

L'innovation managériale et le leadership ambidextre : clés de la résilience et de la performance dans les pme

Managerial innovation and ambidextrous leadership: keys to resilience and performance in smes

ETTAKANI Doha

Doctorante

École nationale de commerce et de gestion

Université Ibn Tofail - Kenitra Maroc

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations.

NAFZAOUI MOHAMMED ACHRAF

Professeur Universitaire école nationale de commerce et de gestion

Université Ibn Tofail – Kenitra MAROC

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations

Date de soumission : 30/08/2024

Date d'acceptation : 02/10/2024

NAFZAOUI. M.A, & ETTAKANI. D. (2024) «L'innovation managériale et le leadership ambidextre : clés de la résilience et de la performance dans les PME », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 10 » pp : 41-57.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article examine les dimensions et les impacts de l'innovation managériale sur la résilience et la performance des petites et moyennes entreprises (PME), il définit l'innovation managériale, explore son rôle comme levier de résilience et de performance, et analyse l'importance du leadership ambidextre pour équilibrer les activités d'exploration et d'exploitation, l'étude propose une vue d'ensemble de l'innovation managériale et présente des recommandations pour aider les PME à s'adapter et réussir dans un environnement commercial en évolution.

Mots clés : innovation managériale ; résilience organisationnelle ; performance ; leadership ; exploitation & exploration

Abstract

This article examines the dimensions and impacts of managerial innovation on the resilience and performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). It defines managerial innovation, explores its role as a lever for resilience and performance, and analyzes the importance of ambidextrous leadership in balancing exploration and exploitation activities. The study provides an overview of managerial innovation and offers recommendations to help SMEs adapt and succeed in a changing business environment.

Key words: Managerial innovation; Organizational resilience; Performance; Leadership; Exploitation & exploration

INTRODUCTION

La littérature souligne l'importance de comprendre et de mettre en œuvre l'innovation managériale pour améliorer l'efficacité organisationnelle et favoriser l'adaptabilité dans des environnements commerciaux dynamiques, la recherche dans ce domaine continue d'évoluer, mettant en lumière les mécanismes et les résultats de l'innovation managériale, contribuant ainsi à élargir la base de connaissances sur la gestion organisationnelle et les pratiques d'innovation, l'exploration continue de l'innovation managériale est essentielle pour les organisations qui cherchent à rester compétitives, réactives et innovantes dans un paysage mondial en évolution rapide, en examinant les différentes dimensions de l'innovation managériale, les chercheurs et les praticiens peuvent développer des stratégies et des approches pour stimuler la croissance organisationnelle, cultiver une culture de l'innovation et naviguer dans les complexités du paysage commercial contemporain, grâce à une compréhension globale de l'innovation managériale, les organisations peuvent tirer parti de leurs ressources, de leurs compétences et de leur expertise pour améliorer leurs performances, stimuler l'innovation et atteindre un succès durable, (Damanpour & Aravind, 2012) affirment que les innovations managériales englobent de nouvelles méthodologies pour conceptualiser des stratégies, organiser des tâches et structurer des composants organisationnels, ils soulignent que ces innovations reformulent les pratiques de gestion organisationnelle et les cadres administratifs, favorisent l'engagement des membres de l'organisation et facilitent l'adaptation et la transformation de l'organisation, par conséquent, de nombreux chercheurs convergent vers la définition de l'innovation managériale comme des pratiques, des processus et des structures qui influencent les opérations managériales de routine au niveau opérationnel, comme l'explique la recherche menée par (Mol & Birkinshaw, 2007). La problématique principale de cette étude porte sur la manière dont l'innovation managériale peut être utilisée comme un levier stratégique pour améliorer la résilience des PME tout en optimisant leur performance, plus spécifiquement, comment les dirigeants peuvent-ils concilier les activités d'exploitation et d'exploration pour naviguer dans un paysage commercial de plus en plus complexe et concurrentiel ?

L'objectif de cette recherche est donc d'examiner les différentes dimensions de l'innovation managériale, de définir son rôle dans la résilience des PME et d'identifier ses effets sur la performance organisationnelle, nous chercherons également à comprendre le rôle central du leadership dans l'équilibre entre les activités d'exploitation et d'exploration, en soulignant l'importance du leadership ambidextre comme atout pour les petites entités.

Cette étude sera structurée comme suit : dans un premier temps, nous définirons l'innovation managériale (1.1) et analyserons son impact sur la résilience des PME (1.2) et leur performance (1.3), ensuite, nous nous concentrerons sur le rôle des acteurs, en particulier le leadership, dans la gestion de l'innovation managériale, en explorant la tension entre les activités d'exploitation et d'exploration (2.1), et l'importance du leadership ambidextre pour les petites entités (2.2). Cette analyse vise à fournir une vue d'ensemble complète de l'innovation managériale et à proposer des recommandations pour aider les PME à s'adapter et à prospérer dans un environnement commercial en constante mutation.

1. L'innovation managériale : un levier de résilience et de performance pour les pme : revue de littérature

L'innovation managériale joue un rôle crucial dans l'amélioration de la résilience et de la performance des petites et moyennes entreprises (PME), grâce à l'adoption de stratégies de gestion innovantes, les PME sont non seulement en mesure de rationaliser leurs processus opérationnels pour une efficacité accrue, mais également de développer une plus grande capacité à répondre aux différents changements et à faire face à des situations difficiles, l'accent mis sur l'innovation dans la gestion permet aux PME de rester compétitives sur des marchés dynamiques et de faire face efficacement aux crises inattendues qui peuvent survenir dans le paysage commercial.

1.1. Définir l'innovation managériale

Pour définir le concept d'innovation managériale (Crossan & Apaydin, 2010) font une distinction claire avec l'innovation technique en mettant l'accent sur les différents aspects qu'elles englobent, les innovations techniques sont définies comme englobant les produits, les processus et les technologies directement impliqués dans la production de biens ou la fourniture de services dans le cadre des activités principales d'une organisation, à l'inverse les innovations administratives ne sont pas directement liées aux activités opérationnelles de base mais sont davantage axées sur des aspects de gestion tels que la structure organisationnelle, les processus administratifs et la gestion des ressources humaines, (Volberda et al., 2013) mettent en évidence dans la littérature divers termes utilisés de manière interchangeable pour aborder les questions liées à l'innovation managériale, ils suggèrent néanmoins que les innovations organisationnelles, administratives ou managériales sont des innovations non technologiques qui, bien qu'étroitement liées, ne sont pas entièrement synonymes. Selon (Volberda et al., 2013), l'innovation administrative est définie comme le concept le plus spécifique, mettant l'accent sur l'allocation des ressources, les stratégies en matière de ressources humaines et la structure des

organisations, à l'inverse, l'innovation organisationnelle est le terme le plus complet, souvent utilisé pour couvrir les modifications technologiques et administratives, (Damanpour, 1991) a introduit le modèle dual core de l'innovation organisationnelle, tandis que (Damanpour et al., 2009) distinguent deux catégories de changements dans les processus organisationnels, plus précisément, ils établissent une distinction claire entre deux formes de modifications des processus organisationnels : les innovations technologiques et les innovations dans les procédures administratives, d'autre part, (Hollen & Van Den Bosch, 2013) soutiennent que les innovations dans les processus administratifs sont liées à des changements dans l'approche de gestion au sein des entreprises, qualifiées d'innovation en matière de gestion (Hamel, 2006) ou d'innovation managériale (Damanpour & Aravind, 2012), la confusion provient de la fusion des concepts d'innovation managériale et administrative par (Hollen & Van Den Bosch, 2013), cette confusion est également évidente dans la distinction entre innovation managériale et innovation organisationnelle, en particulier lorsque certains chercheurs restreignent la définition de l'innovation organisationnelle pour qu'elle ressemble étroitement à celle de l'innovation managériale, Par exemple, (Alänge & Steiber, 2011) affirment que les innovations organisationnelles englobent un large éventail de modifications, y compris, mais sans s'y limiter, les innovations dans les pratiques de gestion, les processus administratifs ou les cadres organisationnels formels ; cette délimitation correspond à l'affirmation de (Hamel, 2006) selon laquelle l'innovation managériale représente un écart substantiel par rapport aux principes, processus ou pratiques de gestion conventionnels, transformant ainsi l'exécution des tâches liées à la gestion.

Selon (Raisch & Birkinshaw, 2008), l'innovation managériale concerne la mise en œuvre de pratiques, de processus et de structures de gestion visant à promouvoir les objectifs organisationnels ; ils indiquent de manière détaillée que les pratiques de gestion consistent en des actions entreprises par les managers dans le cadre de leurs tâches quotidiennes, qui incluent la fixation d'objectifs, l'établissement de procédures, l'organisation des tâches, le développement des talents et la satisfaction des besoins des parties prenantes, à l'inverse, les processus de gestion se concentrent sur des routines établies qui régulent les activités de gestion, telles que la planification stratégique, la gestion de projet et l'évaluation des performances. De plus, la structure organisationnelle concerne la gestion de la communication au sein de l'organisation et la manière dont les responsables coordonnent et exploitent efficacement les contributions de l'ensemble du personnel. Il est essentiel de souligner que toute nouvelle approche de gestion est considérée comme une variante de l'innovation managériale, qui

implique l'intégration de nouveaux outils, méthodologies ou techniques qui modifient le paysage commercial dominant, comme l'ont expliqué (Waddell & Mallen, 2001).

Comprendre la définition de l'innovation managériale est essentiel pour apprécier son impact sur diverses dimensions organisationnelles, une des dimensions cruciales est la résilience, l'innovation managériale joue un rôle déterminant en tant que levier de résilience, en permettant aux organisations de s'adapter et de se remettre des perturbations avec plus de facilité et d'efficacité.

1.2.L'innovation managériale et la résilience dans les pme

La théorie des capacités dynamiques (CD) postule que les capacités dynamiques, englobant la résilience, sont fondamentales pour modifier les positions, les ressources et les compétences opérationnelles existantes des entreprises ; par conséquent, la résilience, en tant que capacité dynamique, permet aux petites et moyennes entreprises (PME) de s'adapter à des conditions en évolution rapide en incorporant et en réinterprétant les capacités internes et externes (Teece et al., 1997) , cette adaptation facilite l'émergence de nouveaux postes et de stratégies innovantes pour tirer parti de leurs actifs stratégiques (Schilke, 2018), dans ce contexte, la résilience organisationnelle constitue un facteur essentiel qui permet aux PME de manœuvrer avec agilité dans des environnements fluctuants tout en conservant leur avantage concurrentiel.

La recherche sur la résilience organisationnelle met en lumière l'importance de l'innovation managériale comme facteur clé, les PME qui intègrent des pratiques managériales innovantes dans leurs opérations sont mieux équipées pour surmonter les défis et les risques posés par l'environnement mondial (Prange & Pinho, 2017), en adaptant leurs paramètres internes, telles que la structure organisationnelle et les méthodes de prise de décision, ces entreprises peuvent renforcer leur capacité de résilience et améliorer leur performance globale.

Selon la théorie basée sur les ressources (RBV) avancés par (Grant, 1999) , l'innovation peut être considérée comme une ressource essentielle qui permet aux entreprises de s'adapter aux changements environnementaux et de concevoir des solutions aux défis émergents (Sabahi & Parast, 2019), les entreprises innovantes montrent une capacité accrue à surpasser leurs concurrents, à réagir plus habilement aux incertitudes environnementales, et à gérer efficacement les scénarios de demande volatile (Pooley & Cohen, 2010) ; (Fisher et al., 1997) , en conséquence, les entreprises innovantes présentent des niveaux de résilience plus élevés.

Les recherches portant sur les antécédents de la résilience des petites et moyennes entreprises (Pal et al., 2013); (Barasa et al., 2018) ont mis en évidence de nombreux facteurs, notamment la disponibilité de capitaux, de ressources matérielles, sociales et financières, de solides réseaux

de PME, un capital humain compétent, des méthodologies collaboratives, des pratiques de gestion des connaissances, le leadership stratégique et l'innovation, dans un contexte connexe, (Richtner & Löfsten, 2014) affirment que les entreprises résilientes incarnent intrinsèquement l'innovation, car il existe une corrélation positive entre l'innovation organisationnelle et la résilience, de même, (Akgün & Keskin, 2014) ont tiré des conclusions de leurs recherches empiriques démontrant une relation positive entre la résilience et l'innovation des produits, en outre, (Reinmoeller & Baardwijk, 2005) soutiennent l'idée selon laquelle les entreprises qui excellent dans des domaines tels que la gestion des connaissances, l'exploration, la collaboration et l'esprit d'entreprise sont susceptibles d'être des entités résilientes, en outre, l'innovation au sein des modèles commerciaux et des structures organisationnelles liés à la création de valeur, à la proposition de valeur et à la capture de valeur permet aux entreprises de s'adapter à des environnements dynamiques, renforçant ainsi leur résilience (Carayannis & Rakhmatullin, 2014).

l'innovation managériale permet aux entreprises de modifier leurs structures organisationnelles et leurs processus décisionnels afin de relever plus efficacement les défis mondiaux, la possession de ressources telles que des capitaux suffisants, des réseaux robustes, une main-d'œuvre qualifiée et des stratégies de collaboration contribue à renforcer la résilience, en outre, il existe une relation positive directe entre l'innovation organisationnelle et la résilience, étant donné que les entreprises innovantes sont mieux préparées à surmonter les ambiguïtés environnementales et à préserver leur avantage concurrentiel.

La résilience n'est qu'une facette de l'impact de l'innovation managériale, au-delà de la capacité à s'adapter et à se remettre des chocs, l'innovation managériale joue également un rôle central dans l'amélioration de la performance organisationnelle, en effet, les mêmes pratiques innovantes qui favorisent la résilience peuvent aussi être exploitées pour stimuler la performance en optimisant les processus et en maximisant l'efficacité.

1.3.L'innovation managériale et la performance

Le domaine de l'innovation managériale et de ses conséquences sur la performance globale des entreprises reste énigmatique, en particulier en ce qui concerne les petites et moyennes entreprises (PME) ; malgré cette ambiguïté, des chercheurs tels que (Le Roy et al., 2013) affirment que l'innovation managériale est sur le point de devenir un déterminant essentiel de la performance des entreprises, il est souligné que la nature fondamentale de l'innovation managériale occupe une place cruciale dans la facilitation de la transformation organisationnelle, l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des processus internes, ainsi

que l'augmentation de la capacité d'adaptation au milieu externe, en outre, (Walker et al., 2010) expliquent que (Boyne & Walker, 2002) ont spécifiquement observé que l'innovation managériale, incarnée par des méthodologies telles que la gestion de la qualité totale, exerce un impact bénéfique sur les indicateurs de performance, à l'inverse, (Raisch & Birkinshaw, 2008) soutiennent que le déploiement d'une technique ou d'un processus ou d'une méthodologie de gestion restructurés est considéré comme une innovation managériale qui contribue à la réalisation des objectifs organisationnels, y compris l'amélioration de la performance, dans le même ordre d'idées, (Mol & Birkinshaw, 2007) affirment que l'objectif principal des innovations managériales est d'améliorer les performances des entreprises, Les progrès en question peuvent être largement attribués à des avancées progressives.

À l'opposé de cette perspective, (Walker et al., 2010) soutiennent que la relation entre l'innovation managériale et la performance organisationnelle dépend de la capacité d'une institution à établir un cadre de gestion solide, à superviser de manière compétente ses procédures opérationnelles et à atteindre ses objectifs et missions stratégiques avec compétence, en outre, (Auken et al., 2008) affirment que l'innovation managériale a la capacité d'augmenter la part de marché, d'améliorer l'efficacité de la production, d'augmenter la productivité et d'augmenter la rentabilité, à l'inverse, (Zahra et al., 2000) soutiennent que l'innovation managériale permet aux petites et moyennes entreprises (PME) d'adopter de nouvelles pratiques, de se distinguer de leurs concurrents et d'améliorer leurs performances financières en proposant des produits uniques, précieux, rares et difficiles à reproduire, en revanche, (Keizer et al., 2002) soutiennent que l'innovation managériale constitue un mécanisme visant à améliorer l'efficacité et la compétitivité des PME, leur offrant ainsi la possibilité de s'assurer un avantage concurrentiel durable, conformément au point de vue exprimé par (Busenitz & Barney, 1997), (Barney, 2001) postule que la source authentique des avantages concurrentiels et des performances supérieures provient des ressources distinctives d'une entreprise plutôt que de son positionnement particulier sur le marché, tandis que (Helfat & Peteraf, 2003) soulignent que la capacité d'une organisation à exploiter perpétuellement ses ressources pour accomplir des tâches est vitale pour atteindre des objectifs spécifiques, notamment en ce qui concerne l'amélioration des performances.

L'innovation managériale est fondamentalement axée sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de l'efficacité des activités internes et des procédures administratives d'une organisation, comme le soulignent (Raisch & Birkinshaw, 2008) et (Adams et al., 2006). Cette forme particulière d'innovation peut être associée à des modifications des cadres

organisationnels, des paradigmes de gestion, à l'application des connaissances aux tâches de gestion et aux compétences managériales qui facilitent le fonctionnement efficace de l'organisation, comme le propose (Hamel, 2006), en outre, conformément à (Damanpour et al., 2009) l'innovation managériale implique la fusion de nouvelles stratégies de gestion conçues pour améliorer l'efficacité opérationnelle, parallèlement à l'adoption de nouveaux systèmes de gestion visant à optimiser les cadres et processus opérationnels de l'organisation, exerçant ainsi un effet bénéfique sur ses performances. Selon (Raisch & Birkinshaw, 2008), le cœur de l'innovation managériale réside dans l'adoption de cadres de gestion contemporains pour atteindre des objectifs organisationnels tels que l'amélioration des performances, les principales contributions scientifiques soulignent essentiellement l'impact positif de l'innovation managériale sur la performance des petites et moyennes entreprises (PME), renforçant ainsi leur avantage concurrentiel grâce à l'intégration de stratégies et de méthodologies de gestion avancées.

L'amélioration de la performance grâce à l'innovation managériale ne peut être pleinement réalisée sans un leadership efficace, le rôle des leaders est crucial dans la mise en œuvre et la gestion de l'innovation, en particulier, le concept de leadership ambidextre, qui équilibre les activités d'exploitation et d'exploration, est fondamental pour soutenir les efforts d'innovation et de performance au sein de l'organisation.

2. L'innovation managériale : le rôle de l'acteur

Le leadership, en particulier le leadership ambidextre, est essentiel pour maintenir un équilibre délicat entre les tâches d'exploitation et d'exploration au sein des petites et moyennes entreprises, ce qui permettra en fin de compte à leur avancement et à un avantage concurrentiel accru sur le marché, il est largement reconnu qu'un leadership efficace capable de relever le double défi de l'exploitation des ressources et des capacités actuelles tout en explorant de nouvelles opportunités et innovations est essentiel pour favoriser la croissance et la réussite des PME.

2.1.Leadership : l'activité d'exploitation vs l'activité de l'exploration

Le style de leadership adopté par les personnes occupant des postes d'autorité joue un rôle fondamental et central dans la facilitation des deux formes d'innovation au sein d'un environnement organisationnel, le leadership transformationnel, qui se caractérise par la capacité du leader à motiver et à impliquer les employés sur le plan personnel et professionnel, est jugé plus approprié pour susciter l'innovation exploratoire, cette approche particulière du leadership favorise une culture de l'expérimentation, la découverte de nouvelles solutions et la

remise en question des normes et pratiques établies, au contraire, le leadership transactionnel, qui consiste à établir des objectifs spécifiques et à corriger les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent, s'avère plus efficace pour favoriser l'innovation opérationnelle, ce type de leadership garantit le bon fonctionnement et l'efficacité des opérations quotidiennes de l'entité commerciale, par conséquent, il est impératif que les dirigeants aient une compréhension globale des distinctions entre ces deux styles de leadership et qu'ils personnalisent leur approche en fonction des objectifs d'innovation de leurs organisations respectives, trouver un équilibre harmonieux entre le leadership transformationnel et transactionnel est souvent considéré comme nécessaire pour garantir le succès et la longévité durables de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques de leadership appropriées pour chaque activité, exploitation et exploration :

Type d'innovation	Innovations d'exploration	Innovations d'exploitation
Type de leadership	Transformationnel : capacité du leader à inspirer et engager personnellement et professionnellement ses collègues et subordonnés.	Transactionnel : Motivation des subordonnés pour atteindre des objectifs définis à travers des pratiques contingentes basées sur des récompenses.
Dimensions	Charisme, influence idéalisée, motivation inspirante, stimulation intellectuelle, considération individualisée.	Directives claires, objectifs prédéfinis, correction des problèmes.
Objectif principal	Atteindre des résultats et objectifs désirés, tant individuels qu'organisationnels, en favorisant l'innovation d'exploration.	Assurer le fonctionnement efficace de l'entreprise au jour le jour, en favorisant l'innovation d'exploitation.
Impact sur l'innovation	Stimule l'expérimentation et la recherche de solutions innovantes, encourageant les idées non conventionnelles.	N'encourage pas l'expérimentation de nouvelles opportunités, mais réduit la diversité pour une solution ordonnée des problèmes.

Exemple d'application	Particulièrement approprié dans les projets de recherche et développement (R&D).	Plus efficace dans les opérations quotidiennes et les projets de développement.
Comportements spécifiques	Inspire, engage, encourage la transgression et la remise en question du statu quo.	Prise de mesures correctives, établissement de lignes directrices, suivi de la réalisation des objectifs.
Références	(Keller, 2006), (Bass & Riggio, 2006), (Schreuders & Legesse, 2012), (Jansen et al., 2009).	(Bass, 1999), (Rosing et al., 2011), (Schreuders & Legesse, 2012), (Jansen et al., 2009).

Source : auteur

Le tableau fourni permet de faire la distinction entre le leadership transformationnel, qui est mieux adapté pour favoriser l'innovation exploratoire, et le leadership transactionnel, qui s'avère plus efficace dans le domaine de l'innovation opérationnelle, le leadership transformationnel se caractérise par la capacité du leader à inspirer et à impliquer les employés sur les plans personnel et professionnel, ce style particulier de leadership encourage l'expérimentation, la recherche de solutions innovantes et la remise en question des normes établies, il trouve sa place dans des contextes tels que les initiatives de recherche et développement où la créativité et l'avant-gardisme sont primordiaux, à l'inverse, le leadership transactionnel met l'accent sur la définition d'objectifs clairs, la résolution des problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent et la motivation des employés par le biais de mécanismes d'incitation, cette forme de leadership garantit le bon fonctionnement quotidien de l'organisation et convient parfaitement aux activités et aux projets en cours visant à la croissance et à l'amélioration, il est impératif que les dirigeants possèdent la flexibilité nécessaire pour adapter leur approche du leadership aux objectifs d'innovation de leur organisation, en trouvant un équilibre entre les méthodologies transformatrices et transactionnelles pour garantir un succès durable dans le paysage commercial.

La gestion efficace des activités d'exploitation et d'exploration nécessite une approche de leadership spécifique, capable de naviguer entre ces deux domaines apparemment opposés, c'est là qu'intervient le concept de leadership ambidextre, ce type de leadership permet aux organisations de maintenir une stabilité opérationnelle tout en innovant et en explorant de nouvelles opportunités, en approfondissant cette approche, nous verrons comment le leadership ambidextre intègre ces activités pour créer une synergie qui soutient à la fois la résilience et la performance organisationnelle.

2.2. Le leadership ambidextre un atout pour les petites entités

Un examen approfondi de la littérature qualitative relative aux petites et moyennes entreprises (PME) souligne l'influence significative exercée par l'entrepreneur, dans la mesure où certains chercheurs établissent une corrélation entre les caractéristiques individuelles et cette structure organisationnelle particulière concernant l'entrepreneur (Rosing et al., 2011), la nature fondamentale de la fonction exécutive, lorsqu'elle est combinée aux caractéristiques uniques inhérentes aux PME, notamment les contraintes en termes de ressources, la diminution de la main-d'œuvre et la capacité d'adaptation opérationnelle, suggère que le concept d'ambidextrie au sein de ces entités nécessite le point de vue de l'entrepreneur en tant qu'élément central, par conséquent, notre analyse met l'accent sur l'entrepreneur, à travers ses comportements de leadership, en tant qu'acteur crucial dans la synchronisation des activités opérationnelles et exploratoires au sein des PME, dans cette enquête, nous utilisons le cadre théorique proposé par (Rosing et al., 2011) ainsi que les contributions de (Jansen et al., 2009), qui préconisent une stratégie de leadership ambidextre dans le contexte de l'innovation dialectique, l'extension du concept ambidextre au leadership suppose que ce leadership est essentiel pour améliorer l'efficacité et la productivité du processus d'innovation en facilitant la conciliation des deux aspects de l'innovation, à savoir l'exploitation et l'exploration (Rosing et al., 2011); (Bledow et al., 2013), l'impératif d'adopter une approche ambidextre au cours du processus d'innovation nécessite que les acteurs de l'innovation s'engagent à la fois dans l'exploitation des ressources existantes et dans l'exploration de nouvelles voies, tout en garantissant une intégration parfaite de ces deux initiatives, dans cette perspective, (Rosing et al., 2011) soutiennent que le leadership ambidextre devrait englober trois comportements fondamentaux : un style de leadership inclusif pour encourager l'exploration ; une approche de leadership prescriptive pour améliorer les opérations ; et en fin de compte, une flexibilité comportementale qui permet aux managers de passer d'un paradigme d'innovation à un autre en fonction des exigences situationnelles et des variables contextuelles.

Un leadership ambidextre est de plus en plus crucial pour les petites et moyennes entreprises (PME) qui s'efforcent de trouver un équilibre entre les exigences contradictoires de l'exploitation et de l'exploration, cette section a souligné l'importance d'un leadership ambidextre pour permettre aux PME de gérer avec délicatesse à la fois leurs tâches opérationnelles quotidiennes et leurs initiatives innovantes plus avant-gardistes, deux éléments essentiels pour maintenir leur compétitivité et favoriser la croissance dans un paysage commercial en constante évolution. Reconnaisant le rôle central joué par les entrepreneurs

dans la dynamique des PME, le discours a souligné la nécessité d'adopter une approche de leadership ambidextre, dans laquelle des comportements intégrant l'inclusivité, l'orientation et la capacité d'adaptation sont indispensables pour gérer efficacement les différents défis et opportunités présents dans le processus d'innovation, grâce à l'adoption d'une telle approche, les dirigeants peuvent combiner efficacement les efforts d'exploitation et d'exploration, optimisant ainsi les chances de succès et de longévité sur le marché.

En résumé, le leadership ambidextre apparaît comme un avantage stratégique pour les PME, car il fournit un cadre solide pour une gestion efficace des fonctions opérationnelles tout en explorant de nouvelles voies d'innovation, en tirant parti de cette forme de leadership, les PME peuvent améliorer leur agilité organisationnelle, leur capacité d'adaptation et leur avantage concurrentiel, les plaçant ainsi dans une position favorable pour surmonter les obstacles et tirer parti des opportunités dans un environnement commercial en constante évolution.

Conclusion

Dans cet article, nous avons exploré en profondeur le concept d'innovation managériale et son rôle crucial dans la résilience et la performance des organisations, nous avons défini l'innovation managériale comme l'introduction de nouvelles pratiques, processus, structures organisationnelles ou techniques de gestion visant à améliorer l'efficacité et l'adaptabilité des organisations, nous avons montré comment cette innovation permet aux entreprises de mieux répondre aux défis internes et externes, de développer leur résilience face aux perturbations, et d'améliorer leur performance en optimisant les processus et en maximisant l'efficacité.

L'innovation managériale joue un rôle clé en permettant aux organisations de s'adapter et de se remettre plus facilement des perturbations, assurant ainsi une continuité opérationnelle et renforçant la robustesse organisationnelle, les pratiques innovantes favorisent l'efficacité opérationnelle, réduisent les coûts, et augmentent la productivité, permettant aux entreprises de maintenir leur compétitivité sur le marché, de plus, l'étude met en lumière l'importance du leadership ambidextre, qui équilibre les activités d'exploitation et d'exploration, pour soutenir les efforts d'innovation et optimiser la performance.

Il serait pertinent d'explorer comment les entreprises peuvent intégrer des pratiques spécifiques d'innovation managériale adaptées à leurs contextes sectoriels particuliers pour maximiser les bénéfices, une investigation plus approfondie pourrait être menée sur la manière dont le leadership ambidextre varie selon les tailles et les secteurs d'activité des entreprises.

L'étude pourrait bénéficier d'une analyse plus large incluant un plus grand nombre d'entreprises et de secteurs pour une généralisation plus robuste des résultats, de plus, les impacts à long

terme des pratiques d'innovation managériale et du leadership ambidextre n'ont pas été pleinement abordés, ce qui pourrait être un sujet de recherche future.

L'innovation managériale, soutenue par un leadership ambidextre, se révèle être un moteur puissant pour la résilience et la performance organisationnelles, les entreprises qui réussissent à intégrer ces pratiques et ce type de leadership dans leur stratégie sont mieux préparées pour affronter les défis du monde moderne, la capacité à innover de manière managériale tout en maintenant un équilibre entre exploitation et exploration représente une compétence stratégique cruciale pour toute organisation désireuse de rester compétitive et résiliente à long terme.

Bibliographie

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation Management Measurement : A Review. *International Journal of Management Reviews*, 8. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>
- Alänge, S., & Steiber, A. (2011). Diffusion of organisational innovations : An empirical test of an analytical framework. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23, 881-897. <https://doi.org/10.1080/09537325.2011.611412>
- Auken, H. V., Guijarro, A. M., & Lema, D. G. P. de. (2008). Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), 36. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2008.018611>
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06>
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage : A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership, 2nd ed* (p. xiii, 282). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

- Bledow, R., Rosing, K., & Frese, M. (2013). A Dynamic Perspective on Affect and Creativity. *The Academy of Management Journal*, 56, 432-450. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0894>
- Boyne, G., & Walker, R. (2002). Total Quality Management And Performance : An Evaluation of the Evidence and Lessons for Research on Public Organizations. *Public Performance & Management Review*, 26. <https://doi.org/10.2307/3381273>
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations : Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1)
- Carayannis, E., & Rakhmatullin, R. (2014). The Quadruple/Quintuple Innovation Helixes and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive Growth in Europe and Beyond. *Journal of the Knowledge Economy*, 5, 212-239. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0185-8>
- Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation : A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation : Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, F., Walker, R., & Avellaneda, C. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance : A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46, 650-675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- Fisher, S. G., Hunter, T. A., & W.D., K. (1997). Team or group? Managers' perceptions of the differences. *Journal of Managerial Psychology*, 12(4), 232-242. <https://doi.org/10.1108/02683949710174838>
- Grant, R. (1999). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33, 3-23. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8>
- Hamel, G. (2006). Management innovation. *Harvard Business Review*, 72-84.

- Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View : Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Hollen, R., & Van Den Bosch, F. (2013). Enabling Technological Process Innovation through Management Innovation. *Academy of Management Proceedings*, 2013, 14669-14669. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2013.14669abstract>
- Jansen, J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic Leadership for Exploration and Exploitation : The Moderating Role of Environmental Dynamism. *The Leadership Quarterly*, 14, 5-18. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.008>
- Keizer, J. A., Dijkstra, L., & Halman, J. I. M. (2002). Explaining innovative efforts of SMEs. : An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands. *Technovation*, 22(1), 1-13. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00091-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00091-2)
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership : A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.202>
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 235(6), 77-90.
- Mol, M., & Birkinshaw, J. (2007). *THE SOURCES OF MANAGEMENT INNOVATION : UNDER WHAT CONDITIONS DO FIRMS INTRODUCE NEW MANAGEMENT PRACTICES?*
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2013). Antecedents of organizational resilience in economic crises—An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>
- Pooley, J., & Cohen, L. (2010). Resilience : A Definition in Context. *Australian Community Psychologist*, 22, 30-37.
- Prange, C., & Pinho, José. (2017). How Personal and Organizational Drivers Impact on SME International Performance : The Mediating Role of Organizational Innovation. *International Business Review*, forthcoming. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.04.004>

- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity : Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Reinmoeller, P., & Baardwijk, N. (2005). The Link Between Diversity and Resilience. *MIT Sloan Management Review*, 46.
- Richtnér, A., & Löfsten, H. (2014). Managing in turbulence : How the capacity for resilience influences creativity. *R&D Management*, 44. <https://doi.org/10.1111/radm.12050>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship : Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Sabahi, S., & Parast, M. (2019). Firm innovation and supply chain resilience : A dynamic capability perspective. *International Journal of Logistics*, 23. <https://doi.org/10.1080/13675567.2019.1683522>
- Schilke, O. (2018). A Micro-institutional Inquiry into Resistance to Environmental Pressures. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0762>
- Schreuders, J., & Legesse, A. (2012). Organizational Ambidexterity : How Small Technology Firms Balance Innovation and Support. *Technology Innovation Management Review*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F., & Heij, C. (2013). Management Innovation : Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10. <https://doi.org/10.1111/emre.12007>
- Waddell, D., & Mallen, D. (2001). Quality managers : Beyond 2000? *Total Quality Management*, 12(3), 373-384. <https://doi.org/10.1080/09544120120034519>
- Walker, R., Damanpour, F., & Devece, C. (2010). Management Innovation and Organizational Performance : The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory - J PUBLIC ADM RES THEORY*, 20. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq043>
- Zahra, S., Ireland, R., & Hitt, M. (2000). International expansion by new venture firms : International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43, 925-950. <https://doi.org/10.2307/1556420>