



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

STYLE DE LEADERSHIP ET INNOVATION EN PME :
ETUDE DE DYADES LEADER - FOLLOWER

Promoteur : Nathalie DELOBBE

Mémoire-recherche présenté par
Charlotte Picquet – 4615-14-00

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion

ANNÉE ACADÉMIQUE 2015 - 2016

C'est avec un petit pincement au cœur que je rédige les dernières lignes de ce mémoire.

Je n'aurais jamais pensé ressentir cette sensation... Et pourtant !

Ce travail clôture cinq années d'études qui ont été des plus enrichissantes d'un point de vue intellectuel mais également, d'un point de vue personnel.

Le moment de remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce mémoire est donc enfin arrivé.

J'aimerais, tout d'abord, remercier ma promotrice, Nathalie Delobbe, qui a su être un leader efficace et me ramener à temps sur le chemin du mémoire. Les leaders et followers que j'ai pu interroger dans le cadre de cette recherche et qui m'ont accordé leur temps, m'ont fait part de leur expérience et de leur passion. Ces rencontres ont été très intéressantes et m'ont permis de mieux cerner mon sujet.

Ensuite, j'aimerais remercier mes parents et mes grands-parents qui ont été là pour me donner leur avis critique – et toujours juste – sur ce travail, qui ont enduré mes doutes, qui ont allumé des cierges et qui ont surtout cru en moi !

Je tiens également à remercier chaleureusement les nombreuses personnes chez qui j'ai élu domicile durant ces cinq années et plus particulièrement durant ces trois derniers mois.

Dans tous ces lieux, j'y ai trouvé de l'inspiration, vécu des pauses inoubliables avec la VW Crew et y ai vécu des grands moments de créativité et de folie.

Enfin, je tiens à remercier tout particulièrement Camille Bonneville pour ses réponses rapides et satisfaisantes à mes nombreuses questions. Et d'également m'avoir toujours poussé à la concentration.

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : REVUE DE LITTERATURE	3
CHAPITRE 1 : INNOVATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE	3
1.1. <i>Introduction.....</i>	3
1.2. <i>Caractéristiques générales.....</i>	3
1.3. <i>Processus d'innovation</i>	6
1.4. <i>Place de l'innovation dans l'entreprise.....</i>	10
1.5. <i>Antécédents de l'innovation.....</i>	10
1.6. <i>Conclusion</i>	16
CHAPITRE 2 : LEADERSHIP.....	17
2.1. <i>Introduction.....</i>	17
2.2. <i>Définition</i>	17
2.3. <i>Distinction avec le management</i>	21
2.4. <i>Conclusion</i>	22
CHAPITRE 3 : THEORIES LIANT LEADERSHIP ET INNOVATION	23
3.1. <i>Introduction.....</i>	23
3.2. <i>Études menées au niveau individuel, groupal et organisationnel.....</i>	23
3.3. <i>Théories ayant mis au point un type spécifique de leader</i>	28
3.4. <i>Conclusion</i>	38
PARTIE II : RECHERCHE QUALITATIVE	39
CHAPITRE 1. MODELE.....	39
1.1. <i>Cadre conceptuel.....</i>	39
1.2. <i>Question de recherche.....</i>	39
1.3. <i>Sous-questions de recherche</i>	40
1.4. <i>Méthode qualitative.....</i>	41
1.5. <i>Sélection de l'unité d'analyse</i>	42
1.6. <i>Échantillon final</i>	43
1.7. <i>Technique de recueil des données.....</i>	43
1.8. <i>Analyse des données.....</i>	44
CHAPITRE 2. ANALYSE DES RESULTATS.....	46
2.1. <i>Introduction.....</i>	46
2.2. <i>Style de leadership adopté par les leaders.....</i>	46
2.3. <i>Caractéristiques de l'environnement.....</i>	52
2.4. <i>Effets de ce style de leadership</i>	59
2.5. <i>Conclusion</i>	66
CHAPITRE 3. DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES	67
3.1. <i>Introduction.....</i>	67
3.2. <i>Discussion</i>	67
3.3. <i>Limites.....</i>	72
3.4. <i>Perspectives.....</i>	73
CONCLUSION	77
BIBLIOGRAPHIE	80

Introduction

Les crises financières qu'a connu la sphère économique ces dernières années laissent le monde des entreprises perplexe face à la manière optimale de réagir afin de booster leurs performances. Mais ce n'est pas tout, la mondialisation rend la compétition entre les firmes plus intense, un grand nombre de produits devient rapidement obsolète et les entreprises doivent être prêtes à réagir de manière immédiate afin d'être dans les premières à rencontrer les besoins changeants des consommateurs.

C'est dans ce contexte d'extrême compétition et d'instabilité que la nécessité d'innover est apparue comme solution pour contourner ces différents challenges actuels. En effet, grâce à l'innovation, les firmes vont pouvoir acquérir un avantage compétitif via la mise sur le marché d'un produit ou d'un service qui est nouveau, rare, attrayant et difficilement imitable (Barney, 1991). Au plus vite l'entreprise anticipe les besoins de ses consommateurs et y répond de manière satisfaisante, au plus cette dernière aura une position idéale sur le marché. Venant compléter l'avantage compétitif et une place de leader du marché, l'innovation va également permettre à l'entreprise d'avoir une meilleure santé financière (Andrew, Sirkin, Haanaes, & Michael, 2007). Certains auteurs vont encore plus loin et assurent que sans aucune innovation, une firme est vouée à disparaître (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014).

Au vu du rôle primordial que joue actuellement l'innovation au sein des entreprises, des études se sont penchées sur les éléments qui pourraient favoriser, non seulement, l'envie d'innover des firmes, mais également leur capacité à mettre en place les idées innovantes. De nombreux antécédents ont été soulignés lors de ces études allant du niveau individuel, au niveau groupal pour enfin se concentrer sur le niveau organisationnel. Parmi ceux-ci, le style de leadership est ressorti comme antécédent de l'innovation au niveau individuel et groupal.

L'actualité regorge d'exemples de firmes innovantes qui sont arrivées avec succès au sommet de l'économie mondiale grâce à leur leader. Il est inutile de devoir expliquer à quel point l'influence de Steve Jobs semble avoir eu un impact sur l'innovation au sein d'Apple... Une seule personne pourrait donc avoir une influence assez grande que pour pousser sa firme vers l'innovation et le succès.

Ce thème de leadership a donc été étudié par des chercheurs qui ont tenté de déterminer un style idéal qui répondrait de manière adéquate aux besoins du cycle d'innovation. D'autres chercheurs ont tout simplement focalisé leurs recherches sur les éléments que le leader pourrait influencer. Si certains médias semblent convaincus que le rôle du leader peut exercer une influence sur le processus d'innovation mis en place par les membres de l'entreprise, les résultats d'études scientifiques sont, cependant, loin d'être satisfaisants et de donner des réponses exploitables de manière concrète. Anderson et al. (2014) avancent même que le nombre de recherches concernant cette relation reste assez limité au vu de l'importance que semble avoir le rôle du leader. Nous allons donc répondre à l'appel des deux auteurs qui soutiennent que de plus amples recherches doivent être menées afin d'explorer et de comprendre la manière dont le leader peut influencer l'innovation au sein de son entreprise. Nous concentrerons nos recherches, plus particulièrement, sur l'influence que peut avoir un leader sur son/ses followers afin que ceux-ci manifestent un comportement innovant.

Afin d'espérer apporter des éclaircissements sur cette relation incertaine et ainsi proposer des solutions aux leaders des entreprises afin qu'ils puissent mettre à profit leur influence de façon plus adéquate et ainsi redonner l'élan nécessaire à leur entreprise, il nous a paru intéressant de nous pencher sur cette relation qui unit le leader de l'entreprise avec l'innovation.

Nous allons mener notre étude de la manière qui suit. Tout d'abord, nous allons, dans notre première partie, introduire et définir nos deux concepts de base : l'innovation et le leadership. Ces deux éléments seront ensuite mis en relation au regard des études ayant été menées antérieurement à ce sujet. À la fin de notre revue de littérature, nous espérons avoir une idée précise des éléments sur lesquels certaines zones d'ombre sont présentes et ceux qui semblent jouer un rôle primordial dans le processus d'innovation. Grâce aux bases théoriques qui auront été établies durant la première partie, nous serons dans la possibilité de mettre au point un modèle théorique qui nous guidera lors de notre deuxième partie. En effet, notre partie pratique se focalisera sur une analyse qualitative de dyades leaders – followers. Au fil des interviews, une grille d'analyse sera composée et nous permettra de répondre aux différentes questions soulevées par notre modèle théorique. Enfin, lorsque nos analyses auront été effectuées, nous pourrons confronter les études théoriques aux expériences plus pratiques de personnes mettant en place un projet innovant. Grâce à cette mise en perspective, des conclusions et des implications pourront être tirées.

Partie I : Revue de littérature

CHAPITRE 1 : INNOVATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

1.1. Introduction

Selon de nombreux chercheurs (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004 ; de Brentani, 1991), la créativité et l'innovation sont des facteurs indispensables pour une performance remarquable de l'entreprise. L'idée et l'implémentation de celle-ci sont revendiquées par les entreprises comme étant devenu le nouveau moyen de créer de la richesse (de Brabandère, 2002). De par leur nature indispensable, nous allons étudier ce processus, mais également la nature de ses antécédents.

1.2. Caractéristiques générales

1.2.1. Définition

L'innovation en entreprise peut être définie comme l'implémentation fructueuse d'une idée créative au sein d'une organisation (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). On peut rattacher à cette définition celle de West et Farr (1990), car elle complète la première en y ajoutant des éléments importants. Ceux-ci énoncent que l'innovation en entreprise comprend l'introduction intentionnelle et son application dans un rôle, un groupe ou une organisation d'une idée, d'un procédé ou d'un produit, nouveau aux yeux de l'unité qui doit l'adopter et conçu afin de bénéficier significativement à l'individu, au groupe, à l'organisation ou plus largement à la société (West, & Farr, 1990).

L'innovation peut être implémentée par une société de produit, mais, contrairement à ce que l'on pourrait penser, également par une société de services. Cependant, le secteur tertiaire a trop souvent été négligé par les théories économiques étudiant l'innovation (Gadrey, Gallouj, & Weinstein, 1995).

Elle englobe trois notions complémentaires : premièrement une idée de nouveauté, ensuite de valeur créée et enfin l'approbation du produit ou du service par l'organisation ou par le marché via la commercialisation ou l'implémentation au sein de l'entreprise (Deschamps, 2012).

En effet, l'innovation englobe une idée nouvelle – pour l'unité d'adoption – à défaut d'être nouvelle pour la société entière. De fait, l'idée ne peut être 100% inédite, car elle reprend un mélange de procédés adoptés autre part ou qui doit être restreinte par des contraintes techniques ou budgétaires. Elle englobe également une notion de bénéfice

engendré par une ou plusieurs unités (le groupe de travail ou l'organisation entière au mieux). Le troisième élément souligne le fait que l'idée doit être introduite et mise en place de manière intentionnelle. Nous verrons plus loin que cet élément est une distinction majeure avec le concept de créativité (West, 2002).

1.2.2. Type d'innovations

Afin d'établir une liste des innovations, nous allons nous baser sur le classement établi par Schumpeter, longuement reconnu comme le prophète de l'innovation. Lors de son énumération, celui-ci a gardé un esprit ouvert sur le monde des innovations. Celui-ci va établir cinq grands types d'innovations qui sont les suivants : l'introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production, l'ouverture à une nouvelle source d'approvisionnement de matières premières ou de produits semi-finis, l'exploitation de nouveaux marchés non investis auparavant, et enfin, la réorganisation de l'organisation (Schumpeter, 1934).

Cependant, la division peut aller plus loin. En effet, chacune de ces catégories peut également être séparée en fonction du degré d'innovation. Le premier degré reprendra les innovations dites *incrémentales* c'est-à-dire qui proviennent d'un changement mineur et continu utilisant des techniques ou technologies déjà existantes. À l'opposé, l'innovation *radicale* utilise des techniques totalement nouvelles et développe une idée jamais encore apparue, se démarquant ainsi avec le paradigme existant (Dosi, 1982). L'innovation incrémentale est nouvelle pour la firme alors que l'innovation radicale est nouvelle pour la firme et pour le secteur d'activité, voire pour l'ensemble de la société (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001). Lorsque l'entreprise décide de mettre au point une innovation incrémentale, le niveau moyen de performance augmente de manière définie et connue. Cependant, lors de l'innovation radicale le niveau de performance demandé sera plus variable et incertain (Bledow, Frese, Anderson, Erez, & Farr, 2009), car il demande de plus grandes capacités d'imagination que lorsque l'innovation est incrémentale (De Jong, & Den Hartog, 2003).

Il n'est pas obligatoire de voir ces innovations comme étant mutuellement exclusives, au contraire, l'idéal est de mettre en place plusieurs de ces innovations en parallèle. De ce fait, la combinaison spécifique de plusieurs types d'innovation, au sein du secteur tertiaire, rendra le produit ou le service plus difficilement imitable.

1.2.3. Distinction avec la créativité

La créativité peut être définie comme la production, par une personne ou un groupe de personnes travaillant ensemble, d'une idée nouvelle et utile concernant un domaine quelconque (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996).

Lorsque l'on met en parallèle cette définition avec celle de l'innovation, on remarque que la créativité est une condition nécessaire, mais non suffisante à l'innovation (Mumford, Hester, & Robledo, 2012), car des facteurs autres que la créativité doivent intervenir durant le processus d'innovation afin d'arriver à un résultat satisfaisant (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). L'innovation englobe donc la créativité, mais l'inverse n'est pas correct (Anderson, & King, 1995). En effet, le processus créatif mènera à une idée qui est le point de départ du processus d'innovation, mais qui ne peut en aucun cas être considérée comme une innovation en tant que telle (De Jong, & Den Hartog, 2003 ; King, & Anderson, 1995) tant que celle-ci n'aboutit pas à une commercialisation (DuBrin, 2010).

De plus, de par son implémentation, on retrouve une idée de profit, de retour sur investissement avec l'innovation qu'on ne retrouve pas avec la créativité (Andrew, Sirkin, Haanaes, & Michael, 2007). En effet, l'innovation, contrairement à la créativité, peut apporter à la firme un certain gain (De Jong, & Den Hartog, 2003 ; King, & Anderson, 1995).

Une autre distinction primordiale entre les deux concepts est la nature des interactions. En effet, la créativité va être mise en place par un individu ou un groupe tandis que l'innovation est un phénomène social de l'organisation et sera le fruit de l'interaction entre différents groupes au sein même de l'organisation (Mumford, Hester, & Robledo, 2012).

Enfin, la créativité reprend souvent une idée de vraie nouveauté tandis que l'innovation peut reprendre une idée qui est relativement nouvelle (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004). En effet, nous avons vu lors de l'énumération des différents types d'innovations que celle-ci peut être incrémentale ce qui rend l'innovation nouvelle aux yeux de l'entreprise qui l'implémente sans pour autant être totalement nouvelle, car elle peut déjà exister autre part.

Cependant, malgré leurs différences, certains aspects lient les deux notions comme la nécessité de ne pas être limitées à la technologie ainsi que l'importance d'être portées par l'ensemble du personnel (de Brabandère, 2002). De plus, ces deux processus sont influencés à différents niveaux : individuel, de groupe et organisationnel (Mumford, Hester, & Robledo, 2012). Enfin, la créativité et l'innovation sont des processus qui peuvent être divisés en différentes étapes. Amabile (1996) a dressé un schéma explicatif des différentes étapes de la

créativité. Cinq phases en ressortent : l'identification du problème, la préparation, la mise au point d'une réponse, la validation et la communication de la réponse et enfin le résultat [ANNEXE N°1].

Wallas (1926), dans son ouvrage « *The art of thought* » se basant sur des observations empiriques, a également mis au point une théorie développant les différentes étapes du processus créatif. Quatre grandes étapes en sont ressorties : la préparation, l'incubation, l'illumination et la vérification. Ces dernières, même si elles sont présentées de manière linéaire, se chevauchent cependant de manière constante. Ces différentes étapes sont déjà assez complètes et aboutissent à un résultat. Cependant, on peut voir qu'aucune étape d'implémentation concrète n'est soulignée. De fait, comme énoncé précédemment, la créativité est le point de départ de l'innovation. C'est pourquoi nous retrouverons et expliciterons ces étapes lors du processus d'innovation et plus précisément lors de la phase d'initiation ainsi que de manière moins présente, lors de la deuxième phase de l'innovation, l'implémentation (De Jong, & Den Hartog, 2003). Ces étapes seront explicitées dans la prochaine section.

En conclusion, la grande majorité des entreprises ont une panoplie d'idées. Cependant, seulement une infime partie est retenue comme innovante. Ce sont celles qui arriveront constamment à générer des revenus en menant d'une main de maître le processus de l'idée à la génération de cash (Andrew, Sirkin, Haanaes, & Michael, 2007). L'innovation est donc un concept beaucoup plus large et complexe que la créativité (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, & Waterson, 2000). Et si ces concepts sont différents, ils sont cependant indissociables (de Brabandère, 2002), car l'innovation ne pourrait avoir lieu sans les idées créatives avancées par les individus (Amabile, 1988).

1.3. Processus d'innovation

Tous les chercheurs s'accordent à dire que l'innovation est un processus constitué de différentes étapes (Deschamps, 2012 ; Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004). En effet, comme la créativité fait partie de l'innovation et qu'elle est divisée en phases, par conséquent le processus d'innovation le sera également.

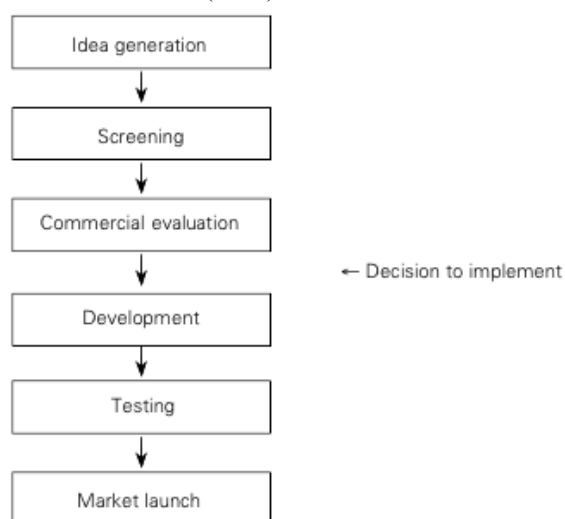
De nombreux auteurs ont tenté de conceptualiser ce processus innovant et en sont venus à la conclusion qu'il n'existe pas de modèle universel où les étapes sont clairement définies du début à la fin (Amabile, 1988). Cependant, il est possible d'identifier les phases principales et leurs séquences typiques (Amabile, 1988). Nous nous pencherons donc sur le

modèle mis au point par Booz et al. (1982) et nous ferons une comparaison avec le modèle de Wallas (1926).

1.3.1. Le modèle de Booz, Allen et Hamilton

Ce modèle de type *activity-stage* a été développé en 1982 par Booz, Allen et Hamilton. Il reprend sept étapes, soit trois de plus que le modèle du processus créatif développé par Wallas en 1926. Ces étapes ont pour but d'arriver à exploiter une opportunité existante sur le marché en un produit prêt à être vendu (Krishnan, & Ulrich, 2001). Cependant, ces sept étapes ont été fusionnées en deux phases par De Jong et Den Hartog (2003). Cette schématisation [I] est reprise ci-dessous.

I. MODELE DU PROCESSUS D'INNOVATION DEVELOPPE PAR BOOZ, ALLEN, & HAMILTON (1982) ET REPRIS PAR DE JONG ET DEN HARTOG (2003)



Source : DE JONG, J., & DEN HARTOG, D. (2003). Leadership as a determinant of innovative behaviour. Scales Research Reports H, 200303, p.23.

Nous pouvons observer, sur ce schéma [I], une coupure entre la première phase qui sera qualifiée d'initiation, durant laquelle des processus divergents seront mis en place, et la phase d'implémentation où des processus d'exploitation seront engagés (De Jong, & Den Hartog, 2003 ; Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973). Ces deux phases sont à l'opposé l'une de l'autre. En effet, la phase d'initiation peut engager une personne seule tandis que la phase d'implémentation va obligatoirement dépendre de l'accord, des ressources, mais aussi de l'aide d'autres personnes (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, & Waterson, 2000). Cependant, malgré leur aspect totalement opposé ces deux phases sont cruciales pour l'innovation (Rosing, Frese, & Bausch, 2011).

La première étape du processus développé par Booz et al. (1982) – mais qui n’est pas reprise par De Jong et Den Hartog – sera de dégager une nouvelle stratégie de produit. Les dirigeants, sans se préoccuper de l’aspect lucratif, vont mettre à jour les objectifs et la mission de la firme. Dès ce moment, la phase d’initiation sera enclenchée.

Grâce à ces nouvelles visions, la deuxième étape de génération d’idées pourra être entamée. Les acteurs de cette phase vont examiner l’environnement au regard des nouveaux objectifs déterminés en amont (Booz, Allen, & Hamilton, 1982), prendre du recul face à leur routine ainsi que discerner de nouvelles opportunités qui se trouvent dans des incongruités et/ou discontinuités (Mumford, Whetzel, & Reiter-Palmon, 1997). Selon De Jong et Den Hartog (2003), la clé pour générer des idées est de combiner et de réorganiser des informations et des concepts déjà existants afin de réussir à répondre aux nouveaux challenges et opportunités soulignés. Ceux-ci insistent également sur le rôle prépondérant que les employés de première ligne peuvent jouer lors de la phase d’initiation. En effet, étant en contact direct avec les clients, ils peuvent connaître plus facilement leurs envies et leurs changements de besoins (De Jong, & Den Hartog, 2003). Cependant, cette recherche d’idées peut être également engagée par toute personne qui touche à la firme de près ou de loin (employés, clients, vendeurs...) (Booz, Allen, & Hamilton, 1982). Anderson et King (1995) ajoutent qu’il est primordial que tous les employés prennent part aux décisions concernant l’innovation afin qu’ils se sentent englobés dans le changement.

Cette étape-ci peut être mise en parallèle avec les phases de préparation, d’incubation et d’illumination décrites par Wallas (1926). En effet, c’est à cet instant que la phase amont de l’innovation est enclenchée. Durant celle-ci, un processus divergent est mis en place, stimulant la créativité des équipes en charge de la phase via leur immersion totale dans le projet. Des comportements d’exploration comme la prise de risque, les découvertes, l’expérimentation – le tout dans une certaine flexibilité – devront être montrés par les travailleurs (March, 1991). De plus, un environnement ouvert aux idées nouvelles et tolérant face à celles-ci doit être promu (Deschamps, 2012 ; DuBrin, 2010).

La troisième étape consistera en la sélection et l’évaluation des idées qui ont été avancées jusque là afin d’en diminuer leur nombre. Seules les idées qui ont le plus grand potentiel vont être retenues. Cependant, malgré le nombre déjà restreint d’idées préservées, celles-ci vont à nouveau devoir être sujettes à une analyse commerciale durant la quatrième phase. Chaque idée sera évaluée en fonction d’un business plan détaillé et fictif afin de savoir si elle est viable (Booz, Allen, & Hamilton, 1982). Ces deux étapes peuvent être mises en

parallèle avec la phase de vérification de Wallas (1926) où la validité et les conséquences des idées sont établies.

C'est après cette dernière étape que, selon Booz, Allen et Hamilton (1982) la décision d'implémenter l'idée retenue a lieu et que la phase d'initiation prend fin (De Jong, & Den Hartog, 2003).

Lorsque la réalisation de l'idée a été approuvée, c'est au tour de la phase d'implémentation de se mettre en place (De Jong, & Den Hartog, 2003). À l'opposé des attitudes d'exploration, les comportements d'exploitation engagés durant cette phase reprennent comme caractéristiques l'efficacité, la prise de choix, la sélection, l'implémentation, la production. Lors de celle-ci, la variance des comportements mis au point diminue (March 1991). Il faudra mettre en place des procédures de vérification telles que recueillir des indices de support, utiliser de la persuasion logique et expérimenter l'idée nouvelle (DuBrin, 2010).

En premier lieu, l'étape de développement va établir de manière concrète l'idée retenue, que ce soit par l'assemblage de ses composantes, si c'est un produit, ou la mise en pratique de nouvelles façons de faire, si c'est un service. De nombreux changements vont être instaurés tout au long du processus afin que l'offre réponde, voir dépasse, les attentes du marché et du consommateur. Selon De Jong et Den Hartog (2003), pour que cette étape soit menée à bien, un ou des employés doivent prendre en charge cette implémentation en vendant l'idée aux autres membres de l'équipe.

Lorsque tous les éléments utiles à l'implémentation ont été déterminés, le produit ou le service va être testé lors de l'avant-dernière étape. Grâce aux différents feedbacks reçus, le produit ou service pourra être altéré afin d'arriver à son état final. La dernière étape sera donc la commercialisation ou l'exécution du nouveau service (Booz, Allen, & Hamilton, 1982). Pour la deuxième fois, le rôle prépondérant des employés de première ligne est mis en avant. En effet, De Brentani (1991) énonce que lors de ces deux dernières étapes, ceux-ci vont pouvoir apporter une grande contribution à l'implémentation grâce à leurs connaissances des consommateurs et des offres compétitives.

Nous avons essayé de représenter et de suivre les écrits qui présentaient le processus d'innovation de manière linéaire afin de faciliter la compréhension. Cependant, la réalité est un peu moins exacte. En effet, la phase de créativité et d'implémentation n'ont pas lieu dans un ordre bien défini et il est difficile de les mettre l'une après l'autre afin d'établir un processus clair (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004). Les recherches de Van de Ven et al. (1999) ont mené à la même conclusion. Ils décrivent le processus d'innovation comme étant

un cycle répétitif d'activités convergentes et divergentes qui ont lieu plus ou moins simultanément à différents niveaux d'analyse. Anderson et al. (2014) rajouteront que le processus d'innovation à travers le temps est peu ordonné, doit être réitéré et avance de deux pas pour reculer d'un ensuite et faire des pas de côté. Restant en adéquation avec ce processus peu clair, les comportements des travailleurs tels qu'énoncés par De Jong et Den Hartog (2003) ne sont pas mis en place de manière séquentielle, même s'ils sont présentés comme tels. Ce modèle séquentiel tel que décrit par Booz et al (1982) est donc peu représentatif de la réalité. Cependant, il peut servir de cadre théorique afin de pouvoir analyser un processus innovant (King, 1992).

1.4. Place de l'innovation dans l'entreprise

L'innovation, lorsqu'on la regarde de façon informelle, peut être définie comme des attitudes et un processus social où des individus, des groupes ou l'organisation veulent mettre en place des changements voulus ou qui ne veulent pas être pénalisés par un comportement d'inaction. Cette nouvelle définition énoncée par West (2002) met en avant le fait que l'innovation fait partie d'un processus social où la communication et l'interaction sont de mise entre les personnes à travers toutes les structures de l'organisation. Ce processus est donc inimaginable sans l'apport de chaque maillon de l'entreprise et n'est pas seulement influencé par le département R&D ou les hautes sphères du management (Amabile, 1988). L'entourage immédiat des travailleurs, mais également leurs départements, leurs divisions et encore plus largement leur entreprise, sont rassemblés pour pouvoir arriver à un résultat probant (Anderson, & King, 1995).

Lorsque l'on veut atteindre un résultat innovant, il faut encourager la circulation des idées à travers toute l'entreprise afin que l'inspiration de l'un rebondisse sur l'étonnement de l'autre (de Brabandère, 2002). L'implémentation de l'innovation n'est donc pas cantonnée au département R&D, elle se retrouve partout.

1.5. Antécédents de l'innovation

Lorsque nous parlons de l'innovation, nous citons tour à tour les travailleurs, les équipes et l'organisation en tant que telle comme antécédents de l'innovation. De nombreuses études s'étant intéressées à ces antécédents, Anderson et al. (2004) qualifient le milieu de mature et ont donc repris dans un tableau les facteurs (répartis en trois niveaux) qui vont faciliter l'innovation [ANNEXE N°2]. Notons que plus de 18 caractéristiques, elles-mêmes divisées en plusieurs dimensions influencent positivement l'innovation. De plus, il est

important de noter que le leadership est mis en avant comme un des antécédents. Dix années plus tard, Anderson et al. (2014) vont à nouveau publier une revue qui fait un état des lieux des différentes études menées sur les antécédents de l'innovation et de la créativité. Dans cette revue, les auteurs ajoutent un quatrième niveau d'étude qui est une analyse à multi-niveaux, où les trois niveaux sont analysés entre eux. La liste des facteurs et sous-facteurs influençant l'innovation s'est donc allongée et en comprend 27 [ANNEXE N°3].

Lorsqu'une comparaison est faite entre les deux tableaux récapitulatifs, peu de facteurs communs en ressortent. Au niveau individuel, l'état d'esprit psychologique et la motivation ont tous deux été examinés. Au niveau de l'équipe, la structure, le climat et le leadership ont été étudiés. Tandis qu'au niveau de l'organisation c'est la structure, la taille, les ressources, la culture et le climat qui sont communs aux deux études. L'étude entre les niveaux n'ayant pas été analysée en 2004, tous les facteurs cités dans cette dernière catégorie sont nouveaux.

Si certains phénomènes ressortent, d'autres éléments d'influence sont toujours sujets à des incompréhensions. C'est le cas de l'affect, la pression temporelle, les primes et la formation des équipes. Ces incompréhensions se matérialisent lorsque les différentes études menées sur les sujets sont analysées. Par exemple, concernant les mécanismes d'affect, Anderson et al. (2014) soulignent que les résultats des différentes études sont contradictoires. En effet, Amabile et al. (2005) avancent que des affects positifs mènent à la créativité tandis que les résultats de George et Zhou (2002) montrent que des affects négatifs amènent à de la créativité à condition que les récompenses soient hautes, qu'il y ait une certaine reconnaissance envers la créativité et des sentiments clairs. Enfin, Fong (2006) énonce que la créativité n'est pas influencée par des affects négatifs ni positifs, mais qu'il y a plus une ambivalence d'émotions. C'est pourquoi Anderson et al. (2014) appellent à plus de recherche par rapport à ces différents éléments d'influence.

Axtell et al. (2000), lors de leur étude observant des ouvriers, ont découvert que durant la phase d'initiation, les idées arrivent plus souvent grâce aux caractéristiques individuelles (personnelles et du travail) et ne découlent pas d'attributs du groupe ou de l'organisation. À l'opposé, l'implémentation de l'idée sera plus dépendante des caractéristiques du groupe et de l'organisation. Il est donc intéressant de se pencher sur les mécanismes qui influencent l'individu, mais également le groupe et l'organisation dans son ensemble.

1.5.1. L'individu

La relation entre l'individu et l'organisation est duale. En effet, ce qui se passe dans l'entreprise sera fortement influencé par les comportements individuels et, en retour, le contexte de l'entreprise exerce une certaine influence sur le comportement des employés (Amabile, 1988). Notons qu'aux yeux d'Amabile, la créativité est à la source de l'innovation au sein de l'organisation (Amabile, 1988), c'est pourquoi nous mentionnerons cette première.

Il a été démontré que la créativité des employés est fonction de plusieurs facteurs internes avec, entre autres, les caractéristiques personnelles de l'employé, son style cognitif, mais également des facteurs extérieurs comme l'environnement de travail, les relations entre collègues et avec la personne en charge de l'équipe (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). Ces deux types de facteurs pourraient influencer positivement ou négativement la motivation intrinsèque de l'employé à qui l'on demande d'être créatif et ont été appuyés par Amabile (1988).

En effet, lors de l'analyse des interviews menées sur trois populations différentes (des scientifiques faisant partie de plus de 20 firmes différentes, des employés travaillant dans le département marketing et le développement d'une des banques les plus larges et enfin des employés du département marketing et vente d'une compagnie de chemin de fer), Amabile (1988) a observé que la qualité de l'environnement était le premier facteur le plus souvent cité par les répondants [ANNEXE N°4]. Les facteurs se rapportant à cette qualité d'environnement se positionnent en dehors du champ d'action de la personne et peuvent influencer positivement ou négativement les actions innovantes de celle-ci. Lorsque nous analysons les facteurs d'activation et d'inhibition du comportement innovant et créatif, nous pouvons remarquer que certains sont à l'opposé l'un de l'autre tels que les ressources ou le management du projet (Amabile, 1988). Cependant, tous les facteurs ne le sont pas, ce qui mène Amabile (1988) à avancer que le climat de management approprié à la créativité implique un équilibre entre différentes attitudes. Pour illustrer sa pensée, l'auteur avance que lorsque l'objectif décidé par le manager est implémenté de manière forcée ou à l'inverse de manière trop vague, la créativité et l'innovation seront entravées. Il est donc recommandé par l'auteur que le manager trouve un équilibre entre une trop grande liberté et trop de surveillance. D'autres facteurs tels que l'évaluation, l'allocation des primes, l'évaluation ou les pressions nécessiteront également un management équilibré (Amabile, 1988).

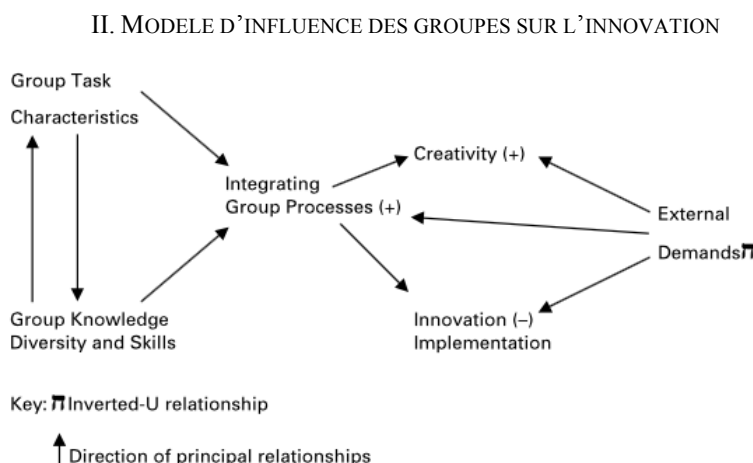
En deuxième position, ce sont les qualités internes à la personne [ANNEXE N°5] qui sont le plus fréquemment citées comme éléments d'influence positive ou négative envers un

comportement innovant. Tout comme pour les éléments du contexte, nous retrouvons de nombreux traits opposés qui vont soit encourager le comportement innovant soit l'inhiber.

1.5.2. Le groupe

Un groupe est composé d'au moins deux membres qui ont une interdépendance ou une relation et qui s'influencent mutuellement de par leurs interactions (Paulus, 2000). La créativité personnelle de chaque travailleur est donc influencée par l'interaction avec ses collègues, leurs expériences, leurs expertises et leurs compétences sociales (Amabile, 1988).

West (2002) a créé un modèle en se basant sur la littérature existante pour expliquer comment l'innovation a lieu au sein de l'équipe. L'innovation étant un processus dynamique, l'auteur a voulu construire un modèle [II] montrant que les groupes façonnent, mais sont également façonnés par l'environnement dans lequel ils évoluent (West, 2002).



Source : WEST, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation within groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, p.359.

Sur ce schéma [II] nous pouvons retrouver trois éléments reviennent de façon récurrente dans la littérature : les caractéristiques de la tâche du groupe, la diversité du savoir et des compétences au sein du groupe et enfin le processus de groupe intégré (West, 2002).

Tout d'abord, la tâche menée par le groupe et ses caractéristiques exercent une influence sur le processus d'intégration du groupe qui va ensuite avoir un impact sur l'innovation et la créativité. Des facteurs plus précis tels que le degré d'autonomie laissé au groupe, les conditions impliquées par la tâche afin que celle-ci soit menée à terme, les demandes diverses, les opportunités d'interactions sociales, d'apprentissage et le développement de celles-ci, sont cités par West (2002).

De plus, il a été souligné plus haut que la façon dont les groupes devaient être formés restait un questionnement majeur. Cependant West (2002) l'inclut dans son schéma [II], via la diversité des savoirs et des compétences. Tout comme le premier facteur, celui-ci va influencer le processus d'intégration du groupe pour ensuite influencer l'innovation et la créativité (West, 2002). West (2002) va s'appuyer sur l'étude de Paulus (2000) [ANNEXE N°6] pour énoncer que les groupes composés d'employés ayant des bagages professionnels différents tout comme des connaissances, des compétences et capacités variées sont plus innovants car ils apportent des perspectives et des approches originales à un même problème. À l'inverse, lorsque les membres du groupe sont trop identiques, un manque d'aspect critique et de considération des alternatives est observé, menant à une détérioration de la qualité des idées innovantes engendrées, ce phénomène sera qualifié de *Groupthink* (Janis, 1972). Cependant, Janis (1972) ajoute une nuance sur l'hétérogénéité de l'équipe qui est supportée par West (2002). Il énonce que l'hétérogénéité de l'équipe ne doit pas être trop prononcée, car cela pourrait mener à de nombreux conflits et à une impossibilité d'arriver à un consensus. West (2002) va dans ce sens en stipulant que les membres de l'équipe doivent avoir des compétences diverses, mais qui se superposent tout de même pour mener à un résultat innovant. Le même raisonnement est avancé en ce qui concerne les modèles mentaux, ce qui permettra aux différents membres de communiquer de manière efficace (West, 2002). Les divers profils attendus dans une équipe sont influencés par les caractéristiques de la tâche à effectuer comme le montre la flèche dans le schéma [II].

Troisièmement, les demandes externes vont influencer l'innovation et la créativité. En effet, les personnes, les groupes et l'organisation vont répondre de manière innovante en partie grâce aux menaces externes comme un environnement incertain et stimulant ou des contraintes temporelles. Cependant, la créativité réagira de manière inverse. Ce résultat provient du fait que la créativité requiert un environnement peu exigeant alors que l'implémentation de l'innovation demande cette rigueur (West, 2002).

Cependant, en analysant des études ayant été menées sur le terrain et de manière expérimentale, Paulus (2000) souligne que le travail d'équipe n'arrive souvent pas à atteindre le potentiel qu'il pourrait avoir. Paulus (2000) avancera des éléments afin de maîtriser ces dérives comme la mise en place de techniques assurant des interactions efficaces, un leadership approprié et des objectifs motivants.

1.5.3. L'organisation

Afin de comprendre les différents éléments de l'organisation qui influencent l'innovation, nous nous sommes basés sur le modèle de l'innovation d'Amabile (1988) [ANNEXE N°7] qui comprend trois éléments.

MOTIVATION A INNOVER

Cette composante est incluse dans l'orientation basique de l'organisation, déterminée grâce à une certaine vision. Cette orientation est décidée par le CEO, le président... Cependant, les middle managers ont également un rôle à jouer, car ils vont communiquer et interpréter cette orientation à leurs subordonnés (Amabile, 1988). Pour mettre en place l'innovation et lancer la première phase – développement d'une nouvelle stratégie – il va falloir montrer que l'innovation est importante et précieuse aux yeux de la compagnie, que celle-ci préfère prendre des risques plutôt que de rester en statu quo, qu'elle accorde de l'importance à ses membres et enfin qu'elle implémente une stratégie offensive afin d'anticiper le futur (Amabile, 1988). Trois éléments d'influence positive se sont retrouvés lors de l'analyse des interviews effectuées : l'importance portée à l'innovation, l'enthousiasme exprimé et le support montré à des actions risquées et d'exploration. En ce qui concerne les éléments ne supportant pas l'innovation, ils ont décelé le désintérêt de l'organisation face à de nouvelles recherches et une propension à favoriser le statu quo (Amabile, 1988).

RESSOURCES

Cette composante reprend tous les éléments que l'organisation peut rassembler afin de soutenir l'innovation lors des phases de préparation, d'implémentation et d'essai de l'idée créative. Le nombre d'éléments repris dans l'idée de ressource est assez conséquent et reprend parmi les éléments plus immatériels les personnes ayant des compétences pour implémenter l'innovation, qui sont familières avec les marchés cibles ou qui ont une expérience utile dans le domaine. Mais également des éléments plus matériels tels que les fonds qui sont alloués au projet, les ressources matérielles, le système de production, les ressources d'études de marché, les bases de données existantes ou encore les possibilités de formations.

COMPETENCES DANS LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION

Cette troisième catégorie a reçu beaucoup plus d'attention que les deux premières réunies. Elle reprend le management au niveau de l'organisation entière, mais également au niveau des départements et des divers projets d'innovation. Le manager va mettre en place des attitudes et des styles qui vont aider la mise en place d'un terrain propice à l'innovation et

à la production et l'implémentation de cette idée nouvelle (Amabile, 1988). Amabile (1988), énonce ces comportements : un équilibre entre liberté et contrainte, la mise en place d'objectifs précis au niveau général de la mission et du résultat, mais qui peuvent être plus relâchés au niveau de la procédure à entreprendre pour y arriver. Le manager pourra également donner des récompenses et une reconnaissance pour les efforts créatifs fournis et les succès tout en mettant de côté les procédés d'évaluation, de compétition interne et de pression de temps. Enfin, la collaboration entre les groupes, les départements et les divisions nécessite également un support du manager (Amabile, 1988).

1.6. Conclusion

Ce chapitre nous a donné une idée du processus d'innovation d'un point de vue théorique. Cependant, nous l'avons vu, aucune définition universellement reconnue n'a été validée à ce jour tout comme un processus clair. Il nous a semblé, cependant, primordial de détailler en profondeur une théorie établie afin que nous puissions prendre conscience de la complexité du phénomène. C'est pourquoi nous avons décidé de nous focaliser sur la théorie de Booz et al. (1982) et ses sept étapes.

Néanmoins, malgré quelques indécisions entre les chercheurs concernant une définition claire et des étapes précises du phénomène d'innovation, tous s'accordent à dire que l'innovation doit être vue comme distincte avec la créativité. En effet, cette première va jusqu'à la commercialisation de l'idée détectée et apporte donc un certain retour à l'entreprise tandis que la créativité peut n'avoir aucun impact réel sur la firme. C'est pourquoi, lors de ce travail, nous allons nous focaliser sur l'innovation au sein de l'entreprise afin de comprendre comment un leader peut avoir une influence sur ce phénomène et ainsi permettre à l'entreprise d'augmenter sa compétitivité. De plus, il semble que l'innovation est un phénomène non borné, qui va bien au-delà du département purement de recherche et développement. Il sera donc important, lors de notre recherche, de ne pas nous focaliser uniquement sur des acteurs du département recherche et développement.

Enfin, l'innovation jouant un rôle de plus en plus important dans notre société, de nombreux théoriciens ont mené des études sur les antécédents de l'innovation si bien que le milieu peut être qualifié de mature. Ces antécédents ont été analysés sur trois niveaux : individuel, groupal et organisationnel. De ceux-ci découlent de nombreuses recommandations quant à la manière de gérer aux mieux ces antécédents afin que l'innovation et la créativité soient optimales. Notons qu'un élément qui ressort de ces antécédents est le comportement du leader.

CHAPITRE 2 : LEADERSHIP

2.1. Introduction

Le leadership se retrouve dans diverses parties de notre société : dans l'armée, dans les entreprises ou encore en politique. Cependant, lors de cette recherche, nous nous focaliserons sur le leadership en entreprise. Cette thématique est devenue un sujet d'étude récurrent chez les universitaires depuis de nombreuses années. Cependant, la complexité et l'étendue du sujet ont laissé de nombreuses zones d'incertitudes. De plus, pour arriver à une théorie complète du leadership, une collaboration entre de nombreuses disciplines est nécessaire (Bennis, 2007).

2.2. Définition

Le nombre de définitions émises sur le leadership est assez représentatif de l'intérêt porté à cette thématique. Afin d'essayer de dresser une définition générale du leadership au sein des organisations, Stogdill (1974) a passé en revue les auteurs ayant tenté l'exercice avant lui et a conclu que les définitions du leadership étaient aussi nombreuses et variées que le nombre de personnes ayant essayé de définir le concept. Rebondissant sur la conclusion de Stogdill, Yukl (2012) explique que, le leadership faisant partie des sciences sociales, chaque tentative de définition est arbitraire et subjective et donc différente de la précédente. Cependant, il va tenter de définir le leadership comme étant un processus où une influence est exercée sur d'autres personnes afin de comprendre et de se mettre d'accord sur l'objectif à atteindre et les moyens à mettre en place. De plus, il rajoute que c'est un processus qui facilite les efforts individuels et collectifs menés afin d'accomplir un objectif commun (Yukl, 2012). De manière intéressante, Rowe (2007) va mettre en parallèle la définition de Yukl avec celle de Northouse (2007). Celui-ci voit le leadership comme un processus où un individu influence un groupe d'individus afin qu'ils arrivent à un but commun (Northouse, 2007). Dans le cadre de ce mémoire, ce but commun est l'innovation. Lorsque nous analysons ces deux définitions, on retrouve des éléments communs et centraux dans les théories de leadership en entreprise : (1) le leadership vu comme un processus, (2) le leader a pour objectif d'influencer d'autres parties prenantes, (3) le leader se retrouve au sein d'un groupe, (4) le leader veut arriver à réaliser certains objectifs qui (5) doivent être partagés par lui-même, mais aussi par ses followers (Rowe, 2007). Nous allons à présent développer ces cinq éléments.

Premièrement, le leadership est au cœur d'un processus dynamique. Le terme *processus* peut être défini comme : un enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé¹. Définir le leadership comme un procédé permet d'entamer une rupture avec les croyances qui le perçoivent comme inné et non acquis. Avec cette définition, nous assumons que le leadership est accessible à tout un chacun et pas seulement à ceux qui l'ont dans leurs gènes (Rowe, 2007).

De plus, la spécificité de ce processus dynamique est que nous nous trouvons face à une relation interactive entre le leader et un/des follower(s) afin d'obtenir le résultat recherché par ce premier. Selon Yukl (2012), le follower est une personne qui reconnaît le leader comme source première de guidance par rapport au travail à entreprendre, peu importe l'autorité formelle que le leader a sur lui. Block (1993) ajoutera que la relation leader-follower se définit comme un partenariat où le pouvoir entre les deux parties est à peu près égal. Ce partenariat est donc loin d'être une relation linéaire où seul le leader va influencer le follower. Au contraire, cette relation est caractérisée par un éloignement de l'autoritarisme pour donner place à une prise de décision partagée (Block, 1993). En effet, si le follower croit à l'objectif qui lui a été assigné, celui-ci va partager la responsabilité avec le leader afin d'arriver à mettre en place cet objectif (Sronce, & Arendt, 2009). Yukl (2012), Kelley (1988) ainsi que Sronce & Arendt (2009) mettent également l'accent sur le fait qu'un leader peut se retrouver follower de quelqu'un d'autre dans la pyramide de l'entreprise. Une personne peut donc accomplir les deux rôles en même temps. Selon DuBrin (2010), pour que le leader mène à bien son projet, il doit compter sur de bons followers et réussir à remarquer le talent et la motivation de chacun.

Alors que de nombreuses études ont été menées sur l'influence du leader, peu ont porté d'attention aux followers (Sronce, & Arendt, 2009). Kelley (1988) a élaboré une typologie des différents followers en se focalisant sur deux aspects, facilement observables, de leur engagement: leur capacité à mettre en place un esprit critique ou non et leur niveau d'activité. Il en découle cinq types de followers [ANNEXE N°8] :

➤ MOUTON : ce type de follower est passif et ne pense pas de manière critique. Par conséquent il prend peu d'initiatives, faisant ce qu'on lui demande d'entreprendre, mais n'allant pas plus loin. Il est peu responsable et a besoin constamment de directions à chaque

¹ PROCESSUS (1992). Dans P. Maubourguet (dir.), *Le Petit Larousse illustré*. Paris : Larousse

tâche demandée. Le leader va donc devoir utiliser des techniques diverses pour pouvoir le mettre en action (Kelley, 1988).

➤ YES PEOPLE : lorsqu'on regarde les deux aspects étudiés, cette deuxième catégorie de followers est plus active que le premier type, mais reste cependant dépendante du leader. Les followers faisant partie du type *Yes People* montrent une attitude de respect voir de servitude envers le leader. Ce comportement peut être fort apprécié pour l'ego de ces derniers, car le follower accepte de faire tout ce qui lui est demandé. Cependant, le manque d'esprit critique du follower l'empêchera de penser aux conséquences de ses actes et d'aller plus loin, ce qui peut être problématique pour le leader et l'entreprise (Kelley, 1988).

➤ FOLLOWER EFFICACE : Le follower efficace reprend un comportement actif et réfléchit par lui-même. De ce fait, il va aider le leader à mettre en place et à atteindre ses objectifs tout en gardant en tête les conséquences de ses actes et en n'ayant pas besoin de supervision proche. De par son comportement indépendant et sa prise de risque, le follower sera apprécié de ses semblables, mais également de ses supérieurs. Cependant, cette attitude si active et utile peut ne pas plaire à certains leaders qui les voient comme une menace potentielle de défier leur autorité (Kelley, 1988).

➤ FOLLOWER ALIENE : Ceux-ci sont à l'opposé des *Yes People*. En effet, ils ont un esprit critique développé, mais accomplissent leur rôle de manière passive. Les followers vont donc arriver avec des idées, des solutions et les évaluer, mais ne les mettront pas en application. La plupart du temps, ces followers étaient de type efficace et sont devenus aliénés (Kelley, 1988).

➤ SURVIVANT : Celui-ci se trouve au centre des quatre éléments. En effet, son attitude active/passive et son esprit critique ou non se matérialisent en fonction de la situation à laquelle ils doivent survivre et pour laquelle ils sont récompensés. Selon Kelley (1988), cette attitude n'est pas celle qui va le mieux permettre d'arriver à l'objectif fixé par le leader.

Lorsque l'on compare la description d'un leader et celle du follower efficace, on pourrait penser que les deux sont semblables. Kelley (1988) souligne que l'on peut voir ces deux rôles comme égaux, mais prenant en compte différentes activités. En effet, selon ce dernier, le leader dirige les followers vers les objectifs via une vision, tout en mettant en place des consensus et des mécanismes pour coordonner les efforts disparates des différents followers. Et par-dessus tout, il traduit un désir de diriger d'autres personnes. Selon Kelley (1988), le follower, quant à lui, montre une capacité sociale à travailler en équipe et une balance psychologique, afin de chercher à atteindre ses objectifs personnels, mais également ceux de la firme. Enfin, ce dernier veut contribuer à l'effort collectif afin d'accomplir un objectif

commun plus important. Nous pouvons voir ici que, même si le follower n'a pas une connotation aussi prestigieuse que le leader, sa collaboration est tout aussi importante afin que l'entreprise réalise ses objectifs (Kelley, 1988).

Selon Rowe (2007), une troisième caractéristique du leader est qu'il est muni d'une capacité à influencer une personne, un groupe ou même toute son organisation. Pour certains chercheurs, le résultat de cette influence est un engagement enthousiaste du follower envers le leader. D'autres contestent cette définition la trouvant trop restrictive. Ils avancent que le même comportement peut être le résultat de différentes méthodes d'influence et que, parfois, la même méthode d'influence ne donnera pas le même engagement. Le résultat étant fonction de la situation donnée à un moment précis (Yukl, 2012).

Quatrièmement, le leader agit au sein d'un groupe (Rowe, 2007). Étant donné les changements actuels, seule une certitude persiste : le leader ne pourra plus, comme autrefois, triompher seul. Ces nouveaux challenges doivent être résolus de manière collective (Bennis, 2007). Aucun dirigeant, aussi talentueux soit-il, ne détient seul les clés du succès. Ce sont donc plusieurs followers qui sont influencés par un leader et qui inversement influencent celui-ci. Les caractéristiques des membres de ce groupe orienteront l'efficacité du leader. Des followers intelligents et motivés – comme le follower efficace décrit par Kelley (1988) – sont une aide des plus précieuse afin que le leader parvienne à ses fins. Afin d'avoir une équipe ralliée à sa cause, le leader doit s'assurer que les membres de l'équipe reçoivent la reconnaissance souhaitée face à leurs accomplissements, mais il doit également mettre en place des activités qui améliorent le moral du groupe et resserrent les liens. Enfin, il est bénéfique pour l'équipe de prendre part à des réunions périodiques où chacun peut parler de ses réussites, de ses difficultés et de ses inquiétudes (DuBrin, 2010).

Ensuite, le leader a pour but d'arriver à certains objectifs précis (Rowe, 2007) – ici l'innovation. Pour cela, l'énergie du leader et de ses followers est dirigée dans une direction bien définie pour faire en sorte que cet objectif soit atteint (DuBrin, 2010).

Enfin, pour que l'objectif mentionné ci-dessus soit mis en place, cela nécessite une approbation de la part des followers (Bennis, 2007 ; Yulk, 2012), ce qui est une tâche difficile (Yulk, 2012). Cependant, avoir cet aval est essentiel, car, lorsqu'un leader impose un objectif sans s'être concerté au préalable avec son équipe, ceux-ci sont moins facilement atteints. Au contraire, lorsque le leader a pris le temps de se concerter avec ses followers et que ceux-ci approuvent ses objectifs, un travail collectif se mettra en place ce qui est beaucoup plus efficace (Yulk, 2012). Selon Yulk (2012), afin de convaincre les followers de l'importance

d'implémenter du changement, le leader va, d'une part, expliquer la nécessité du changement et, de l'autre, provoquer un sentiment d'urgence. Si le leader remarque que ses followers sont peu touchés par ce changement, il réagira en redoublant d'attention et en leur donnant des détails essentiels à la compréhension de ce que cela signifie pour l'entreprise.

On peut donc penser que le leadership est une relation à trois éléments qui ne peuvent survivre l'un sans l'autre : un leader, des followers et une vision commune qu'ils entendent réaliser (Bennis, 2007) – ici l'innovation. Bryman (1992) avance également cette idée de trois éléments indissociables qu'il cite comme étant un groupe, une influence et un but. Lors de notre étude, nous avons donc un leader qui va influencer ses followers afin que ceux-ci améliorent leur capacité à innover. Le leader va donc pouvoir mettre en avant différentes actions afin d'influencer ses followers. Yulk et al. (2002) ont voulu dresser un tableau complet de ces attitudes et, via la revue de nombreux articles, sont arrivés à une synthèse de 11 comportements émis par le leader [ANNEXE N°9].

2.3. Distinction avec le management

Avant d'énumérer les différences entre les deux rôles, il est bon de souligner que ces deux fonctions ont des points communs. Premièrement, les deux fonctions ont pour but d'influencer des followers et elles englobent un environnement collectif qui veut arriver à un objectif commun. Cependant, les différences sont plus nombreuses que les similitudes (Rowe, 2007). De nombreux chercheurs s'accordent à dire que les deux fonctions sont différentes, cependant ils ne sont pas tous d'accord sur ce qui les différencie.

Zaleznik (1977), qui a dressé un tableau comparatif entre les deux rôles [ANNEXE N°10], conçoit les leaders et les managers comme deux animaux différents et totalement distincts. Le manager recherchant l'ordre, le contrôle et ayant un manque d'empathie, alors que le leader parvient à enflammer l'imagination et la passion des employés. Ceux-ci stimulent les changements dont une entreprise a besoin grâce à une tolérance pour le chaos et le manque de structure. L'auteur insiste cependant sur le fait qu'une organisation a besoin des deux rôles pour pouvoir fonctionner de manière efficace (Zaleznik, 1977).

Kotter (1990) a lui proposé de différencier les deux fonctions selon le résultat recherché par la personne : le manager a pour objectif de mettre en place une atmosphère de prédictibilité et d'ordre via des objectifs clairs, une organisation efficace et un contrôle, alors que le leader veut produire du changement en développant une vision qui doit être approuvée par ses followers via la communication. Ces deux rôles sont donc importants dans le fonctionnement d'une société et le ratio de leur utilisation est fonction de l'environnement

dans lequel ils évoluent (Kotter, 1990). En effet, Kotter (1990) avance que lorsque la société devient large et se complexifie, le rôle de manager est plus utile à celle-ci. Cependant, lorsque l'environnement externe devient plus dynamique et instable, le leader est beaucoup plus apprécié au sein de l'entreprise (Kotter, 1990). Kotter se différencie de Zaleznik, car selon lui, une personne peut exercer les deux fonctions en même temps.

Lunenburg (2011) s'est également penché sur la thématique et a dressé un tableau de comparaison entre les deux fonctions [ANNEXE N°11]. En analysant le tableau, il tire trois conclusions. Premièrement, un bon leader n'est pas synonyme de bon manager et vice versa. Deuxièmement, le manager va réussir à traduire la vision du leader grâce à ses qualités managériales. On peut donc voir, en troisième lieu, que les deux fonctions sont d'une grande importance afin que l'organisation prospère (Lunenburg, 2011).

Même si le critère de distinction entre les deux fonctions est différent, nous pouvons cependant remarquer que, dans la plupart des cas, le leader est vu comme une personne qui va essayer de transmettre une vision stratégique à ses followers et de les faire adhérer à celle-ci, ce qui correspond totalement à la définition du leadership énoncée ci-dessus. C'est aussi un moteur du changement. Le manager, quant à lui, a une expertise qui lui permettra de mettre en pratique les idées du leader en contrôlant et dirigeant ses subordonnés. Lorsque le management est pris à l'extrême, il est souvent associé à une organisation bureaucratique assez lourde. Cependant, le rôle du manager ne doit pas être minimisé. En effet, un bon leader doit être un bon manager ou s'il ne l'est pas lui-même, doit être soutenu par un manager efficace qui pourra implémenter les idées innovantes de celui-ci (DuBrin, 2010).

En conclusion, les compagnies ont besoin de bons leaders et de bons managers pour prospérer (Zaleznik, 1977).

2.4. Conclusion

Tout comme pour l'innovation, il n'existe pas une définition phare du leadership. Cependant, les éléments communs à de nombreuses définitions nous ont permis de souligner cinq caractéristiques propres au processus. De plus, nous pouvons voir que le rôle des followers est également essentiel et indispensable au leadership.

Tout comme pour l'innovation et la créativité, la distinction entre le leader et le manager est subtile. Nous avons donc veillé à ce que les deux rôles soient bien cernés.

CHAPITRE 3 : THEORIES LIANT LEADERSHIP ET INNOVATION
3.1. Introduction

Maintenant que nous avons donc défini et développé nos deux concepts de base, nous pouvons nous pencher de plus près sur les études qui ont analysé l'influence que peut avoir un leader sur l'innovation. Nous allons, dans un premier temps, nous intéresser aux études qui se sont penchées sur les trois niveaux des antécédents de l'innovation. En effet, dans le premier chapitre, il a été souligné que la créativité et l'innovation pouvaient être influencées sur trois niveaux : individuel, groupal et organisationnel (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004). Afin que le leadership ait un impact sur l'innovation, on attend de ce dernier qu'il touche l'innovation à ces trois niveaux également (Hitt, Shalley, & Zhou, 2015). Dans un deuxième temps, nous développerons les théories ayant déterminé un style de leader type qui aurait l'influence la plus optimale sur l'innovation.

3.2. Études menées au niveau individuel, groupal et organisationnel

Lors de l'étude des antécédents de l'innovation et de la créativité, de nombreuses recherches ont pointé le leadership comme étant l'un des facteurs majeurs influençant l'innovation (Shin, & Zhou, 2003). De fait, dans le premier chapitre, nous avons vu que, lors des études effectuées par Anderson et al. (2004 ; 2014) sur l'ensemble des facteurs influençant l'innovation, le leadership était repris comme étant une caractéristique faisant partie du niveau d'analyse de groupe/d'équipe. Cependant, selon ces derniers, l'attention portée à cette relation d'influence est plus réduite que ce que l'on pourrait supposer. Anderson et al. (2014) avancent que davantage d'études pourraient être menées afin d'élucider les conséquences qu'a le style de leadership sur l'innovation durant les différentes étapes du processus.

3.2.1. Caractéristique interne au leader

L'une des caractéristiques du leadership mise en lumière par Bennis (2007) est la créativité. De par leur pensée ouverte à la créativité, les leaders contribuent à des idées nouvelles qui pourront à leur tour ouvrir la porte à de nouvelles opportunités ou alternatives pour l'organisation (Bennis, 2007). De plus, Bundy (2002) et Henry (2001) avancent que le leader est responsable de la coordination active et sophistiquée des efforts des différents acteurs impliqués dans le processus complexe qu'est l'innovation. L'analyse du processus d'innovation a mis en avant notre mode de pensée qui passe sans cesse du divergent au

convergent. Ceux-ci sont primordiaux et il est important qu'ils soient stimulés afin qu'ils libèrent tout leur potentiel. L'alternance entre ces deux temps doit être maîtrisée et tenue à l'œil, tâche qui doit revenir au leader selon de Brabandère (2002).

3.2.2. Caractéristiques internes aux followers

Premièrement, il est important de souligner que chaque follower peut répondre de manière variée à une influence directe portée par le leader. En effet, Ehrhart et Klein (2001), lors d'une étude à la fois quantitative et qualitative sur 267 étudiants, ont décelé que les individus perçoivent et répondent différemment à une certaine action en fonction de leurs normes personnelles. C'est pourquoi une même action posée par le leader pourrait avoir des répercussions différentes sur les followers.

En plus de leurs normes personnelles, la motivation intrinsèque des followers est avancée par Shin (2015) comme ayant également un impact sur le comportement créatif du follower. De nombreux auteurs ont analysé la façon dont cette motivation intrinsèque était influencée par des types de leadership comme le leader transformationnel ou supportif (Shin, 2015). Ahearne, et al. (2005) ont découvert que donner du sens au travail du follower, lui donner de l'autonomie et leur donner confiance en leurs propres capacités aura un impact sur leur comportement créatif.

3.2.3. Influence du leader sur la performance innovante de l'individu

Si les followers agissent selon leurs normes internes, ils peuvent également être influencés par d'autres facteurs. Comme souligné précédemment, un des facteurs qui influence le plus de manière directe et indirecte la créativité individuelle est le leadership (Jung, Chow, & Wu, 2003).

Pour pouvoir décrire ces influences, nous nous sommes basés sur le schéma [Annexe n°12] dressé par Shin (2015) qui reprend les différentes influences que peut avoir un leader sur ses followers, mais également sur l'équipe et le groupe. Afin de dresser ce schéma, celui-ci s'est basé sur des études ayant été menées par différents chercheurs. Ce schéma montre l'importance de connaître et de comprendre la façon dont les mécanismes motivationnels, affectifs et cognitifs agissent sur la créativité individuelle. Mais également comment le leader peut tirer profit de ceux-ci. Les résultats de cette recherche bénéficieront d'une part aux théories qui ont été émises et qui peuvent encore être améliorées et d'autre part à la pratique afin de comprendre concrètement comment les leaders peuvent être formés afin mettre en place des attitudes qui accroissent la créativité de leur équipe (Shin, 2015).

MECANISMES DIRECTS D'INFLUENCE

Premièrement, le schéma pointe le fait que la croyance des followers en leurs propres capacités a un effet sur leur créativité. De plus, cet élément semble pouvoir être influencé par le leader. En effet, lors d'une étude menée par Tierney et Farmer (2002) sur 2 échantillons de respectivement 584 ouvriers et 158 travailleurs, il en est ressorti que l'influence du superviseur faisait partie des facteurs ayant un impact sur la croyance qu'ont les employés en leurs propres capacités. Tierney et Farmer (2002) en concluent donc que ceux-ci jouent un rôle dans le processus de prise de sens et servent de modèle pour les activités centrales de la créativité. Les auteurs rajoutent que les leaders améliorent également la confiance qu'ont les employés en leurs propres capacités créatives grâce à de l'influence verbale.

Les mécanismes d'affect sont également repris comme pouvant influencer la créativité individuelle dans le schéma de Shin (2015) et sachant être activés par le leader. En effet, il ressort d'une étude, menée par Amabile et al. (2004) à la fois quantitative et qualitative, que lorsque le leader est en interaction avec ses followers de manière journalière et met en place certaines attitudes, les perceptions, les sentiments et la performance des travailleurs seront touchés, ce qui va influencer la créativité. Cette relation a également été observée à travers de nombreuses autres études.

Trois mécanismes affectifs sont soulignés comme ayant un impact majeur sur la créativité de l'employé (Shin, 2015). Premièrement, il est avancé que le leader a un impact sur l'orientation de l'état d'esprit affectif vers un comportement créatif. L'état d'esprit peut être tour à tour positif et négatif. Cependant, il a été démontré que, lorsque le leader gère de manière efficace l'état d'esprit de ses followers grâce à l'utilisation de son intelligence émotionnelle, les émotions négatives de ce dernier seront dirigées vers le processus créatif (George, & Zhou, 2002). En effet, ces émotions négatives montrent que la personne n'est pas satisfaite de la situation de statu quo et veut y remédier en travaillant dur à l'élaboration de nouvelles vraies idées innovantes (George, & Zhou, 2002). Les auteurs avancent alors que l'humeur positive, représentant une satisfaction concernant la situation vécue, ne sera dès lors pas associée à un comportement plus créatif. Ensuite, lorsque le leader met en place des émotions positives cela peut pousser les employés à être plus créatifs. Cette assertion est soutenue par une recherche menée par Madjar et al. (2002) ayant observé que lorsque le leader soutenait ses followers dans leurs tâches, ceux-ci développaient des émotions positives activant ainsi un comportement encore plus innovant. Troisièmement, Zhou et George (2003) ont avancé que l'intelligence émotionnelle des leaders permet aux employés d'avoir de

meilleures expériences émotionnelles qui vont augmenter l'engagement envers le processus créatif.

MECANISMES INDIRECTS D'INFLUENCE

Les leaders peuvent influencer de manière indirecte la créativité de leurs followers en mettant en place un environnement de travail qui encourage les employés à essayer de nouvelles approches sans devoir se soucier des résultats qui en ressortiront. (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Scott et Bruce (1994), qui se basent sur une approche sociale interactionniste, vont soutenir cette idée et avancent que le leadership peut affecter l'attitude innovante de l'individu via la perception d'un climat propice à l'innovation. En effet, le concept de climat est décrit par ces derniers comme étant un signe reçu par les individus concernant les attentes de l'organisation par rapport aux attitudes à mettre en place (Scott, & Bruce, 1994). Amabile (1988) avance que les plus hauts niveaux de management influencent la créativité individuelle par la mise en place d'un climat organisationnel d'innovation et de créativité. De plus, la même auteur, dans son ouvrage *Creativity in context* (1996) va plus loin et explique que le leader va pouvoir articuler une vision et mettre l'accent sur les projets à long terme et non à court terme, ce qui va diriger les employés vers des résultats plus innovants.

Enfin, les leaders vont pouvoir décider de mettre en place ou non des systèmes qui mettent en valeur et récompensent les performances créatives des employés. Cela peut être fait via des avantages en nature ou d'autres pratiques venant des ressources humaines (Mumford, & Gustafson, 1988). Mumford et Gustafson (1988), ajoutent que les avantages intrinsèques et extrinsèques alloués aux employés ayant fait des efforts pour avoir de nouvelles compétences et pour se pencher sur des approches plus créatives de leurs tâches vont renforcer leur envie d'être innovants.

3.2.4. Influence du leader sur la performance innovante de l'équipe

Comme il a déjà été expliqué, le travail en équipe est primordial pour les entreprises qui veulent mettre en place un processus d'innovation, car il fournit un contexte de partage où les individus peuvent interagir et s'engager dans un dialogue duquel découlera des réflexions constructives.

Zaccaro et al. (2001) se sont penchés sur la façon dont les leaders créent et dirigent de manière efficace une équipe. Durant leur étude, ils soulignent que la plupart des auteurs qui ont établi des théories sur le leadership (ex. Fiedler, 1964 ; Ker & Jermier, 1978) ont

considéré le processus d'équipe comme étant un élément modérateur indiquant quel style de leadership était le plus approprié lors de certaines circonstances. De plus, lors des études se penchant sur la performance de l'équipe, le leadership a été très peu étudié comme élément central d'influence. Les auteurs appellent donc à la création d'un modèle de performance collective qui implique de manière directe le leadership et le processus d'équipe (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Car le leadership d'équipe est pointé, par Zaccaro et al. (2001), comme étant un facteur parmi trois autres, et sûrement le plus important, qui fait en sorte que la performance de l'équipe soit efficace. En effet, celui-ci définit la direction dans laquelle l'équipe avance et organise l'équipe afin de maximiser les actions en vue d'arriver à l'objectif fixé. Nous supposons que si le leader a une influence sur la performance de l'équipe, celui-ci peut diriger son énergie vers la créativité (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).

Anderson et King (1995) ont également étudié cette question et ont examiné les différentes études examinant la façon dont le leadership influence l'innovation au sein d'un groupe. Lorsque le leader indiquait la direction à suivre tout en laissant le champ libre aux membres de l'équipe dans la façon d'approcher les tâches demandées, celui-ci avait une influence majeure sur ses followers et leurs actions innovantes (Anderson, & King, 1995). Ce résultat peut être dû au fait que les membres d'une équipe se sentent plus impliqués dans le changement lorsqu'ils ont pu participer aux décisions le concernant (Nicholson, & West, 1988) et également à la diversité d'idées et de points de vue proposés lors de la prise de décision (Hirst, Knippenberg, Chen, & Sacramento, 2011). En effet, ayant une large marge de manœuvre, l'appropriation psychologique et l'autonomisation sont renforcées ce qui active de l'enthousiasme, de l'engagement et de la motivation intrinsèque, tous trois indispensables pour développer de la créativité (Hirst, Knippenberg, Chen, & Sacramento, 2011).

À ce niveau-ci d'analyse, l'intelligence émotionnelle du leader est encore soulignée pour parvenir à la résolution des débats, parfois chargés d'émotion, découlant de ces points de vue divers (Zhou, & George, 2003). Si les followers ne parviennent pas à se mettre d'accord sur la direction à prendre pour atteindre le changement, la créativité en subira les conséquences (Zhou, & George, 2003). Cependant, certains auteurs avancent qu'avoir des équipes qui ont un haut degré de participation collective lors de la prise de décision n'est pas non plus révélateur d'une innovation optimale (Anderson, & King, 1995). Une étude menée par Farris (1974) montre que les équipes les plus innovantes n'étaient pas celles qui montraient le plus haut degré de démocratie, mais celles où le leader exerçait un degré modéré de contrôle sur l'équipe afin que l'idée apportée arrive au terme d'implémentation. C'est

pourquoi le leader ne doit pas seulement pousser ses équipes à imaginer le plus d'idées créatives possible via un degré de contrôle égal à zéro. Un certain degré de contrôle doit subsister afin que ces idées créatives deviennent réalité. Si aucune structure ni direction n'est proposée, alors l'atmosphère libre rendra difficile la mise en place d'une stratégie d'implémentation et de mener l'idée jusqu'à l'achèvement (Anderson & King, 1995).

3.2.5. Influence du leader sur la performance innovante de l'entreprise

Il semble que le leader peut également exercer une influence à plus grande échelle, vers l'organisation dans sa globalité. Schein (1992) assure que le leader est une source importante d'influence sur la culture de l'organisation qui elle-même peut influencer la créativité des employés, mais également et plus largement l'organisation. Selon lui, le leadership permet de sortir de la culture actuelle pour entamer un processus de changement qui est plus adapté à l'organisation. Yulk (2012) rejoint Schein et souligne que le leader peut amplifier l'innovation en facilitant la diffusion des connaissances ainsi qu'en encourageant les efforts créatifs à travers toute l'entreprise.

3.3. Théories ayant mis au point un type spécifique de leader

Comme nous pouvons le voir plus haut, un grand nombre de facteurs ont été avancés pour expliquer comment l'innovation au sein de l'organisation pouvait être influencée. Parmi ceux-ci, le style de leadership a été pointé comme étant primordial, voire l'un des plus importants (Jung, Chow, & Wu, 2003). C'est pourquoi de nombreuses théories ont essayé de dresser un type de leadership pouvant stimuler au mieux la créativité et l'innovation de ses followers. Parmi les types de leadership énoncés, on retrouve : le leader transactionnel (ex. *Pieterse et al., 2010*), transformationnel (ex. *Gumusluoglu, 2009*), de support (ex. *Amabile et al., 2004 ; Tierney, & Farmer, 2002*), participant (ex. *Somech, 2006*) ou encore d'échange entre le leader et le follower (ex. *Scott, & Bruce, 1994 ; Tierney, Farmer, & Graen, 1999*). Tous ces types de leadership montrent de la corrélation significative et positive avec l'innovation lorsque certaines circonstances sont rencontrées (Bledow, Frese, Anderson, Erez, & Farr, 2009). De plus, nous pouvons voir que différents types de leadership, parfois même contradictoires, influencent l'innovation. Cependant l'étude individuelle de chaque type de leader prend en compte de nombreux éléments qui peuvent, soit soutenir l'innovation, soit limiter le comportement innovant (Rosing, Frese, & Bausch, 2011).

De nombreuses théories développent un seul type de leadership afin de stimuler au mieux l'innovation. Parmi celles-ci, celle du leader transformationnel a retenu beaucoup

d'attention de la part des chercheurs. Nous allons donc la développer dans un premier temps pour ensuite nous pencher sur le leader ambidextre reprenant, lui, plusieurs types de leaders.

3.3.1. Théorie impliquant un seul type de leadership : le leader transformationnel

CARACTERISTIQUES

Le type de leadership transformationnel reprend quatre grands aspects : un charisme, une motivation stimulante, une stimulation intellectuelle et de la considération individuelle (Samad, 2012 ; Shin, & Zhou, 2003).

La première dimension, le charisme, procure au leader un grand pouvoir et une grande influence. De par son caractère charismatique, les followers recherchent à s'identifier au leader et vont développer de la confiance et avoir foi envers le leader et ses idées (Bass, 1990). Le leader réussit à les persuader d'adhérer à une mission collective (Gumusluoglu, & Ilsev, 2009).

Deuxièmement, de par sa motivation stimulante, le leader articule une vision prometteuse du futur, montre à ses followers comment y arriver et transmet la conviction qu'ils peuvent y parvenir (Gumusluoglu, & Ilsev, 2009).

La troisième dimension, celle de la stimulation intellectuelle, va faire en sorte que les employés trouvent de nouvelles façons d'aborder un problème, qu'ils voient à travers les difficultés des nouveaux challenges à relever et qu'ils mettent l'accent sur des solutions rationnelles.

Enfin, le leader va faire en sorte que chaque employé soit considéré de manière individuelle, prenant en compte les caractéristiques propres à chaque personne (Bass, 1990). Grâce à cette considération individuelle, le leader construit une relation de personne à personne avec ses followers ce qui lui permet de connaître et comprendre ses différents besoins, qualités et aspirations (Gumusluoglu, & Ilsev, 2009). Sarros et al. (2008) résument ces idées en avançant que le leader transformationnel a une capacité à motiver ses employés afin qu'ils travaillent au-delà du niveau attendu.

Bass (1990) a dressé un tableau reprenant les différences entre le leader transactionnel et le leader transformationnel [ANNEXE N°13].

CONTEXTE

Donnant certains conseils sur le leadership transformationnel, Bass (1990) avance que lorsque l'environnement externe, la technologie et le marché de la firme sont stables, l'entreprise peut se contenter d'un leader transactionnel. Il continue plus loin et avance même

que, lorsque les règles et les régulations pour mener à bien une tâche sont clairement comprises et acceptées par les employés, aucun leadership n'est utile à la firme sous certaines conditions (Bass, 1990). À l'opposé, lorsque la firme fait face à un marché changeant, lorsque le cycle de vie des produits est très rapide, et lorsque la technologie devient obsolète avant même la mise sur le marché, alors, il conseille de mettre en place un leader transformationnel à tous les niveaux de l'organisation (Bass, 1990). En effet, selon Bass (1990), le leader transformationnel va gérer les nouvelles demandes et les changements qui arrivent, répondre à l'environnement incertain et aux problèmes qui en découlent et participer aux efforts collectifs de manière enthousiaste, ce qui va inspirer les employés.

Or, nous avons vu lors de notre introduction que le marché actuel rencontre toutes ces caractéristiques d'incertitude et de changement rapide. Le type de leadership transformationnel pourrait donc avoir un rôle à jouer dans les entreprises actuelles.

ÉTUDES

C'est Burns qui a introduit en 1978 la théorie du leader transformationnel (Gumusluoglu et Ilsev, 2009). Depuis, les études sur ce style de leadership se sont multipliées ces dernières années (Ehrhar, & Klein, 2001 ; Rosing, Frese, Bausch, 2011) [ANNEXE N°14]. De nombreux auteurs se sont focalisés sur l'influence que pouvait avoir le leader transformationnel sur le comportement innovant de ses followers. Les résultats ont souvent mené à l'affirmative.

Comme il a été souligné précédemment, le leader a une influence au niveau de l'individu, mais également au niveau organisationnel. La plupart des études ont été dirigées vers cette première relation et très peu d'études empiriques ont été menées pour comprendre cette deuxième influence (Jung, Chow, & Wu, 2003).

Bass (1990) s'est penché sur cette première relation entre le leader transformationnel et l'individu. Il a ainsi mené une étude sur 228 employés travaillant dans une large firme d'ingénierie et il en est ressorti que les leaders transformationnels contribuent de manière plus prononcée à l'avancement des objectifs de l'organisation que les leaders transactionnels. De plus, les employés sous l'influence d'un leader transformationnel avouent mettre beaucoup plus d'entrain et d'effort dans leurs tâches. Shin et Zhou (2003) se sont également penchés sur la question utilisant un échantillon de 290 travailleurs et leurs superviseurs parmi 46 firmes coréennes. Il en ressort que les quatre dimensions, propres au leadership transformationnel, boostent la créativité des employés, car le leader va réussir à toucher la motivation intrinsèque de ceux-ci, ce qui leur donnera de l'énergie pour fournir des efforts au-delà des attentes, pour

développer leurs capacités, leur donner des facultés supplémentaires et les encourager à être joueur avec la créativité (Shin, & Zhou, 2003). Se penchant sur 78 managers pour étudier cette relation, Howell et Avolio (1993) ont observé qu'il existait une relation positive entre la stimulation intellectuelle prodiguée par le leader et son équipe lorsqu'un climat de support envers l'innovation était également mis en place. Une troisième étude de laboratoire, menée par Sosik (1997) sur des groupes d'étudiants dans un contexte universitaire (et donc pas dans des conditions réelles de travail) a mené à une conclusion similaire. Ils soulignent l'influence positive que peut avoir le leader transformationnel sur les efforts fournis par les followers, les remarques soutenant l'innovation, le nombre d'idées originales avancées et des questions avancées en vue de trouver des solutions (Sosik, 1997).

Jung, Chow et Wu (2003) vont répondre à l'appel de Mumford et al. (2002) demandant un plus grand nombre d'études empiriques sur l'influence que peut avoir le leader transformationnel sur l'innovation au niveau de l'organisation. Pour cela, ils ont interrogé 32 firmes taiwanaises dans l'industrie de la télécommunication et ont établi un modèle à tester au regard de plusieurs études. À l'issue des tests menés sur les questionnaires, l'hypothèse H₁ [ANNEXE N°15], selon laquelle il existe une relation directe entre le leader transformationnel et l'innovation au sein de l'organisation a été confirmée avec un coefficient de corrélation égal à 0,04.

Troisièmement, l'étude menée par Gumusluoglu et Ilsev (2009) s'est penchée sur deux niveaux d'analyse : individuel et organisationnel. Pour ce faire, ils ont dressé un schéma mettant en relation leurs différentes hypothèses [Annexe n°16]. Afin de les vérifier, une étude a été menée sur 163 employés ainsi que sur leurs leaders au sein d'entreprises de développement de logiciels. Les résultats montrent que le leadership transformationnel a une influence sur la créativité de l'individu ($r=0,25$, $p<0,05$) (Gumusluoglu, & Ilsev, 2009). Ce résultat rejoint la conclusion des études menées dans un milieu de travail réel comme celle de Shin et Zhou (2003) soulignée plus haut. De plus, la spécificité de cette étude repose dans le fait qu'elle se penche sur l'effet du leadership transformationnel à un niveau d'influence multiple (Gumusluoglu, & Ilsev, 2009). Les chercheurs ont ainsi pu analyser, en parallèle, l'effet du leadership transformationnel sur l'innovation au sein de l'organisation. Les résultats qui ressortent de l'étude ($r = 0.40$, $p<0,05$) vont dans le sens de l'hypothèse avancée. Gumusluoglu et Ilsev (2009) avancent qu'il est optimal pour la firme que les leaders mettent en place un style de leadership transformationnel afin de stimuler la performance créative de ses followers et ainsi entraîner de l'innovation dans l'organisation.

Enfin, Rosing et al. (2011) ont décidé d'intégrer de façon méta-analytique 31 études sur l'influence du leadership sur l'innovation [ANNEXE N°17]. Le résultat de cette recherche soutient les précédentes, car la corrélation moyenne après avoir été pondérée et corrigée correspond à 0.28 (Rosing, Frese, & Bausch, 2011).

Cependant, les auteurs soulignent que l'éventail des corrélations agrégées des différentes études est assez large et passe de - 0,35 à 0,65 [ANNEXE N°18]. Pour expliquer cette grande variation, Rosing et al. (2011) vont diviser l'étude entre le niveau individuel et le niveau organisationnel. Ils découvrent que le coefficient de corrélation au niveau organisationnel ($r=0.42$) est plus élevé que celui au niveau individuel ($r=0.17$). Cette différence entre les deux niveaux peut être une explication de ce si large éventail de corrélations retrouvées. Rosing et al. (2011) avancent comme explication que le lien entre le leader transformationnel et l'innovation au niveau individuel est plus faible, car le leader, impliqué directement dans le processus innovant, va montrer une certaine flexibilité pour pouvoir répondre aux attentes de chaque phase d'innovation. À l'inverse, au niveau organisationnel, le leadership peut être plus stable.

CONCLUSION

De nombreuses recherches se sont penchées sur le leader transformationnel et ont suggéré de façon récurrente que ce type de leadership exerçait une influence sur l'innovation (Rosing, Frese, & Bausch, 2011). Cependant, la variation entre les résultats soulignés par Rosing et al. (2011) suggère que la relation entre le leadership transformationnel et l'innovation est fonction d'autres variables comme le niveau d'analyse, la tâche observée lors du processus d'innovation ou encore les caractéristiques des individus ou de l'organisation sur laquelle porte l'étude. Ces éléments modérateurs suggèrent que le leader devrait montrer de la flexibilité s'il veut pouvoir influencer au mieux l'innovation (Rosing, Frese, & Bausch, 2011).

3.3.2. Théorie impliquant plusieurs types de leadership : le leader ambidextre

Il a été montré plus haut que de nombreux chercheurs ont essayé de développer un type idéal de leader pour mettre en place un comportement soutenant et encourageant au mieux l'innovation. Cependant, il est ressorti de l'étude de Rosing et al. (2011) que la corrélation entre le leader transformationnel et l'innovation est assez large. Il en conclut donc que le processus, afin d'arriver à un même résultat innovant, peut être varié, mais également qu'un type de leadership sera positivement corrélé à l'innovation lorsqu'il est associé à un autre style de leadership (Rosing, Frese, & Bausch, 2011).

CARACTERISTIQUES

Ce terme ambidextre a depuis longtemps été étudié pour qualifier une organisation. Ce qualificatif implique que l'entreprise gère sa demande de manière ordonnée et efficace tout en restant flexible de façon à s'adapter rapidement aux changements nécessaires afin de rester compétitive dans le futur (Tushman & O'Reilley, 1996). Cependant, cette idée a été ramenée au leadership afin d'étudier comment un leader pouvait évoluer au sein d'une organisation ambidextre pour influencer les individus et également son équipe (Rosing, Frese, & Bausch, 2011). Le terme ambidextre a été défini par Bledow et al. (2009) comme étant la capacité d'un système à répondre et à atteindre des demandes conflictuelles en mettant en place des activités fondamentalement différentes. Celles-ci étant respectivement des attitudes de fermeture et d'ouverture (Zacher, Robinson, & Rosing, 2014). En effet, lors de l'explication du processus d'innovation, deux aspects en sont ressortis : une partie plus créative, rencontrée au début et qui nécessite des attitudes d'ouverture et une partie plus rationnelle, arrivant à la fin et réclamant des attitudes de fermeture. L'innovation est donc un processus à plusieurs étapes, reprenant différentes activités discontinues et différentes attitudes où l'on attend des individus qu'ils mettent en place des combinaisons de ces attitudes à tout moment (Scott, & Bruce, 1994).

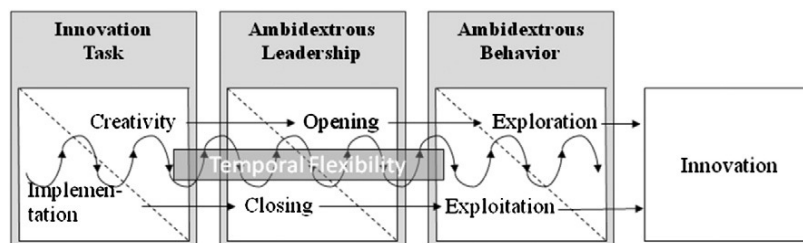
Pour cela, le leader – au lieu de créer une structure duale – va établir un contexte qui supporte son équipe afin que chaque personne sache comment diviser son temps entre les demandes conflictuelles de l'exploration et de l'exploitation. De ce fait, Raisch et Birkinshaw (2008) suggèrent que le leader garde un équilibre entre des éléments de support rigides tels que la mise en place d'une discipline, via des indications à suivre, et des éléments de support plus sensitifs comme l'encouragement de ses followers et un sentiment de confiance.

Le but de ce leader étant de suivre au mieux les changements de phases lors de l'innovation, différents types de leadership vont devoir être introduits. Il est optimal que ceux-ci soient distincts, mais complémentaires pour pouvoir favoriser les phases contradictoires du processus d'innovation. De plus, ces différents types peuvent être mis en place en parallèle pour activer leurs complémentarités au profit de la même situation (Rosing, Frese, & Bausch, 2011).

Le leadership ambidextre est donc composé de trois éléments mis en relation dans le schéma [III] ci-dessous.

III. REPRESENTATION DES ATTITUDES QUE DOIT MONTRER LE LEADER AMBIDEXTRE SELON ROSING ET AL.

(2011)



Source : ROSING, K., FRESE, M., & BAUSCH, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship : ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), p.966.

Ce schéma conceptualise la théorie de Rosing et al. (2011). Les deux auteurs y montrent l'attitude duale du leader, d'ouverture et de fermeture en fonction de la phase d'innovation. Une certaine flexibilité dans le temps est également représentée (par des flèches oscillantes) pour pouvoir, dès que la situation le demande, passer de l'une à l'autre de manière non préméditée. Zacher et al. (2014) soutiennent qu'au plus les attitudes d'exploration et d'exploitation sont récurrentes, au plus l'innovation sera importante. De plus, le type d'innovation recherchée semble devoir être pris en compte, car, lorsque l'innovation implémentée est radicale, les tensions entre les demandes conflictuelles des processus d'exploration et d'exploitation sont encore plus élevées (Bledow, Frese, Anderson, Erez, & Farr, 2009).

Ensuite, une caractéristique déjà énoncée plus tôt et que le leader devrait avoir est avancée par Zhou et George (2003) : l'intelligence émotionnelle. Ces derniers décrivent l'intelligence émotionnelle comme étant la capacité de penser de manière efficace aux émotions et d'utiliser celles-ci afin de soutenir son processus cognitif et sa prise de décision. Sa présence aide le leader afin qu'il sache quel comportement pouvoir mettre en place durant une phase de l'innovation donnée. Mais ce trait est également assez utile pour stimuler et encourager ses followers à identifier et concrétiser des opportunités créatives (Zhou, & George, 2003).

Néanmoins, malgré la nature imprévisible du processus d'innovation et la nécessité de montrer une flexibilité temporelle, certaines étapes peuvent être anticipées par le leader. En effet, au moyen de son œil attentif à l'environnement et à l'activité en cours, Rosing et al. (2011) avancent comme autre caractéristique que le leader ambidextre peut prévoir et planifier certaines actions d'ouverture ou de fermeture. Cet argument sera également soutenu

par Gibson et Birkinshaw (2004) qui déclarent que le leader devrait observer attentivement la phase de l'innovation qui est entamée, la conjoncture de la demande et les différents besoins des employés afin d'adapter sa tactique de manière dynamique.

Enfin, la manière dont les équipes d'innovation doivent être composées a également été analysée. La nécessité de composer des équipes reprenant des personnes d'aptitudes différentes est également soutenue par la théorie du leadership ambidextre. En effet, les équipes qui déploient les plus grandes capacités d'innovation sont celles qui comprennent des personnes très créatives, quelques employés conformistes qui savent comment le produit peut répondre au contexte, mais également un petit nombre de personnes qui sont très attentives aux détails. Grâce à la diversité de la composition de l'équipe, celle-ci pourra répondre aux différents aspects de la phase de l'innovation sur laquelle ils sont en train de travailler (Miron-Spector, Erez, & Naveh, 2006). Afin que l'innovation soit encore plus engagée, le leader pourra mettre en place un système par lequel les employés peuvent partager la particularité de leur tâche avec les autres membres de l'équipe. De ce fait, le point fort de chaque employé pourra être mis à profit et la complémentarité des spécificités individuelles rendra l'équipe plus solide que si le leader avait bénéficié de l'appui d'un seul follower (Bledow, Frese, Anderson, Erez, & Farr, 2009).

LEADER MULTIPLE OU LEADER UNIQUE

Plusieurs chemins peuvent être empruntés afin d'arriver à ce résultat. Rosing et al. (2011) mettent en avant deux options : soit avoir un seul leader montrant les trois comportements, soit avoir plusieurs leaders accomplissant une seule tâche. Rosing et al. (2011) avancent que la première option est préférable à la deuxième.

En effet, répartir une même tâche entre plusieurs leaders demande une bonne coordination entre ceux-ci afin qu'ils sachent le moment où un certain leader peut mener le groupe et quand celui-ci peut arrêter pour laisser l'espace à un autre (Rosing, Frese, & Bausch, 2011). Ensuite, selon Beldow et al. (2009), la séparation entre les activités, conséquence de la nomination de plusieurs leaders, engendre des résultats dysfonctionnels, car les synergies provoquées par les deux activités accomplies en parallèle sont perdues. De plus, lorsque les activités sont séparées, de plus grandes tensions sont causées et doivent être gérées (Bledow, Frese, Anderson, Erez, & Farr, 2009).

Un troisième argument en faveur de la mise en place d'un seul type de leader souligne que l'exploration et l'exploitation sont mutuellement dépendantes malgré le fait que les deux comportements soient très différents. Cet argument a été confirmé par Zacher et al. (2014) qui

ont décelé une corrélation de 0.19 entre les deux phases. Pour pouvoir justement gérer ces demandes conflictuelles, deux conditions sine qua non sont que le leader ait un large éventail de comportements (Hooijberg, 1996) – pour le leadership ambidextre, ce répertoire peut être ramené à des attitudes d’ouverture et de fermeture – et ensuite qu’il sache gérer ce comportement et des éléments cognitifs complexes (Rosing, Frese, & Bausch, 2011). Il serait donc préférable de donner cette responsabilité à une seule personne.

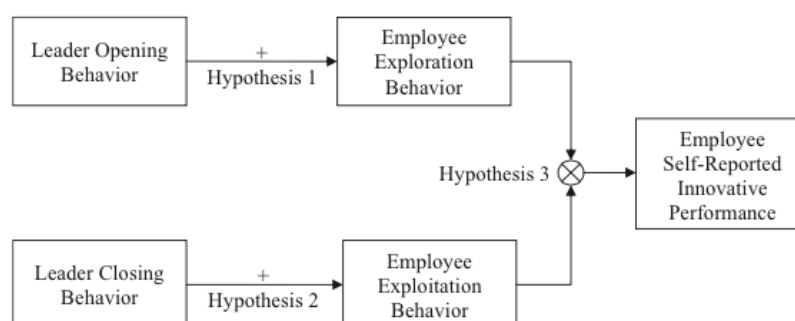
ÉTUDES

Selon Rosing et al. (2011), les théories qui étudient le lien entre leadership et innovation doivent arrêter d’observer les traits stables et non flexibles du leader. Au contraire, afin d’expliquer au mieux le phénomène analysé, il est optimal que celles-ci se concentrent sur des éléments qui mettent en avant la flexibilité de l’attitude de ce dernier et montrent la complexité de l’innovation qui se retrouve dans leurs attitudes (Rosing, Frese, & Bausch, 2011).

De nombreuses études se sont penchées sur l’effet que pouvait avoir un ou plusieurs styles de leadership sur la performance de l’entreprise. Goleman (2000) a étudié plus de 3000 leaders et a analysé l’effet de six différents types de leadership sur la performance de la firme. Les résultats ont montré que les leaders qui montraient plusieurs styles de leadership durant une semaine, en fonction de la situation, étaient ceux qui affichaient les meilleurs résultats (Goleman, 2000). Ayant pris connaissance de ce résultat, nous pouvons penser que cette implication pourrait être la même lors du processus d’innovation.

Rebondissant sur le nouveau modèle de Rosing et al. (2011), Zacher et al. (2014) ont mené une étude afin de tester les hypothèses reprises ci-dessous [IV], considérant l’employé de manière individuelle.

IV. MODELE CONCEPTUEL TESTE PAR ZACHER ET AL. (2014)



Source : ZACHER, H., ROBINSON, A., & ROSING, K. (2014). Ambidextrous leadership and employees' self reported innovative performance : the role of exploration and exploitation behaviors. *The journal of creative behavior*, 0(0), p.3.

Afin de tester ces hypothèses [IV], les chercheurs ont lancé une étude en ligne soutenue par la plateforme de crowdsourcing *Amazon's Mechanical Turk*. Grâce à cela, les auteurs ont pu interroger 388 employés au-dessus de 18 ans et ayant un superviseur avec lequel ils interagissent toutes les semaines. Après avoir analysé les réponses de ceux-ci, les résultats ont confirmé les différentes hypothèses avancées dans la figure 4. Une des découvertes les plus importantes apportée est le fait que l'attitude d'exploration de l'employé sera influencée très largement par l'ouverture de celui-ci à de nouvelles expériences (Zacher, Robinson, & Rosing, 2014). Quant à l'attitude d'exploitation, elle est également prédite par l'ouverture de l'employé à de nouvelles expériences, mais également par la connaissance des individus. On peut donc conclure que lorsque le leader met en place une attitude d'ouverture, l'employé réagira en montrant un comportement d'exploration. À l'opposé, lorsque le leader établit des mécanismes de fermeture, le follower commencera l'exploitation (Zacher, Robinson, & Rosing, 2014). Ces relations ont été également soutenues par le résultat de la corrélation bivariée qui montre que l'attitude d'ouverture du leader n'avait pas d'impact sur le comportement d'exploitation du follower et vice versa. Ces conclusions, concernant les diverses relations entre leaders et followers, peuvent être mises en exergue en portant une attention accrue lors du recrutement des leaders, mais également lors de leur formation. Il est primordial que ceux-ci soient conscients que leur attitude a un impact sur le comportement innovant de leurs followers (Zacher, Robinson, & Rosing, 2014).

Nous l'avons vu, la nature incertaine du processus d'innovation rend difficile l'anticipation à long terme des différentes étapes et l'ordre dans lequel celles-ci auront lieu. Blount et Janicik (2001) ont donc observé la façon dont les employés réagissent à des timings et des événements non planifiés. Ils ont tiré quelques conclusions de leur étude par exemple le fait qu'il est idéal de tenir informés les followers du timing des événements à venir dès que l'information est connue. De plus, il semble plus avisé d'attendre de connaître plusieurs changements de timing et d'annoncer, de manière globale, l'ensemble, car la réaction des followers sera plus positive que si on leur annonçait plusieurs changements à de nombreuses reprises. Enfin, la culture d'entreprise peut déterminer la façon dont un changement est accueilli. Il est donc bénéfique pour une firme qui veut améliorer sa capacité d'innovation de montrer que les changements de timing sont légitimes compte tenu de la nature imprévisible du processus d'innovation. Ceci peut être mis en place par le leader (Blount & Janicik, 2001).

3.4. Conclusion

Ce chapitre nous a permis de montrer qu'un grand nombre d'études soulignent bien le lien entre le leader, le processus d'innovation et les followers. Tout d'abord, il va falloir que le leader mette ses caractéristiques personnelles en avant pour pouvoir influencer de manière optimale l'innovation. Cependant, outre ses caractéristiques personnelles, le leader va devoir stimuler celles de ses followers, celles des équipes, mais également influencer l'organisation tout entière pour parvenir à un résultat innovant optimal.

Certains chercheurs ont alors pensé qu'il serait intéressant de dresser un leader type possédant toutes les qualités et aptitudes pour augmenter de manière significative l'innovation au sein de son entreprise. Certains chercheurs ont avancé que ce type de leader devrait mettre en place certaines actions bien déterminées alors que d'autres ont insisté sur le fait que le leader devrait pouvoir savoir jongler avec une multitude de compétences, parfois contradictoires ce qui rend la tâche encore plus périlleuse. Cependant, aucun résultat probant soutenant une façon de voir plus que l'autre n'a été découvert à ce jour.

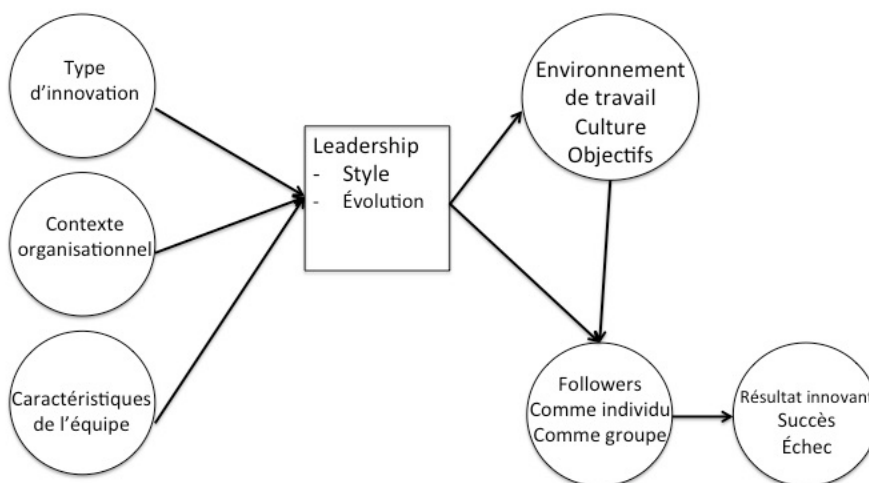
Ce chapitre clôture également notre première partie de revue de littérature. Nous en savons à présent plus sur les phénomènes de leadership et d'innovation, mais également sur les éléments globaux qui influencent l'innovation dans un premier temps et ceux qui existent entre le leader et l'innovation, dans un deuxième temps. Grâce aux nombreux éléments soulignés tout au long de notre revue de littérature, nous allons pouvoir dresser un modèle théorique qui nous sera essentiel pour nous guider lors de l'accomplissement de notre recherche qualitative.

Partie II : Recherche qualitative

CHAPITRE 1. MODELE

1.1. Cadre conceptuel

V. MODELE D'ANALYSE



1.2. Question de recherche

Grâce à notre revue de littérature, les différentes études qui ont été menées jusqu'ici ont été décrites et expliquées. Nous allons maintenant procéder à une étude qualitative dans le but de confronter notre revue de littérature à des expériences sur le terrain.

Pour pouvoir construire notre revue de littérature, nous avons tout d'abord défini notre problème : « Le leadership a-t-il une influence sur l'innovation ? » À l'issue de cette revue, notre question de recherche s'est précisée.

Comment le leadership peut-il influencer de manière significative la créativité du follower et plus globalement l'innovation au sein de l'organisation ?

Pour pouvoir répondre de manière effective à cette question, nous avons sélectionné cinq entreprises qui ont mis en place, ou qui sont en train de mettre en place, un projet à caractère innovant sur lequel nous nous focaliserons. Nous avons interrogé plus particulièrement deux types d'acteurs : le leader de l'entreprise et un follower ayant participé à ce projet.

1.3. Sous-questions de recherche

Lorsque nous regardons de manière attentive notre cadre conceptuel [V], trois sous-questions principales ressortent. Nous pouvons ensuite en déduire d'autres, plus précises.

1. Quel est le style de leadership adopté par ces leaders ?
 - 1.1. Les comportements de ces personnes se rapportent-ils à ceux du leader tel qu'il est décrit par la taxonomie de Yulk ?
 - 1.2. Ces comportements évoluent-ils au fil de l'avancement du projet ?
2. Le style de leadership est-il fonction des caractéristiques de l'environnement ?
 - 2.1. Le type d'innovation influence-t-il le style du leader ?
 - 2.2. Les caractéristiques du contexte organisationnel influencent-elles le style du leader ?
 - 2.2.1. La taille de l'entreprise influence-t-elle le style du leader ?
 - 2.2.2. L'âge de l'entreprise influence-t-il le style du leader ?
 - 2.2.3. Le niveau de formalité au sein de l'entreprise influence-t-il le style du leader ?
 - 2.2.4. L'organisation des rôles influence-t-elle le style du leader ?
 - 2.3. Les caractéristiques de l'équipe influencent-elles le style du leader ?
 - 2.3.1. La taille de l'équipe chargée du projet innovant influence-t-elle le style du leader ?
 - 2.3.2. L'âge moyen des personnes au sein de l'équipe chargée de l'innovation a-t-il une influence sur le style du leader ?
 - 2.3.3. L'expérience des personnes au sein de l'équipe chargée de l'innovation a-t-elle une influence sur le style du leader ?
 - 2.3.4. La diversité des compétences au sein de l'équipe chargée de l'innovation a-t-elle une influence sur le style du leader ?
3. Quels sont les effets de ce style de leadership ?
 - 3.1. Ce style de leader a-t-il un effet sur la culture et le climat de travail dans l'entreprise ?
 - 3.2. Ce style de leader a-t-il une influence sur les réactions des followers ?
 - 3.2.1. Au niveau de l'individu
 - 3.2.2. Au niveau de l'équipe
 - 3.3. Ce style de leader a-t-il une influence sur le résultat du projet innovant ?

1.4. Méthode qualitative

Lors de notre revue de littérature, nous avons constaté que la grande majorité des études qui se sont penchées sur les thèmes d'innovation, de leadership et de leadership en rapport avec l'innovation les ont analysés de manière quantitative. Pour pallier à cette tendance, une analyse qualitative peut être un atout complémentaire produisant des représentations de notre question de recherche plus riches et plus complètes (Zhou, & Shalley, 2003). La seule étude – sur laquelle nous nous sommes penchés lors de notre première partie et que nous avons explicitée – ayant mis au point une étude qualitative est le rapport de recherche de De Jong et Den Hartog (2003). Ceux-ci justifient leur choix en s'appuyant sur l'argument de Churchill (1999) avançant que les interviews en profondeur sont utiles pour développer des propositions sur un sujet précis. Eisenhardt (1989) avance également que l'étude qualitative est une technique de recherche qui correspond bien à des sujets peu explorés. De plus, l'étude qualitative permet d'évaluer et d'aborder une problématique causale (Miles, & Huberman, 1994). Or, lorsque l'on se penche sur notre modèle de recherche, nous essayons de déceler les différentes relations qu'il peut y avoir entre l'environnement de l'entreprise sur le style de leader et ensuite quel impact peut avoir ce style de leader sur le résultat de l'innovation. Le choix de l'analyse qualitative se justifie donc. Enfin, nous avons choisi la méthode qualitative, car, comme le souligne Glasser (1998), les expériences nous permettent d'apprendre quatre fois plus que les éléments que l'on entend et huit fois plus que la lecture.

Lors d'études qualitatives, la question de recherche est étudiée dans le véritable environnement de l'objet d'étude ce qui confère un potentiel de plus grande validité externe à la recherche (Zhou, & Shalley, 2003). De fait, des informations plus riches et plus détaillées peuvent être recueillies à l'inverse d'une étude de type quantitative (Zhou, & Shalley, 2003). Miles et Huberman (1994) soutiennent également ce point de vue en avançant qu'une des forces de l'approche qualitative réside dans sa capacité à capturer la situation étudiée dans sa totalité. Cependant, il est important d'avoir conscience des aspects négatifs qu'implique cette méthode. En effet, même si les données collectées sont intéressantes, celles-ci ne sont pas pour autant assurées d'être fiables (Thiétart, 2007) et généralisables (Zhou, & Shalley, 2003).

1.5. Sélection de l'unité d'analyse

En nous penchant sur notre revue de littérature et sur notre question de recherche, nous remarquons que trois concepts ressortent : le leader, sa relation avec le follower et leurs influences sur l'innovation. Pour pouvoir étudier de manière qualitative ce phénomène, nous avons délimité notre unité d'analyse à des entreprises innovantes qui sont composées d'une équipe assez importante afin de pouvoir observer une relation leader-follower. De fait, certaines compagnies contactées nous ont avertis que, dû à leur petite taille, la plupart de leurs décisions étaient prises de manière collective, sans trop de hiérarchie [ANNEXE N°19]. Cependant, nous avons privilégié des entreprises de taille plus réduite, restant dans les limites des PME, assumant que l'impact du leader serait plus facilement observable et ressenti par les followers. Cette décision est également renforcée par Ettlie (1983) qui avance que les firmes de taille plus modeste sont plus innovantes, car elles répondent plus rapidement aux mutations du marché et aux changements des besoins des consommateurs, elles attirent des personnes plus jeunes et tournées vers la croissance. À l'opposé, les entreprises de taille plus large tombent dans le conservatisme, car il leur est plus difficile et plus risqué de transformer leurs technologies déjà existantes (Ettlie, 1983). De plus, nous avons ciblé notre recherche sur des firmes ayant implémenté un projet innovant jusqu'à la dernière étape du cycle d'innovation présenté dans la première partie. Ce projet pouvait avoir mené soit à un succès, soit à un échec. Ce projet innovant fera donc partie de notre unité d'analyse et nous ciblerons nos questions sur ce dernier pour voir comment le leader et le follower ont pu jouer un rôle dans les décisions d'implémentation.

La sélection de la population à interviewer est une étape cruciale lorsque l'on veut construire une analyse qualitative (Eisenhardt, 1989). Étant donné le fait que l'innovation peut être retrouvée au sein de nombreuses entreprises, nous avons donc choisi de sélectionner des organisations étant en contact avec des firmes innovantes – que ce soit pour leur prodiguer des conseils ou les aider de manière plus concrète – afin que nos recherches soient facilitées. Cette décision nous a permis de choisir nos entreprises de manière ciblée, ce qui est préférable (Eisenhardt, 1989). Ces organisations étant le Centre d'Entreprise et d'Innovation (CEI) de Louvain-la-Neuve ainsi que Créative Wallonia. Cette première a pour mission de soutenir le lancement des start-ups et des PME durant la phase de lancement, mais également lors des premières années d'existence. Cette société soutient aussi bien les innovations scientifiques que technologiques ou commerciales. Nous avons contacté Madame Neu [ANNEXE N°20] qui nous a mis en contact avec six PME ayant suivi le programme proposé par le CEI. Parmi ces firmes seules trois ont répondu à notre email : deux à l'affirmative (B12 et Claroline) et la

troisième ayant trop peu d'employés (ListMinut - seulement quatre au total) n'a pas été retenue. Cependant, les personnes à interviewer au sein de la firme Claroline étant en vacances lors de la période durant laquelle les interviews étaient organisées, le leader et le follower de celle-ci n'ont également pas été rencontrés. Ensuite, lors d'un stage effectué chez Nostalgie – NRJ, un projet de création de chaîne de télévision a été mentionné. De plus, l'envie d'innover au sein de la firme via par exemple des *créative corners* était portée par la direction. Un rendez-vous a donc été fixé avec cette firme. Créative Wallonia n'ayant jamais fait suite à notre e-mail, nous avons décidé de trouver par nous même, le reste des firmes innovantes.

1.6. Échantillon final

Cinq entreprises ont donc été sélectionnées à la suite de ces recherches : B12, Coopérative du Biogaz du Haut-Geer, NRJ Belgique, DBB Spirits et Belrobotics. Elles sont toutes de taille moyenne (entre 8 et 60 employés) et font partie de secteurs d'activités divers allant du secteur marchand au secteur des services. Les projets innovants qui sont mis en place par ces entreprises sont soit en phase de prototype (Belrobotics, Coopérative du Biogaz du Haut-Geer), proches du lancement du projet (NRJ, B12) ou alors complètement implémentés (DBB Spirits). Les cinq leaders interrogés considèrent tous l'innovation comme étant primordiale compte tenu du milieu dans lequel leurs firmes évoluent : « *On a si tu veux aujourd'hui l'impérieuse nécessité d'être créatif et d'innover. Et c'est juste indispensable, et je vais dire impérieux c'est même plus fort, dans l'univers qui change en permanence* ». Marc V., Administrateur

délégué de NRJ

Quant aux followers, ils sont également au nombre de cinq, soit un par projet innovant. Nous n'avons pas, à proprement parler, choisi ces derniers. En effet, lorsque nous sommes rentrés en contact avec les différents leaders, ce sont ces derniers qui nous ont redirigés vers la personne qu'ils considéraient être la plus adéquate compte tenu de notre demande. Nous avons dès lors contacté cette dernière et à chaque reprise, leur profil correspondait à celui recherché.

Des informations plus précises et relatives à chaque entreprise interrogée se retrouvent dans le tableau récapitulatif se situant en annexe [ANNEXE N°21].

1.7. Technique de recueil des données

Afin de mener à bien cette étude qualitative, nous avons dressé deux questionnaires semi-directifs : un premier destiné à la personne de type *Leader* [ANNEXE N°22] et le deuxième pour la personne de type *Follower* [ANNEXE N°23]. Les interviews étant distinctes afin que

chacun se sente libre de pouvoir donner ses impressions et ses sentiments quant au projet sans devoir censurer ses propos de par la présence de l'autre. De plus, les questions posées aux différents acteurs étaient quelque peu différentes, mais se recoupaient en majorité afin que nous puissions évaluer les avis des différents personnages quant à un même thème. Les questions posées de manière ouverte cherchaient à répondre à nos trois blocs de sous-questions. Enfin, nous avons demandé aux deux personnes concernées de mettre l'accent sur un seul projet innovant mené par le leader et le follower afin que les personnes se focalisent bien sur les mêmes éléments.

Les interviews permettent d'avoir une vision directe et interactive du phénomène observé. Cependant, l'accès est limité dans l'espace et dans le temps, car les informations concernent le moment présent et la Belgique (De Ketele, & Roegiers, 2009). Le but de ces entretiens, comme il est souligné par Quivy et al. (1995), est d'analyser le sens que les répondants vont donner à leurs actions et aux influences qu'ils subissent. Notre guide d'entretien a été élaboré de manière à être semi-directif pour pouvoir laisser de la marge à nos interlocuteurs durant la formulation de leurs réponses.

De plus, nous avons complété notre grille d'entretien avec deux questionnaires de type quantitatifs. Tout d'abord, afin de pouvoir cerner le degré de leadership de la personne interviewée, nous nous sommes basés sur la taxonomie de Yulk (2002) qui décrit les différentes caractéristiques et comportements qu'un leader arbore. Nous inspirant sur ces différents éléments, nous avons dressé un questionnaire [ANNEXE N°24] intégrant des échelles de Likert. En ce qui concerne les followers, nous nous sommes basés sur la classification des followers de Kelley (1988) et avons dressé un questionnaire [ANNEXE N°25]. Ceux-ci étaient présentés en fin d'interview pour ne pas influencer le follower durant l'entretien.

Au total, 10 entretiens ont été menés ayant une longueur moyenne de 45 minutes. Nous avons choisi d'enregistrer toutes les conversations afin que le contenu exact des idées soit retrouvé lors de l'analyse de ces entretiens.

1.8. Analyse des données

Ayant in fine cinq dyades à analyser, représentant plus de 7 heures d'enregistrements audio, nous avons procédé comme suit : deux dyades ont été retranscrites dans leur intégralité [ANNEXE N°26 ET 27]. À partir de ces retranscriptions et au regard de notre modèle d'analyse et de nos questions et sous-questions énoncées dans les chapitres 1.1. et 1.3. de notre deuxième partie, nous avons élaboré une grille d'analyse. En fonction des différents concepts et relations retirés de notre modèle, différentes catégories ont été créées. Ensuite, nous avons trié

les différents extraits qui nous semblaient pertinents, dans les catégories adéquates, commençant par les deux premières dyades retranscrites et terminant par les trois dernières que nous avons réécoutées attentivement pour pouvoir classer directement chaque idée dans sa catégorie sans devoir repasser par une retranscription complète.

En ce qui concerne les questionnaires de type quantitatif, nous avons calculé tour à tour un score total par leader, une moyenne des scores pour chaque dimension incluse dans le questionnaire. Pour les questionnaires remplis par les followers, nous avons procédé de la même manière afin de connaître la position des followers sur les deux axes d'analyse.

Notre grille d'analyse étant abondante, nous allons mettre en annexe nos cinq dyades afin que notre raisonnement et notre démarche puissent être saisis [ANNEXE N°28, 29, 30, 31, 32].

CHAPITRE 2. ANALYSE DES RESULTATS

2.1. Introduction

Afin d'uniquement retenir les éléments les plus pertinents des entretiens, nous les avons disséqué de manière méticuleuse grâce à notre grille d'analyse comme expliqué ci-dessus. Nous espérons ainsi mettre à jour des idées et des opinions sur lesquelles nous pourrions par la suite rebondir. L'analyse des résultats suivra les sous-questions énoncées.

2.2. Style de leadership adopté par les leaders

Au centre de notre modèle, nous retrouvons le leader. Lors des différents entretiens, ceux-ci nous ont livré quantité d'informations sur eux-mêmes et sur leurs façons de procéder qui ont été complétées et recoupées avec les informations données par leurs followers.

Les leaders décrivent leur rôle comme :

- *Moi mon rôle c'est de laisser de l'espace ouvert pour que les employés puissent innover et proposer de nouvelles solutions* (MICHEL)
- *Et donc le leader stratégique a une vision de là où il veut emmener l'entreprise* (MARC V.)
- *Chef d'orchestre* (MARC P.)
- *J'ai, j'imagine, le leadership nécessaire que pour emmener l'équipe* (EMMANUEL)
- *Je transfère la patate chaude* (GAËTAN)

2.2.1. Comportements mis en place par le leader

Cinq éléments du comportement du leader semblent être transversaux à plusieurs interviews et sont également observés et mentionnés par leurs followers.

Premièrement, des éléments concernant la **vision** du leader sur certains aspects de leur rôle ont été mentionnés. Cette vision pouvait être en rapport avec leur rôle personnel : « *Moi mon rôle c'est de laisser de l'espace ouvert pour que les employés puissent innover et proposer de nouvelles solutions. Mon rôle de CSM c'est de mettre de l'huile dans les engrenages. Faire en sorte que l'environnement et les réactions entre les gens soient favorables à l'innovation.* » (MICHEL) ; « *Et donc le leader stratégique a une vision de là où il veut emmener l'entreprise.* » (MARC V.) Elle pouvait évoquer la vision commune de l'entreprise : « *On essaye de développer une ambition commune: voilà ce qu'on aimerait faire, voilà la société qu'on aimerait être.* » (EMMANUEL) Cette vision prêchée par le leader est évoquée par certains followers alors que d'autres ne l'évoquent pas : « *Il (Ndlr : leader NRJ) porte ce projet, il porte cette culture en lui [...] Comment on fait pour se relever ? Ben on le fait grâce à un mec comme Marc qui arrive à motiver les troupes, qui arrive à garder le cap [...] Il cultive ça aussi, je pense, cette culture de 'on peut le faire'.* » (MARCO)

Ensuite, il semble que le leader peut également être la personne qui favorise ou non un climat de **tolérance face au risque** : « *Je préfère vraiment qu'un employé propose quelque chose*

d'innovant et que ça se plante un peu plutôt que de proposer un truc voilà qui n'a absolument aucune valeur ajoutée. On essaye et si on se plante ben voilà ! Je pense que c'est une culture entrepreneuriale. » (MICHEL) ; « L'échec est aussi une clé pour innover » (MARC V.) ; « Il faut savoir saisir les opportunités aussi. » (MARC P.) Ce comportement de soutien est primordial au vu de certains followers : « Une boîte comme ça si on n'est pas soutenu par la prise de risque on n'ira pas bien loin » (MARCO) ; « C'est prendre des risques. Et prendre des risques, oui c'est dangereux et à ma place c'est plus facile qu'à la place d'un patron qui se dit ben voilà j'ai quand même mes coûts, j'ai quand même mon truc, j'ai quand même mes salaires à payer... » (LOUISE) ; « On est très libre et ça permet de proposer des idées. » (PHILIPPE) Néanmoins, un leader nous avouait que son influence n'était pas l'unique élément qui jouait dans le choix de la prise de risque. Selon lui, l'actionnariat a également un rôle à jouer : « NRJ a du mal à investir dans de l'innovation, peur du risque. Entreprise cotée en bourse, aime pas le risque, aime pas perdre de l'argent. Aime pas engager de l'argent quand ce n'est pas nécessaire et que ça ne rapporte pas. » (MARC V.)

Troisièmement, il ressort de la plupart des entretiens que le leader était systématiquement la personne qui avait le dernier mot concernant les **décisions** prises en rapport avec le projet innovant. Les leaders en sont conscients : « Après je compare les dossiers, je réfléchis à ce qui me semble être le meilleur en fonction de mes propres critères et puis après je fais un choix » (GAËTAN) ; « C'est moi qui aie eu les idées, c'est moi qui les ai mises en application, on les a testées... » (MARC P.) Et les followers nous l'ont également exprimé « Après, à un moment, il devra trancher et forcément c'est lui qui tranchera. » (LOUISE) ; « Et puis on pense à quelque chose à faire et on y pense aussi et puis on met nos idées en commun et puis si les deux sont d'accord on le fait, si les deux ne sont pas d'accord on discute si lui est d'accord et nous pas ben souvent on le fait quand même (rires). » (ALEXANDRE) ; « et prendre des décisions et dire telle personne, telle personne va s'en occuper. » (LAURENT)

Un quatrième élément dans le comportement du leader qui a été souligné, tour à tour par certains leaders et par des followers, est l'**optimisme**. Un leader nous confiait : « Si tu as en tête l'idée de créer quelque chose tous les jours, si tu es optimiste, ce sont des valeurs de base, et si tu fais d'un échec une opportunité pour pouvoir aller plus loin, même si c'est lourd parfois, tu innoveras » (MARC V.) ; « Il faut toujours expliquer le pourquoi du comment. Si c'est bien expliqué pourquoi c'est bien, si c'est moyen pourquoi c'est moyen et si c'est mauvais pourquoi c'est mauvais. » (MARC P.) Cet optimisme du leader est perçu par son follower : « Dans sa manière d'être avec nous. Il (Ndlr : Leader de NRJ) est toujours très très optimiste. Il motive aussi. » (MARCO) ; « Il sait aussi te dire quand ça va bien et ça, c'est rare et ça t'encourage mine de rien. » (LOUISE)

Enfin, la notion de **confiance** donnée par les leaders envers leurs followers a été évoquée par deux followers lors de nos entretiens : « *La confiance est là donc ça c'est bien ça te pousse à donner le meilleur de toi même [...] Il y a une confiance et un soutien qui est primordial, je pense... Et qui aide à cette marge de manœuvre.* » (LOUISE) ; « *Marc m'a fait confiance, je lui ai fait confiance. [...] On a fait confiance à mes compétences par rapport à la vidéo, par rapport à l'habillage, par rapport à la production pour pouvoir voilà créer, parce qu'on parle vraiment d'une création.* » (MARCO)

Si les comportements avancés ci-dessus semblent être mis en place de manière identique par les leaders, d'autres semblent plus variables.

Nous avons souligné ci-dessus que, lorsque c'était énoncé, le leader était toujours la personne qui avait le dernier mot concernant le projet innovant. Cependant, **l'implication du follower** durant le processus décisionnel varie d'une firme à l'autre. Lors d'un entretien avec le leader et le follower de la Coopérative du Biogaz du Haut-Geer, nous avons constaté que c'était le leader qui arrivait avec une idée innovante (*pour tout ce qui est autre innovation de l'entreprise ça c'est uniquement moi qui m'en occupe* GAËTAN), décidait de l'implémenter, mais il était ensuite ouvert à toute idée d'amélioration du processus venant de ses followers avançant que : « *Les idées proviennent toujours de ceux qui utilisent le matériel. J'essaye d'être le plus attentif possible aux remarques, aux conseils.* » (GAËTAN) Dans d'autres entreprises, le leader était plus ouvert aux idées de ses followers dès le début du projet : « *Ils (Marc et Stéphane) m'ont suivi dans un premier temps, il y a eu des doutes dans un deuxième temps... [...] Il y a eu une grosse grosse réflexion [...] Et puis au final on est revenu à cette idée (Ndlr : celle du follower) qui était de faire de la tv pure et dure.* » (MARCO) Chez Belrobotics, lorsque des choix concernant les nouvelles fonctionnalités des tondeuses robot ont dû être pris tout au début du projet, le leader a inclus plusieurs de ses followers : « *Lors de la décision sur les fonctionnalités à implémenter il y a comme intervenants: les gens qui représentent les clients (marketing et ventes internes) [...] Un deuxième niveau ce sont les gens qui, chez nous en interne, produisent ces équipements et donnent le service après-vente de ces équipements (proche de la clientèle et de l'utilisation des machines sur le field). Et évidemment il y a l'équipe d'engineering qui est là quasiment au complet et avec laquelle on discute.* » (EMMANUEL) Pour lui, les raisons de son choix sont les suivantes : « *Ces trois compétences sont indispensables parce que d'une part on s'assure qu'on traduit bien les demandes du marché. Deuxièmement ça permet d'enrichir la discussion [...] et d'avoir plus d'avis. Et enfin c'est important pour le buying de l'équipe, à partir du moment où on veut que les gens s'approprient une partie du projet c'est important.* » (EMMANUEL) Cette prise de décision commune a également lieu tout au long des différentes étapes du projet : « *D'un point de vue décisionnel on doit être six ou sept personnes capables de communiquer sur des technologies et des choix à faire. Donc oui, vu la*

structure et comment fonctionne l'entreprise, oui on est tous impliqués là dedans. » Au sien de B12, il semble que les leaders s'occupent des premières étapes du projet : *« Au début du projet, Michel et Geoffroy y ont déjà travaillé donc ils ont posé les jalons. »* (PHILIPPE) Pour ensuite laisser le champ libre aux followers : *« Nous on fixe des buts, après tout le monde est libre d'atteindre. »* (MICHEL) Le leader de DBB Spirits semble également compter sur l'expertise de certains de ses collaborateurs : *« Mais bon on s'entoure de toute une série de personnes compétentes [...] On est dans une petite boîte donc on sait qu'il y a trois personnes clés. Ce sont ces trois personnes clés qui vont jouer. »* (MARC P.)

De plus, nous pouvons percevoir que certains **leaders** considèrent le **rôle** qu'ils doivent jouer dans l'innovation comme étant plus distant alors que d'autres seront plus impliqués dans le projet. En effet, certains nous ont avoué n'avoir donné comme seul élément que leur vision du projet pour ensuite laisser carte blanche aux followers : *« Ils savent qu'ils doivent avoir une télévision qui s'appelle NRJ TV en flux continu. »* (MARC V.) ; *« Je transfère la patate chaude. »* (GAËTAN) Alors que d'autres s'investissent dans le projet de manière plus soutenue : *« Mon rôle ensuite aurait dû se limiter à un suivi de projet. Mais je suis quand même intervenu comme acteur, car j'ai une certaine relation avec le marché et avec les clients. »* (EMMANUEL)

2.2.2. Les comportements des leaders vus selon la taxonomie de Yulk

Les leaders ont dû répondre à douze questions et évaluer s'ils mettent en place ou non ces dimensions de manière quotidienne et régulière. La réponse 5 – tout à fait d'accord – étant représentative d'un comportement de leader, la personne devrait avoir un score le plus proche possible de 60.

VI. RESULTATS DU QUESTIONNAIRE BASE SUR LA TAXONOMIE DE YULK (2002)

B12 Michel	BIOGAZ DU HAUT-GEER Gaëtan	NRJ Marc V.	DBB SPIRITS Marc P.	BELROBOTICS Emmanuel
48	59	57	53	45

Source : ANNEXE N°24

On peut voir [VI] qu'aucune des personnes interrogées en tant que leader n'a un score en deçà de 45/60. Ce qui signifie qu'ils mettent en avant au minimum 75% de comportement de leader tel qu'il est décrit par Yulk (2002). Gaëtan, leader de la Coopérative du Biogaz du Haut-Geer, est celui qui a le score de leadership le plus élevé quant à Emmanuel, leader de Belrobotics, il est à la dernière place.

Ce questionnaire quantitatif comportait 12 questions qui peuvent être regroupées en cinq dimensions : mise en place de l'activité (1, 2, 3) ; relation avec les followers (4, 5, 6, 8,

11) ; prise de décision (7) ; transmission de leur vision (9, 10) ; prise de risque (12). Nous avons donc calculé pour chaque leader leur moyenne dans chacune de ces dimensions et également une moyenne globale [VII].

VII. RESULTATS OBTENUS DANS LES DIFFERENTES DIMENSIONS DU QUESTIONNAIRE BASE SUR LA TAXONOMIE DE YULK (2002)

	B12 Michel	BIOGAZ DU HAUT-GEER Gaëtan	NRJ Marc v.	DBB SPIRITS Marc P.	BELROBOTICS Emmanuel	Moyenne totale des dimensions
Mise en place de l'activité	4,33	5	5	4,5	3,66	4,398
Relation avec les followers	4	5	4,6	4,4	4,2	4,44
Prise de décision	3	4	5	4	3	3,8
Transmission de leur vision	4,5	5	4,5	5	3	4,4
Prise de risque	3	5	5	4	4	4,2

Source : ANNEXE N°24

Nous pouvons voir que la dimension qui est la mieux représentée est celle de la relation avec les followers. À l'opposé, il semble que la prise de décision est la dimension qui englobe le moins un comportement de leader. Cependant, les autres moyennes globales des dimensions ne sont pas tant éloignées les unes des autres.

2.2.3. Évolution des comportements du leader au fil du projet

Afin de répondre à cette question, nous avons posé aux leaders cette question : « *Adaptez-vous votre comportement en fonction de l'avancement du projet ?* » et nous nous sommes également servi d'autres éléments mentionnés durant l'interview.

Le leader de DBB Spirits a paru surpris par cette question et après un moment de réflexion a estimé que son comportement tout au long du projet relevait du « *management classique* ». Néanmoins, lorsque nous analysons les différents verbatims énoncés par le leader et ses followers nous pouvons penser que ce premier a un rôle décisionnel prononcé depuis l'arrivée de l'idée jusqu'à son implémentation : « *C'est moi qui aie eu les idées c'est moi qui les ai mises en application, on les a testées...* » (MARC P.)

Le leader de Belrobotics, lors de l'explication du projet des tondeuses 2.0. expliquait qu'il a dû mener tour à tour des actions plus financières pour se tourner ensuite vers des fonctions de ressources humaines et enfin une gestion de projet jusqu'à la mise sur le marché du produit. Ces différentes tâches demandent des compétences variées de la part du leader.

Le leader de NRJ découpe le processus en deux phases. Celui-ci souligne l'importance lors du début du projet de : *« Au départ, je pense, dans notre univers qu'il faut un peu laisser les choses se mettre, ne pas mettre des carcans, de structure, il faut laisser la chose vivre. »* et il souligne ensuite l'importance également de structurer : *« Et puis à un moment tu dois pouvoir te dire ok, je dois structurer ça parce que là maintenant ça part un peu dans tous les sens. »* Il précise la nécessité de mettre en place un processus d'innovation agile et reprend cette même idée quant à sa manière de gérer le projet : *« En fonction de l'avancée, on est assez souple donc tu peux être surpris d'une avancée, tu ne t'attendais pas à ça et donc ça crée une opportunité pour créer plus vite quelque chose ou pour créer quelque chose que tu ne t'imaginais pas pouvoir créer. Donc il faut, on parlait d'agilité tout à l'heure, il faut avoir un esprit agile. Pour se permettre justement de pouvoir innover et créer en cours de route. »* (MARC V.) Lorsque nous nous penchons sur cette phrase, l'importance de la mise en place d'un comportement souple de la part du leader est soulignée, et cela dans le but de suivre au mieux l'évolution sinueuse du projet innovant. Il est important de noter que chez NRJ, le rôle du leader est divisé en deux : *« Si on prend Steph (Ndlr : Directeur des programmes d'NRJ) son objectif c'est effectivement de relancer, d'organiser des réunions régulières, de se poser les bonnes questions à propos de la technologie, à propos du budget à propos du contenu à propos de la manière dont on l'organise, à propos de la manière dont on fait évoluer la structure [...] Tout ça [...] c'est le leader opérationnel. Moi je suis plutôt le leader stratégique. Et donc le leader stratégique a une vision de là où il veut emmener l'entreprise. »* (MARC V.) Il semble que certaines phases de l'innovation vont donc être menées par le leader stratégique pour ensuite être conduites par le leader opérationnel.

Lorsque nous revenons sur les différents éléments énoncés par le leader et le follower de la Coopérative du Biogaz du Haut-Geer, le leader semble jouer un rôle plus décisionnel lors du début du projet pour passer à l'arrière-plan lors de l'implémentation de celui-ci.

Enfin chez B12, le leader nous expliquait qu'il avait, en tant que partner, ce rôle de prise de décision plus prononcée lors des premières étapes : *« [...] comment on va structurer une application et des choses comme ça et ça c'est peut-être plus les partners qui vont le faire »* (MICHEL) Laissant plus de liberté aux followers par après pour mener à bien leurs missions respectives, n'ayant qu'un rôle consultatif : *« Les employés sont en première ligne pour apporter une réponse. Je ne viens pas moi avec une réponse. En général ce sont les employés qui disent voilà la réponse qu'on propose. Mon rôle c'est quelque part un peu de la challenger, éventuellement de la reformuler. »* (MICHEL) Le follower percevait ce changement de responsabilité dans les prises de décision : *« Au début du projet, Michel et Geoffroy y ont déjà travaillé donc ils ont posé les jalons. »*

[...] Il (Ndlr : Michel) nous guide si tu veux c'est un petit peu notre garde-fou et le conseiller. »

(PHILIPPE)

Un tableau récapitulatif des comportements mis en place par le leader se trouve en ANNEXE N°33

2.3. Caractéristiques de l'environnement

2.3.1. Type d'innovation

Les différents projets qui ont été analysés lors des divers entretiens relèvent d'**innovations incrémentales** et non radicales. De plus, la plupart de ces projets concernent de nouveaux produits (bûchettes, boissons, tondeuses). Les seuls projets qui ne reprennent pas un nouveau produit sont ceux de NRJ Hits tv et de l'entreprise B12 qui, étant des entreprises de service, ne proposent pas des produits, mais des services et solutions innovantes : *« Donc ce sont nos clients qui mettent en place ces projets stricto sensu. »* (MICHEL)

Si les différents projets mis en lumière lors de notre recherche ont été sélectionnés pour leur aspect innovant, leur **caractère prioritaire** semble altérer d'une entreprise à l'autre. Premièrement, le leader de la Coopérative du Biogaz du Haut-Geer nous énonçait : *« Je suis vraiment partisan d'utiliser au mieux la matière première disponible sur le site. »* (GAËTAN) Cependant, il nous a avoué que le projet que nous allions étudier n'était pas prioritaire : *« Les briquettes ne sont pas un secteur prioritaire dans l'activité de l'entreprise. Et chaque personne a ses activités principales. »* (GAËTAN) Le leader nous confiait également les difficultés qu'il éprouvait en général pour les projets d'innovation : *« C'est relativement difficile de mettre ces innovations dans les priorités et de faire en sorte que tout le monde s'en préoccupe et donne un avis. »* (GAËTAN) À l'inverse, les entreprises DBB Spirits, NRJ et Belrobotics nous ont souligné l'aspect primordial de leur projet qui se situe au cœur de leur business modèle. Par exemple, le projet leur permet de se positionner par rapport à la concurrence : *« C'est le groupe qui se dit en interne aujourd'hui qu'est-ce qui nous manque pour pouvoir continuer à nous déployer. Nous sommes un média qui devons traiter le son, l'image et le texte, le son on fait, le texte on a fait sur le web maintenant il faut de l'image. Nous ne sommes pas en télévision. Nos concurrents le sont, on doit l'être. »* (MARC V.) ; *« L'électronique fait des pas de géant tous les ans et là on est vraiment à la traîne par rapport aux concurrents. »* (LAURENT) ; *« C'est un produit spécifique lié avec le bonbon, parce que là on a fait un concept assez différent de ce qui existe sur le marché. Qui crée une niche dans laquelle on se trouve. »* (MARC P.) Mais également de répondre à de nouvelles attentes de la part de leur clientèle : *« D'une part la clientèle demande des applications plus riches que ce qu'on offrait. »*

(EMMANUEL) Enfin, la dernière entreprise, B12, ne nous a pas donné d'informations quant à l'importance du projet présenté. Cependant, nous pensons que ce projet n'est pas plus important qu'un autre, car la résolution de problèmes fait partie intégrale du core business de B12 qui va apporter une solution innovante à chaque projet : *« Donc on est une société particulière dans ce sens-là. Dans le sens où comme on ne possède rien, l'innovation chez nous c'est la façon dont on aide nos clients et donc c'est fondamental, car c'est un peu notre raison d'être. »*

(MICHEL)

2.3.2. Caractéristiques du contexte organisationnel

- La taille de l'entreprise

Comme il a été souligné dans le tableau reprenant les informations importantes des cinq entreprises interrogées, la **taille** des entreprises reste **modeste**. Une seule entreprise, NRJ, peut être considérée comme « moyenne » si l'on se réfère à la définition européenne² d'une PME. Trois sont considérées comme petites entreprises et la dernière, la Coopérative du Biogaz du Haut-Geer, rentre dans la catégorie des micro-entreprises (<10 employés).

Lors des interviews, la taille modeste des entreprises a été évoquée, parfois comme étant un atout, car leur structure peu formelle et restreinte permet une plus grande **rapidité de prise de décisions** : *« C'est plus facile de demander à de petites équipes d'innover. Plus grandes sont les sociétés plus les processus décisionnels sont longs, plus la hiérarchie est complexe, et donc plus les processus d'innovation sont difficiles à mettre en place. »* (MICHEL) ; *« Nous on est une PME ici, petite où tout peut aller très très très vite. Si à un moment on a une idée de génie, je dis voilà, on lance. »* (MARC) Des comparaisons avec les grandes entreprises ont été énoncées pour illustrer leur propos : *« c'est des grosses boîtes, c'est des grosses structures ils ont tout un processus de validation qui fait que ça doit passer par 15 personnes donc quand tu arrives à la 14ème personne et qu'elle te dit non ben pouf ça remet tout en compte. »* (MARCO) ; *« Plus la structure est présente plus c'est difficile d'innover parce qu'au plus cette structure va quelque part restreindre cet espace de liberté de chacun. »* (MICHEL) Selon certains, cette taille réduite pousserait à mettre en place des projets encore plus innovants pour savoir faire face à la concurrence : *« Dans un petit groupe comme ça, ce qui émerge c'est ça, c'est la créativité, l'innovation parce qu'il y a que ça qui va nous permettre de peut-être aller concurrencer nos concurrents. »* (MARCO)

Lors de nos entretiens, nous pouvons voir que certaines personnes interrogées lient également à cette taille réduite les ressources financières et humaines dont elles disposent pour le projet.

² <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=URISERV%3An26026>

Certains followers déplorent le **manque de moyens** alloués aux projets d'innovations ce qui, pour eux, réduit les résultats du projet, voire rend impossible la mise en place de toutes les idées : « *On est une PME, on n'est pas une multinationale avec x millions de budget et de personnes donc l'innovation prend plus de temps. [...] Par exemple en R&D on a des super trucs, mais ça ne bouge pas encore assez. On a encore des petits blocages. Il y a quand même des budgets et tout ça, on ne peut pas partir tous azimuts.* » (LOUISE) ; « *On a beaucoup de projets, le problème c'est souvent le temps et l'argent.* » (ALEXANDRE) ; « *On a parfois un coup de retard (Ndlr : en innovation), alors c'est une question de, de... priorités, d'argent de... Disponibilité.* » (MARC V.) D'autres perçoivent encore cet élément comme une contrainte qui ne les empêchera pas d'arriver à leur objectif, mettant en avant d'autres facteurs bien plus importants qui rentrent en jeu : « *C'est pas le pognon qui fera qu'on deviendra numéro un ou pas, c'est l'investissement de chacun, les ambitions, la créativité et le fait que voilà on ait envie ça c'est le plus important c'est comme dans tout dans la vie. Si t'es positif et que tu as envie, normalement ça suit quoi.* » (MARCO) ; « *Dans une PME tu n'as pas les moyens de te payer une cellule Recherche et développement. Et quelque part c'est pas plus mal parce qu'on ne fait pas de la recherche scientifique. Nous c'est une recherche spécifique, mais qui touche à tous les métiers donc on discute avec tout le monde.* » (MARC P.)

En ce qui concerne les **ressources humaines**, les mêmes réactions se dessinent... Certains voient en ces ressources humaines limitées un avantage, le surpassement des employés : « *On est une PME, on est pas une boîte de 500, ... On a un gros challenge de sortir ces robots avec des ressources assez limitées ben il faut mettre la main à la pâte.* » (LAURENT) ; « *Innover, créer, voilà on a que ça de toute façon vu qu'on est une cinquantaine pour faire le boulot de 100 personnes.* » (MARCO) D'autres nous avouent être surchargés de travail (« *On est tous surchargés de travail* » (LOUISE) ; « *Après je ne jette pas la pierre, tout le monde est très occupé* » (LAURENT)) ce qui laisse peu de place et de temps pour la créativité : « *il faut que le travail avance donc on n'a pas vraiment le temps de s'arrêter une semaine et de dire voilà je vais trouver ce qu'il faut !* » (PHILIPPE) ; « *Mais je pense qu'après deux semaines si ça ne va pas on va me dire arrête là...* » (ALEXANDRE) ; « *Le projet qu'on a mis en place est innovant par rapport au produit qu'on avait avant, mais je pense que ça a pris beaucoup trop de temps avant d'arriver.* » (LAURENT)

La taille réduite des entreprises interrogées a donc un impact sur trois facteurs environnementaux : la structure au sein de l'entreprise, les moyens financiers mis à dispositions des projets et les moyens humains mobilisés.

- L'âge de l'entreprise

Dans les cinq entreprises interrogées, deux peuvent être considérées comme assez **jeunes** (Coopérative du Biogaz du Haut-Geer et B12 créées en 2012). Parmi les trois

entreprises plus **anciennes**, deux leaders ont évoqué leurs années d'expérience comme étant un atout pour pousser leurs projets innovants : « *On a des process qui vont nous permettre de faire des produits que d'autres ne savent pas faire. Ça, c'est l'expérience d'un savoir-faire de 25 ans* » (MARC P.) ; « *On est pionnier dans ce que nous faisons. Ça fait maintenant 14 ans que l'entreprise existe et donc que l'on connaît ce que nous faisons. On sait ce qu'on doit faire ou ne pas faire pour avoir de bons produits.* » (EMMANUEL) Les deux entreprises les plus jeunes n'ont cependant pas évoqué leur âge comme étant un désavantage pour l'innovation. Le leader de B12 ayant même insinué qu'ils avaient beaucoup d'expérience : « *Quand je te dis qu'on a beaucoup de projets, c'est vrai, on a fait une quarantaine de projets en 4 ans, heu pour une vingtaine de clients grosso modo.* » (MICHEL)

- Le niveau de formalité au sein de l'entreprise

Lors des entretiens, la plupart des employés nous semblent avoir une bonne relation avec leur leader : « *On se connaît très bien vu qu'on travaille pas mal ensemble. On sait comment l'un et l'autre fonctionnent et ça permet d'aller beaucoup plus vite et beaucoup plus loin.* » (LOUISE) Nous pouvons même dire qu'il y avait une **atmosphère peu formelle** dans toutes les entreprises que nous avons visitées : le vouvoiement envers le supérieur n'était pas de mise et en règle générale ils s'appelaient par leur prénom. De plus, les leaders semblent loin d'être inaccessibles : « *Dans l'entreprise, on est tout le temps en contact.* » (MARC P.) ; « *Quand on fait des tests sur le terrain quand on rentre on fait un petit debrief totalement informel.* » (LAURENT) Le follower de chez NRJ nous a mentionné l'existence d'un ADN propre à la radio qui pourrait justifier cette atmosphère : « *On a des équipes, on a un ADN moi ce que j'appelle et NRJ, Nosta a un vrai ADN. Il y a quelque chose, quand tu écoutes cette radio voilà c'est... Il y a un truc.* » (MARCO)

- L'organisation des rôles

Dans une partie des entreprises (Coopérative du Biogaz du Haut-Geer, DBB Spirits et Belrobotics) le leader interrogé figurait comme l'unique personne chapeautant le processus d'innovation, comme le « *chef d'orchestre* » du processus au-dessus de la pyramide de l'entreprise. : « *C'est moi qui aie eu les idées c'est moi qui les ai mises en application, on les a testées [...] Le contrôle de l'ensemble du projet c'est moi qui le fais [...] Il y a des responsables qui me rapportent.* » (MARC P.) ; « *Durant les réunions hebdomadaires, c'est lui le chef de la réunion.* » (LAURENT) ; « *Pour tout ce qui est autre innovation de l'entreprise ça c'est uniquement moi qui m'en occupe. Parce que j'ai la chance d'avoir énormément de contacts avec des personnes en dehors de l'entreprise. Avec d'autres secteurs d'activité si tu veux.* » (GAËTAN) Nous pouvons cependant remarquer que NRJ est l'entreprise qui a la pyramide organisationnelle la plus importante parmi les entreprises sondées. Cependant, le leader nous a fait part de son projet de changer

cette structure : « Dans l'holocratie tu as tout ce qui est pyramidal, hiérarchique qui disparaît. Ça veut dire qu'il y a encore des responsabilités, des missions, mais la fameuse pyramide hiérarchique s'écrase au profit de cercles. Donc on va, pendant toute l'année qui vient, on va mettre en place, se faire aider par une personne qui est totalement spécialisée dans le domaine et qui va nous aider à innover dans ce cadre. » (MARC V.)

Au sein de B12, l'agencement de l'organisation était différent. En effet, la société semble avoir une **structure** beaucoup moins forte : « On n'a pas de hiérarchie organisationnelle comme tu en as dans la plupart des boîtes [...] On essaye d'avoir une hiérarchie la plus soft possible » (MICHEL) Les rôles au sein de l'entreprise ne sont donc pas clairement définis et un système de rotation de rôles lors des projets est mis en place : « On essaye d'avoir une hiérarchie [...] la plus tournante possible aussi. C'est-à-dire qu'on a des rôles qui peuvent changer [...] Ça m'arrive d'être PM, ça m'arrive de faire de la programmation, donc d'être si tu veux le rôle d'analyste, quelque part. » (MICHEL) Dans cette société, même si les trois cofondateurs ont un rôle concernant le « *management* » des employés qui les rend supérieurs dans la pyramide de l'entreprise, cette rotation des différents rôles lors des projets offre la possibilité aux employés d'endosser également des responsabilités de leader de projet.

2.3.3. Caractéristiques de l'équipe

Dans tous les projets rencontrés, le follower interrogé évoluait, durant le projet d'innovation, au sein d'une équipe. Un leader nous confiait : « Le rassemblement de gens crée quelque chose. » Le fait de confier le projet à un groupe permet, selon certains, de partager les connaissances face aux projets entre les différents membres pour ne pas que le projet puisse s'arrêter si un membre part : « Partager le knowledge sur certains projets histoire que si quelqu'un a un problème un jour ou quoi qu'on puisse gérer à plusieurs que tout soit plus ou moins connu et qu'il n'y ait pas de trou à un moment donné si jamais... » (PHILIPPE) ; « Donc si tu veux petit à petit tu vois monter en puissance 1, 2, 3, 4 personnages et c'est mieux comme ça d'ailleurs. Parce qu'aujourd'hui Marco détient beaucoup du pouvoir de... Imagine demain il part, qu'est-ce que je fais ? » (MARC V.)

- La taille de l'équipe chargée du projet innovant

Certaines entreprises (B12, Coopérative du Biogaz du Haut-Geer, NRJ) vont assigner ce projet à une équipe bien **spécifique**. Les autres employés de l'entreprise n'y ayant pas accès. Tandis que d'autres entreprises (DBB Spirits, Belrobotics) fonctionneront de manière plus **globale** : chaque employé de l'entreprise participe au projet, mais à différents niveaux

d'implication. Cette distinction peut expliquer la raison pour laquelle les caractéristiques spécifiques à chaque équipe vont varier d'une équipe à l'autre.

La taille des équipes est donc directement influencée par la façon dont le projet est organisé en interne. Pour les projets analysés chez B12, Coopérative du Biogaz du Haut-Geer et NRJ, le nombre de participants est un nombre précis – respectivement : 4, 3, 4. Tandis que pour les projets de *couille de singe* et de *tondeuses robot 2.0*, aucun nom de participant ne nous ont été communiqué et nous n'avons pas su arriver à un nombre défini de personnes. Cependant, nous pensons que comme ces projets sont intégrés au sein de toute l'entreprise, le nombre de participants correspond au nombre d'employés : « *Il y a tous les employés qui sont impliqués dans ce processus.* » (MARC P.)

- Âge moyen dans l'équipe chargée du projet innovant

L'âge des employés a vaguement été mentionné durant nos entretiens. Chez B12, le **jeune âge** des employés a été souligné comme étant un avantage pour l'innovation : « *Il faut être objectif on est petit et on est jeune donc je vais dire c'est un avantage de facto si tu veux. C'est plus facile d'innover dans une petite boîte jeune que dans une grande boîte où il y a beaucoup d'employés au-dessus de 60 ans.* » (MICHEL) De même, chez NRJ cet aspect jeune de l'entreprise – et donc de l'équipe – a été souligné comme avantage : « *On est dans l'état d'esprit d'une boîte jeune, dynamique, et tu peux même avoir 40 ans et t'y retrouver.* » (MARCO)

- Expérience des employés dans l'équipe chargée du projet innovant

Ce thème a été évoqué comme étant tour à tour un avantage et un inconvénient pour le projet d'innovation. Selon le leader de B12 : « *Les jeunes sont moins formatés par leur expérience si tu veux. L'expérience c'est à double tranchant ça nous permet de savoir pleins de choses, mais aussi ça te formate évidemment.* » (MICHEL) Cependant, le follower de B12 semble alors consulter son leader lorsqu'il a des questions : « *Et quand on a des choses compliquées à mettre en place on profite aussi de son (Ndlr : leader) expérience [...] Il a aussi l'expérience de plusieurs projets...* » (PHILIPPE) Et la relation peut s'inverser, car il semble que, dans certains cas, le leader consulte ses followers quant à leurs expériences pour arriver à des idées : « *Les idées proviennent toujours de ceux qui utilisent le matériel. Et chaque personne a ses activités principales.* » (GAËTAN) Le follower de NRJ qui déclarait : « *On part d'une copie blanche si tu veux* », nous a également souligné l'importance de son expérience antérieure et de devoir apprendre encore actuellement : « *Moi j'ai eu la chance de faire d'autres choses à côté qui ont permis d'apporter cette expérience. Après, voilà, c'est quand même un nouveau domaine, c'est quand même un nouveau métier et on apprend.* » (MARCO)

- Diversité des compétences au sein de l'équipe chargée du projet innovant

Lors de nombreux entretiens, la **diversité des compétences** des employés au sein d'une équipe a été soulignée par de nombreux leaders. Un seul leader nous a avoué avoir une société peu variée en termes de compétences : « *On est une société très flat en termes de compétences.* » (MICHEL) Cette différence dans les compétences peut apparaître soit dans le domaine des connaissances de la technologie utilisée pour aborder le projet innovant : « *Faire en sorte que typiquement sur un projet il y ait quelqu'un qui connaisse bien la technologie et quelqu'un qui la connaisse moins bien. Parce qu'il y a un transfert de connaissances qui se fait. Naturellement. Quand c'est possible, on le fait.* » (MICHEL) ; soit dans le domaine compétences professionnelles : « *Je pense que la grande chance que l'on a ici c'est d'avoir tous des compétences différentes. Et grâce à toutes ces compétences différentes, on a beaucoup plus de possibilités d'avoir un œil, une vision différente d'un produit ou d'un objectif ou d'une amélioration parce que chacun va penser dans son secteur.* » (GAËTAN) La taille réduite de l'entreprise est avancée par certains leaders comme étant une raison de ce choix de complémentarité dans les compétences des employés : « *Vu la petite dimension et la complexité de l'entreprise on a vraiment intérêt à avoir un maximum de compétences différentes.* » (GAËTAN)

Tout comme pour l'expérience, lorsque les followers avaient une lacune dans leurs compétences, ceux-ci mettaient en place des procédures d'**apprentissage** : « *C'est des recherches que je fais sur internet ou dans des bouquins qui m'apprennent quand même pas mal. Et que je ne ferais pas si je n'avais pas des projets comme ça. J'adore faire des recherches et téléphoner à des gens pour qu'ils m'aiguillent.* » (ALEXANDRE) ; « *Et donc tu tombes sur des gens qui ont envie, d'essayer et qui n'ont pas la formation au départ, mais qui se forment.* » (MARC V.)

Le leader de Belrobotics nous confiait : « *Dans un domaine d'engineering ça prend du temps de former les gens.* » Pour cette raison et aussi parce que le leader estimait que ses employés étaient formatés par leurs expériences (*on voulait créer une autre architecture de solution c'était pas facile d'imaginer que notre équipe interne qui travaillait dans une architecture bien connue qu'elle maîtrisait parfaitement qui était sa zone de confort. Je ne pense pas que ç'aurait été facile pour elle de dire ok, j'oublie ce que j'ai fait jusqu'à présent. Je renie quelques-unes de mes convictions antérieures* (EMMANUEL)) la société a décidé de faire appel au savoir d'une société extérieure pour soutenir les équipes existantes afin de mener à bien le projet : « *À partir du moment où on s'attaque à un projet qui est inhabituel, par rapport à la société, par rapport à la taille de l'équipe, et bien il faut qu'on s'étoffe et qu'on s'étoffe avec les ressources nécessaires pour pouvoir réaliser ce projet. [...] l'expérience est importante [...] Mais on ne peut pas non plus engager en fonction d'un projet déterminé [...] et ne pas avoir d'avenir pour les gens qu'on développe chez nous.*

[...] Il y a un apport incontestable de créativité d'un des deux partenaires, ce qui est un peu le but recherché.» (EMMANUEL)

De nombreuses caractéristiques ont été décelées dans chaque entreprise quant à leur environnement. Afin d'avoir une vision plus globale des spécificités de chacune, un tableau récapitulatif a été élaboré et se trouve en ANNEXE N°34

2.4. Effets de ce style de leadership

Nous allons maintenant nous pencher sur les conséquences que peut avoir le comportement du leader sur tour à tour l'environnement de sa firme, mais également le comportement de ses followers et enfin le résultat du projet d'innovation.

2.4.1. Effet sur la culture et le climat dans l'entreprise

Lors des entretiens, il est apparu que le leader, dans certaines firmes, avait une influence sur le **climat** et la **culture** au sein de l'entreprise. C'est le cas par exemple chez B12 : *« En tant que CSM, la responsabilité c'est une responsabilité surtout en termes de culture. C'est de s'assurer que tout le monde partage les mêmes cultures, les mêmes envies et que l'équipe fonctionne bien si tu veux. » (MICHEL).* Selon le follower de NRJ, son leader a également une emprise sur la culture de l'entreprise : *« Il cultive ça aussi, je pense, cette culture de on peut le faire. Voilà, ne vous dites pas que parce qu'on a pas les moyens financiers ni les moyens humains qu'on ne va pas y arriver. » (MARCO)* Au contraire, dans certaines entreprises, nous pourrions penser que la culture d'innovation n'est pas assez poussée par le leader au vu de certains commentaires de la part des followers : *« Il y a une volonté (d'innover), mais pas encore assez présente. Par exemple en R&D on a des super trucs, mais ça ne bouge pas encore assez. On a encore des petits blocages. » (LOUISE)*

2.4.2. Influence sur les réactions des followers

- Au niveau de l'individu

Tout comme les leaders, les followers ont dû répondre à un questionnaire quantitatif à la fin de leur interview. Ces questionnaires ont été établis afin de pouvoir sonder la capacité de prise d'initiative et d'esprit critique des followers. De cette manière, les followers peuvent être placés sur les deux grands axes et nous pouvons déterminer la catégorie dans laquelle ils se placent. Dans le questionnaire, les questions 1 et 2 se réfèrent au concept de prise d'initiative. Les questions 3 et 4 testent l'autonomie du follower. Cependant, la question 3 est posée de manière à mesurer le manque d'autonomie du follower. Nous allons donc l'inverser pour la transformer en « J'ai besoin de peu d'indications lorsque je commence une nouvelle

tâche » afin que l'autonomie soit mesurée. Enfin, les questions 5, 6 et 7 se focalisent sur l'esprit critique de celui-ci. Comme pour la question 3, la question 5 mesure le manque d'esprit critique. Nous allons également l'inverser : « Je respecte mon supérieur et exécute ses idées tout en me posant des questions ». Nous avons donc établi un tableau des moyennes de ces questions [VIII].

VIII. RESULTATS OBTENUS DANS LES DIFFERENTES DIMENSIONS DU QUESTIONNAIRE BASE SUR LA TAXONOMIE DE KELLEY (1988)

	B12 Philippe	BIOGAZ DU HAUT- GEER Alexandre	NRJ Marco	DBB SPIRITS Louise	BELROBOTICS Laurent
Prise d'initiative	4	4	5	4,5	4
Autonomie	4,5	4,5	5	4	3,5
Esprit critique	4,6	4	4	3,6	4,3
Type de follower	Follower efficace	Follower efficace	Follower efficace	Follower efficace	Follower efficace

Source : ANNEXE N°25

En voyant les différentes moyennes des différentes dimensions [VIII], nous pouvons conclure que les followers appartiennent tous à la catégorie des followers efficaces. Ceux-ci vont donc aider le leader à atteindre ses objectifs sans pour autant avoir besoin de supervision proche. Certains followers nous en ont fait part durant leurs interviews : « *C'est quelque chose que j'aime bien, qui me dynamise et dans lequel j'ai un peu d'autonomie parce que c'est dans mon caractère je ne supporterais pas qu'on m'étouffe.* » (LOUISE) ; « *Mon rôle a vraiment été de mettre en image ce projet parce qu'il n'y avait rien.* » (MARCO) ; « *Au plus il me laisse faire dans ce qu'il (Ndlr: le leader) ne comprend pas au plus je suis content.* » (ALEXANDRE) ; « *si on devait demander à chaque fois à Michel ce qu'il en pense ben en fait quel serait mon rôle quoi tu vois ?* » (PHILIPPE)

Nous allons à présent nous pencher entièrement sur les interviews réalisées afin de déceler quelles ont été les conséquences des comportements mis en place par les leaders sur la façon donc leurs followers ont mené à bien ce projet.

Premièrement, une atmosphère de **respect** envers les différents leaders a été ressentie lors des différentes conversations avec les followers : « *c'est quand même l'ange gardien qui reste là, mais voilà.* » (PHILIPPE) ; « *Comment on fait pour se relever ? Ben on le fait grâce à un mec comme Marc qui arrive à motiver les troupes, qui arrive à garder le cap.* » (MARCO) ; « *Je sens qu'il est hyper professionnel, qu'il sait ce qu'il veut et qu'il va aller de l'avant.* » (LOUISE) Le commentaire du follower de la Coopérative du Biogaz du Haut-Geer est plus critique dans ses propos, mais retire cependant un bon sentiment de l'attitude de son leader : « *Il doit s'améliorer un peu, mais dans l'ensemble c'est vachement bien.* » (ALEXANDRE) Outre un sentiment de respect, un follower a mentionné sa bonne relation avec son leader qui semble également avoir un impact positif sur

son implication dans le projet : « *Le courant passe bien et son tempérament correspond très bien au mien et c'est important pour ton investissement dans le projet.* » (LOUISE)

Ensuite, il s'avère que les followers retirent globalement un **sentiment positif** du projet : « *C'est un tas de nouvelles expériences et un bon sentiment qui en ressort.* » (PHILIPPE) ; « *C'est super motivant (Ndlr : des nouveaux projets). On fait des recherches, on comprend mieux les machines, on les améliore. C'est super gai à faire. C'est ce qui me passionne à fond.* » (ALEXANDRE) ; « *Ça m'a fait découvrir un domaine que j'aimais beaucoup. C'est chouette d'arriver dans ce truc où on va pouvoir créer, on va pouvoir innover dans ce domaine où on a l'impression que tout a déjà été fait.* » (MARCO) ; « *C'est quelque chose que j'aime bien, qui me dynamise* » (LOUISE) ; « *C'est vraiment avoir un œil sur tout, pas en détail, mais voilà c'est quelque chose qui me botte bien.* » (LAURENT)

Un seul commentaire négatif nous a été confié par un follower et concernait son manque de motivation : « *Se faire imposer des choses dont on est sûr de l'inutilité c'est un peu moins motivant.* » il avait également souligné antérieurement que : « *Ça, c'est un projet qui m'est imposé, c'est pas moi qui me lance dessus.* » (ALEXANDRE) Pour cette personne, le fait de se voir imposer un projet dont il doute de l'importance semble avoir un impact manifeste sur sa motivation.

Certains followers nous ont décrit le projet comme un vrai **challenge** qui leur permet de montrer le meilleur d'eux-mêmes : « *Et c'est ça qui est génial, c'est que c'est un vrai challenge de te dire ok, je veux mettre la barre ici, mais j'en ai pas les moyens, mais je vais quand même me les donner [...]* C'est des vrais challenges ici. C'est pas tout cuit comme à la RTB ou à RTL » (MARCO) ; « *C'est aussi un challenge parce qu'on part de zéro.* » (LOUISE) ; « *Il y a pas mal de challenges à faire.* » (PHILIPPE) ; « *C'est super intéressant, mais de temps en temps c'est pas évident. On a beaucoup de challenges dans le sens où on est à la phase prototype.* » (LAURENT) D'autres avancent être prêts, pour leur projet, à travailler au-delà de leur horaire fixé : « *C'est pour ce genre de projet qu'on aime bien faire des heures supp.* » (ALEXANDRE) ; « *C'est pour ce genre de chose qu'on aime bien faire des heures sup et qu'on s'amuse vraiment à son boulot.* » (MARCO) L'intérêt envers le projet étant même avancé par certains comme étant une plus grande motivation que le fait d'être payé « *Tu ne te dis pas que tu fais ça pour être payé, mais parce que tu aimes et on s'amuse.* » (LOUISE)

Les notions de **confiance mutuelle** et de **soutien** ont été épinglées dans les comportements du leader. La réaction de ces derniers est positive et les stimule dans leur projet : « *Il y a eu un vrai soutien d'ambition j'ai envie de dire voilà. [...]* Si tu n'as pas le soutien de tes camarades ou de tes collègues, tu ne peux pas faire grand-chose. [...] Il faut avoir la confiance des gens qui sont au-dessus de toi j'ai envie de dire et qui représentent la marque qui ont besoin de toi aussi. Et c'est une confiance mutuelle voilà. Marc m'a fait confiance, je lui ai fait confiance aussi sur

le projet et sur l'évolution du projet et aujourd'hui voilà on arrive à du concret » (MARCO) ; « La confiance est là donc ça, c'est bien ça te pousse à donner le meilleur de soi même. » (LOUISE)

La **liberté** concédée aux followers par les leaders a également été énoncée antérieurement. Face à la liberté donnée aux followers, ceux-ci semblent développer un comportement plus favorable envers l'innovation : *« On est très libres et ça permet de proposer des idées de ne pas avoir Michel le lundi matin : « Vous allez faire ça, ça, ça et ça » et voilà alors du coup tu suis un petit peu le chemin quoi. » (PHILIPPE) ; « C'est un peu difficile parfois d'expliquer ce que je peux faire comme amélioration. Donc souvent je les fais et une fois que ça fonctionne je montre et j'explique. » (ALEXANDRE) ; « Marc a donné toutes les responsabilités à Steph et Steph me les a données. » (MARCO)*

Au-delà de cette liberté, les followers perçoivent qu'ils ne peuvent pas aller dans tous les sens : *« Il faut faire gaffe aussi je veux dire tu vois tu ne peux pas faire n'importe quoi non plus. Tu as parfois l'impression que c'est une super idée et puis après tu en discutes cinq minutes avec quelqu'un qui te lève un point et tu dis ah oui, ça je n'y avais pas pensé ou des bêtises du style quoi ! » (PHILIPPE) ; « Si c'est au-delà d'une ou deux journées alors j'en parle parce que ça demande un peu trop de temps. » (ALEXANDRE)*

Certains followers évoquent également le fait d'être **écouté** par leur leader, ce qui les motive et leur permet d'avancer : *« Mais si j'avance des arguments valables, il va toujours m'écouter. C'est quelque chose de très valorisant parce que du coup tu ne te sens pas bloqué dans quoi que ce soit. » (LOUISE) ; « On dit voilà on a ça, on a cette solution-là est-ce que tu es d'accord avec ou est-ce qu'on va droit dans le mur et cetera donc il est quand même de bon conseil. » (PHILIPPE)*

Enfin, un des seuls éléments négatifs soulignés lors des projets étudiés est le **manque de deadlines** précises durant le projet de B12. Ceci a posé un problème au follower interrogé : *« Il y a peut-être un problème de clarification, depuis le début, de la deadline. Le problème a été reporté plusieurs fois. » (LAURENT)* Néanmoins, le leader de la firme a décidé de remédier à ce problème : *« On a défini les milestones de manière assez précise jusque avril. Mais aurait dû mieux démarrer le projet, il a manqué de clarté par rapport à où on voulait aller. » (EMMANUEL)* Cependant, il semble que cette décision aurait pu être prise plus rapidement : *« On a un expert qui est là pour fixer un espèce de Dashboard pour le projet [...] Ce qui est peut-être un petit peu tard, mais mieux vaut tard que jamais. Mais ça clairement ça manque un petit peu. J'ai eu tout un tas de questions [...] et là j'ai aucune date à leur apporter. » (LAURENT)*

- Au niveau de l'équipe

Si le leader peut avoir une influence sur ses followers de manière individuelle, celui-ci peut influencer le groupe en entier.

En fonction de ce rôle joué par le leader, le **degré de liberté** alloué aux followers varie. Même si des objectifs concernant le projet sont assignés de manière systématique aux followers, une nuance dans le degré de liberté autorisé au cours du projet est observée à travers les différentes interviews. Comme décrit plus haut, certains leaders laissent carte blanche à leurs équipes : « *Marc a donné toutes les responsabilités à Steph et Steph me les a données.* » (MARCO) ; « *Il (Ndlr : leader) est arrivé avec l'idée, il a dit voilà le matériel que vous avez, voilà les moyens que vous pouvez avoir et débrouillez-vous pour que ça marche.* » (ALEXANDRE) D'autres, malgré un plus grand suivi du projet, veillent à imposer un minimum de contraintes et ont comme seule attente une obligation de résultat : « *On essaye de mettre un minimum de contraintes. [...] On donne quand même pas mal de liberté dans la résolution de problèmes, à tout le monde. C'est à dire qu'on pousse à une obligation de résultat, mais on n'est pas très strict sur les moyens à utiliser pour y arriver.* » (MICHEL) Enfin, certains leaders mettent en place des objectifs plus précis et directifs : « *Il y a des responsables qui ont des missions bien définies et dans des domaines bien définis.[...] Dans la mission de chacun, on explique bien les choses.* » (MARC P.) ; « *On a défini les milestones de manière assez précise jusque avril.* » (EMMANUEL) Cependant, les followers assignés à ces objectifs bien précis ne se sentent pas pour autant enfermés dans leur tâche : « *J'ai plus de liberté et ça me correspond.* » (LOUISE) ; « *C'est de la coordination, mais on est quand même relativement libre.* » (LAURENT) Et cette liberté laissée aux employés est positive, car elle est vue par les followers comme un moyen de pouvoir exprimer leur créativité : « *Mais si j'avance des arguments valables, il (Ndlr : leader de DBB Spirits) va toujours m'écouter. C'est quelque chose de très valorisant parce que du coup tu ne te sens pas bloqué dans quoi que ce soit.* » (LOUISE)

Certains leaders, pour former les équipes responsables du projet, ont décidé de sonder l'**envie** de leurs followers quant à leur participation au projet, assurant de ce fait l'adhésion des followers au projet : « *Il y a trois grandes choses qu'on va prendre en compte pour distribuer : l'envie de la personne, le taux d'occupation et les compétences.* » (MICHEL) ; « *Tu cherches d'abord les personnes qui, dans ton entreprise, ont envie de participer à ça.* » (MARC V.) De plus, cette notion de buying a également été soulignée par le leader de Belrobotics qui implique certains de ses followers lors de décisions pour avoir l'adhésion de ceux-ci au projet : « *Et enfin c'est important pour le buying de l'équipe, à partir du moment où on veut que les gens s'approprient une partie du projet c'est important.* » (EMMANUEL)

Ensuite, lors des entretiens, la **cohésion du groupe** a été mentionnée. Le follower de chez NRJ nous a souligné l'importance de cette cohésion d'équipe pour pouvoir avancer sur le projet : « *Il faut qu'on soit tous dans le même sens de la rame tu vois qu'on rame tous dans le*

même sens. S'il y en a qui rament dans l'autre sens clairement ça fait ralentir le bateau [...] Tout est une question de moyens et de gens aussi qui t'entourent, d'équipe quoi. L'énergie qui est mise de chacun pour aller au-delà de ce qu'on est capable de faire en fait. » (MARCO) Le rôle du leader dans cette cohésion n'est pas souligné de manière explicite, mais nous pensons qu'il joue un rôle en voyant cette mention des troupes : *« on le fait grâce à un mec comme Marc qui arrive à motiver les troupes... »* (MARCO) Cette cohésion a également été soulignée par le follower de Belrobotics : *« Quand on travaille dans une boîte il y a le salaire, il y a l'importance du projet, mais si vous avez une équipe où il n'y a aucune discussion, aucune connaissance les uns des autres ça ne sert à rien [...] C'est clair que si il y a une mauvaise ambiance dans un groupe de quatre personnes ça se ressent sur le projet. »* (LAURENT) Celui-ci a d'ailleurs souligné le fait qu'un problème avait eu lieu dans une équipe et avait été résolu par le follower : *« Il y a eu de longues discussions pendant des mois entre Emmanuel et ces personnes-là... »* (LAURENT) De plus, nous avons souligné plus haut que le leader de B12 se sentait responsable et influençait la culture de son entreprise afin de favoriser la bonne entente au sein de l'équipe : *« Que l'équipe fonctionne bien si tu veux. »* (MICHEL).

Certains followers nous expliquaient leur **manque d'expérience** durant le projet. Leur réaction a donc été de compenser ce manque d'expérience par de l'apprentissage : *« Donc j'ai du apprendre certaines bases aussi. »* (PHILIPPE) Si dans certaines firmes, c'était le follower qui semblait prendre lui-même l'initiative de cet apprentissage, dans l'entreprise B12, cette culture d'apprentissage est directement poussée par la firme et par le leader qui nous confiait : *« On essaye de pousser l'apprentissage continu aussi très fort. On va très souvent utiliser des technologies qui ne sont pas familières, on va utiliser des approches qui ne sont pas familières, et on va pousser nos employés à le faire. »* (MICHEL)

De plus, il semble que des techniques de **brainstorming** aient été encouragées par le leader afin de venir avec des idées venant du groupe et concernant le projet : *« On fonctionne très fort en brainstorming et ce sont vraiment des décisions qui se construisent ensemble. »* (LOUISE) ; *« Lorsqu'on a un nouveau projet, on effectue en groupe la technique des six chapeaux [...] C'est une forme de brainstorming. Ça va créer une communication entre les participants et ça va un petit peu réduire le rôle naturel des gens qui sont des influenceurs, ou qui ont un leadership qui n'est pas nécessairement au profit du projet duquel on parle. »* (EMMANUEL) ; *« ils (Ndlr : Stephane et Marc) m'ont suivi dans un premier temps, il y a eu des doutes dans un deuxième temps... Il y a eu une grosse grosse réflexion... (Via) Des débats, des brainstormings, on a beaucoup discuté. »* (MARCO) ; *« De le partager et donc de brainstormer ensemble sur des solutions. »* (MICHEL)

Enfin, la **communication** au sein de l'équipe est également essentielle. Il semble que dans certaines situations le leader encourage cette communication au sein du groupe. Chez Belrobotics, une réunion hebdomadaire est programmée entre différents acteurs : *« Il faut de la*

concertation ce qui donne parfois des réunions très sympas. Des moments où tout le monde doit apporter son truc et on a besoin d'écouter tout le monde. » (LAURENT) Dans cette réunion, le leader est également présent : *« Durant les réunions hebdomadaires, c'est lui le chef de la réunion. Il a plus tendance à poser des questions et à écouter [...], voir l'état d'avancement et prendre des décisions et dire telle personne, telle personne va s'en occuper. Il est plus là un peu comme auditeur du projet. »* (LAURENT) D'après le follower, il semble que des réunions ont également lieu chez DBB Spirits : *« On fonctionne très fort en réunions on fait le point et puis on dit comment on travaille. Pour faire le point et aller de l'avant. Ça se passe souvent avec Marc et moi. Après on écoute aussi l'avis de nos collaborateurs, on n'est pas fermé. »* (LOUISE) Au sein de NRJ, le leader interrogé avançait que des réunions sur le projet avaient également lieu, mais celles-ci étaient coordonnées par le leader opérationnel et non stratégique : *« Si on prend Steph (NDLR : Directeur NRJ) son objectif c'est effectivement [...] d'organiser des réunions régulières [...] Tout ça c'est effectivement le rôle du leader ça n'est plus mon rôle parce que ça c'est le leader opérationnel. »* (MARC V.) Cependant lorsque la question a été posée, le follower nous a répondu qu'il n'y avait pas de réunions, car le leader opérationnel lui faisait confiance : *« Et donc Steph et toi vous aviez quoi, des réunions ? (F) Non même pas, Steph m'a donné 100% confiance, il m'a donné sa vision »* (MARCO)

Cette atmosphère de communication entre les différents acteurs du groupe est ressentie : *« On discute avec tout le monde. »* (MARCO) ; *« On a fait des propositions et puis je pense qu'il y a eu un peu de challenge des différentes parties, voilà. Il y a eu des questions aussi, des questions qui sont venues et des suggestions. Je pense que ce qui est important c'est que tout le monde se sente libre de suggérer, voire de proposer des choses. »* (MICHEL)

2.4.3. Influence sur le résultat innovant

Lors des différents entretiens, les cinq projets étaient à des stades variés. Le projet de l'entreprise B12 a été mené de manière incrémentale : *« C'est à dire que chaque semaine on discute avec le client de ses besoins et on les traduit dans des stories si tu veux. On morcelle le travail en petits paquets si tu veux. »* (PHILIPPE) Si certains de ces « paquets » sont terminés et que l'application qu'ils mettent en place existe déjà, le projet n'est pas encore arrivé au stade final : *« c'est le genre de choses qui commence à apparaître aussi et qui montre que beh c'est pas encore terminé quoi. »* (PHILIPPE) Les briquettes de la Coopérative du Biogaz du Haut-Geer sont commercialisées et représentent moins d'un cinquième du chiffre d'affaires de l'entreprise. Cependant, des adaptations sur la machine sont en cours pour pouvoir l'utiliser à d'autres fins : *« On a tout un projet pour l'amélioration des briquettes. »* (ALEXANDRE) Comme il a déjà été souligné, le follower n'était pas très optimiste quant aux résultats de cette amélioration : *« Je pense sincèrement que c'est beaucoup de travail pour... pas sûr d'avoir un résultat. »* (ALEXANDRE) La

chaîne de télévision lancée par NRJ existe déjà sur le web en tant que « webtv » : « *Dans un premier temps c'était une webtv* » (MARCO) Cependant, sa version télévisée ne sera lancée qu'en septembre 2016. L'optimisme quant à la réussite du projet était assez palpable : « *Et pourtant, et pourtant je suis convaincu qu'on va réussir à faire de l'audience et qu'on va peut être atteindre nos deux pourcents de part de marché d'ici un an ou deux. Moi je mets la barre très haut.* » (MARCO) Le projet couille de singe de l'entreprise DBB Spirits a été lancé avec son nouveau nom en 2010. Néanmoins, un tout nouveau graphisme de la bouteille a été réalisé il y a trois ans et depuis : « *Les ventes ont explosé.* » (MARC P.) Cependant, toute la partie publicité sur le lieu de vente est encore en cours de mise au point ainsi que des projets de développement à l'international. Enfin, le projet des tondeuses 2.0 de Belrobotics est au stade de prototype : « *On a beaucoup de challenges dans le sens où on est à la phase prototype.* » (LAURENT) La fin du projet est programmée pour décembre 2016 : « *On doit avoir un robot fonctionnel pour la fin d'année.* » (LAURENT) Cependant, il semble que des retards aient déjà été constatés. Le follower semble assez satisfait du projet, cependant, il souligne l'arrivée tardive du produit qui pourrait le rendre moins attrayant sur le marché : « *Le projet qu'on a mis en place est innovant par rapport au produit qu'on avait avant, mais je pense que ça a pris beaucoup trop de temps avant d'arriver.* » (LAURENT)

De nombreuses réactions ont été soulignées dans chaque firme que ce soit au niveau individuel ou du groupe. Afin d'avoir une vision plus globale des spécificités, un tableau récapitulatif a été élaboré et se trouve en ANNEXE N°35

2.5. Conclusion

Nous venons de redistribuer les différents extraits que nous concevons comme pertinents dans le cadre de cette recherche, parmi plusieurs thèmes se rapportant à nos sous-questions de recherche. Au total, trois grands éléments d'influence se retrouvent dans ce chapitre et reprennent des idées parfois analogues, parfois complémentaires ou parfois contraires les unes aux autres. Nous avons veillé à ce que chaque idée retenue apporte un élément pertinent à cette recherche pour bousculer ou soutenir des découvertes déjà effectuées.

De plus, les tableaux récapitulatifs clôturant chacun de ces grands points vont nous permettre de mener une analyse transversale que nous pourrions confronter aux écrits théoriques énoncés dans notre première partie.

CHAPITRE 3. DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES

3.1. Introduction

À présent que les différents extraits d'entretiens ont été classés de manière exploitable, nous allons les mettre en perspective avec différentes théories émises sur le sujet et soulignées lors de notre revue de littérature. Nous tirerons ensuite des enseignements quant aux perspectives et aux limites que comporte cette mise en parallèle des écrits théoriques avec notre recherche qualitative.

3.2. Discussion

Anderson et al. (2004) ont utilisé des multi-niveaux pour pouvoir analyser les antécédents de l'innovation. Ces différents niveaux se sont ainsi retrouvés dans notre modèle de base et ont été utilisés pour diriger nos analyses. Tout au long de nos interviews, ces différents niveaux sont donc également apparus. Nous avons observé entre autres : la relation du leader avec son follower, la relation du leader avec le groupe ainsi qu'avec l'entreprise dans sa totalité. Afin de discuter nos résultats de manière ordonnée, nous allons, dans un premier temps, nous focaliser sur le premier niveau qui est l'influence du leader sur le comportement innovant du follower, pour passer ensuite à celle sur le comportement innovant du groupe et pour enfin terminer par l'influence sur la société dans son intégralité et sur plusieurs niveaux. Nous analyserons ensuite les méta-niveaux.

3.2.1. *Leader – follower*

Lors de l'analyse de nos trois tableaux récapitulatifs, nous avons constaté que la décision prise par le leader d'impliquer ou non le follower lors du choix du projet innovant semble avoir une influence sur la motivation de ce dernier. En effet, deux façons de faire ont été observées lors du dispatching du projet : soit le leader imposait à un follower un projet en se basant simplement sur les compétences de celui-ci ; soit le leader avait développé une ambition commune avec son follower qui se voyait chargé du projet et recrutait, par la suite, des personnes qui avaient envie d'y participer. La différence dans la motivation des followers en fonction des deux façons de procéder est frappante : lorsque le projet était imposé à une personne, le follower nous a avoué être peu motivé, car il ne voyait pas l'utilité de ce projet. À l'inverse, le follower, participant à un projet pour lequel il avait été consulté au préalable, semblait plus motivé pour mener à bien ce projet. Anderson et King (1995), mentionnés dans notre partie théorique, soutenaient l'importance d'impliquer les followers durant les phases décisionnelles afin qu'ils se sentent intégrés dans le changement décidé par le leader.

Nicholson et West (1988) arrivent également à la même conclusion. Comme les deux auteurs cités ci-dessus, Sronce et Arendt (2009) ont formulé cette idée en avançant que, lorsque le follower croit à l'objectif assigné, celui-ci va partager la responsabilité avec le leader afin d'arriver à l'objectif voulu – ici l'innovation. Enfin, Yulk (2012) a également souligné l'importance d'avoir l'aval du follower lorsque le leader voulait imposer une certaine idée. L'auteur a également insisté sur le fait que si cette idée est acceptée, le travail collectif qui en résultera sera beaucoup plus payant. Nous pouvons voir que la dernière partie de son allégation est également retrouvée dans la motivation des followers rencontrés. Notre étude pratique semble donc faire écho à ces trois études théoriques.

Nous l'avons compris, l'innovation n'est ni un processus monotone ni un processus habituel pour l'entreprise. De ce fait, certains followers nous ont fait part de l'importance de la dimension d'apprentissage lors de leurs projets. Ils ont en effet constaté que, souvent, leurs projets innovants leur demandaient d'aller au-delà de leurs connaissances et compétences actuelles. Un leader nous a également mentionné ce sujet en indiquant qu'ils cultivaient l'apprentissage au sein de leur entreprise. Dans la littérature, l'apprentissage a été mentionné lors de la méta-analyse sur les antécédents de l'innovation élaborée par Anderson et al. (2014) [Annexe n°3], l'apprentissage a été souligné au niveau individuel et du groupe. De plus, Yulk (2012) a également tiré des conclusions à ce sujet et énonce que le leader peut amplifier l'innovation grâce à la diffusion des connaissances. Cet élément semble donc potentiellement jouer un rôle important dans le processus d'innovation et doit être incité par le leader comme c'est déjà le cas dans une entreprise observée.

3.2.2. Leader – groupe

Trois leaders sur les cinq ont mentionné leur accord, voire leur encouragement, face à la mise en place de comportements risqués de la part du groupe. Cet état d'esprit est également souligné par les questionnaires quantitatifs destinés aux leaders qui reprenaient le facteur : « *prise de risque de la part du leader* ». Ce facteur a obtenu un score moyen révélateur de 4,2/5. De plus, cette approbation semble être ressentie par leurs followers qui nous ont tous mentionné qu'ils se sentaient soutenus dans les risques qu'ils prenaient et dans les idées qu'ils avaient. À nouveau, nos questionnaires quantitatifs vont dans ce sens. En effet, nous sommes arrivés à la conclusion que tous les followers étaient de type « *efficace* ». Or, Kelley (1988), lors de son explication de ce type de follower, mentionne leur capacité à prendre des risques, ce qui recoupe les discours portés par les followers. Lorsque nous revenons sur notre partie théorique, ce thème de prise de risque a été mentionné à de

nombreuses reprises. Amabile (1988) a particulièrement insisté sur le fait que cette prise de risque était primordiale lors du début du processus d'innovation et qu'il fallait montrer que l'entreprise préférerait prendre des risques plutôt que de rester en statu quo et qu'elle soutenait les actions risquées et d'exploration. L'auteur va plus loin et avance que le désintérêt montré par l'organisation envers de nouvelles recherches pouvait nuire à l'innovation. Lors de l'analyse de nos dyades, la prise de risque n'a, à aucun moment, été mise en relation avec une phase précise de l'innovation comme l'a fait Amabile (1988). Par conséquent, nous pouvons considérer que ce comportement d'encouragement face au risque pousse à l'innovation au sein des équipes sans que nous puissions dire avec certitude si ce soutien doit être appuyé lors de la phase d'exploration ou durant tout le long du processus.

De plus, la communication au sein des équipes et la collaboration entre celles-ci ont été mentionnées par de nombreux followers. Certains ont même énoncé que la communication était primordiale pour arriver au succès du projet. Cette évocation n'est pas du tout une surprise... En effet, la communication et les interactions entre différents groupes sont au centre de la définition de l'innovation énoncée par West (2002). Soutenant cet élément, la mauvaise communication a également été soulignée par les recherches d'Amabile (1988) comme ayant une influence négative sur l'innovation [ANNEXE N° 4]. Aussi, Paulus (2000) lors de ses études expérimentales et sur le terrain avait conclu que le potentiel du travail d'équipe n'était souvent pas atteint. L'auteur avait alors avancé que la mise en place de techniques assurant des interactions efficaces entre les membres du groupe et également un leadership approprié pouvaient pallier ce problème. Amabile (1988) mentionne également le leader en tant qu'élément de support pour la collaboration entre les groupes, les départements et les divisions. Un processus optimal d'innovation implique donc une bonne communication entre les différents membres du groupe et également entre ces groupes.

Outre la communication, un aspect qui ressort également de manière notable est la cohésion au sein de l'équipe chargée de l'innovation. Nous avons effectivement retrouvé cet élément chez les followers interrogés, que le projet d'innovation soit habituel ou primordial pour l'entreprise. Lors de nos entretiens, le leader a été pointé comme pouvant jouer un rôle dans l'amélioration de cette cohésion au sein de l'équipe. Dans la littérature, aucun lien direct n'a été soulevé à propos de l'impact que pouvait avoir le leader sur la cohésion du groupe.

Enfin, l'implication du leader tout au long du projet et donc ses interactions avec les followers est variable selon les entreprises et selon la taille du groupe chargé de l'innovation. En effet, deux façons de procéder face au projet ont été observées : soit l'entreprise tout

entière était impliquée dans le projet ; soit un groupe déterminé de travailleurs était responsable. Nous avons pu voir que lorsque le projet concernait chaque maillon de la firme, le leader avait un rôle beaucoup plus fort et plus présent que lorsque le projet était délégué à une partie de l'entreprise. En effet, ceux-ci semblaient plus distants, n'ayant qu'un rôle plus consultatif. Lorsque nous revenons à notre revue de littérature, nous pouvons constater que cette variation dans l'implication du leader en fonction de la taille du groupe chargé de l'innovation ne semble pas avoir fait l'objet de recherches.

3.2.3. Leader – organisation

Nous aimerions, à présent, mettre en évidence l'influence que semble avoir l'intégration d'une vision de la part du leader sur l'innovation au sein de l'entreprise. En effet, nous pouvons retrouver comme élément commun à toutes les entreprises interrogées le manque de moyens financiers et humains. Deux de ces entreprises se démarquent, car leurs leaders ont mis en place une vision concernant le futur de l'entreprise et la façon dont celle-ci allait évoluer. Les réactions quant au manque de moyens semblent alors s'aligner en fonction de cette vision ou non-vision. En effet, lorsque les followers adhéraient à la vision de leur leader, ceux-ci étaient plutôt optimistes quant à la rareté des ressources et affirmaient que c'était encore une plus grande motivation pour innover et donner le meilleur d'eux-mêmes. À l'opposé, les followers dont le leader ne leur insufflait aucune vision semblaient plus pessimistes quant au manque de moyens dont ils disposaient. Nous pouvons donc considérer la vision comme étant un élément qui insuffle de l'optimisme à l'organisation face aux défis soulevés par le manque de moyens. Lorsque nous mettons cette découverte en parallèle avec la théorie énoncée, nous pouvons voir que, premièrement, cette notion de vision est une caractéristique du rôle du leader. En effet, Kotter (1990) a avancé cet élément comme distinction entre le leader et le manager. Bennis (2007) va plus loin et énonce que la vision est le lien qui unit le leader au follower afin que tous deux aillent dans le même sens. Enfin, cette idée est également soutenue par Kelley (1988) qui avance que le leader dirige ses followers vers ses objectifs via une vision. Ensuite, au-delà d'être une caractéristique propre au leader, l'énumération d'une vision est avancée comme étant un antécédent de l'innovation au niveau organisationnel, qui motive l'entreprise à innover. Mumford et al. (1997) avancent que, grâce à cette vision, les followers vont plus facilement discerner de nouvelles opportunités. Mais ce n'est pas tout, l'influence que peut avoir le leader sur des émotions négatives est déjà apparue lors de l'étude menée par George et Zhou (2002). En effet, ceux-ci ont avancé que, grâce à leur intelligence émotionnelle, le leader parvenait à diriger les émotions négatives des

followers vers le processus créatif. Cette influence semble avoir été tout à fait observée dans nos dyades.

Nous retrouvons donc, ici aussi, des similitudes entre les informations que nous avons récoltées sur le terrain et ce qui a été repris d'études à ce même sujet.

3.2.4. Leader – follower - organisation

Nous avons, dans la section 3.3., développé la théorie du leader transformationnel, qui a été avancée comme ayant une influence optimale sur l'innovation. À ce propos, Bass (1990) énonçait que ce leader type était la personne qui saurait répondre aux changements qui surviennent dans l'entreprise et aux demandes soudaines lorsque la firme évolue dans un environnement incertain ou lorsque le cycle de vie est très rapide, tout en inspirant ses followers. Lors de notre partie qualitative, nous avons observé que les quatre caractéristiques du leader transformationnel ont été retrouvées au fil des interviews [ANNEXE N°33]. Si les leaders de NRJ et de DBB Spirits rencontrent ces quatre caractéristiques telles qu'énoncées par Shin et Zhou (2003), celles-ci se retrouvent de manière plus isolées chez les autres leaders. De plus, les conditions émises par Bass (1990) semblent correspondre aux descriptions de l'environnement extérieur faites par les leaders et avancées comme raisons pour lesquelles ils mettent, entre autres, l'innovation en place. Le phénomène d'inspiration soutenu par Bass (1990) a également été mentionné lors de nos entretiens avec les followers de NRJ et de DBB Spirits [ANNEXE N°35] : ceux-ci semblaient, de fait, inspirés par leur leader. Aucun élément de cette sorte n'a été mentionné par les followers dont le leader ne rencontrait pas toutes les caractéristiques du leader transformationnel. Le leader transformationnel semble, donc, jouer un rôle d'inspiration lorsque l'environnement est variable.

Quant au leadership ambidextre, peu d'informations nous ont été divulguées en raison de la difficulté qu'avaient les leaders et les followers à se remémorer leurs faits et gestes exacts durant le long processus d'innovation. Nous nous voyons donc dans l'incapacité d'émettre une conclusion.

3.2.5. Leader – follower – groupe

L'analyse de nos dyades a également fait ressortir, à travers les entreprises, une façon de procéder assez similaire quant au degré de liberté alloué aux followers et aux groupes chargés de l'innovation. En effet, chaque follower interrogé nous a fait part de la liberté dont il disposait pour mener à bien sa tâche durant le projet innovant. Cette notion de liberté doit cependant être nuancée, car elle n'est pas non plus totale. Si les followers peuvent évoluer

dans leur mission de la manière qu'ils l'entendent, ils sont, cependant, pour la plupart, tenus à une obligation de résultat et doivent suivre des deadlines. Ces contraintes semblent, néanmoins, être nécessaires aux yeux des followers. Une personne nous a effectivement souligné le préjudice qu'avait porté le manque de deadlines lors du déroulement son projet. Il nous a semblé, également, que les leaders étaient ouverts aux propositions et aux idées de leurs followers, tout en était la personne qui tranchait le moment venu. Les attitudes reportées par les followers concernant leurs leaders rencontrent les écrits théoriques sur certains points. De fait, Amabile (1988) a tiré de ses études que le leader va devoir trouver un équilibre entre liberté et contrainte pour pouvoir mettre en place un terrain propice à l'innovation. Trouver une demande de deadlines de la part des followers ne semble donc pas surprenant. L'auteur avance également que les objectifs imposés doivent relever du niveau général et du résultat et non pas de la procédure à implémenter (Amabile, 1988). Les études menées par Farris (1974), vont également dans ce sens et révèlent que les équipes les plus innovantes sont celles où les leaders exercent un degré modéré de contrôle sur l'équipe. Nous retrouvons donc, chez les leaders interrogés, cette manière d'affecter les objectifs aux followers et aux équipes.

3.3. Limites

Malgré le fait que certains résultats aient pu être tirés, il nous semble primordial de signaler que certaines limites sont présentes dans ce travail.

Premièrement, lorsque nous avons lancé nos recherches de firmes innovantes, nous nous sommes focalisés sur des firmes ayant implémenté, jusqu'à la dernière étape, un projet d'innovation. Cependant, nous pensons qu'il aurait pu être intéressant d'étudier des cas extrêmes inverses. C'est à dire des projets innovants qui n'ont pas pu être concrétisés jusqu'à la septième étape du processus d'innovation. Nous aurions alors pu connaître les raisons avancées par les followers et les leaders concernant l'échec du projet et ainsi les analyser en parallèle avec la situation inverse.

Ensuite, certaines limites sont directement imputables à la méthode choisie pour mener à bien notre étude. En effet, si la méthode qualitative est plus riche en informations détaillées que la méthode quantitative, elle a aussi ses désavantages.

Parmi ses côtés négatifs, nous trouvons le côté restreint de l'échantillon. Effectivement, le nombre de firmes interrogées est satisfaisant, mais tout de même limité. Nous pouvons, par exemple, comparer notre étude avec l'étude qualitative menée par De Jong et Den Hartog (2003), sur un sujet similaire au nôtre, mais se focalisant uniquement sur les entreprises axées sur le savoir, et qui reprend les interviews de 12 leaders – contre cinq dans

la nôtre. Nous pensons donc que le nombre de dyades étudiées pourrait être plus important et confirmerait ou infirmerait d'autant plus les résultats que nous avons soulevés.

Un autre aspect négatif d'interviews est leur portée réduite dans l'espace et dans le temps (De Ketele, & Roegiers, 2009). En effet, nous pouvons voir que celles-ci se situent exclusivement en Belgique et plus précisément en Wallonie et à Bruxelles. Les découvertes faites sont donc difficilement généralisables à une population plus large en dehors de la Belgique.

Enfin, la fiabilité des données collectées et des éléments soulignés lors des entretiens n'est pas assurée (Thiétart, 2007). Les intervenants pouvant, en effet, être influencés lors de leurs réponses par une quantité de facteurs non maîtrisables.

Il aurait été également plus optimal d'utiliser des questionnaires quantitatifs – pour pouvoir tester les comportements du leader et des followers – déjà validés. Nous aurions par exemple, pu opter pour le questionnaire d'Avolio et Bass (2004) intitulé MLQ-5X repris dans l'ouvrage : « *Multifactor leadership questionnaire : manual sampler set* ». Cependant, notre étude étant principalement basée sur nos interviews, nous pensons que le manque de validité de notre questionnaire n'a pas un impact significatif sur la pertinence de notre étude.

3.4. Perspectives

Au vu de nos analyses transversales discutées ci-dessus, certains résultats ont pu être dégagés. Nous allons à présent aller plus loin et les mettre en perspective afin qu'ils puissent profiter de manière concrète au monde des entreprises, mais également induire d'autres recherches.

3.4.1. Perspectives managériales

Parmi les conclusions tirées de nos analyses transversales, certaines peuvent être intéressantes pour les entreprises voulant maximiser leur capacité d'innovation afin de répondre de manière plus adaptée à l'environnement actuel qui les entoure.

Tout d'abord, au vu des éléments soulignés lors de notre partie discussion, l'entreprise peut influencer l'efficacité de l'innovation dès les premières étapes du processus de recrutement. En effet, elle peut veiller à ce que, chez les futurs leaders comme chez les futurs followers, certaines caractéristiques, soutenant positivement l'innovation, soient rencontrées. Ces caractéristiques pouvant être décelées chez les individus évoluant au sein de la société, mais également chez les futurs employés de l'entreprise.

Compte tenu des enseignements tirés lors de notre partie discussion, il serait optimal que les leaders potentiels montrent, premièrement, une capacité à évoluer en groupe et à

interagir avec de nombreux acteurs : ces personnes sont donc des acteurs sociables. Ceux-ci doivent également montrer une certaine sensibilité pédagogique, être ouverts et réceptifs à l'avis de leurs subordonnés et être prêts à laisser un espace de liberté à leurs followers. Il est également primordial que de l'intelligence émotionnelle soit rencontrée chez ces personnes. Cette dimension peut être décelée via différents tests. Notons également que lorsque l'environnement de l'entreprise est instable et peu prédictible, les quatre caractéristiques du leader transformationnel (le charisme, la motivation stimulante, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle) semblent devoir être activement recherchées et développées chez le futur leader afin que ce dernier puisse, au mieux, répondre à l'environnement de manière innovante et stimuler les followers à faire de même. Toutes ces caractéristiques, internes à la personne, vont faire en sorte que celle-ci ait les atouts nécessaires pour pouvoir gérer le processus d'innovation et les influences sur les followers d'une manière optimale.

Tout comme pour les leaders, il peut être intéressant de rechercher certaines caractéristiques chez les followers lors du processus de recrutement ou lors de la formation des équipes chargées de l'innovation. Lorsque nous regardons, à nouveau, les différents points apparus lors de notre partie discussion, nous pouvons penser qu'il serait optimal que les followers montrent une tolérance certaine pour la prise de risque, expriment une envie réelle d'apprendre et de se surpasser et aient également un caractère ouvert aux interactions et à la communication avec d'autres personnes.

Cependant, les attributs personnels des leaders et des followers ne sont pas les seuls biais par lesquels l'entreprise va pouvoir améliorer les interactions entre leader et followers et donc le processus innovant.

Effectivement, toute une série d'influences du leader sur les followers, que ce soit au niveau individuel ou groupal, ont été soulignées tour à tour lors de notre partie pratique et font écho à notre partie théorique. Parmi ces influences, nous retrouvons : l'importance de prendre en compte l'avis des followers quant à leur implication ou non dans le projet ; la nécessité de pousser et d'encourager les followers à mettre en place des mécanismes d'apprentissage ; la mise en place d'une vision partagée par ses followers afin d'activer un levier motivationnel chez ces derniers, mais aussi un juste milieu entre des objectifs trop laxistes ou trop directionnels. Il semble donc primordial que le leader, qui évolue dans la société et qui est responsable d'un projet innovant, en soit conscient et stimule ainsi, de manière optimale, ses followers. Cependant, au vu des interviews que nous avons réalisées, les leaders ne semblent pas toujours conscients de l'importance de ces différents facteurs. Une sensibilisation sur leur

pouvoir semble essentielle et peut être amenée via des associations ayant comme objectif le développement du leadership, par exemple *Lead-In* en Belgique.

3.4.2. Recherches futures

Si nos recherches réalisées ont confirmé les résultats obtenus par certains chercheurs auparavant, d'autres facteurs d'influence ont cependant semblé ne pas avoir été encore étudiés.

C'est le cas de la cohésion au sein du groupe. En effet, si cet élément a été pointé par Anderson et al. (2014) comme antécédent de l'innovation, nous n'avons pas rencontré de théorie liant la cohésion du groupe avec le leader. Nos analyses de terrain ayant soulevé cette relation, il serait intéressant d'examiner l'impact que peut avoir le leader sur la cohésion de ses équipes et si celui-ci est vraiment significatif. Une nouvelle étude pourrait également examiner l'influence qu'aurait le contexte organisationnel – et plus précisément la taille de l'entreprise – sur ce besoin de cohésion au sein du groupe et donc sur l'implication du leader dans le projet innovant.

L'influence que peut avoir la taille de l'équipe sur le rôle joué par le leader dans le projet n'a également pas fait l'objet de recherches approfondies. Il peut donc être intéressant d'observer, dans de futures études quantitatives ou qualitatives, si ces différences ont réellement un impact sur le style de leadership.

De plus, ayant ciblé notre recherche sur des PME, le manque de ressources aussi bien humaines que matérielles a fortement été mis en évidence par les différents acteurs interrogés. Nous avons cependant décelé qu'une vision donnée par le leader pouvait avoir une influence motivationnelle sur les followers et ainsi diminuer l'impact négatif de ces facteurs. Nous pensons qu'il pourrait être intéressant de voir si cette influence motivationnelle subsiste dans un contexte d'entreprises de taille plus importante.

Si des éléments concernant le leader transformationnel nous ont été exposés, très peu d'éléments concernant le leader ambidextre sont ressortis. Nous pensons que la raison de ce manque d'informations provient peut-être de notre méthode d'analyse. En effet, une interview ne permet pas de cerner concrètement le problème. C'est pourquoi, nous estimons qu'un suivi au jour le jour d'une firme mettant en place un projet innovant serait plus optimal afin répondre aux incertitudes qui demeurent à ce sujet.

Enfin, à notre grande surprise, l'aspect de récompense financière, ou d'autres sortes n'ont pas été mentionnés lors de nos interviews alors que celui-ci avait été cité lors de notre partie théorique par Mumford et Gustafson (1988) entre autres. Cet élément remet en question des pratiques qui ont lieu dans de nombreuses entreprises afin de susciter l'intérêt du follower

envers sa tâche innovante. La motivation première des employés semblerait résider dans la nature de leur tâche qui représente un challenge à leurs yeux et justifie même de devoir fournir un peu plus de travail que la normale. L'apport intrinsèque du projet semble donc plus important que l'apport extrinsèque.

Conclusion

À travers cette étude, nous avons cherché à lever le voile qui subsistait sur l'influence que pouvait avoir un leader sur ses followers et la façon dont ils permettent la mise en place du processus d'innovation.

Notre sujet de recherche n'est pas anodin. La compétition accrue de ces dernières années, pimentée de crises économiques éparses, a mis à mal la situation des entreprises mondiales et, sans aucun doute, belges. Les PME ont plus particulièrement souffert de cette situation alors qu'elles sont une source d'emploi et de richesse conséquente dans notre pays³. Cette situation est donc d'autant plus préoccupante et dommageable pour notre économie.

Néanmoins, de multiples solutions s'offrent aux entreprises désireuses de remonter la pente. Parmi celles-ci, l'innovation est présentée, par de nombreux auteurs, comme étant une précieuse ressource afin de créer un avantage compétitif et d'ainsi retrouver une place parmi les principaux acteurs de l'économie.

Au vu de l'important rôle que peut jouer l'innovation concernant la survie et le développement de l'entreprise, le sujet a été étudié par de nombreux chercheurs qui ont voulu déterminer les antécédents du processus d'innovation. Il résulte de ces études une multitude de facteurs, dont celui de l'influence du leader. En effet, celui-ci peut jouer un rôle décisif en ce qui concerne les efforts de dynamisation du processus. Notons cependant que ce dernier ne peut arriver à un résultat concluant sans l'aide de ses followers. De fait, l'innovation est un processus dynamique qui ne peut être perçu sans l'apport d'un grand nombre d'acteurs dispersés à travers toute l'entreprise.

Étant donné l'influence que semble exercer un leader sur l'innovation au sein de son entreprise et de l'importance que joue l'innovation dans le monde économique actuel, nous avons donc décidé de mener une étude approfondie à ce sujet.

Tout d'abord, nous avons jugé pertinent de comparer des synthèses théoriques émises à ce sujet, par différents auteurs et à différentes périodes, avec des expériences concrètes – mises sous forme de dyades – vécues par des acteurs de terrain. De plus, ayant noté l'importance que jouaient les PME dans l'économie belge actuelle, nous avons focalisé nos recherches sur ces dernières. La taille restreinte de ces entreprises nous a, par ailleurs, permis

³ P.-F. L. (2015) *Ces 514 Pme qui font la différence en Belgique*. <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/ces-514-pme-qui-ont-la-difference-en-belgique-566f0db43570ed3894914fac> (consulté le 6/08/2016)

de saisir au mieux les facteurs qui influencent le plus les leaders et les followers lors du processus d'innovation.

Grâce à la mise en parallèle de ces écrits théoriques avec notre recherche qualitative, nous avons pu déceler, comme certaines études l'avaient souligné avant nous, que le leader semble véritablement exercer une influence sur l'attitude innovante de ses followers, et donc, de toute l'entreprise. De plus, la présence de celui-ci est d'autant plus appréciée lorsque l'environnement est variable. Afin que ce dernier soutienne au mieux ses followers dans leurs tâches d'innovation, il va devoir faire preuve d'intelligence émotionnelle, de considération individuelle face à ses followers et les faire adhérer à une vision. Nous sommes donc loin de l'image d'une personne recluse dans son bureau qui donne des ordres non fondés.

Nous tenons, cependant, à souligner que les qualités mises en évidence ci-dessus ne sont pas innées. En effet, nous considérons le leadership comme un processus dynamique que chaque individu pourrait espérer atteindre en développant ou complétant ses atouts personnels. Il est donc souhaitable que le processus de recrutement recherche ces qualités chez le leader si l'entreprise entend améliorer de manière notable sa capacité à innover. Néanmoins, si la personne évolue déjà au sein de l'entreprise et ne rencontre pas ces caractéristiques, celle-ci pourra modifier son attitude en conséquence.

En outre, certains facteurs que le leader doit mettre en avant pour stimuler l'innovation et qui ne se rapportent pas à leurs caractéristiques personnelles sont ressortis de notre étude et ont une influence sur plusieurs niveaux (individuel, de groupe et organisationnel). Parmi ceux-ci, nous retrouvons : l'importance d'impliquer les followers lors de décisions majeures, l'importance de les soutenir dans leur évolution d'apprentissage, d'énoncer une vision qui permet de motiver les followers à innover et de poser des objectifs balancés entre contrainte et liberté. Il est donc important que ces facteurs soient divulgués aux entreprises et à leurs leaders afin que ceux-ci en prennent conscience et en tirent les conséquences par rapport à leur propre fonctionnement.

Si le leader a un rôle primordial à jouer, il nous semble toutefois essentiel de souligner que les followers ont également une importance fondamentale dans ce processus. En effet, ce sont ces derniers qui agissent de manière concrète et qui sont les acteurs premiers du projet innovant. Nous ne devons donc pas sous-estimer l'apport qu'ils procurent. À ce propos, notre étude a également décelé certaines caractéristiques que ces derniers devraient posséder afin de soutenir de manière optimale les différentes phases d'innovation dont ils sont responsables. Une tolérance face au risque, une envie d'apprendre et de se surpasser ainsi qu'un caractère

ouvert aux autres personnes et aux interactions en font partie. Comme concernant le futur leader, le processus de recrutement devra déceler activement ces caractéristiques chez le follower. De plus, celles-ci devront être poussées au sein de l'entreprise.

Si certains facteurs sont ressortis de notre étude et ont été énoncés ci-dessus, nous devons cependant souligner que ceux-ci, s'ils veulent être généralisables, doivent être étudiés plus amplement et doivent recevoir le soutien d'études quantitatives. En effet, l'étude qualitative fait ressortir des éléments qui sont riches et détaillés et qui peuvent avoir une influence sur le phénomène observé. Cependant, malgré ses avantages, cette technique ne permet pas de pouvoir tirer de conclusions formelles, dû, entre autres, à la taille restreinte de l'échantillon.

Nous avons donc réussi à prouver qu'il existe incontestablement un lien entre la façon dont le leader interagit avec ses followers et le résultat qui en découle. Pour cela, des facteurs internes aux leaders et aux followers, mais également externes doivent être discernés et stimulés. Certains ont ainsi été soulignés lors de cette recherche. Nous pensons cependant que les zones d'ombre qui existaient au début de cette étude sont, pour certaines, toujours présentes. De plus amples recherches doivent, par conséquent, être menées sur le sujet. De plus, il serait également très intéressants d'observer si les relations que nous avons découvertes, au niveau des PME, subsistent ou non au sein de grandes entreprises.

Enfin, lors de notre revue de littérature, nous avons parcouru un grand nombre d'études qui se sont focalisées sur l'influence que pouvait avoir le leader. Cette direction d'observation semble dominer la littérature actuelle. En effet, nous avons rencontré très peu d'études qui se sont penchées sur les followers et leur force d'influence. C'est pourquoi nous pensons qu'une étude tournée uniquement sur ces acteurs serait des plus intéressante afin de connaître leurs forces, leurs faiblesses et leurs besoins lors des différentes étapes du processus d'innovation. Ces découvertes ouvriraient dès lors la porte à de nouvelles perspectives d'amélioration du processus d'innovation et complèteraient les conclusions qui ont été déduites de cette recherche.

L'innovation est le moteur de notre économie. Certains leaders en ont fait leur croisade et se battent afin que leur entreprise devienne une référence en la matière. Cette étude a souligné certaines voies qui peuvent être empruntées et peuvent être implémentées de manière créative au sein des entreprises qui veulent également faire de l'innovation une priorité.

Bibliographie

- AHEARNE, M., MATHIEU, J., & RAPP, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behaviour on customer satisfaction and performance. *Journal of applied psychology*, 90(5), 945 – 955.
- AMABILE, T. (1996). *Creativity in context: update to the social psychology of creativity*. Boulder: Westviews Press.
- AMABILE, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in innovational behavior*, 10(1988), 123 – 167.
- AMABILE, T., BARSADÉ, S., MUELLER, J., & STAW, B. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(2005), 367 – 403.
- AMABILE, T., CONTI, R., COON, H., HERRON, M. & LAZENBY, J. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154 – 1184.
- AMABILE, T., SCHATZEL, E., MONETA, G., & KRAMER, S. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(2004), 5 – 32.
- ANDERSON, N., DE DREU, C., & NIJSTAD, B. (2004). The routinization of innovation research : a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of organizational behavior*, 25(2004), 147 – 173.
- ANDERSON, N., & KING, N. (1995). *Innovation and change in organizations*. London: Routledge.
- ANDERSON, N., POTOCNIK, K., & ZHOU, J. (2014). Innovation and creativity in organizations : a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 20(5), 1 – 37.
- ANDREW, J., HAANAES, K., MICHAEL, D., & SIRKIN, H. (2007). Innovation 2007. *The Boston Consulting Group, August (2007)*, pp. 32.
- AXTELL, C., HOLMAN, D., UNSWORTH, K., & WALL, T. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265 – 285.
- BAER, M., & OLDHAM, G. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963 – 970.
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99 – 120.
- BASS, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19 – 31.
- BENNIS, W. (2007). The Challenges of leadership in the modern world. *American psychologist*, 67(1), 2 – 5.
- BLEDOW, R., FRESE, M., ANDERSON, N., EREZ, M. & FARR, J. (2009). A dialectic perspective on innovation : conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2009), 305 – 337.
- BLOCK, P. (1993). *Stewardship: choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- BLOUNT, S., & JANICIK, G. (2001). When plans change: examining how people evaluate timing changes in work organizations. *Academy of Management Review*, 26(4), 566 – 585.
- BOOZ, E., ALLEN, J., & HAMILTON, C. (1982). *New product management for the 1980's*. New York : Booz, Allen, & Hamilton.
- BRYMAN, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- BUNDY, W. (2002). *Innovation, creativity, and discovery in modern organizations*. Westport : Quorum Books.
- BURNS, J. (1978). *Leadership*. New-York: Harper & Row.
- CHURCHILL, G. A. (1999). *Marketing research: methodological foundations*. Forth Worth: The Dryden Press.
- DE BRABANDÈRE, L. (2002). *Le management des idées*. 2^o édition. Paris : Dunod.
- DE BRENTANI, U. (1991). Success factor in developing new business services. *European Journal of Marketing*, 25(2), 33 – 59.
- DE JONG, J., & DEN HARTOG, D. (2003). Leadership as a determinant of innovative behaviour. *Scales Research Reports H*, 200303.
- DE KETELE, J-M., & ROEGIER, X. (2009). *Méthodologie du recueil d'information*. 4^o édition. Bruxelles : De Boek Université.
- DESCHAMPS, J-P. (2012). L'innovation et le leadership. *Revue économique et sociale*, 4 (décembre 2012), 23 – 29.
- DOSI, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research policy*, 11(3), 147 – 162.
- DUBRIN, A. J. (2010). *Principles of leadership*. 6^o édition. Cengage learning.
- EHRHART, M., & KLEIN, K. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality. *The leadership Quarterly*, 12(2001), 153 – 179.
- EISENHARDT, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532 – 550.
- ETTLIE, J. (1983). Organizational policy and innovation among suppliers to the food processing sector. *Academy of Management Journal*, 26(1), 27 – 44.
- FARRIS, G. F. (1974). The technical supervisor: Beyond the Peter principle. *IEEE Engineering Management Review*, 1(2), 77 – 84.
- FONG, C. (2006). The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1016 – 1030.
- GADREY, J., GALLOUJ, F., & WEINSTEIN, O. (1995). New modes of innovation : how services benefit industry. *International journal of industry management*, 6(3), 4 – 16.
- GEORGE, J., & ZHOU, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687 – 697.
- GIBSON, C. B., & BIRKINSHAW, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209 – 226.
- GLASSER, W. (1998). *Choice theory in the classroom*. New York: Harper perennial.

- GOLEMAN, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, mars – avril, 78 – 90.
- GUMUSLUOGLU, L., & ILSEV, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(2009), 461 – 473.
- HENRY, J. (2001). *Creativity and perception in management*. London: Sage.
- HIRST, G, VAN KNIPPENBERG, D., CHEN, C., & SACRAMENTO, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54(3), 624 – 641.
- HOOIJBERG, R. (1996). A multidirectional approach toward leadership: an extension of the concept of behavioural complexity. *Human Relations*, 49(7), 917 – 946.
- HOWELL, J.M., & AVOLIO, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891 – 902.
- JANIS, I.L. (1972). *Victims of groupthink : a psychological study of foreign policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.
- JUNG, D., CHOW, C., & WU, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(2003), 525 – 544.
- KELLEY, R. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, November – December (1988), 142 – 148.
- KING, N. (1992). Modelling the innovation process: An empirical comparison of approaches. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 89 – 100.
- KLEYSEN, R., & STREET, C. (2001). Towards a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of intellectual capital*, 2(3), 284 – 296.
- KOTTER, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- KRISHNAN, V., & ULRICH, K. (2001). Product development decisions: a review of the literature. *Management Science*, 47(1), 1 – 21.
- LUNENBURG, F. (2011). Leadership versus Management – a key distinction, at least in theory. *International Journal of management, business, and administration*, 14(1), 1 – 4.
- MADJAR, N., OLDDHAM, G. R., & PRATT, M. G. (2002). There's no place like home? The contribution of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187 – 1212.
- MARCH, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning . *Organization Science*, 2(1), 71 – 87.
- MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Californie: Sage.
- MIRON-SPEKTOR, E., EREZ, M., & NAVEH, E. (2006). The personal attributes that enhance individual versus team innovation. *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA*.
- MUMFORD, M. D., & GUSTAFSON, S. B. (1988). Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27 – 43.

- MUMFORD, M., HESTER, K., & ROBLEDO, C. (2012). *Handbook of organizational creativity*. 1^o édition. Londres : Academic Press.
- MUMFORD, M.D., WHETZEL, D.L., & REITER-PALMON, R.O.N.I. (1997). Thinking creatively at work: organization influences on creative problem solving. *The journal of creative behavior*, 31(1), 7 – 17.
- NICHOLSON, N., & WEST, M.A. (1988). *Managerial job change: men and women in transition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- NORTHHOUSE, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. 4^o édition. Californie: Sage.
- OHLY, S., & FRITZ, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543 – 565.
- PAULUS, P. (2000). Groups, teams, and creativity: The creative potential of idea-generating groups. *Applied Psychology an International Review*, 49(2), 237 – 262.
- P.-F. L. (2015) *Ces 514 Pme qui font la différence en Belgique*.
<http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/ces-514-pme-qui-font-la-difference-en-belgique-566f0db43570ed3894914fac> (consulté le 6/08/2016) Journal d'actualité.
- PROCESSUS (1992). Dans P. Maubourguet (dir.), *Le Petit Larousse illustré*. Paris : Larousse
- QUIVY, R., & VAN CAMPENHOUDT, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. 3^o édition. Paris: Dunod.
- RAISCH, S., & BIRKINSHAW, J. (2009). Orgnizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375 – 409.
- ROSING, K., FRESE, M., & BAUSCH, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship : ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956 – 974.
- ROWE, W. G. (2007). *Cases in leadership*. 1^o édition. Californie: Sage edition.
- RYU, H-S., & LEE, J-N. (2016). Innovation patterns and their effects on firm performance. *The service industries journal*, 36(3 – 4), 81 – 101.
- SAMAD, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 57(2012), 486 – 493.
- SARROS, J., COOPER, B., & SANTORA, J. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organization culture. *Journal of leadership & organizational studies*, 15(2), 145 – 158.
- SCHEIN, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SCHUMPETER, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- SCOTT, S., & BRUCE, R. (1994). Determinants of innovative behavior : a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580 – 607.
- SHIN S., (2015). Leadership and creativity: the mechanism perspective. Dans M. HITT, C. SHALLEY, & J. ZHOU (dir.). *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*. Oxford: University Press.

- SHIN S., & ZHOU, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1709 – 1721.
- SHIN S., & ZHOU, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703 – 714.
- SOMECH, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132 – 157.
- SOSIK, J. (1997). Effect of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups. *Group & Organization Management*, 22(4), 460 – 487.
- SRONCE, R., & ARENDT, L. (2009). Demonstrating the interplay of leaders and followers. *Journal of management education*, 33(6), 699 – 724.
- STOGDILL, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- THIÉTART, R-A. (2007). *Méthode de recherche en management*. 1^oédition. Paris: Dunod.
- TIERNEY, P., & FARMER, S. (2002). Creative self-efficacy: its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137 – 1148.
- TIERNEY, P., FARMER, S., & GRAEN, G. (1999). An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591 – 620.
- TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. (2001). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 2^oédition. New York : Wiley.
- TUSHMAN, M. L., & O'REILLY, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8 – 30.
- VAN DE VEN, A., POLLEY, D., GARUD, R., & VENKATARAMAN, S. (1999). *The innovation journey*. New York: Oxford University Press.
- VAN DER VEGT, G., & JANSSEN, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729 – 751.
- WALLAS, G. (1926). *The art of thought*. New-York : Harcourt, Brace.
- WEST, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation within groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355 – 386.
- WEST, M. A., & FARR, J. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
- YUKL, G. (2012). *Leadership in organizations*. 8^o édition. New York : Pearson.
- ZACCARO, S., RITTMAN, A., & MARKS, M. (2001). Team leadership. *The leadership Quarterly*, 12(2001), 451 – 483.
- ZACHER, H., ROBINSON, A., & ROSING, K. (2014). Ambidextrous leadership and employees' self reported innovative performance: the role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of creative behavior*, 0(0), 1 – 25.
- ZALEZNIK, A. (1977). Managers and leaders: Are they different?. *Harvard Business Review*, 55, 67 – 78.

- ZALTMAN, G., DUNCAN R., & HOLBEK, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.
- ZHOU, J., & GEORGE, J. (2003). Awakening employee creativity: the role of leader emotional intelligence. *The leadership Quarterly*, 14(4), 545 – 568.
- ZHOU, J., & SHALLEY, C. (2003). Research on employee creativity: a critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22(2003), 165 – 217.