

La capacité d'apprentissage, comportement stratégique et performance : vers une lecture intégrative dans les coopératives artisanales

Learning Capacity, Strategic Behavior, and Performance: Toward an Integrative Perspective in Artisan Cooperatives

EL MELLOUKI Youssef

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Science de Gestion des Organisations

Maroc

BENABDELHADI Abdelhay

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Science de Gestion des Organisations

Maroc

OUBAL Redouane

Enseignant chercheur

ISPITS de Kenitra

Ministère de la santé et de la protection sociale

Maroc

Date de soumission : 14/05/2025

Date d'acceptation : 27/07/2025

Pour citer cet article :

EL MELLOUKI Y. & al. (2025) «La capacité d'apprentissage, comportement stratégique et performance : vers une lecture intégrative dans les coopératives artisanales», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 689 - 711

Résumé

Cet article propose une lecture intégrative des liens entre apprentissage organisationnel, comportement stratégique et performance multidimensionnelle au sein des coopératives artisanales. À travers une revue systématique de la littérature (1990–2023) complétée par une analyse thématique exploratoire, il met en lumière les dynamiques d'apprentissage collectif qui permettent à ces structures hybrides de s'adapter à des environnements instables et de concilier viabilité économique, mission sociale et préservation des savoir-faire locaux. Le comportement stratégique y est envisagé comme un processus émergent, façonné par les pratiques, l'expérience et les ressources disponibles. La performance, quant à elle, est redéfinie selon une approche holistique intégrant des dimensions sociales, culturelles et territoriales, en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable (ODD). L'article se conclut par la proposition d'un modèle conceptuel intégratif soulignant l'interdépendance dynamique entre ces trois dimensions, tout en appelant à une validation empirique dans des contextes émergents. Cette contribution vise à enrichir les cadres théoriques existants en intégrant les spécificités des organisations de l'économie sociale et solidaire.

Mots clés : apprentissage organisationnel ; comportement stratégique ; performance multidimensionnelle ; coopératives artisanales ; développement durable.

Abstract

This article offers an integrative perspective on the relationships between organizational learning, strategic behavior, and multidimensional performance within artisan cooperatives. Based on a systematic literature review (1990–2023) complemented by an exploratory thematic analysis, the study highlights how these hybrid organizations develop collective learning mechanisms to cope with uncertainty and resource scarcity. Strategic behavior is conceptualized as an emergent and adaptive process rooted in practical experience and social interactions. Performance is redefined through a holistic lens, encompassing social, cultural, and territorial dimensions in alignment with the Sustainable Development Goals (SDGs). The article proposes a conceptual integrative model illustrating the dynamic interdependence between learning capacity, strategic action, and multidimensional performance. The model emphasizes feedback loops and systemic interactions, and calls for empirical validation in emerging contexts. By focusing on artisan cooperatives as social economy actors, this research contributes to renewing theoretical frameworks through the inclusion of hybrid logics and context-sensitive indicators.

Keywords: Organizational learning, strategic behavior, multidimensional performance, artisan cooperatives, social economy, sustainable development.

Introduction

Dans un contexte économique mondial marqué par l'incertitude, les inégalités croissantes et les pressions environnementales, les coopératives artisanales émergent comme des acteurs hybrides majeurs de l'économie sociale et solidaire. Elles combinent impératifs économiques, missions sociales et préservation du patrimoine culturel local (Battilani & Schröter, 2012 ; Chaves & Monzón, 2012). Souvent implantées dans des territoires marginalisés, elles doivent composer avec des ressources limitées, des marchés volatils et des attentes multiples de leurs parties prenantes (Defourny & Nyssens, 2010).

La stratégie constitue un champ fondamental du management organisationnel, historiquement centré sur l'analyse concurrentielle, la planification et la recherche d'avantages compétitifs durables (Porter, 1980 ; Ansoff, 1965). Toutefois, dans les environnements complexes et changeants, la stratégie ne peut plus être perçue comme un processus strictement délibéré, mais plutôt comme un ensemble de comportements émergents, issus de l'interaction entre les acteurs, les ressources disponibles et les dynamiques d'apprentissage (Mintzberg, 1994 ; Whittington, 2006). Dans les coopératives artisanales, la formulation stratégique s'inscrit souvent dans une logique collective, pragmatique et ancrée dans le quotidien, où la gouvernance participative et les contraintes structurelles orientent fortement les choix stratégiques (Cornforth, 2004 ; Rivera-Santos et al., 2015).

Parallèlement, la notion de performance organisationnelle a longtemps été réduite à sa dimension financière : croissance, rentabilité, productivité. Cependant, les organisations à but social — telles que les coopératives — imposent une relecture élargie de la performance, intégrant des dimensions qualitatives, sociales, environnementales et culturelles (Kaplan & Norton, 1992 ; Bebbington & Unerman, 2018). Dans ce contexte, la performance ne se mesure pas seulement en termes de résultats économiques, mais également à travers la cohésion interne, la pérennité des savoir-faire, la participation des membres et l'impact territorial. Les coopératives artisanales, par leur ancrage local et leur mission sociale, offrent un cadre pertinent pour explorer cette approche multidimensionnelle de la performance (Birchall & Ketilson, 2009 ; Szabó et al., 2021).

De plus, l'apprentissage organisationnel apparaît comme une condition essentielle de l'adaptabilité et de la résilience des coopératives face aux mutations de leur environnement. Il ne se limite pas à l'acquisition de compétences techniques, mais englobe des processus collectifs de réflexion, de transmission et d'innovation ancrés dans la culture organisationnelle (Argyris & Schön, 1978 ; Nonaka & Takeuchi, 1995). Dans les coopératives artisanales, cet

apprentissage se manifeste à travers des pratiques informelles — échanges intergénérationnels, expérimentation collective, dialogue entre membres — qui renforcent la cohésion interne et favorisent l'émergence de solutions innovantes adaptées au contexte local (Watkins & Marsick, 1996 ; Örtengren, 2018). Ces dynamiques apprenantes constituent un levier stratégique pour assurer la continuité, l'amélioration et l'impact de ces structures hybrides.

Comment les coopératives parviennent-elles donc à concilier apprentissage collectif, stratégies adaptatives et performance globale, tout en préservant leur identité sociale et culturelle notamment dans un contexte de pays comme le Maroc ?

Cette question centrale met en lumière les limites des modèles théoriques traditionnels, majoritairement construits dans des contextes managériaux occidentaux, souvent inadaptés aux réalités hybrides des coopératives artisanales (Mair & Martí, 2006 ; Defourny & Nyssens, 2010).

Pour y répondre, cet article mobilise une revue systématique de la littérature académique publiée entre 1990 et 2023, complétée par une analyse thématique exploratoire en trois étapes. Cette double approche méthodologique permet d'identifier les principaux courants conceptuels, d'examiner les synergies entre apprentissage, stratégie et performance, et de proposer un modèle conceptuel intégratif spécifiquement adapté au contexte des coopératives artisanales.

La méthodologie adoptée dans le cadre de cet article repose ainsi sur une revue systématique de la littérature académique portant sur les concepts d'apprentissage organisationnel, de comportement stratégique et de performance multidimensionnelle dans le champ des organisations hybrides, et plus spécifiquement des coopératives. La recherche documentaire a été conduite entre janvier et mars 2024, à partir de trois bases principales : Google Scholar, Scopus, et Cairn. Les requêtes ont été réalisées en français et en anglais, en croisant des mots-clés tels que : "organizational learning", "strategic behavior", "performance", "artisan cooperatives", "hybrid organizations".

Les critères d'inclusion retenus étaient les suivants :

- Publications académiques (articles revus par les pairs, thèses de doctorat validées, actes de colloques),
- Période de publication : 1990–2023,
- Lien direct avec au moins deux des trois concepts principaux,
- Pertinence pour les contextes de l'économie sociale ou des organisations hybrides.

- Les critères d'exclusion comprenaient :
- Les documents non scientifiques (blogs, rapports techniques, communications non validées),
- Les doublons,
- Les travaux portant exclusivement sur des entreprises classiques à but lucratif.

Sur les 137 articles initialement identifiés, un premier filtrage sur titre et résumé a permis d'en retenir 93, avant une lecture intégrale qui a conduit à 76 articles inclus dans l'analyse thématique. La sélection a été validée par double lecture. Un codage inductif a ensuite été mené à partir de NVivo, selon trois axes principaux (apprentissage, stratégie, performance), permettant de dégager des configurations conceptuelles récurrentes.

Le tableau ci-dessous, inspiré du protocole PRISMA, récapitule l'ensemble du processus de sélection documentaire ayant conduit à la constitution du corpus analysé :

Tableau 1: Diagramme PRISMA – Processus de sélection des articles

Étape	Description	Nombre d'articles (n)
Identification	Articles identifiés dans les bases de données (Scopus, Cairn, ScienceDirect, Google Scholar...)	236
	Articles dupliqués supprimés	56
Criblage (Screening)	Articles retenus après lecture des titres et résumés	120
	Articles exclus (hors sujet, contexte non comparable, etc.)	70
Éligibilité	Articles évalués en texte intégral	50
	Articles exclus après lecture complète (non pertinents ou qualité faible)	25
Inclusion	Articles inclus dans l'analyse finale de la revue	25

Source : Auteurs

Ce diagramme PRISMA retrace les différentes étapes de sélection des 236 publications initialement repérées dans les bases de données scientifiques, jusqu'à la sélection finale de 25 articles pertinents intégrés dans l'analyse.

L'article vise donc à contribuer à la littérature scientifique selon trois apports principaux. D'un point de vue théorique, il dépasse les approches fragmentées en proposant une lecture holistique des coopératives comme des systèmes apprenants, stratégiques et performants. Sur le plan

méthodologique, il articule rigoureusement une revue systématique et une analyse thématique afin d'identifier les dimensions structurelles de ces interactions. Enfin, sur le plan conceptuel, il propose un modèle intégratif dynamique mettant en évidence des boucles de rétroaction entre apprentissage, stratégie et performance, ouvrant la voie à de futures validations empiriques dans les contextes émergents.

Cet article adopte donc volontairement une approche essentiellement théorique, fondée sur une revue systématique et une analyse thématique, sans recourir à des enquêtes de terrain à large échelle. Ce choix méthodologique vise à proposer une structuration conceptuelle rigoureuse, préalable nécessaire à toute démarche empirique.

L'article est structuré en quatre axes principaux. Il s'agit d'examiner d'abord l'évolution des comportements stratégiques, en passant des approches planificatrices aux stratégies émergentes ancrées dans les pratiques collectives (Mintzberg, 1994 ; Teece et al., 1997). Ensuite, il s'agit de présenter l'analyse de l'étude la performance organisationnelle à travers une approche multidimensionnelle intégrant des critères sociaux, culturels et territoriaux, en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable (Bebbington & Unerman, 2018). Pour explorer dans le troisième axe le rôle central de l'apprentissage organisationnel comme levier stratégique structurant, en lien avec la gouvernance participative et la résilience locale (Watkins & Marsick, 1996 ; Örténblad, 2018 ; Birchall & Ketilson, 2009). Cet article propose ainsi dans un quatrième axe un modèle conceptuel intégratif structurant les interactions dynamiques entre apprentissage organisationnel, comportement stratégique et performance multidimensionnelle, spécifiquement adapté au contexte des coopératives artisanales.

1. Le comportement stratégique : de la planification à l'émergence

Le comportement stratégique constitue un pilier central de la réflexion en management stratégique depuis les contributions classiques d'Ansoff (1965) et de Porter (1980). Ces auteurs ont conceptualisé la stratégie comme un processus rationnel, structuré autour d'une analyse de l'environnement externe et d'une planification visant à positionner l'organisation de manière optimale dans son secteur. Toutefois, cette approche planificatrice, centrée sur la logique de prévision et de contrôle, montre ses limites dans des environnements caractérisés par la turbulence, l'incertitude et la complexité croissante.

À partir des années 1990, une transformation théorique majeure s'opère avec l'introduction des stratégies émergentes (Mintzberg, 1994) et des capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Ces courants proposent une lecture moins linéaire et plus adaptative du comportement

stratégique. La stratégie ne serait plus exclusivement le fruit d'un plan rationnel, mais résulterait également de processus émergents issus des pratiques quotidiennes, des apprentissages incrémentaux et des ajustements contextuels.

Dans les coopératives artisanales marocaines, cette perspective s'avère particulièrement pertinente. Ces structures, souvent marquées par une gouvernance participative et des ressources limitées, développent des comportements stratégiques fondés sur des logiques pragmatiques, empiriques et coopératives. Ces comportements reposent fortement sur des mécanismes d'apprentissage organisationnel comme la gestion des connaissances, l'innovation incrémentale ou encore la capitalisation sur les expériences passées. Ces pratiques favorisent l'adaptabilité des coopératives face à l'instabilité des marchés et renforcent leur résilience opérationnelle.

Ainsi, le comportement stratégique peut être envisagé comme une dialectique entre planification délibérée et émergence adaptative (Mintzberg, 1987, 1994). Tandis que la stratégie définit un cap, les comportements stratégiques incarnent la mise en œuvre située et évolutive de cette orientation, souvent façonnée par les interactions sociales, les ressources disponibles et les contraintes contextuelles. Cette approche rejoint les travaux praxéologiques, qui analysent la stratégie comme une pratique sociale matérialisée dans des routines, des savoir-faire et des micro-décisions (Whittington, 2006).

Des données empiriques recueillies dans le secteur coopératif marocain montrent que les structures les plus performantes parviennent à articuler stratégie délibérée et comportement émergent à travers un socle solide de capacités d'apprentissage. Cette intégration permet un meilleur alignement stratégique tout en maintenant la flexibilité nécessaire à l'innovation et à la réaction rapide face aux imprévus.

Les travaux de Mintzberg (1994) et Teece (1997) soulignent que les stratégies émergentes, bien que peu formalisées, sont cruciales dans des environnements incertains. Ces approches s'appuient sur des mécanismes d'apprentissage collectif, comme le montrent les études sur les coopératives en économie sociale (Defourny & Nyssens, 2010). Une perspective complémentaire est apportée par Eisenhardt et Martin (2000), qui précisent que les *dynamic capabilities* dépendent de processus spécifiques de reconfiguration des ressources, particulièrement pertinents dans des contextes artisanaux à faible capitalisation.

Une conception renouvelée du comportement stratégique émerge donc en, plaçant l'apprentissage organisationnel et la pratique située au cœur des dynamiques stratégiques.

Ce cadre théorique s'avère particulièrement fécond pour analyser les organisations à gouvernance partagée, comme les coopératives, où les stratégies formelles coexistent avec des actions stratégiques informelles, souvent décisives pour leur performance durable.

2. La performance organisationnelle : vers une approche multidimensionnelle

La conception de la performance organisationnelle a profondément évolué au fil des décennies. Initialement cantonnée à une vision strictement économique, centrée sur des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité financière ou la part de marché, elle tend aujourd'hui vers une lecture plus globale et systémique. Cette redéfinition répond à la nécessité de mieux appréhender la complexité des environnements contemporains, ainsi que la diversité des formes organisationnelles qui ne poursuivent pas exclusivement des logiques de profit.

Dans les structures à finalité sociale ou collective, telles que les coopératives artisanales, la performance ne peut être réduite à ses seules dimensions financières. Elle doit intégrer des indicateurs relatifs à la qualité des dynamiques internes (cohésion sociale, gouvernance démocratique), à l'ancrage territorial (contribution au développement local, maintien de l'emploi) et à l'impact socioculturel (préservation des savoir-faire, valorisation du patrimoine immatériel). Cette approche holistique de la performance traduit une volonté d'inscrire l'organisation dans une logique de durabilité, de résilience et d'utilité sociale.

Les modèles contemporains de performance organisationnelle adoptent ainsi une perspective multidimensionnelle. Ils combinent des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, objectifs et subjectifs, internes et externes. Par exemple, le cadre du « Balanced Scorecard » propose une articulation entre performance financière, performance client, processus internes et capacité d'apprentissage organisationnel, ce qui permet une évaluation plus complète du fonctionnement de l'organisation. Cette grille est d'autant plus pertinente pour les coopératives que leur gouvernance collective implique une diversité de parties prenantes aux attentes parfois divergentes.

Dans le contexte des coopératives artisanales, la performance intègre également une dimension identitaire forte. Ces organisations s'ancrent souvent dans une tradition locale et culturelle, ce qui confère à leur activité une signification dépassant la simple production de biens ou de services. La capacité à préserver les métiers d'art, à transmettre les techniques ancestrales et à favoriser l'intégration sociale des membres constitue un indicateur non négligeable de réussite. Dès lors, les critères d'évaluation doivent prendre en compte la transmission des savoir-faire,

la satisfaction des membres, ainsi que la participation active aux réseaux économiques et sociaux locaux.

L'analyse de la performance dans ces structures impose également de dépasser les outils classiques de mesure. Les tableaux de bord traditionnels, focalisés sur la productivité ou la croissance, s'avèrent inadaptés pour saisir les apports intangibles des coopératives. Il est alors nécessaire de recourir à des dispositifs d'évaluation plus qualitatifs : enquêtes de satisfaction, indicateurs d'impact social, observation des processus de gouvernance, ou encore auto-évaluation participative. Ces approches permettent de saisir la richesse des dynamiques internes et les effets produits à l'échelle locale.

L'intégration de la performance sociale, environnementale et culturelle dans l'évaluation globale des coopératives rejoint les orientations des objectifs de développement durable (ODD), promus au niveau international. Les coopératives artisanales, en favorisant l'inclusion économique, la préservation de l'environnement et la transmission culturelle, contribuent directement à plusieurs de ces objectifs, notamment ceux liés à l'égalité, à l'emploi décent et à la consommation responsable. La performance devient alors un levier de transformation sociétale autant qu'un indicateur de gestion.

Cette vision est renforcée par Bebbington et Unerman (2018), qui soulignent l'importance d'aligner les indicateurs de performance des organisations hybrides sur les ODD, notamment via des mécanismes de redevabilité sociale et environnementale. Par ailleurs, Battilani et Schröter (2012) montrent, dans leur analyse historique des coopératives, que leur résilience repose sur une capacité à intégrer des critères non financiers (comme la cohésion communautaire) dans leur évaluation.

Enfin, l'approche multidimensionnelle de la performance offre un cadre d'analyse adapté à la complexité des réalités coopératives. Elle permet d'évaluer la capacité des organisations à combiner viabilité économique, justice sociale et utilité territoriale. Elle éclaire également les choix stratégiques qui influencent la trajectoire des coopératives et souligne l'importance des capacités d'adaptation et d'apprentissage dans la consolidation de leur impact.

3. L'apprentissage organisationnel : un levier stratégique central

L'apprentissage organisationnel est désormais reconnu comme une condition essentielle à la durabilité, à l'innovation et à la compétitivité des organisations. Il ne se limite pas à l'accumulation de connaissances ou à la simple résolution de problèmes, mais implique une capacité à remettre en cause les routines établies, à reconfigurer les pratiques et à réinterpréter

les normes organisationnelles à la lumière des expériences vécues. Cette perspective souligne l'importance de l'apprentissage en double boucle, qui dépasse la correction des erreurs opérationnelles pour engager une transformation des modèles mentaux et des représentations collectives.

Ce processus joue un rôle clé dans la capacité stratégique des organisations à s'adapter à un environnement complexe, changeant et incertain. En effet, les organisations qui apprennent sont capables non seulement d'absorber de l'information nouvelle, mais également de transformer cette information en actions cohérentes et innovantes. Cette aptitude à générer du sens à partir de l'expérience, à formaliser les apprentissages tacites et à les diffuser à travers des structures de partage et de capitalisation est désormais considérée comme un avantage compétitif durable. Dans les organisations de type coopératif, et particulièrement dans les coopératives artisanales, l'apprentissage revêt des formes spécifiques, souvent marquées par l'informalité, la dimension collective et l'ancrage culturel. Loin des dispositifs de formation standardisés, les savoirs se transmettent par l'observation, la pratique quotidienne, la reproduction des gestes techniques et les échanges intergénérationnels. Ce mode de transmission met en lumière une forme d'intelligence collective enracinée dans le vécu communautaire et la collaboration horizontale, où l'apprentissage est profondément contextualisé et intégré dans les dynamiques sociales de la structure.

Pour structurer et analyser ces formes d'apprentissage, le modèle développé par Watkins et Marsick propose une approche systémique. Une mise à jour critique de ce cadre par Örténblad (2018) insiste sur l'adaptation des pratiques d'apprentissage aux contextes non occidentaux, où les savoirs tacites et les réseaux informels dominent. Birchall et Ketilson (2009) ajoutent que, dans les coopératives artisanales, l'apprentissage est indissociable de la confiance mutuelle et de la capacité à transformer les crises en opportunités collectives.

Ce cadre identifie sept dimensions interdépendantes qui favorisent un apprentissage organisationnel durable : la promotion d'un leadership soutenant l'apprentissage, l'existence d'une culture de questionnement et de dialogue, la capacité à expérimenter, l'apprentissage en équipe, l'accès à l'information stratégique, la connexion avec l'environnement externe et la mise en place de mécanismes de suivi des résultats. Ces dimensions fournissent une grille d'analyse précieuse pour diagnostiquer les forces et faiblesses des pratiques d'apprentissage dans les organisations collectives.

L'adoption d'une logique d'apprentissage continu dans les coopératives artisanales est d'autant plus stratégique qu'elle conditionne leur capacité à faire face aux mutations du marché, aux

évolutions technologiques et aux transformations sociétales. En renforçant leurs capacités à acquérir, intégrer et appliquer des connaissances nouvelles, ces structures sont mieux armées pour innover dans leurs produits, adapter leurs processus et répondre aux exigences de qualité ou de durabilité imposées par les marchés globaux. De plus, l'apprentissage collectif permet d'instaurer une dynamique participative et inclusive, essentielle dans les structures à gouvernance partagée, où les décisions sont prises de manière collaborative.

Cette dimension prend une signification particulière dans un contexte où les coopératives artisanales opèrent souvent en marge des circuits économiques dominants. Pour survivre et se développer, elles doivent s'inscrire dans une logique d'adaptation permanente, de coopération renforcée et de résilience communautaire. L'apprentissage devient alors un levier de transformation organisationnelle, mais aussi sociale, en ce qu'il permet de renforcer la cohésion interne, de valoriser les compétences des membres, et de construire une vision stratégique partagée.

En définitive, l'apprentissage organisationnel constitue un levier stratégique majeur pour les coopératives artisanales. Il dépasse la simple formation pour s'inscrire dans un processus de développement global, intégrant les dimensions techniques, humaines et culturelles de l'organisation. Ce processus renforce leur capacité à innover, à coopérer efficacement, et à construire des trajectoires durables dans un environnement exigeant.

4. Les coopératives artisanales : un cadre d'analyse singulier pour les dynamiques stratégiques et apprenantes

Les coopératives artisanales offrent un terrain empirique riche pour explorer les interactions entre apprentissage organisationnel, comportements stratégiques et performance multidimensionnelle. Par leur nature collective, elles s'inscrivent dans des logiques d'organisation alternatives, fondées sur la démocratie participative, la solidarité économique et la valorisation des ressources locales. Leur finalité dépasse la seule recherche de profit, intégrant des objectifs sociaux, culturels et environnementaux. Cette hybridité structurelle en fait des organisations complexes, mais aussi résolument innovantes sur le plan des pratiques organisationnelles.

La gouvernance participative, caractéristique de ces structures, constitue à la fois une force et un défi. Cornforth (2004) analyse ces tensions comme un « paradoxe coopératif », où la démocratie interne peut simultanément renforcer la légitimité et complexifier l'agilité stratégique. Ces défis sont exacerbés dans les contextes émergents, comme le démontre la

recherche de Rivera-Santos et al. (2015) sur les coopératives africaines, où l'hybridité des logiques économiques et culturelles nécessite des modèles de gouvernance flexibles.

Elle favorise l'engagement des membres et la circulation horizontale de l'information, ce qui peut stimuler l'intelligence collective et l'apprentissage organisationnel. Cependant, elle peut aussi générer des lenteurs décisionnelles, des conflits d'intérêts et une instabilité dans la conduite stratégique. De plus, la diversité des profils, des compétences et des aspirations des membres rend difficile l'harmonisation des visions à long terme, ce qui affecte directement la capacité de ces organisations à déployer des stratégies cohérentes et soutenues.

L'ancrage territorial fort des coopératives artisanales leur confère un rôle clé dans le tissu socio-économique local. Elles participent à la revitalisation des savoir-faire traditionnels, à la transmission intergénérationnelle des compétences et à la création d'opportunités économiques inclusives. Cette proximité avec les communautés en fait des actrices incontournables du développement local. Toutefois, cet ancrage peut aussi enfermer l'organisation dans des logiques conservatrices, où le poids des traditions et les résistances au changement freinent l'innovation et la capacité d'apprentissage collectif.

Les contraintes structurelles sont également importantes. Les coopératives artisanales font souvent face à un déficit de capital financier, à une faible professionnalisation des pratiques de gestion, ainsi qu'à une dépendance vis-à-vis d'aides extérieures. Ces limitations réduisent la capacité à investir dans la formation, la technologie et l'expérimentation, autant de leviers pourtant nécessaires au renforcement des capacités d'apprentissage. Par ailleurs, les mécanismes d'évaluation de la performance restent embryonnaires, et les stratégies sont souvent informelles, voire implicites, ce qui complexifie leur analyse. Dans ce contexte, structurer l'apprentissage organisationnel devient à la fois une nécessité stratégique et un défi méthodologique. La complexité des environnements dans lesquels évoluent ces coopératives exige des approches réflexives et adaptatives, capables d'articuler expérimentation, formalisation des savoirs et mobilisation des ressources sociales. Cela suppose également une compréhension fine des dynamiques internes (rapports de pouvoir, processus décisionnels, logiques identitaires) et externes (réseaux d'acteurs, politiques publiques, chaînes de valeur).

L'analyse des trajectoires de ces coopératives appelle donc à une démarche intégrative, combinant des approches systémiques, institutionnelles et socio-culturelles. Seule une telle lecture permet de rendre compte de la manière dont ces organisations parviennent à articuler apprentissage, stratégie et performance dans un environnement contraint, mais riche en ressources relationnelles et symboliques.

En somme, les coopératives artisanales constituent un cadre d'analyse pertinent pour explorer les mécanismes d'apprentissage collectif dans des contextes à faibles ressources, à gouvernance horizontale et à forte intensité identitaire. Leur étude permet d'interroger les conditions de l'innovation sociale et de la résilience organisationnelle au sein de structures hybrides, souvent sous-étudiées dans les théories classiques du management stratégique.

5. Résultats

Les résultats de cette recherche mettent en lumière trois axes structurants, révélant les dynamiques complexes qui sous-tendent les coopératives artisanales.

5.1 Comportement stratégique

L'analyse révèle une évolution significative du paradigme stratégique, marquée par le passage d'une planification rationnelle, héritée des travaux de Porter (1980) et Ansoff (1965), vers des stratégies émergentes et adaptatives, conceptualisées par Mintzberg (1994). Dans les coopératives artisanales, cette transition se traduit par une prédominance des pratiques empiriques et des apprentissages quotidiens, ancrés dans des contextes de ressources limitées. Les stratégies ne résultent plus uniquement d'un plan formel, mais émergent des interactions sociales, des ajustements contextuels et de la capitalisation des expériences collectives. Ces structures hybrides parviennent ainsi à articuler une stratégie délibérée (orientation à long terme) avec des actions adaptatives (réponses flexibles aux imprévus), favorisant une résilience opérationnelle. Cette dualité stratégique, observée notamment dans les coopératives marocaines, s'appuie sur des mécanismes d'apprentissage organisationnel, tels que l'innovation incrémentale et la gestion collaborative des connaissances, permettant de concilier stabilité et flexibilité.

5.2 Performance multidimensionnelle

En effet, la performance des coopératives ne saurait se résumer à une approche strictement économique : elle intègre des dimensions sociales, territoriales et identitaires, en lien avec leur mission historique. À ce titre, Ahrouch et Mamdouh (2018), à travers une étude de cas sur une coopérative féminine marocaine, montrent que la performance des coopératives repose sur un équilibre entre efficacité économique, ancrage institutionnel local et reconnaissance sociale. À ce titre, des études récentes soulignent également l'influence des leviers technologiques sur la performance globale des coopératives artisanales, en particulier dans le contexte marocain. Boulkhir et al. (2025) montrent que la transformation digitale – à travers l'adoption des outils

de gestion numériques, des plateformes de commercialisation en ligne et des réseaux sociaux – agit comme un catalyseur de performance économique et organisationnelle au sein des coopératives de la région Marrakech-Safi.

Cette perspective rejoint les approches récentes de la performance multidimensionnelle appliquées aux organisations hybrides. L'étude souligne un dépassement de ces métriques au profit d'une approche holistique, intégrant des dimensions sociales, territoriales et environnementales alignées sur les Objectifs de Développement Durable (ODD). Les critères d'évaluation incluent désormais la cohésion sociale interne, la préservation des savoir-faire culturels, la contribution au développement local et l'impact environnemental. Par exemple, la transmission intergénérationnelle des techniques artisanales ou le maintien d'emplois dans des zones rurales marginalisées illustrent cette redéfinition. La résilience et l'utilité sociale émergent comme des indicateurs centraux, reflétant la capacité de ces organisations à concilier viabilité économique et mission sociétale. Cette perspective rejoint les travaux de Bebbington et Unerman (2018), qui plaident pour une intégration des ODD dans les modèles d'évaluation, notamment via des mécanismes de redevabilité sociale.

5.3 Apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel se révèle être un levier stratégique central, dépassant la simple acquisition de compétences pour englober une transformation systémique. Inspiré du modèle de Watkins et Marsick (1996), il intègre des dimensions informelles telles que la transmission intergénérationnelle, les routines collaboratives et les échanges taciturnes au sein des communautés artisanales. Cette approche systémique favorise une culture de l'expérimentation et du dialogue, renforçant à la fois l'innovation (adaptation des produits aux marchés globaux), la cohésion interne (gouvernance participative) et l'ancrage territorial (valorisation des ressources locales). Les coopératives les plus performantes, comme le montrent les études de cas africains et latino-américains, transforment les crises en opportunités d'apprentissage collectif, consolidant ainsi leur capacité à innover tout en préservant leur identité culturelle.

En synthèse, ces résultats soulignent l'interdépendance des trois dimensions : le comportement stratégique s'appuie sur l'apprentissage pour s'adapter, tandis que la performance multidimensionnelle émerge de cette synergie, alimentant à son tour de nouveaux cycles d'apprentissage. Cette dynamique circulaire illustre la singularité des coopératives artisanales en tant que laboratoires d'innovation organisationnelle et sociale.

6. Articulation des concepts : vers un modèle intégratif

L'articulation entre la capacité d'apprentissage, le comportement stratégique et la performance organisationnelle appelle une lecture systémique et dynamique. Ces dimensions ne peuvent être appréhendées isolément : elles s'interpénètrent, se conditionnent mutuellement et participent ensemble à la construction de trajectoires organisationnelles résilientes. Dans cette perspective, il s'agit moins d'envisager des relations linéaires que de comprendre un système d'interactions réciproques, évolutives et contextuelles.

La capacité d'apprentissage représente un socle cognitif et opérationnel fondamental sur lequel reposent les comportements stratégiques. Une organisation qui apprend est en mesure de capter, interpréter et intégrer les signaux de son environnement, ce qui lui permet d'adapter ses décisions stratégiques de manière proactive. Les processus d'apprentissage organisationnel – qu'ils soient formels ou informels – facilitent l'analyse des opportunités et des menaces, tout en soutenant la révision des routines et des modèles mentaux dominants. Ainsi, le comportement stratégique devient une expression opérationnelle de la capacité à apprendre, à expérimenter et à transformer les connaissances en action.

Inversement, les choix stratégiques structurent les conditions de l'apprentissage. Ils déterminent les domaines d'exploration prioritaires, orientent les ressources vers certains dispositifs (ex. : formation, veille stratégique, outils numériques), et influencent la culture organisationnelle en matière d'ouverture, de partage des savoirs et d'innovation. Une stratégie orientée vers l'adaptation, la différenciation ou la coopération stimule des formes spécifiques d'apprentissage collectif et de développement des compétences. Dans ce sens, le comportement stratégique agit comme un vecteur de structuration des capacités apprenantes. La performance organisationnelle apparaît comme l'effet émergent de cette interaction. Elle ne peut être interprétée uniquement comme le résultat des décisions stratégiques, ni comme un simple reflet du niveau d'apprentissage. Elle découle d'un couplage subtil entre les pratiques stratégiques et les capacités apprenantes, modulé par un ensemble de facteurs endogènes (culture organisationnelle, qualité du leadership, degré de participation des membres) et exogènes (dynamique des marchés, politiques publiques, environnement institutionnel). Ce processus génératif explique pourquoi certaines organisations parviennent à transformer des contraintes en opportunités, tandis que d'autres stagnent malgré un accès équivalent aux ressources.

Cette lecture intégrative est confortée par les travaux théoriques récents. Des auteurs comme Teece (2007) insistent sur la notion de *dynamic capabilities*, qui désigne la capacité d'une organisation à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences pour répondre aux

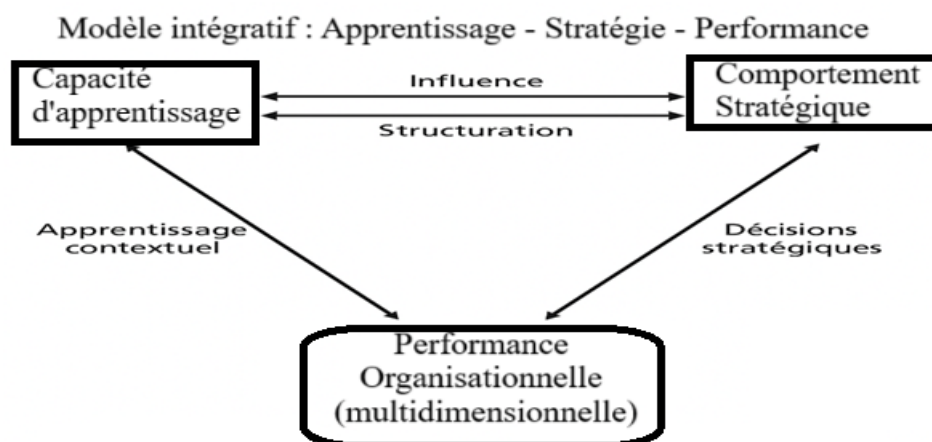
changements environnementaux. De leur côté, Nonaka et Toyama (2003) proposent un modèle basé sur la création continue de connaissances, où l'apprentissage est profondément ancré dans les interactions sociales, la culture organisationnelle et l'intention stratégique. Ces approches convergent vers une modélisation systémique où apprentissage, stratégie et performance s'alimentent mutuellement.

D'un point de vue analytique, cette articulation appelle à développer des modèles conceptuels intégrés capables de représenter la complexité de ces relations. Ces modèles doivent prendre en compte les boucles de rétroaction, les effets de seuil, les temporalités différenciées et les contingences sectorielles. Ils offrent un cadre de compréhension pour analyser les conditions de réussite des organisations, en particulier dans les structures hybrides comme les coopératives artisanales, où les logiques économiques et sociales sont imbriquées.

En définitive, le développement d'un modèle intégratif reliant apprentissage organisationnel, comportement stratégique et performance permet de dépasser les approches fragmentées. Il ouvre la voie à une compréhension plus fine des dynamiques organisationnelles et fournit une base théorique solide pour des recherches empiriques ancrées dans les contextes complexes et évolutifs.

La figure ci-dessous illustre le modèle intégratif proposé, mettant en évidence les relations dynamiques entre la capacité d'apprentissage organisationnel, le comportement stratégique et la performance multidimensionnelle.

Figure 1 : Modèle intégratif des relations entre apprentissage organisationnel, comportement stratégique et performance.



Source : Elaborée par nos soins

Le modèle intégratif (Figure 1) illustre trois boucles de rétroaction théoriques :

1. Apprentissage → Stratégie : Les connaissances influencent les choix stratégiques.
2. Stratégie → Performance : Les stratégies adaptatives améliorent la performance globale.
3. Performance → Apprentissage : Les résultats alimentent de nouveaux apprentissages.

7. Discussion

La discussion met en lumière les interrelations dynamiques qui sous-tendent les trois dimensions fondamentales abordées dans cet article : l'apprentissage organisationnel, le comportement stratégique et la performance multidimensionnelle. D'abord, il est essentiel de souligner que l'apprentissage organisationnel constitue un levier central qui alimente directement les choix stratégiques. En effet, l'accumulation, la structuration et l'interprétation des connaissances permettent aux coopératives artisanales d'adapter leur comportement stratégique aux signaux provenant de leur environnement externe, qu'il s'agisse d'opportunités émergentes ou de menaces latentes.

Inversement, les décisions stratégiques prises par les coopératives influencent à leur tour la structuration des dispositifs d'apprentissage organisationnel. La stratégie détermine les champs de compétences à développer, les ressources à mobiliser pour la formation interne, ainsi que les systèmes d'information et de communication à renforcer. Ainsi, l'apprentissage et la stratégie s'entrelacent dans une dynamique réciproque, évolutive et adaptative.

Quant à la performance, elle est envisagée non comme un simple résultat figé, mais comme un phénomène émergent, produit de l'interaction permanente entre apprentissage et stratégie. Cette performance est modulée par des facteurs endogènes, tels que la culture organisationnelle, la qualité du leadership, et l'engagement des membres, mais également par des facteurs exogènes, notamment les dynamiques de marché, les politiques publiques et les mutations sociétales.

Le modèle intégratif proposé s'articule autour de trois boucles de rétroaction fondamentales :

1. **Apprentissage → Stratégie : les connaissances acquises permettent une adaptation proactive des choix stratégiques.**
2. **Stratégie → Performance : la mise en œuvre de stratégies adaptatives favorise l'amélioration de la performance organisationnelle globale.**

3. Performance → Apprentissage : les résultats observés alimentent de nouveaux apprentissages, bouclant ainsi le cycle dynamique.

Cette discussion ouvre sur une réflexion critique concernant les limites structurelles de la littérature existante, préparant ainsi la transition vers la section suivante. D'une part, la surreprésentation des contextes occidentaux dans les études empiriques tend à biaiser les analyses et à restreindre la portée des conclusions pour les contextes émergents. D'autre part, la prédominance des indicateurs économiques dans les modèles d'évaluation conduit à une appréhension incomplète de la performance, en négligeant ses dimensions sociales, culturelles et territoriales. Dans cette perspective, il devient impératif de proposer une révision épistémologique en profondeur, capable de rendre compte des réalités hybrides et situées propres aux coopératives artisanales. Cette révision devra s'appuyer sur des modèles conceptuels plus inclusifs, aptes à intégrer la diversité des contextes et à enrichir le champ théorique par une meilleure prise en compte des spécificités locales.

8. Limites de la littérature et apports attendus : vers une amélioration des cadres d'analyse

Malgré une littérature abondante sur l'apprentissage organisationnel, la stratégie et la performance, rares sont les travaux qui les articulent dans une perspective intégrée, et encore moins dans le contexte des coopératives artisanales. Cette absence de convergence théorique s'explique en partie par la domination de modèles issus de contextes occidentaux, fondés sur des logiques managériales et financières inadaptées aux réalités hybrides des structures de l'économie sociale et solidaire.

Cette recherche se heurte à plusieurs limites méthodologiques. D'abord, le choix de restreindre la revue aux bases Scopus et Web of Science, bien que garantissant un certain niveau de rigueur scientifique, a pu exclure des publications pertinentes issues de revues locales, en particulier en langues espagnole ou arabe, pourtant cruciales pour les contextes émergents. Ensuite, si l'analyse thématique permet une lecture qualitative fine, elle n'offre pas une mesure statistique de la force des liens entre apprentissage, stratégie et performance. Une méta-analyse future, incluant des indicateurs standardisés et une approche comparative, serait en mesure de pallier cette limite.

De plus, les études retenues dans la revue présentent une forte hétérogénéité : diversité de secteurs (textile, agroalimentaire, artisanat), de maturité organisationnelle et de gouvernance. Cette variabilité complique la généralisation des résultats. Enfin, bien que l'article propose un

modèle intégratif original, celui-ci n'a pas encore fait l'objet d'une validation empirique, limitant pour l'instant son applicabilité.

Pour surmonter ces limites, nous recommandons :

- ❖ D'élargir les corpus de recherche aux bases régionales et à des approches multilingues
- ❖ De concevoir des dispositifs mixtes combinant enquêtes quantitatives (type SEM), études de cas longitudinales et expérimentations terrains (action-research) ;
- ❖ D'intégrer dans les futures recherches des critères d'évaluation adaptés à la complexité des coopératives artisanales, en lien avec les ODD et les spécificités culturelles locales.

9. Perspectives de validation empirique du modèle

Bien que le modèle intégratif proposé (Figure 1) offre un cadre théorique robuste pour analyser les interactions entre apprentissage, stratégie et performance, son applicabilité empirique nécessite des validations ultérieures. Pour les recherches futures, nous suggérons trois approches méthodologiques complémentaires :

9.1 Études de cas longitudinales :

Suivre des coopératives artisanales sur 3-5 ans pour observer comment les boucles de rétroaction (apprentissage → stratégie → performance) évoluent dans des contextes réels.

Mesurer l'impact des crises (ex. : pandémies, fluctuations de marché) sur ces dynamiques.

9.2 Enquêtes quantitatives :

Développer un questionnaire standardisé adapté aux indicateurs sociaux et culturels du modèle, inspiré des travaux de Bebbington & Unerman (2018) sur les ODD.

Appliquer des analyses en équations structurelles (SEM) pour tester les causalités entre les trois dimensions.

9.3 Expérimentations terrain :

Implémenter des dispositifs pilotes (ex. : ateliers d'apprentissage collectif) et évaluer leur effet sur les stratégies émergentes, comme dans les méthodologies action-research (Argyris & Schön, 1978).

Ces démarches permettraient de dépasser les limites actuelles du modèle tout en enrichissant les données disponibles sur les coopératives dans les contextes émergents.

Conclusion

La revue de la littérature met en lumière l'intérêt croissant d'un cadre d'analyse intégratif pour comprendre les dynamiques internes des coopératives artisanales. En combinant les apports des théories de l'apprentissage organisationnel, du comportement stratégique et de la performance multidimensionnelle, il devient possible de dépasser les approches fragmentées qui prévalent encore dans une large partie des travaux sur les organisations de l'économie sociale. Une telle articulation permet non seulement de mieux saisir les spécificités de ces structures hybrides, mais aussi d'expliquer les mécanismes qui soutiennent leur résilience, leur capacité d'adaptation et leur contribution au développement local.

Cette approche théorique intégrée met en évidence les liens d'interdépendance entre la capacité d'apprentissage d'une organisation, sa manière de formuler et d'ajuster ses stratégies, et sa capacité à produire une performance globale, englobant les dimensions économiques, sociales, culturelles et environnementales. Les coopératives artisanales, en tant qu'organisations collectives enracinées dans des logiques communautaires, incarnent une forme d'entreprise dans laquelle ces dimensions s'expriment avec une intensité particulière. Leur étude permet ainsi de reconfigurer les cadres théoriques dominants, souvent construits à partir de modèles marchands et managériaux, en introduisant des référentiels de valeur fondés sur la solidarité, la gouvernance démocratique et la valorisation du patrimoine immatériel.

Dans cette perspective, les modèles conceptuels proposés constituent un socle fertile pour des recherches empiriques à venir. Les contextes émergents, en particulier dans les pays du Sud, offrent des configurations organisationnelles originales, encore peu explorées dans la littérature internationale. Ces contextes présentent des contraintes structurelles importantes, mais également un fort potentiel d'innovation sociale. Comme le soulignent Mair et Martí (2006), les coopératives artisanales incarnent souvent des formes de « entrepreneurship social » qui redéfinissent les frontières entre efficacité économique et justice sociale. Enfin, les travaux récents de Szabó et al. (2021) sur les Balkans illustrent comment ces organisations développent des indicateurs de performance hybrides, intégrant des dimensions ethnographiques et territoriales négligées par les modèles conventionnels.

En analysant les pratiques concrètes d'apprentissage, de décision stratégique et d'évaluation de la performance dans ces environnements, il devient possible de produire des connaissances théoriquement fécondes et empiriquement situées.

Par ailleurs, cette réflexion invite à repenser les critères de réussite organisationnelle à l'aune de finalités élargies, intégrant des dimensions immatérielles, relationnelles et territoriales. Les

coopératives artisanales ne sauraient être évaluées uniquement à travers des indicateurs économiques standards. Leur efficacité se mesure aussi à leur capacité à renforcer la cohésion sociale, à maintenir des savoir-faire spécifiques, à promouvoir l'autonomisation des membres et à participer à des dynamiques de développement durable.

L'apport majeur de cet article réside donc dans la proposition d'un modèle intégratif, articulant les processus d'apprentissage collectif, les dynamiques stratégiques émergentes et les indicateurs de performance pluriels propres aux organisations hybrides. Ce cadre ouvre la voie à des investigations empiriques futures et à l'adaptation des outils de pilotage dans les coopératives.

En conclusion, l'intégration des dimensions apprenantes, stratégiques et évaluatives dans un même cadre d'analyse permet non seulement de mieux comprendre les coopératives artisanales, mais aussi de contribuer à une refondation des théories organisationnelles adaptées aux réalités contemporaines. Ce travail ouvre des perspectives nouvelles pour la recherche en gestion, en particulier en ce qui concerne l'économie sociale et solidaire, et appelle à une diversification des ancrages empiriques et des référentiels analytiques.

Au-delà de ses apports théoriques et conceptuels, ce travail offre des enseignements concrets pour les praticiens et les décideurs publics. D'abord, il invite les coopératives artisanales à renforcer leurs dispositifs d'apprentissage collectif (groupes de discussion, mentorat, documentation des pratiques), car ces derniers favorisent l'adaptabilité stratégique. Ensuite, les structures d'accompagnement (ministères, fondations, ONG) gagneraient à évaluer la performance des coopératives à travers des indicateurs pluriels, en intégrant des dimensions sociales et culturelles souvent négligées. Enfin, les politiques publiques pourraient s'inspirer de ce modèle pour concevoir des outils de pilotage différenciés, mieux adaptés aux réalités hybrides de ces organisations, notamment en matière de financement, de formation et de reconnaissance institutionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Baird, K., Jia Hu, K., & Reeve, R. (2007). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(7), 789–814.
- Battilani, P., & Schröter, H. G. (2012). *The cooperative business movement: 1950 to the present*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139105840>
- Bebbington, J., & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: An enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2017-2929>
- Bouchard, M. J. (2009). *L'innovation sociale en économie sociale*. Presses de l'Université du Québec.
- Birchall, J., & Ketilson, L. H. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. International Labour Organization.
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2012). *The social economy in the European Union*. CIRIEC Working Papers, 2012/06.
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11–32.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
<https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29(3), 231–242. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002>
- 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)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass.

- Mertens, S. (2006). Coopératives et gouvernance participative : une perspective européenne. *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 300, 18–31.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2–10. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>
- Örtenblad, A. (2018). The learning organization: An updated version. *The Learning Organization*, 25(3), 150–158. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Spear, R. (2004). Governance in democratic member-based organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 33–59.
- Spear, R. (2006). Social entrepreneurship: A different model? *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 399–410. <https://doi.org/10.1108/03068290610660670>
- Szabó, K., Kovács, S., & Csapi, V. (2021). Redefining performance in artisan cooperatives: A case study of Balkan textile networks. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(2), 198–217. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1853592>
- 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)
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *Creating the learning organization: A guide to organizational learning and transformation*. Productivity Press.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Rivera-Santos, M., Holt, D., Littlewood, D., & Kolk, A. (2015). Social entrepreneurship in sub-Saharan Africa. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 72–91. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0128>