Management Development*, 26(3), 261–281. <https://doi.org/10.1108/02621710710732155>
- Camargo, A. F. B., & Ehrenhard, M. (2021). Rediscovering the cooperative enterprise: A systematic review of current topics and avenues for future research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(5), 964–978. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00321-8>
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2013). Corporate social responsibility in a global context. In A. Crane, D. Matten, & L. J. Spence (Eds.), *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context* (2nd ed.). Routledge.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.
- Deslandes, G. (2012). *Le management éthique*. Dunod.
- Du, S., & Xie, C. (2021). Paradoxes of artificial intelligence in consumer markets: Ethical challenges and opportunities. *Journal of Business Research*, 129, 961–974. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.036>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.
- Ganem, C. (2005). L'éthique individuelle : Finalités et modalités. In *L'éthique individuelle* (pp. 113–124). L'Harmattan.
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988). Impression management: An observational study linking audience characteristics with verbal self-presentations. *Academy of Management Journal*, 31(1), 42–65. <https://doi.org/10.2307/256498>
- Gerring, J. (2017). Qualitative methods. *Annual Review of Political Science*, 20, 15–36. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-092415-024158>

- Grassin, M. (2005). L'éthique individuelle à l'épreuve de l'éthique collective : À l'horizon de la personne. In *L'éthique individuelle* (pp. 25–34). L'Harmattan.
- Halkos, G., & Nomikos, S. (2021). Corporate social responsibility: Trends in Global Reporting Initiative standards. *Economic Analysis and Policy*, 69, 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2020.11.003>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing.
- Ihendyane, I., Aissaoui, H. E., Kadiri, K. E., & Mansour, A. (2024). Towards a sovereign industry in Morocco: Insights into the dynamic capabilities of Moroccan cooperatives and reflections on the national preference policy. *African Scientific Journal*, 3(26), 240–270. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13846908>
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404–437. <https://doi.org/10.2307/258852>
- Leyens, S. (2007). *Penser les concepts éthiques, justifier les engagements moraux : Essai sur l'objectivité morale*. Presses universitaires de Namur.
- McKenna, E. (2020). *Business psychology and organizational behaviour* (6th ed.). Routledge.
- Melé, D. (2009). *Business ethics in action*. Palgrave Macmillan.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Rasheed, R., Rashid, A., Mohd Noor, N. A., & Afthanorhan, A. (2023). Quantifying the moderating effect of servant leadership between occupational stress and employee in-role and extra-role performance. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24, 60–68.
- Remy, J. (1994). Éthique personnelle et éthique collective. In H. Ackermans (Ed.), *Variations sur l'éthique : Hommage à Jacques Dabin* (pp. 645–658). Presses universitaires Saint-Louis.
- Salvato, C. (2021). Dynamic capabilities and routine dynamics. In M. S. Feldman, B. T. Pentland, L. D'Adderio, K. Dittrich, C. Rerup, & D. Seidl (Eds.), *The Cambridge handbook of routine dynamics* (pp. 460–480). Cambridge University Press.

- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530. <https://doi.org/10.5840/beq200313435>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Terziovski, M. (2007). *Building innovation capability in organizations: An international cross-case perspective*. Imperial College Press.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (5th ed.). Wiley.
- Velasquez, M. G. (2014). *Business ethics: Concepts and cases* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Zeuli, K. A., & Cropp, R. (2004). *Cooperatives: Principles and practices in the 21st century* (University of Wisconsin Extension Publication A1457).