

Analyse théorique du rôle du leadership et de la culture organisationnelle dans l'innovation managériale

AIT ABDERRAHMAN Hafida¹, BENSAL Sara ², BINKKOUR Mohamed³

¹ *Laboratoire de recherche en Entrepreneuriat, Finance, et Management des Organisations (LAREFMO), Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Agadir, Maroc.*

² *Laboratoire de recherche en Entrepreneuriat, Finance, et Management des Organisations (LAREFMO), Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Agadir, Maroc.*

³ *Laboratoire de recherche en Entrepreneuriat, Finance, et Management des Organisations (LAREFMO), Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Agadir, Maroc.*

Résumé : L'innovation managériale est un concept complexe qui englobe la capacité d'un leader à encourager et faciliter l'innovation au sein de l'organisation en favorisant la créativité et la prise de risque et une culture organisationnelle dynamique et ouverte. Cet article a pour objectif de proposer une revue de littérature pour avancer la compréhension de la relation entre l'innovation managériale, le leadership et la culture organisationnelle. Il propose également des réflexions sur la façon dont le leadership et la culture organisationnelle peuvent interagir pour créer un environnement propice et stimuler l'innovation managériale.

Mots-clés : Leadership ; culture organisationnelle ; innovation managériale.

1. Introduction

La continuité des activités des entreprises dépend de leur adaptation aux changements et leur capacité à apprendre (Pesqueux, 2010) et générer des innovations. Depuis les travaux de Schumpeter (1911) sur le rôle central de l'innovation pour le développement économique, les recherches sur l'innovation se sont multipliées dans plusieurs domaines de recherches (Damanpour et Aravind, 2012). Ainsi, avec l'engouement de l'industrialisation, les recherches effectuées sur l'innovation ont été majoritairement sur l'innovation technologique. En 2006, Birinkshaw et Mol ont constaté qu'environ 12774 articles traitaient l'innovation technologique contre uniquement 114 articles focalisés sur l'innovation managériale (Birkinshaw et Mol 2006).

L'innovation managériale est un concept complexe qui comprend plusieurs dimensions. Elle se réfère à la capacité d'un leader à encourager et faciliter l'innovation au sein de l'organisation. Dans ce sens, la culture organisationnelle joue un rôle élémentaire dans l'innovation managériale, puisqu'elle préconise les normes, les valeurs et le partage des idées qui sont tous des éléments qui encouragent l'innovation. En effet, une culture organisationnelle dynamique et ouverte favorisera la créativité et la prise de risque. Cependant, une culture rigide et conservatrice inhibe toutes les dimensions de l'innovation. Toutefois, le rôle du leadership est clair dans ce sens, il doit être capable de stimuler la créativité et l'initiative au



niveau de l'organisation, tout en favorisant des projets innovants, il doit également être capable de prendre le risque et les décisions qui peuvent soutenir de nouveaux projets.

Il est donc important de comprendre que l'innovation managériale implique un leadership et une culture organisationnelle favorable à l'innovation, qui permettent à l'entreprise de pérenniser dans une ère en forte évolution et fluctuation. L'objectif de cet article, est de traiter et de proposer une revue de littérature pour avancer la compréhension de la relation entre ces trois composantes qui demeurent aujourd'hui nécessaire en management : l'innovation managériale, le leadership et la culture organisationnelle. À cet égard, notre contribution a pour but d'enrichir le corpus de connaissance théorique dans le domaine du management des organisations. Dans ce sens, plusieurs réflexions théoriques se posent pour cette recherche : comment le leadership et la culture organisationnelle interagissent pour créer un environnement propice à l'innovation ? Comment ces deux facteurs peuvent être combinés pour stimuler l'innovation managériale ?

2. L'innovation managériale : Revue de la littérature

L'innovation est considérée comme un aspect vital de toute organisation désirant pérenniser et développer son activité. Plusieurs auteurs ont proposé des définitions du concept "innovation" qui s'est développé depuis la définition large de Schumpeter en 1911 qui désigne l'innovation par " le moment de la réalisation des nouvelles combinaisons ". Ensuite, le Comité Zuckerman en 1968 a considéré l'innovation comme "une série d'étapes techniques, industrielles et commerciales" et par Marquis (1969) comme "une unité de changement technologique". Ceci explique que dans les années 1960 et 1970 une innovation est principalement perçue comme un processus, une introduction d'un changement et une génération d'une nouvelle idée (Cumming, 1998). La définition de l'innovation devient de plus en plus précise en incluant d'autres termes susceptibles d'affiner la définition de ce concept à savoir : la créativité, la profitabilité, satisfaction des clients ... (Cumming, 1998). En se basant sur l'ensemble des définitions proposées jusqu'à l'année 90, Cumming (1998) a récapitulé les idées présentées par les auteurs dans la définition suivante : "La première application réussie d'un produit ou d'un procédé". Ces définitions font principalement référence aux innovations technologiques et de produits en négligeant les autres formes d'innovations comme l'innovation managériale, qui est principalement l'objet de cette recherche.

En 2005 le manuel d'Oslo a adopté la définition suivante : "Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures" Manuel d'Oslo, 3e édition, OCDE, (2005). En effet, cette définition mentionne plusieurs formes d'innovation contrairement à celles précédemment énoncées, à savoir l'innovation technologique, l'innovation managériale et organisationnelle, l'innovation marketing, l'innovation commerciale, l'innovation d'usage, l'innovation méthodologique.

L'importance accordée à l'innovation managériale en matière de création de richesse et de la croissance économique et financière explique son intérêt dans la littérature organisationnelle (Demirbas et al., 2011). Elle est devenue une dimension importante dans les organisations. D'ailleurs le terme innovation, est définie selon Howell (2018), comme "un processus continu de recherche et d'exploration ouvrant la porte à des nouveaux produits, des nouvelles techniques, de nouvelles formes d'organisations et de nouveaux marchés". L'innovation managériale est un concept qui a émergé depuis plusieurs années (Evan et Black, 1967). Ces auteurs sont les premiers à s'intéresser aux innovations qui ne détiennent pas la dimension technologique, bien que d'autres auteurs aient apporté aussi des recherches sur le même thème (Downs et Morh, 1976) et (Daft, 1978).

Alors que Kimberly (1981) fut le premier à avoir défini l'innovation managériale, en la désignant comme "Tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information qui est disponible dans le processus de décisions". Bien que cette forme d'innovation ne soit pas largement étudiée, portant elle est la plus adoptée selon une enquête réalisée en France par la CIS (Community Innovation Survey), en 2006. Cette enquête a montré que 47,6% sont concernées par l'innovation managériale contre 46,1% qui favorisent plus, des innovations technologiques (Dubouloz, Bocquet, 2013).

Van de Ven (1986) a proposé une définition qui a une certaine notoriété "l'innovation managériale est une nouvelle idée qui peut concerner soit une alliance des idées ancestrales, soit un cadre qui change l'ordre du présent, soit notamment une nouvelle formule ou une approche authentique par les individus concernés". Bien que Birkinshaw et al., (2008) ont précisé que l'innovation managériale est "l'intention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou une technique de gestion bien nouvelle en termes des connaissances et contribuant à la réalisation de l'organisation" à la fin de cette définition, les auteurs mettent à disposition trois grandes caractéristiques de l'innovation managériales :

- Niveau opérationnel de l'innovation, elle porte notamment sur « une pratique », « un processus », « une structure », « une technique » ;
- L'innovation managériale est une dimension nouvelle par rapport à l'état de l'art pour les organisations qui les adoptent ;
- L'innovation managériale à une visée juste « intentionnelle » ayant comme but d'atteindre les finalités de l'organisation.

L'innovation managériale représente aujourd'hui un levier de performance dans la mesure où elle contribue à promouvoir des nouvelles pratiques de gestion que, jadis ont été quasi exclusivement orientées vers la notion « produits et technologies » (Boubakary et Moskolai, 2020). Cependant, il s'avère raisonnable de préciser que l'innovation managériale comporte diverses appellations qui sont utilisées de manière interchangeable.

Firova et al., (2019) stipulent que l'innovation managériale implique l'amélioration, la structure, le style et les méthodes de prise de décision de l'organisation, en plus d'adopter de nouveaux outils de traitement de l'information. D'autre côté Hecker et Ganter (2013), considèrent l'innovation managériale comme un élément qui "apporte des nouvelles pratiques managériales ayant comme objectif principal l'instauration ou l'amélioration de la performance des entreprises". Damanpour et Aravind (2011) proposent une définition générale en expliquant que l'innovation managériale est "la mise en place de nouvelles structures organisationnelles, systèmes administratifs, pratiques de gestion, processus et techniques qui pourraient créer de la valeur pour l'organisation". En revanche, les travaux de recherche abordant la question de l'innovation managériale sont moins fréquents, en dépit du rôle incontournable que peut jouer cette dernière dans l'amélioration de la performance organisationnelle (Walker et al., 2011). En raison de son caractère tacite, ce type d'innovation est largement méconnu et peu étudié, car il est difficile de le protéger par un brevet (Teece, 1980). En outre, son observation, sa définition et son identification sont difficiles (Alange et al. 1998). L'innovation managériale représente donc une complexité, sa définition est moins évidente (Armbruster et al., 2008) cette complexité est due à la dimension immatérielle et intrinsèque de ce type d'innovation, elle est tout à fait différente de l'innovation technologique qui est limitée dans un angle technique de l'entreprise.

2.1. L'innovation managériale comme processus

Birinkshaw (2006) a distingué l'innovation managériale de l'innovation technologique par deux points de différence à savoir :

- Le rôle important des agents de changement externe qu'on ne voit habituellement pas dans l'innovation technologique, ces agents sont les académiques, consultants, gourous du management et les anciens employés. Ces acteurs sont considérés comme une source d'inspiration pour l'entreprise, ceci se fait par l'interaction fructueuse de ces acteurs externes avec les managers de l'organisation.
- Les innovations managériales prennent plus de temps dans leur implémentation par rapport aux innovations technologiques.

Ces différences résultent du caractère tacite de l'innovation managériale et de la complexité du système social constitué des relations et des acteurs dans lequel elle sera implémentée. Fondé sur l'expérience de célèbres cas d'innovation managériale (tableau de bord prospectif par Analog Devices, Skandia navigateur et mesure du capital intellectuel par Skandia, modèle flexible d'emploi et de rémunération pour la consultation par Partner for change, "Six sigma" méthodologie de contrôle de la qualité par Motorola ...), Birinkshaw (2006) a présenté un modèle constitué de quatre étapes du processus d'innovation managériale comme suit :

Première étape : Insatisfaction avec un Statu Quo

L'entreprise se trouve face à une situation qu'elle doit affronter et qui se manifeste par la constatation des changements de l'environnement, des problèmes opérationnels permanents, l'émergence de nouveaux concurrents et un dépassement de la concurrence. L'insatisfaction de l'organisation résulte de la détection d'une menace future, d'un problème actuel et la recherche des moyens pour échapper à une crise.

Deuxième étape : l'inspiration d'autres sources

Les innovateurs de l'organisation s'inspirent des éléments interne et externe de l'organisation. Sur la base de l'analyse de l'expérience d'innovation proposée par Murray Wallace, le PDG de Wellington Insurance Co s'est inspiré de l'ouvrage de Tom Peters "Thriving on Chaos" pour élaborer son modèle (Birinkshaw, 2006). D'autres sources d'inspiration citées par Birinkshaw sont : les ouvrages (en traduisant les idées proposées en modèle de travail), l'expérience d'autres organisations et l'inspiration des acteurs influents (ou de référence). Dans la plupart des cas les innovateurs s'inspirent des modèles externes ou se basent sur des Benchmarking dans l'élaboration de leurs innovations managériales.

Troisième étape : l'invention

C'est le moment où l'innovateur trouve son modèle d'innovation, c'est le "eurêka moment" pour répondre à une situation donnée.

Quatrième étape : la validation interne et externe

Bien que cela puisse être en faveur de l'organisation, il est nécessaire de faire avancer l'innovation managériale en termes d'application et de convaincre les acteurs concernés de l'utilité de celle-ci. Ceci requiert l'engagement et la participation effective des acteurs de l'organisation et de la patience, car ce genre d'innovation ne donne de résultats qu'après quelques années de son implémentation. En externe, une validation auprès des personnes indépendantes comme les consultants (Abrahamson et Fairchild, 2001), les académiques ou la presse est importante pour que ce genre d'innovation soit répandu, codifié pour qu'elle soit applicable à d'autres organisations.

3. Styles de leadership et engagement des collaborateurs

Le leadership est essentiel pour la réussite de toute organisation ou équipe. Selon Amirul et Daud (2012), il existe quatre principaux types de leadership : autocratique, démocratique, permissif ou laissez-faire et transformationnel. Le leadership autocratique consiste à prendre toutes les décisions sans impliquer les employés. Le leadership démocratique consiste à impliquer les employés dans le processus de prise de décision. Le leadership de laissez-faire consiste à donner aux employés la liberté et la flexibilité de prendre leurs propres décisions. Enfin, le leadership transformationnel consiste à inspirer et à motiver les employés pour qu'ils réalisent les d'objectifs communs.

Chaque type de leadership présente ses propres avantages et inconvénients. Le leadership autocratique peut être efficace dans certains contextes, par exemple lorsque des décisions doivent être prises rapidement avec peu de participation des autres, mais il peut aussi entraîner l'aliénation des employés. Tandis que le leadership démocratique encourage les employés à être proactifs et à prendre des initiatives, mais il peut aussi conduire à ce que la prise de décision prenne plus de temps que nécessaire. Le leadership de type "laissez-faire" peut responsabiliser les employés, mais il peut aussi entraîner un manque de direction et de responsabilité.

Enfin, le leadership transformationnel peut s'avérer efficace pour motiver et inspirer les employés, mais il peut aussi conduire les employés à ne pas vouloir assumer eux-mêmes des rôles de leadership. Dans l'ensemble, différents types de leadership peuvent être efficaces dans différents contextes, et il est important que les organisations et les équipes envisagent le type de leadership le plus approprié à leurs besoins. (Amirul et Daud, 2012 ; Hussain et al, 2018).

La culture du leadership est un facteur important pour le bon fonctionnement de toute organisation. Il est crucial pour les organisations d'établir et de maintenir une culture de leadership positive afin de gagner la confiance des acteurs (Filip, 2015). Selon Kruger (2003), une culture de leadership positive est un facteur clé dans la création d'un climat de confiance, de respect et de collaboration entre les parties prenantes. Dans une telle culture, les dirigeants font preuve d'intégrité, d'engagement et d'équité dans leurs relations avec les autres. Ils doivent également être ouverts au retour d'information, aux idées et aux suggestions afin de favoriser un environnement positif et productif. Cependant, ils doivent être prêts à assumer la responsabilité de leurs décisions et à créer des structures et des politiques qui favorisent la collaboration et la prise de décision collective.

La capacité d'un leader à mobiliser, coordonner et orienter les efforts de l'organisation vers la réalisation d'une vision commune est la pierre angulaire de la réalisation des objectifs de l'organisation. Les recherches menées par Kempster, Jackson et Conroy (2011) et Bryman (2007) ont démontré que le leadership est un élément nécessaire à la réalisation des objectifs organisationnels.

L'impact des styles de leadership sur l'engagement des employés dans le management a été largement étudié ces dernières années, et dans l'objectif de comprendre quel type de style de leadership conduit à un plus grand engagement des employés, une étude a été menée par Akanji et al., (2018). Ce dernier a constaté que le style de leadership le plus efficace pour l'engagement des employés est le style de leadership transformationnel. Ce style se concentre sur le développement de la confiance et de la compréhension entre le leader et les collaborateurs, et encourage les employés à s'appropriier leur propre développement et leurs responsabilités. En outre, les dirigeants transformationnels sont capables de reconnaître et de récompenser les bonnes performances, tout en fournissant des conseils et un soutien en cas de besoin. Ce style de leadership se caractérise également par une focalisation sur les objectifs à long terme et une capacité à inspirer et à motiver les employés à réaliser les objectifs de l'organisation.

4. La culture organisationnelle

La culture organisationnelle est un concept important dans la recherche en gestion, car elle peut avoir un impact significatif sur la performance organisationnelle et l'engagement des employés. Dans leur article intitulé "The Cultures of Work Organizations", Trice et Beyer (1993) expliquent qu'une culture organisationnelle favorable et positive peut avoir des répercussions considérables sur la réussite d'une entreprise. Ils soulignent notamment qu'une culture organisationnelle positive peut avoir un impact majeur sur le moral et la productivité des employés. Elle peut également contribuer à ce que les employés se sentent valorisés et appréciés, ce qui peut se traduire par une motivation et un engagement accru. Elle peut aussi contribuer à ce que les employés soient mieux à même de travailler en équipe, ce qui peut conduire à une amélioration de l'efficacité et de la collaboration.

Dans une autre étude menée par Naranjo-Valencia et al. (2016), les auteurs ont exploré les facteurs qui influencent la culture organisationnelle. Ils ont examiné le rôle du PDG dans la création et le maintien de cette dimension, ainsi que le rôle de l'environnement externe de l'organisation, en mettant particulièrement l'accent sur l'impact du marché, des clients et des concurrents. Ces auteurs ont également discuté de l'importance de la structure organisationnelle, ainsi que de l'influence des facteurs internes tels que les systèmes de récompense et les stratégies de communication. Naranjo-Valencia et al. (2016) ont souligné le rôle des employés dans l'influence sur la culture organisationnelle, notant que les attitudes, les valeurs et les croyances des employés peuvent façonner la culture au sein d'une organisation.

La mise en place d'une culture organisationnelle efficace est un défi pour de nombreuses organisations, car il s'agit d'un processus intrinsèquement difficile à entreprendre pour tout groupe interne. C'est pourquoi Denison, Haaland et Goelzer (2003) affirment qu'un bon leadership est essentiel à la mise en œuvre réussie d'une culture organisationnelle. Les auteurs notent qu'une culture organisationnelle réussie est une culture qui "s'appuie sur les forces de l'organisation". Toutefois, elle joue un rôle important dans le succès de toute la structure. Elle définit les valeurs clés, les attentes et les processus décisionnels et contribue à réduire le stress, le manque d'engagement et les autres dissensions qui peuvent se produire lorsque les collaborateurs n'ont pas une compréhension commune de la mission et des priorités de l'organisation.

5. Effet du leadership et de la culture organisationnelle sur l'innovation managériale

La culture organisationnelle et le leadership ont un impact significatif sur l'innovation managériale. Une culture organisationnelle forte est l'un des facteurs les plus importants pour une innovation réussie, car elle sert de guide aux employés et donne le ton à l'innovation (Behling et Starke, 2017 ; Alcouffe, et al., 2003). Elle aide à constituer un but et une orientation aux employés, ce qui facilite la mise en œuvre réussie des initiatives d'innovation. En outre, les dirigeants jouent un rôle essentiel dans la promotion d'une culture de l'innovation au sein des organisations. Les dirigeants proactifs qui encouragent l'innovation et développent une culture dans laquelle les employés sont motivés à prendre des risques et expérimenter de nouvelles idées, et être en mesure de reconnaître et de récompenser les succès en matière d'innovation (Tossan, 2008). Ces dirigeants devraient favoriser une culture de l'expérimentation et de l'apprentissage, et fournir des formations et des ressources pour s'assurer que les employés sont bien équipés pour mener à bien des initiatives innovantes.

Godelier (2009) a proposé des techniques pour améliorer le leadership et la culture organisationnelle pour favoriser le développement des entreprises. Il a noté que ces techniques peuvent contribuer à améliorer la performance globale des entreprises, en particulier les PME. La première technique

recommandée est l'évaluation du leadership et de la culture organisationnelle. Cette évaluation permet aux entreprises de mieux comprendre leurs forces et leurs faiblesses, et de développer des stratégies pour améliorer leurs performances. La seconde technique est le développement des compétences et des styles de leadership. La formation et le soutien des dirigeants et des employés peuvent aider les entreprises à améliorer leurs performances en maintenant une bonne culture, en renforçant la communication et en encourageant l'innovation. Enfin, le développement d'un plan organisationnel efficace est essentiel pour assurer le succès de toute entreprise. Un plan organisationnel peut aider les entreprises à aligner leurs objectifs et leurs ressources, et à améliorer leurs performances.

Selon Alcouffe et al (2003), l'étude approfondie des différents modèles de leadership et de leur influence sur l'innovation managériale est un domaine de recherche en pleine croissance. Les modèles de leadership peuvent être classés en deux catégories principales : les modèles basés sur le caractère et les modèles basés sur la compétence. Les modèles basés sur le caractère sont axés sur la personnalité et les valeurs du leader et sont souvent associés à des styles de leadership plus autoritaires, tandis que les modèles basés sur la compétence sont axés sur les connaissances et les compétences du leader et sont également associés à des styles de leadership plus collaboratifs. Les deux modèles peuvent avoir, d'une façon ou d'une autre, des effets positifs sur l'innovation managériale et le développement des compétences des employés. Cependant, il est important de noter que le modèle de leadership le plus approprié dépendra de la situation spécifique et des objectifs de l'organisation. En effet, les organisations qui recherchent une innovation plus radicale peuvent avoir besoin d'un modèle plus autoritaire, tandis que les organisations qui recherchent des innovations plus graduelles peuvent avoir besoin d'un modèle plus collaboratif.

Selon P. Brest (2011), "la capacité des organisations à apprendre dépend de leur capacité à innover, et le leadership peut être un puissant catalyseur pour les deux". En fait, le leadership peut être un moyen efficace pour promouvoir l'innovation managériale et l'apprentissage organisationnel. De plus, le leadership peut avoir un impact considérable sur la culture organisationnelle, l'innovation et l'apprentissage organisationnel. En effet, la culture organisationnelle est le résultat des pratiques et des valeurs qui sont partagées entre les membres d'une organisation, et le leadership peut jouer un rôle important dans le développement de ces pratiques et ces valeurs. En outre, les leaders peuvent s'assurer que les processus de gestion sont mis en place pour soutenir et encourager la créativité et l'innovation, et que les systèmes sont conçus pour soutenir la mise en œuvre et le suivi des initiatives innovantes (Chantelot et Errami, 2015)

Dans ce sens, le rôle du leadership et la culture organisationnelle peuvent jouer un rôle important dans la promotion de l'innovation managériale au sein d'une organisation. Nous proposons quelques effets que peuvent avoir ces dimensions clés sur l'innovation managériale au sein d'une organisation :

- Encourager la prise de risque : les leaders aujourd'hui doivent encourager la prise de risque en offrant un environnement de travail qui favorise l'expérimentation et l'essai des nouvelles idées. Cependant, la culture organisationnelle peut également être plus orientée vers la tolérance au risque, de telle sorte à inciter les employés à proposer des nouvelles idées sans craindre les conséquences éventuelles d'un échec ou d'un effondrement ;
- La créativité et l'innovation : Favoriser un style de leadership qui peut stimuler la créativité et l'innovation en proposant des initiatives qui forcent les collaborateurs à sortir des sentiers battus et à proposer des nouvelles idées, dans ce sens la culture organisationnelle peut miser sur la collaboration, le partage des connaissances et la communication bien ouverte, de manière à donner du sens à la créativité collective ;

- Soutenir la formation des réseaux d'innovation : les leaders doivent soutenir la formation de réseaux d'innovation en créant des espaces d'échange d'idées. La place accordée à la culture organisationnelle est d'encourager les collaborateurs à la participation à des événements de networking, des séances de brainstorming ou des groupes de travail collaboratif ;
- Mise en place des ressources et fournir le soutien : L'innovation managériale impose les ressources, dans ce cas, le leader doit mettre en place les ressources matérielles et immatérielles pour encourager l'innovation. Une organisation axée sur une culture organisationnelle positive, offre des récompenses pour les idées les plus innovantes, et ayant contribué à la performance de l'organisation.

Conclusion

Dans le contexte organisationnel actuel qui est en constante évolution, l'innovation managériale reste un outil essentiel pour les organisations, celle-ci peut apporter de nombreux avantages et contribuer à maintenir la motivation et l'engagement des employés. Les leaders peuvent favoriser l'innovation par leurs propres comportements tels que la prise de risque, la prise de décision et le leadership inspirant. La culture organisationnelle peut influencer l'innovation en créant un environnement qui encourage la créativité et le partage des idées. L'harmonisation de ces deux forces peut avoir un effet profond sur l'adoption et sur le succès de l'innovation dans une organisation.

De plus, le leader peut avoir un impact considérable sur la culture organisationnelle et l'innovation managériale. Ils peuvent promouvoir le développement des compétences organisationnelles, stimuler la créativité et la recherche, et encourager la coopération entre les départements. Étant donné que chaque organisation a des attentes et des circonstances uniques, chaque leader doit trouver la meilleure approche pour favoriser l'innovation managériale et le développement organisationnel. Les leaders peuvent s'appuyer sur des notions d'empowerment et d'apprentissage, encourager la collaboration, ou adopter des techniques organisationnelles agiles. Si bien appliqué, cet ensemble de stratégies peut aider une organisation à s'adapter aux changements et à évoluer plus rapidement.

À la lumière de cette analyse théorique, plusieurs voies de recherche fécondes sont envisageables, comme le choix de mesurer empiriquement l'effet de chaque type de leadership sur le développement d'une culture organisationnelle positive et l'émergence des initiatives d'innovation managériale.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Abrahamson, E., & Fairchild, G. (2001). Knowledge industries and idea entrepreneurs: New dimensions of innovative products, services, and organizations. In *The entrepreneurship dynamic: Origins of entrepreneurship and the evolution of industries* (p. 147-177). Stanford, CA: Stanford University Press.
- [2] Akanji, B., Mordi, T., Ajonbadi, H., & Mojeed-Sanni, B. (2018). Impact of leadership styles on employee engagement and conflict management practices in Nigerian universities. *Issues in Educational Research*, 28(4), 830-848.
- [3] Alänge, S., Jacobsson, S., & Jarnehammar, A. (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology analysis & strategic management*, 10(1), 3-22.
- [4] Alcouffe, S., Berland, N., & Levant, Y. (2003). Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : Une étude comparative. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 9(3), 7-26.
- [5] Amirul, S. R., & Daud, H. N. (2012). A study on the relationship between leadership styles and leadership effectiveness in Malaysian GLCs. *European journal of business and management*, 4(8), 193-201.
- [6] Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *technovation*, 28(10), 644-657.

- [7] Birkinshaw, J. M., & Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan management review*, 47(4), 81-88.
- [8] Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- [9] Boubakary, B., & Moskolai, D. D. (2021). Incidence de l'innovation managériale sur la performance des entreprises en Afrique subsaharienne: Le cas des PME au Cameroun. *Revue management & Innovation*, 20(3), 75-101.
- [10] Brest, P. (2011). Le leadership dans les organisations publiques: Le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire. *Politiques et management public*, 28(3).
- [11] Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in higher education*, 32(6), 693-710.
- [12] Chantelot, S., & Errami, Y. (2015). Stimuler le potentiel créatif des environnements urbains-La nécessaire transformation du leadership public. *Revue française de gestion*, 41(250), 139-158.
- [13] Cumming, B. S. (1998). Innovation overview and futurs challenges. *European journal of innovation management*, 1(1), 21-29.
- [14] Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of management journal*, 21(2), 193-210.
- [15] Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454.
- [16] Demirbas, D., Hussain, J. G., & Matlay, H. (2011). Owner-managers' perceptions of barriers to innovation: Empirical evidence from Turkish SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, 18(4), 764-780.
- [17] Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? In *Advances in global leadership* (Vol. 3, p. 205-227). Emerald Group Publishing Limited.
- [18] Downs Jr, G. W., & Mohr, L. B. (1976). Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative science quarterly*, 700-714.
- [19] Dubouloz, S., & Bocquet, R. (2013). Innovation organisationnelle: S'ouvrir pour innover plus? *Revue française de gestion*, 6, 129-147.
- [20] Evan, W. M., & Black, G. (1967). Innovation in business organizations: Some factors associated with success or failure of staff proposals. *The journal of Business*, 40(4), 519-530.
- [21] FILIP, A. (2015). Analiza stilului de leadership în administrația publică din România. *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 17(36), 35-50.
- [22] Firova, I. P., Glazov, M. M., Redkina, T. M., Pudovkina, O. I., & SOlomonova, V. N. (2019). Managerial innovation for small and medium enterprises. *Revista Espacios*, 40(32).
- [23] Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise: Source de pérennité ou source d'inertie? *Revue française de gestion*, 02, 95-111.
- [24] Hecker, A., & Ganter, A. (2013). The influence of product market competition on technological and management innovation: Firm-level evidence from a large-scale survey. *European Management Review*, 10(1), 17-33.
- [25] Howell, S. T. (2017). Financing innovation: Evidence from R&D grants. *American economic review*, 107(4), 1136-1164.
- [26] Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018a). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127.
- [27] Kempster, S., Jackson, B., & Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, 7(3), 317-334.
- [28] Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation [w:] *Handbook of organizational design*, Nystrom PC, Starbuck WH. Oxford University Press, New York.
- [29] Kruger, A. G. (2003). Instructional leadership: The impact on the culture of teaching and learning in two effective secondary schools. *South African journal of education*, 23(3), 206-211.
- [30] Marquis, D.G. (1969), "The anatomy of successful innovations", *Innovation*, November.
- [31] Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- [32] Pesqueux, Y. (2006). Du knowledge management à la société de la connaissance.

- [33] Schumpeter, J. (1911). *The Theory of Economic Development*. Edited by John E. Elliott. New Jersey, USA: Transaction Publishers.
- [34] Teece, D. J. (1980). The diffusion of an administrative innovation. *Management science*, 26(5), 464-470.
- [35] Tossan, V. (2008). Manager l'innovation dans un grand groupe par l'auto-évaluation des centres de profits. *Décisions Marketing*, 39-53.
- [36] Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- [37] Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- [38] Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011a). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of public administration research and theory*, 21(2), 367-386.