

*.Les implications du leadership transformationnel dans le processus d'innovation****Les implications du leadership transformationnel dans le processus d'innovation : une étude multi niveaux.******Dr KHENNICHE Youcef
Université de GHARDAIA*****Résumé**

Face à l'intensification de la concurrence et à une rapide évolution des marchés, l'innovation est devenue l'une des composantes essentielles de la compétitivité des entreprises, cette innovation regroupe trois notions complémentaires, d'abord celle de nouveauté et créativité, puis la notion de valeur créée, et enfin la notion d'adoption du produit ou du service par l'organisation ou le marché.

L'innovation repose sur plusieurs conditions d'abord faut un environnement physique et culturel très ouvert, des équipes très motivées et créatives, L'innovation requiert aussi des leaders qui sont exigeants face à leurs équipes mais prêts à les soutenir.

Il convient donc de s'interroger sur les qualités des leaders transformationnels et leurs soutiens au processus de l'innovation.

Mots clefs : innovation, processus, leadership transformationnel, leader, suiveur, stratégie

Abstract

In the face of increasing competition and evolution of markets, innovation has become one of the essential components of business competitiveness. This innovation contains three complementary concepts, first novelty and creativity, then the notion Of value created, and finally the notion of adoption of the product or service by the organization or the market.

Innovation is based on a number of factors, first, a very open physical and cultural environment, highly motivated and creative teams. Innovation also requires leaders who are demanding of their teams but ready to support them.

It is therefore advisable to provide answers on the qualities of transformationnel leaders and their support for the innovation process.

Keywords: innovation, process, transformationnel leadership, leader, follower, strategy.

Introduction

Il est évident les organisations d'aujourd'hui et en particulier celles qui sont axées sur la technologie sont confrontées à un environnement dynamique caractérisé par Les changements technologiques, le raccourcissement des cycles de vie des produits et la mondialisation, par conséquent ces organisations qui opèrent dans ce contexte doivent être plus créatif et innovant pour survivre et pour rivaliser.

L'innovation organisationnelle représente la tendance de l'organisation à développer des produits ou services nouveaux ou les améliorés ou porte sur les procédés de création des biens et des services ou sur le plan organisationnel ce qui garantie son succès et sa pérennité dans un environnement socio-économique caractérisé par la concurrence intense.

Nous allons dans un premier temps analyser si le soutien interne et externe du leadership offre climat favorable à l'innovation et alloue les ressources adéquates à l'innovation, et contribue au développement des connaissances et des savoirs faire nécessaire et indispensable pour le processus de l'innovation.

La façon de percevoir et concevoir le leadership n'est pas réellement standardisée jusqu'à présent, et qu'elle varie souvent selon les idéologies, les cultures, les sociétés, les secteurs, voire les individus, et qu'elle a beaucoup évolué dans l'histoire.

Ce travail met en évidence l'importance de la partie « soft » du management, considérée dominante dorénavant dans la réussite de l'entreprise et notre problématique est articulée autour de la question fondamentale suivante:

quelle est le rôle et l'importance du leadership transformationnel dans le processus de l'innovation?

Pour cela, nous avons émis l'hypothèse suivante :

H1: Le leadership est positivement associé à l'innovation organisationnelle et représente un soutien interne et externe à l'innovation

Sur le plan méthodologique, notre méthode d'approche recourt à une lecture normative en vue de l'approfondissement et l'interprétation des pratiques de leadership et leurs rôles dans le processus de l'innovation, ce qui nous permettra de valider ou d'infirmer l'hypothèse émise préalablement. Le premier point de cet article traite le processus de l'innovation sur le plan managérial, puis les grandes évolutions qu'a connues le phénomène de leadership, et nous terminerons par la stimulation de l'innovation par le leadership.

.Les implications du leadership transformationnel dans le processus d'innovation

I. Le concept de l'innovation :

Le terme "innovation" comporte une certaine ambiguïté dans le langage courant, il désigne à la fois un processus et son résultat, nous allons dans un premier temps définir ce concept et d'autres notions proches, puis présenter son évolution et ses approches théoriques.

I.1 Définitions et concepts proches :

Ce mot vient du latin innovare qui signifie « revenir à, renouveler ». Innovare quant à lui est composé du verbe novare de racine novus, qui veut dire « changer », « nouveau », et du préfixe in-, qui indique un mouvement vers l'intérieur. Dans la terminologie juridique au Moyen Âge : « introduire quelque chose de nouveau dans une chose établie », d'où l'acceptation de renouveler. Jusqu'au XIIe siècle, le mot désignait ce qui était jeune. Puis vers le XVIe siècle, le sens dérive vers ce qui est singulier, inattendu, surprenant. C'est à cette même période que le mot innover signifie faire preuve d'inventivité, créer des choses nouvelles, sens qu'il a encore en partie aujourd'hui.¹

L'histoire a donc vu le sens du mot innovation évoluer fortement. Aujourd'hui ce terme, parce qu'il renvoie de nos jours à l'idée de progrès et de nouveauté, est utilisé de façon intensive pour construire des expressions qui correspondent à autant de « sous-catégories » : innovation ouverte, innovation participative, innovation sociale, innovation frugale, innovation inclusive, innovation incrémentale, innovation radicale, innovation révolutionnaire, innovation évolutive, innovation associative, innovation spasmodique, etc.

Schumpeter considère que le capitalisme est une dynamique composée de mouvements longs, de cycles de croissance et de crises qui se succèdent. Or c'est précisément l'innovation, définie comme un processus de destruction-créatrice, qui constitue le moteur de cette dynamique, et selon les travaux de Schumpeter, l'innovation est vue comme le fruit du travail d'un agent économique en particulier : l'entrepreneur individuel qui rompt le flux circulaire de l'économie en pariant sur la demande future de nouveaux produits ou procédés, sur l'ouverture d'un nouveau marché, sur l'utilisation d'une nouvelle ressource naturelle ou sur l'organisation de tout un secteur de l'économie. Schumpeter considère que les innovations sont conçues au cours des périodes de crise, avant d'alimenter elles-mêmes la croissance.²

Selon le manuel d'OSLO, On entend par innovation technologique de produit, la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant – séparément ou simultanément- les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail.³

L'innovation peut être considérée comme la transformation d'une idée en un produit nouveau ou amélioré introduit sur le marché, ou un procédé opérationnel nouveau ou amélioré utilisé dans l'industrie ou dans le commerce, ou en une nouvelle démarche à l'égard d'un service social.

L'Organisation de Coopération et de Développement Economique définit l'innovation technologique comme « la mise au point et la commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés » (OCDE, 1992). Cette définition s'appuie de fait sur les usages puisqu'elle réfère à leur nouveauté et à leur amélioration pour le consommateur. Mais amélioration de quoi ? Tout semble commencer du côté de la main et du cerveau. Ces organes indispensables à la vie individuelle, collective ou culturelle de l'Homme contribuent à sa définition.⁴

Selon l'OCDE aussi, L'innovation se définit comme l'ensemble des démarches scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales qui aboutissent, ou sont censées aboutir, à la réalisation de produits ou procédés technologiquement nouveaux ou améliorés.⁵

Woodman et al. (1993) définissent l'innovation organisationnelle comme la création de Nouveaux produits / services dans un contexte organisationnel. Étant donné que la plupart des organisations Comme une arme compétitive, nous adoptons une approche orientée vers le marché et nous Incluent les retours dus à l'innovation. En conséquence, l'innovation organisationnelle dans cette étude est définie comme La tendance de l'organisation à développer des produits / services nouveaux ou améliorés et son succès en Apportant ces produits / services sur le marché. Cette approche est compatible avec celle de Damanpour (1991) Définition des innovations de produits en tant que «nouveaux produits / services introduits pour rencontrer un Marché », et la description fournie par l'OCDE (2004) comme «la réussite de l'introduction d'un nouveau Produit ou service sur le marché. "⁶

L'innovation n'est pas synonyme de technologie, la connaissance est bien le moteur de l'innovation. Ce n'est pas une raison pour cultiver le mirage technologique et la fuite en avant dans les dépenses de R&D.

.Les implications du leadership transformationnel dans le processus d'innovation

L'innovation n'est pas uniquement technique, mais aussi commerciale, organisationnelle et financière. La technologie, bien qu'importante, ne saurait constituer l'essentiel.⁷

I.2 L'évolution du concept et ses approches théoriques :

Il est difficile d'établir le moment où la notion d'innovation est apparue dans le discours de la recherche, force est de constater qu'elle y est entrée dans le contexte de la technologie, puis dans les années quatre-vingt-dix (la phase de limitation du concept) que l'on perçoit une volonté affirmée de définir l'innovation. Les principaux ouvrages scientifiques de cette décennie, tels le Manuel d'Oslo, et le Manuel de Frascati mettent essentiellement l'accent sur l'innovation technologique en entreprise, puis Dans la conjoncture économique du début des années quatre-vingt-dix, le lien entre innovation et développement s'établit naturellement en termes de technologie, de nouveaux marchés et de création d'emplois.⁸

À la fin des années quatre-vingt-dix, la phase de limitation fait progressivement place à la phase de généralisation avec l'émergence d'autres concepts tels que l'innovation sociale.

Une troisième phase, dite de spéciation, s'installe depuis peu avec la fragmentation du concept générique d'innovation couvrant divers champs d'intervention ou de recherche, On parle notamment d'innovations organisationnelles, pédagogiques, médiatiques, linguistiques, urbaines ... etc, en fonction de la nature et domaines d'applications.

Aujourd'hui, les ouvrages sur l'innovation s'apparentent le plus souvent aux processus de management de projet (Watzke et Sagui, 2001) avec tout ce que cela implique : contrôle des ressources, traitement administratif, logiciel de planification, vision mécanique de l'avancement des travaux... bref tout ce qui limite justement innovation et créativité. Ce décalage entre agilité mentale et vision mécanique des projets de recherche est le premier frein à l'innovation.⁹

I.3 la distinction entre innovation, créativité* et imagination :

La créativité et l'innovation sont des concepts convergents et complémentaires, mais certainement pas équivalents, certains décrivent l'innovation comme la commercialisation de la créativité, d'autres comme la mise en œuvre profitable d'une idée, en tout cas l'innovation est associée à la mise en pratique et à l'obtention de résultats et la production de la valeur.

La créativité se situe très en amont de l'innovation, elle intervient au début d'un enchaînement de phases permettant l'innovation, faisant se succéder l'imagination, la créativité, l'invention, et le déploiement, l'imagination comme première phase est souvent définie comme la capacité d'un individu à se projeter dans ce qui lui inconnu, à projeter l'image d'une chose à laquelle il n'a jamais été confronté. Il ya alors production d'une dimension originale forte, alors pour être créatif il faut exprimer son imagination, la communiquer, et l'invention a pour caractéristiques de répondre à un problème, on invente pour résoudre un problème ou une question.¹⁰

II : Lectures théoriques sur le phénomène de leadership :

Selon DALE CARNEGIE La réussite d'une organisation est due pour 15% aux compétences techniques et pour 85% aux compétences humaines, à la personnalité et aux qualités de leader.

II.1 Définitions du leadership :

Le leadership est la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation.¹¹

Selon RICHARD L. DAFT le leadership est l'aptitude, le talent, l'art d'influencer les hommes vers l'atteinte des objectifs fixés. Il est l'activité des hommes.¹²

La définition la plus cohérente aujourd'hui, à notre sens, est celle qui considère le leader comme celui qui mobilise un ensemble de personnes, et qui, tout en préservant l'efficacité collective vers un objectif commun, permet la créativité, l'initiative, la remise en cause.¹³

A ce titre, le leader crée du sens, mobilise des énergies et entraîne l'adhésion. Cette définition ne préjuge donc pas d'une autorité et d'une hiérarchie formelle, elle ne préjuge pas non plus de la durée ou de la généralisation sur toutes les facettes d'un individu. Un leader peut l'être dans un moment précis et sur un compartiment de sa vie et ne pas l'être par ailleurs; elle ne présuppose pas de traits physiques ni de caractéristiques personnelles immuables. Elle considère néanmoins essentiel pour qu'il y ait leader, qu'il y ait mobilisation de suiveurs, persuasion et objectif apparent commun au préalable.

II.2 Leader et manager :

En observant l'évolution des entreprises, il s'avère que certaines personnes ont la capacité de devenir d'excellents managers mais ne seront jamais de grands leaders. D'autres sont des «leaders nés » ou peuvent se développer en tant que tel, mais ont toutes les peines du monde à faire de bons managers.

Zalesnik voit chez les leaders d'entreprise plus de points communs avec les artistes, les chercheurs et autres esprits créatifs, qu'avec des managers. Il considère que le leader tolère le chaos et le manque de structure, évitant de clore ce faisant un débat important, tandis qu'un manager rechercherait

Les implications du leadership transformationnel dans le processus d'innovation

instinctivement l'ordre et le contrôle, tendant à se débarrasser du problème avant d'en comprendre les enjeux. Il constate qu'il est rare que les incertitudes nées du désordre soient réellement sources de problème, et que c'est bien plus souvent le mouvement instinctif d'imposer un ordre dans un chaos potentiel qui crée le vrai trouble dans une organisation.¹⁴

John P. Kotter, après 30 ans d'observations scientifiques approfondies de dirigeants d'entreprises, a synthétisé ses travaux dans un ouvrage devenu une référence (1999) ; ses conclusions font école depuis et sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau N°1 : Distinction entre leader et manager

Le manager	Le leader
1- Il planifie et budgétise	1- Il définit la direction du changement
2- Il organise et recrute	2- Il aligne des équipes
3- Il contrôle et résout des problèmes	3- Il motive et inspire

Source : Mouslime Kabbaj, Opcit, P 6.

Kotter identifie ainsi les tâches fondamentales du manager à une gestion de la complexité et celles du leader à une gestion du changement. Les organisations devraient à notre sens valoriser ces deux formes de talents, différents mais nécessaires, car, comme l'exprime Bennis (1984), l'un des premiers experts dans l'étude contemporaine du leadership, dans un jeu de mot : le manager fait ce qu'il doit faire, le leader fait ce qu'il faut faire.

D'autres formules élégantes et synthétiques sont souvent rencontrées :

- 1- Les leaders sont engagés dans une vision, alors que les managers sont intéressés par les procédures, les règles et les réglementations
- 2- Les leaders regardent vers l'avenir, alors que les managers sont focalisés sur le présent
- 3- Les leaders savent déléguer, alors que les managers veulent contrôler
- 4 Les leaders cherchent à connaître le pourquoi et les managers cherchent le comment.

Selon STEVEN SAMPLE, les vrais leaders ont une pensée différente de celle de leur entourage. Nuancée, elle leur permet de garder leur indépendance intellectuelle, affranchie, elle stimule leur activité mentale, émettre un jugement le plus rapidement possible est d'ordinaire considéré comme une qualité forte et appréciable. Appliquée aux managers, elle peut l'être, en effet. Mais le leader, lui, doit se prononcer sur la véracité ou la fausseté d'une information ou sur la valeur d'idées nouvelles le plus lentement et le plus prudemment possible, voire dans bien des cas, s'abstenir de juger.¹⁵

La pensée nuancée est extrêmement rare, et ne s'acquiert progressivement que par des efforts aussi intenses et soutenus. Pour le leader, il s'agit d'une qualité essentielle à développer.

La plupart des individus portent des jugements manichéens et immédiats sur les choses, les cataloguant aussitôt bonnes ou mauvaises, vraies ou fausses, favorables ou défavorables. Contrairement au vrai leader qui se doit d'apprécier les situations aussi finement et subtilement que possible en vue de prendre des décisions sages.

La pensée nuancée doit aller de paire avec la pensée affranchie. On parle beaucoup actuellement des idées qui sortent de l'ordinaire ou du brainstorming, mais la pensée affranchie franchit une étape supérieure dans le processus créatif. La clé de la pensée affranchie est de commencer par se laisser aller aux idées les plus extravagantes avant de les soumettre à des critères de faisabilité (aspects techniques, et financiers, délai) de légalité et d'éthique.

II.3 Evolutions et théories explicatives :

Il existe globalement 3 courants pour expliquer et définir les leaders :

- Méthode de trait de caractère met l'accent sur les qualités personnelles des leaders et attribue la réussite d'un dirigeant à ses qualifications, talents et les caractéristiques personnelles, toutes fois cette méthode est incapable de signifier pourquoi certaines personnes échouent et d'autres réussissent dans leurs rôles de direction.
- Méthode du comportement privilégie les actions des leaders et non leurs traits personnels. Ils se sont penchés sur deux aspects que présente le comportement d'un leader : les capacités d'initiation de celui-ci et la considération dont il fait montre envers ses collaborateurs et sur la manière dont il influence la prestation fournie par son personnel, toutefois beaucoup d'études indiquent qu'il convient de prendre également en compte la situation dans laquelle le leader agit.
- Le modèle situationnel : Les styles de leadership ne peuvent pas être pleinement expliqués par les modèles comportementaux. La situation dans laquelle opère le groupe détermine également le style de leadership adopté.

Plusieurs modèles existent qui tentent de comprendre la relation entre le style et la situation, dont quatre sont décrits ici:

.Les implications du leadership transformationnel dans le processus d'innovation

- Le modèle de contingence de Fiedler
- Théorie de la situation de Hersey-Blanchard.
- Théorie des chemins-buts.
- Modèle de leadership Vroom-Yetton.

Les modèles décrits ont une utilité limitée, mais ils sont encore largement acceptés dans la littérature de management.

A- Modèle de contingence de Fiedler : ce modèle suppose que le rendement du groupe dépend:

- Le style de leadership, décrit en termes de motivation des tâches et de motivation relationnelle.
- situation de faveur, déterminée par trois facteurs:
 1. Relations avec les membres dirigeants : Degré auquel un leader est accepté et soutenu par les membres du groupe.
 2. Structure des tâches : Mesure dans laquelle la tâche est structurée et définie, avec des objectifs et des procédures clairs.
 3. Position du pouvoir : La capacité d'un leader à contrôler les subordonnés par la récompense et la punition.

Des niveaux élevés de ces trois facteurs donnent la situation la plus favorable; Faible, le moins favorable. Les leaders motivés par la relation sont les plus efficaces dans les situations modérément favorables. Les leaders motivés par les tâches sont plus efficaces aux deux extrémités de l'échelle. Fiedler suggère qu'il peut être plus facile pour les dirigeants de changer leur situation pour atteindre l'efficacité, plutôt que de changer leur style de leadership.

B- Modèle situationnelle de Hersey-Blanchard

Cette théorie suggère que le style de leadership doit correspondre à la maturité des subordonnés. La maturité est évaluée par rapport à une tâche spécifique et comporte deux volets:

- La maturité psychologique - Leur confiance en eux-mêmes, leur capacité et leur capacité d'accepter la responsabilité.
- Maturité de l'emploi - Compétences et connaissances techniques pertinentes.

Au fur et à mesure que la maturité subordonnée augmente, le leadership devrait être plus lié à la relation que motivé par les tâches. Pour quatre degrés de maturité subordonnée, de très mature à très immature, le leadership peut se composer de:

- Délégation aux subordonnés.
- Participer avec des subordonnés.
- Vendre des idées aux subordonnés.
- Dire aux subordonnés ce qu'il faut faire

C- La Théorie du chemin-objectif

Evans et House suggèrent que le rendement, la satisfaction et la motivation d'un groupe peuvent être affectés par le leader de plusieurs manières:

- Offrir des récompenses pour la réalisation des objectifs de rendement.
- Clarifier les chemins vers ces objectifs.
- Suppression des obstacles de performance.

Une personne peut le faire en adoptant un certain style de leadership, selon la situation:

- Leadership de la direction - Des conseils spécifiques sont donnés au groupe et des règles de base sont établies.
- Leadership de soutien - Il existe de bonnes relations avec le groupe et la sensibilité aux besoins des subordonnés est démontrée.
- Leadership participatif - La prise de décision est basée sur la consultation de groupe et l'information est partagée avec le groupe.
- Leadership axé sur la réussite - Des objectifs ambitieux sont fixés et une performance élevée est encouragée tout en faisant preuve de confiance dans la capacité des groupes.

Le comportement de soutien augmente la satisfaction du groupe, en particulier dans les situations stressantes, tandis que le comportement directif est adapté aux situations ambiguës.

Il est également suggéré que les leaders qui ont une influence sur leurs supérieurs peuvent augmenter la satisfaction et le rendement du groupe.

D- Le Modèle de leadership de Vroom-Yetton

Ce modèle suggère la sélection d'un style de leadership pour prendre une décision. Il existe cinq styles de décision:¹⁶

- Autocratique 1 - Le problème est résolu grâce aux informations déjà disponibles.

.Les implications du leadership transformationnel dans le processus d'innovation

- Autocratique 2 - Des informations supplémentaires sont obtenues auprès du groupe avant que le leader prenne une décision.
- Consultatif 1 - Leader discute du problème avec les subordonnés individuellement, avant de prendre une décision.
- Consultative 2 - Le problème est discuté avec le groupe avant de décider.
- Groupe 2 - Le groupe décide du problème, le leader jouant simplement le rôle de président.

II.4 Le leadership transformationnel :

Cette approche se concentre sur le processus pour transformer les suiveurs en leaders, elle consiste à aider les membres de l'équipe à aller au delà de leur intérêt personnel pour le bien de l'équipe, de l'organisation ou de la société.

Donc le leadership transformationnel renvoie à la capacité du dirigeant à amener ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels et à transformer leurs croyances, leurs besoins et leurs valeurs au nom d'une vision collective.

le leadership transactionnel, est défini comme la capacité à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel.¹⁷

Le leadership transformationnel consiste à :

- Valoriser la participation et la contribution des autres.
- Tenir compte des points de vue et des avis des autres avant de prendre une décision.
- Se servir des personnes pour tester les décisions.
- D'abord faire un travail personnel afin de fournir une meilleure contribution au groupe.
- Apprendre de ses propres expériences pour les adapter à la réalité.
- Reconnaître l'importance du processus.
- Partager le leadership (pouvoir au groupe).

Le leadership transformationnel contribue à la transformation de l'organisation, cette organisation est transformée lorsqu'un leader joue un rôle important dans la création d'une vision et d'un but pour l'organisation. Les individus (suiveurs) s'inscrivent alors dans cette vision. Le «leader transformationnel» est celui qui prend la responsabilité pour la revitalisation de l'organisation. Il définit le besoin du changement, il crée de nouvelles visions, il mobilise l'engagement de ces visions, et finalement il transforme l'organisation.

Il existe cinq caractéristiques du leadership transformationnel qui sont :

- Le leader transformationnel fixe un cap à long terme et des objectifs à atteindre qui dépassent l'intérêt strictement personnel des membres de l'équipe.
- Le leader transformationnel fait preuve de charisme et sait transmettre ses convictions.
- Le leader transformationnel sait motiver et inspirer son équipe.
- Le leader transformationnel suscite la créativité et la recherche de solutions originales.

Le leader transformationnel donne de la considération individuelle aux membres de l'équipe. Il travaille au développement des potentiels de chacun.

II.5 Les quatre composantes du leadership transformationnel :

- Influence charismatique : les subordonnées admirent, respectent et font confiance à leur leader, et le leader transformationnel est donc perçu comme un modèle aux yeux de ses subordonnés; ceux-ci veulent lui ressembler, cette idéalisation du leader s'explique par l'intégrité et la moralité de sa conduite, car il agit selon un système de valeurs existentielles qui ne peuvent être négociées.

Le charisme fait référence à la capacité du leader à déclencher des comportements d'identification et d'imitation chez ses subordonnés.¹⁸

- Inspiration et motivation : le leader transformationnel procure un sens au travail et des défis à ses subordonnés, ce qui les motive à performer, puis le leader transformationnel communique une vision positive de l'avenir, explicite ses attentes et se montre engagé envers la vision et les objectifs de l'organisation, et le leader transformationnel fait preuve d'enthousiasme et d'optimisme, ce qui favorise l'esprit d'équipe.
- Stimulation intellectuelle : le leader transformationnel incite ses subordonnés à être créatifs et à innover en questionnant les hypothèses, en recadrant les problèmes et en envisageant les situations passées sous un angle nouveau, et les subordonnés sont impliqués dans le processus de résolution de problème. Ceux-ci ne sont pas blâmés ou critiqués publiquement pour leurs erreurs.
- Considération individualisée : le leader transformationnel est à l'écoute des besoins de chacun de ses subordonnés et favorise une communication bidirectionnelle, il permet à ses subordonnés de se développer et de grandir professionnellement. Il agit souvent comme un mentor ou un coach pour les

Les implications du leadership transformationnel dans le processus d'innovation

développer, ainsi, de nouvelles opportunités d'apprentissage sont offertes en fonction des besoins et des désirs de chacun.

III : L'incitation de l'innovation par le phénomène de leadership transformationnel:

III.1 La stimulation de l'innovation :

Globalement Pour stimuler l'innovation les entreprises doivent se développer dans trois secteurs principaux :¹⁹

- Compétences en leadership : favoriser les styles de leadership qui favorisent l'innovation et pouvons collaborer avec les dirigeants de votre entreprise pour développer ces styles.
- Structure organisationnelle : favoriser la participation aux prises de décisions et l'efficacité de la communication, par les personnes et les équipes pertinentes, et cela est garantie par des structures organisationnelles souples et dynamiques.
- Stratégies de rémunération : La rémunération et motivation doivent faire partie du processus global de management avec l'adoption d'un système efficace de récompenses.

L'impact positif de leader sur l'innovation a été soutenu par un certain nombre d'études empiriques (Par exemple, Keller, 1992, Waldman et Atwater, 1994). Ces études ont porté sur l'innovation, principalement dans le domaine de la R & D Au niveau des projets. L'effet proposé du leadership transformationnel sur l'innovation au Le niveau organisationnel est devenu un sujet de recherche empirique seulement récemment. Par exemple, Jung et al. (2003) ont constaté que le leadership transformationnel était significativement et positivement lié à l'organisation L'innovation mesurée par les dépenses de R & D et le nombre de brevets obtenus au cours des trois années.²⁰

Compte tenu de l'importance pour chaque individu de la connaissance, des aspects affectifs et comportementaux ainsi que des effets de perception, nous sommes convaincus que la dimension émotionnelle et symbolique joue un rôle inter relationnel primordial, particulièrement dans l'équation leader-suiveurs. Nous pensons que l'intelligence émotionnelle joue un rôle vital dans l'exercice du leadership, plus que l'intelligence dans le sens classique du terme, telle qu'elle pourrait être définie par le quotient intellectuel.²¹

III.2 Qualités du leader transformationnel pour la stimulation de l'innovation :

Le leader stimule l'innovation en favorisant la tenue de débats d'idées créatrices entre les subordonnés puisqu'il :²²

- renforce le sentiment d'efficacité personnelle et la confiance des subordonnés;
- amène les subordonnés à s'engager envers les objectifs à réaliser;
- crée une identité commune au sein de l'équipe et un climat de coopération propice aux échanges d'idées divergentes.

Le leader intervient dans tout le processus de l'innovation suivant une démarche créative à travers :²³

-Etape 1 : Définition du problème :

- comprendre l'analyse du problème;
- sa redéfinition et tous les aspects reliés à la définition claire de la situation.

- Etape 2 : Foisonnement d'idées :

- Le processus divergent de créativité.

- Etape 3 : Sélection des idées :

- Le processus convergent de réduction de plein d'idées vers des solutions réalistes.

- Etape 4 : Implémentation de l'idée :

- Transformer les idées affinées en réalité.

Le charisme est souvent cité comme première qualité, aux cotés du mot leader. Cette forme de grâce, qui entraîne la faveur des autres (du mot grec charisma), est la capacité à inspirer la fierté, la foi, le respect et l'enthousiasme. Le leader charismatique avec une aura et un ascendant, naturels ou par la communication, crée un souffle qui entraîne l'adhésion des suiveurs. Il a cette capacité à donner un sens de mission, de vision, et sait créer les sentiments d'urgence lorsque nécessaire et entraîner les faveurs.²⁴

Il ne nous paraît pas indispensable, pour que le leader puisse remplir ses missions, qu'il possède du charisme ; d'autres qualités sont susceptibles de jouer un rôle prédominant.

Kets de Vries (2001) considère à cet égard qu'il existe trois types de leaders : ceux qui appliquent les règles, ceux qui les font et ceux qui les brisent. Dans l'entreprise, Jay Walker (Priceline.com) est un modèle typique de briseur de traditions économiques ou encore Richard Branson qui est passé maître dans l'art de reformuler les situations, et créant ainsi de nouvelles opportunités dans l'aviation, dans les loisirs, dans la musique (Virgin).²⁵

.Les implications du leadership transformationnel dans le processus d'innovation

III.3 Le rôle de leader transformationnel dans l'inspiration individuel :

Shamir et al (1993) présentent les mécanismes qui conduisent à cette performance en insistant sur l'effet motivationnel qui agit à la fois sur des construits individuels et collectifs. Ils développent ainsi une théorie motivationnelle basée sur le concept de soi et qui explique par quel processus le leader transformationnel produit des effets transformationnels sur les subordonnés. Pour les auteurs, le leader transformationnel renforce les concepts de soi, prône l'identification au leader et insiste sur l'adéquation aux objectifs et valeurs de l'organisation. Le subordonné s'engage dans les défis de sa mission selon l'influence du leader transformationnel et il participe aux efforts de l'équipe.²⁶

Bennis (1984) identifie quatre qualités de leader qui sont susceptible d'inspirer les personnes, qu'il a observé systématiquement chez plusieurs dizaines de leaders : le management de l'attention, le management du sens, le management de la confiance, le management de soi. Ce leadership est efficace dans l'innovation quand l'implication (empowerment) atteint chez les suiveurs quatre caractéristiques :²⁷

- les gens se sentent importants,
- l'apprentissage et la compétence sont considérés valorisants,
- les gens se sentent comme faisant partie d'une communauté,
- le travail est enthousiasmant.

Si ces caractéristiques sont atteints, cela permettra de construire une plate forme adéquate à l'innovation qui nécessite la participation, l'apprentissage et le climat social favorable.

Le leader peut aussi surpasser les freins de l'innovation et l'inspiration et le climat créatif qui sont généralement :²⁸

- La tendance à juger trop vite, le manque d'écoute;
- L'hostilité aux nouvelles idées et au changement;
- L'autocensure;
- La peur d'aller explorer du nouveau;
- Le cloisonnement;
- La routine;
- L'incapacité à s'étonner, le fait d'être blasé, l'arrogance;
- Le manque d'enthousiasme;
- L'incapacité à partager, s'amuser, s'enthousiasmer ensemble.

Globalement le leader transformationnel stimule l'innovation en favorisant la tenue de débats d'idées créatrices entre les subordonnés puisqu'il :

- Renforce le sentiment d'efficacité personnelle et la confiance des subordonnés;
- Amène les subordonnés à s'engager envers les objectifs à réaliser;
- Crée une identité commune au sein de l'équipe et un climat de coopération propice aux échanges d'idées divergentes.

III.4 Le rôle de leader transformationnel dans l'inspiration au sein des groupes :

Pour Klein et Kozlowski (2000) les construits individuels, mesures et résultats sont insuffisants pour mettre en lumière les processus au niveau de l'équipe et la performance de l'équipe par ce que plusieurs éléments indiquent l'influence du leadership sur des construits de nature collective.²⁹

Souvent avec de petits groupes, ce n'est pas le premier dirigeant qui émerge comme le leader réel. Dans de nombreux cas, il est un membre subordonné avec des talents spécifiques qui dirige le groupe dans certaines organisations. Les dirigeants doivent souvent laisser la vision, les stratégies, les objectifs et les valeurs guider l'action et le comportement du groupe plutôt que de tenter de contrôler les autres. Quand un leader naturel émerge dans un groupe contenant un gestionnaire, un conflit peut survenir si elles ont des points de vue et des perceptions différentes. Quand un gestionnaire voit le groupe regarder vers quelqu'un d'autre pour le leadership, il peut sentir que son autorité est mise en doute.

En effet, le leader transformationnel augmente la performance en stimulant un comportement citoyen chez les subordonnés et les membres du groupe.

Le comportement de citoyenneté organisationnelle comprend les comportements qui ne sont pas nécessairement requis dans le rôle du subordonné, mais qui sont néanmoins très importants pour l'efficacité des processus organisationnels.

Il existe trois caractéristiques du comportement citoyen

- Collaboration
- Esprit d'équipe
- Conscience de soi et des autres

Les implications du leadership transformationnel dans le processus d'innovation

Les groupes sont souvent plus fidèles à un leader qu'à un gestionnaire. Cette fidélité est créée par le leader dans des domaines tels que:

- Prendre le blâme quand les choses tournent mal.
- Célébrer les réalisations du groupe, même mineures.

Le leader doit reconnaître les succès au sein d'une équipe. Les leaders sont des gens attentifs et sensibles. Ils connaissent leur équipe et développent la confiance mutuelle.

Le leader peut aussi influencer le processus d'innovation par plusieurs méthodes à savoir :

A- Le brainstorming

Lorsque l'on évoque la technique de brainstorming, certains pensent que c'est uniquement une technique pour les publicitaires et les gens du marketing, d'autres que c'est une pure perte de temps, enfin certains pensent que leur créativité innée va générer des idées dont on fera un cas d'école. Il est vrai que les héros du brainstorming sont ceux qui ont l'habitude de faire des connexions entre différents domaines ou des liens entre des idées paradoxales. Ces compétences ne sont pas données à tout le monde. Dans les faits, il ne faut pas s'attendre à un miracle du brainstorming. À la fin du brainstorming, le leader de l'équipe pourra se persuader d'avoir fait le tour d'un problème de façon à peu près exhaustive et d'avoir obtenu un consensus sur les priorités à mettre en œuvre.³⁰

Le brainstorming est un bon outil si le leader a besoin de créer une atmosphère positive afin que son équipe puisse utiliser toute sa créativité face à des problèmes récurrents et faire des choix parmi les plus aigus. Inversement, lors du démarrage d'un projet, le leader ressent le besoin d'inventorier différentes pistes techniques et définir celles qui sont les pertinentes.

B- Le modèle de pensée latérale de De Bono :

Lorsqu'il s'agit de trouver une solution originale à un problème donné, tout leader se trouve confronté à la problématique de l'innovation. Or toute solution est limitée aux connaissances de chacun, mais aussi à la méthodologie employée. Dans ce sens, E. de Bono (1987) propose une méthode originale permettant d'attaquer un problème, sous six modes de pensées différentes matérialisés par un chapeau de couleur. Le chapeau blanc représente l'impartialité, le rouge l'émotivité, le noir la négation, le jaune la pensée positive, le vert la créativité, enfin le bleu la rationalité. Lorsque le leader veut tester une idée, il demande de l'analyser sous différents points de vue, en se coiffant avec un ou plusieurs chapeaux fictifs.³¹

La méthode de De Bono a beaucoup contribué au développement de l'innovation dans les années 1970. Elle semble un peu abstraite pour les leaders, constamment dans l'action et dont les théories – autres que techniques – leur échappent en grande partie. Ils préfèrent suivre leur intuition et considèrent cette méthode comme une perte de temps. Ceci explique que la pensée latérale de De Bono a été supplantée par des techniques issues du monde industriel, considérées comme plus pragmatique : roue de Deming, six sigma, reengineering, qualité totale, diagramme Ishikawa ou, dans un autre registre, des tests psychotechniques.³²

Conclusion :

Les leaders répondent aux attentes réciproques et aux aspirations humaines, libèrent la parole, instaurent la transparence. Ils clarifient la vision, les rôles, et les missions, favorisent la transversalité et résolution des problèmes.

Les leaders participent aussi aux changements et luttent contre le dysfonctionnement qui perturbe le bon fonctionnement, ainsi instaurant un processus de management participatif qui favorise la communication et la dimension humaine et améliorant le système de qualité dans l'organisation.

La nature et le rôle du leadership est seulement déterminée dans un contexte organisationnel, ou le leader est considéré comme l'une des composantes essentielles dans le processus de l'innovation, cependant, le leadership ne se réduit pas à la personne du leader, puisque ce dernier ne peut pas réaliser seul des résultats.

L'innovation et l'organisation sont deux concepts antagonistes, le premier basé sur l'instabilité, la liberté et la souplesse et l'autre nécessitant des structures stables, dans ce contexte l'entreprise s'attache à mettre en place des structures flexibles dans le but d'aboutir à des résultats exploitables par le leadership.

En stimulant le comportement citoyen et l'innovation, le leader transformationnel augmente la performance de façon qualitative et quantitative.

Le leadership et le management tentent ensemble d'orienter les entreprises vers une stratégie interactive d'innovation qui suppose que l'entreprise établie de nouvelles relations avec son environnement voire fournisseurs (notamment le crowdsourcing ou La production participative, l'externalisation ouverte, qui est l'utilisation de la créativité, de l'intelligence et du savoir-faire d'un grand nombre de personnes, en sous-traitance, pour réaliser certaines tâches traditionnellement effectuées par un employé ou un

Les implications du leadership transformationnel dans le processus d'innovation

entrepreneur.) ou avec clients et/ou d'autres collaborateurs, afin de constituer un véritable réseau d'innovation.

Bibliographie

- ¹ <https://www.lescahiersdelinnovation.com/2015/03/histoire-concept-a-succes/>, consulté le 12/12/2016.
- ² Anne SANDER, LES POLITIQUES DE SOUTIEN A L'INNOVATION : UNE APPROCHE COGNITIVE, Thèse de doctorat, UNIVERSITE LOUIS PASTEUR - STRASBOURG I, Juin 2005, P 18.
- ³ <https://www.lescahiersdelinnovation.com/2015/03/histoire-concept-a-succes/>, consulté le 12/12/2016.
- ⁴ Bernard Claverie- Pascal Fouillat, L'innovation comme moteur d'évolution des technologies de l'information : vers un rapprochement des techniques et des usages, P 23.
- ⁵ <https://www.lescahiersdelinnovation.com/2015/03/histoire-concept-a-succes/>, consulté le 12/12/2016.
- ⁶ Lale Gumusluoglu- ARZU ILSEV, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL INNOVATION: THE ROLES OF INTERNAL AND EXTERNAL SUPPORT FOR INNOVATION, published in the Proceedings, Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, July 8-13, 2006, P 6.
- ⁷ <https://www.lescahiersdelinnovation.com/2016/02/diamant-de-l-innovation-marc-giget/>, consulté le 07/01/2016.
- ⁸ Pour plus d'information voir <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2005-3-page-377.htm>, consulté le 02/01/2016.
- ⁹ Bernard RADON, Guide de leadership : Progresser vers la fonction de dirigeant, Dunod, Paris, 2007, P 121.
- * La créativité est entrée dans le dictionnaire de l'académie française en 1971, défini comme un équivalent de l'inventivité, inspiration, création ou parfois de génie.
- ¹⁰ Hervé Mathe, De la créativité à l'innovation, ESSEC Business school publication, P 03.
- ¹¹ Robert J. House et al, Culture leadership and organizations , P 15.
- ¹² RICHARD L. DAFT, Management, 10ème édition, south western edition, 2011, P 494.
- ¹³ Mouslime Kabbaj, Introduction aux concepts et pratiques du leadership dans l'entreprise, Cahier du leadership n°1, Mai 2003, P 4.
- ¹⁴ Mouslime Kabbaj, Opcit, P 6.
- ¹⁵ Steven Sample, Devenez un grand leader, Nouveaux Horizon Edition d'organisation , p19
- ¹⁶ V.H. Vroom et P.W. Yetton, Leadership and Decision Making, , publié par University of Pittsburgh Press, 1973, pp. 41-42
- ¹⁷ Mathieu Molines, Leadership transformationnel, stress et performance, Nouveaux comportement – nouvelle GRH, 21 ème congrès AGRH, 17-19 novembre 2010, RENNES, P 07.
- ¹⁸ Mathieu Molines, Opcit, P 7.
- ¹⁹ <http://www.haygroup.com/ca-fr/challenges/index.aspx?id=9310> , consulté le 22/12/2016.
- ²⁰ Lale Gumusluoglu- ARZU ILSEV, Opcit, P 7.
- ²¹ Mouslime Kabbaj, Opcit, P 4.
- ²² Catherine Privé, L'impact du leadership transformationnel sur l'efficacité organisationnelle, Midi rencontre Chaire La Capitale, Chaire La Capitale, P 17.
- ²³ Yves Dessureault, Comment stimuler l'innovation ?, Congrès RESAM 2012, P 14.
- ²⁴ Mouslime Kabbaj, Opcit, P 11.
- ²⁵ Mouslime Kabbaj, Opcit, P 12.
- ²⁶ Mathieu Molines, Opcit, P 9.
- ²⁷ Mouslime Kabbaj, Opcit, P 12.
- ²⁸ Yves Dessureault, Opcit, P 19.
- ²⁹ Mathieu Molines, Opcit, P 8.
- ³⁰ Bernard RADON, Guide de leadership : Progresser vers la fonction de dirigeant, Dunod, Paris, 2007, P 123
- ³¹ Bernard RADON, Opcit, PP 124-125.
- ³² Bernard RADON, Opcit, P 125.