



Vision basée sur les ressources et les compétences du management de l'innovation des petites et Moyennes entreprises (PME) en Côte d'Ivoire

Ressource Based View (RBV) of management innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs) to Côte d'Ivoire

KONE Souleymane

Enseignant chercheur

Université Péléforo GON COULIBALY (UPGC)

Unité de formation et de recherche (UFR) des sciences sociales

COULIBALY Nanourou

Enseignant chercheur

Université Péléforo GON COULIBALY (UPGC)

Unité de formation et de recherche (UFR) des sciences sociales

ASSAMOI Valérie Christian

Enseignante chercheuse

Université Péléforo GON COULIBALY (UPGC)

Unité de formation et de recherche (UFR) des sciences sociales

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.13832148>

Résumé :

Nous définissons l'innovation en gestion comme l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de gestion qui est nouvelle par rapport à l'état de l'art et destinée à faire avancer les objectifs organisationnels. En adoptant une perspective évolutive intra-organisationnelle. Cette étude examine le concept du management de l'innovation organisationnelle dans la littérature existante et identifie différentes stratégies et approches sur la manière dont un manager peut diriger et gérer l'innovation. Nous examinons dans un premier temps les rôles des principaux agents de changement à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation en nous appuyant sur la théorie de la vision basée sur les ressources (RBV) et l'approche dynamique des capacités dans la conduite et la formation de quatre processus de motivation, d'invention, de mise en œuvre. Puis un second temps, notre étude se fonde sur une approche qualitative en vue d'explorer l'avis d'experts à travers une enquête réalisée, sur le rôle des forces organisationnelles endogènes, notamment le changement technologique, les intérêts et le pouvoir dans la transformation organisationnelle, les valeurs sociétales et la capacité d'apprentissage, ont également été considérés comme des variables importantes dans la gestion de l'innovation organisationnelle.

Mots-clés: vision basée sur les ressources et compétences, management, performance, innovation organisationnelle

Abstract :

We define management innovation as the invention and implementation of a management practice, process, structure or technique that is new compared to the state of the art . and intended to advance organizational objectives. By adopting an intra-organizational evolutionary perspective. This study examines the concept of organizational innovation management in the existing literature and identifies different strategies and approaches on how a manager can lead and manage innovation. We first examine the roles of key change agents inside and outside the organization by drawing on the resource-based view (RBV) theory and the dynamic capabilities approach in the conduct and formation of four processes of motivation, invention, implementation. Then secondly, our study is based on a qualitative approach with a view to exploring the opinion of experts through a survey carried out, on the role of endogenous organizational forces, in particular technological change, interests and power in the organizational transformation, societal values and learning capacity, have also been taken into account as important variables in the management of organizational innovation.

Keywords: Ressource Based View (RBV), management, performance, organizational innovation

1. Introduction

Il est aujourd'hui reconnu que le succès d'une organisation et sa survie, dépendent de la créativité, de l'innovation et de l'inventivité (Martins & Terblanche, 2003). En conséquence, l'innovation est devenue l'objectif clé de nombreuses organisations en raison de son impact potentiellement significatif sur la performance organisationnelle (Lee, 2008). Cette reconnaissance englobe non seulement les innovations technologiques, mais aussi les innovations non technologiques en matière d'organisation, de marketing (Oslo Manual, 2005) et enfin de gestion (Hamel, 2006). L'innovation manageriale est un type particulier d'innovation et fait référence au développement et à la mise en œuvre de nouvelles pratiques, processus ou structures de gestion. (Damanpour & Aravind, 2011).

Contrairement à l'innovation technologique, l'innovation Managériale (IM) affecte les technologies « sociales » plutôt que physiques d'une entreprise (Nelson et Sampat, 2001).

Même si ces dernières années un certain nombre de publications sur l'innovation managériale publiées en 2006 font état selon lequel « malgré son importance, l'innovation managériale reste mal gérée et mal comprise », est toujours d'actualité (Birkinshaw & Mol, 2006). Cela s'explique peut-être par le manque de recherches scientifiques qui non seulement expliqueraient l'émergence des innovations en matière de management, mais qui confirmeraient surtout leur importance et leur impact sur les innovations technologiques et les performances financières d'une entreprise.

La recherche devrait se concentrer sur le rôle du top management qui n'a probablement pas d'influence directe sur les innovations technologiques (Elenkov & Manev, 2005), mais ils contribuent à accroître l'innovation d'une organisation à travers le développement de nouvelles solutions de gestion.

L'innovation Managériale consiste à modifier la forme organisationnelle, les pratiques et les processus d'une entreprise d'une manière nouvelle pour l'entreprise et/ou l'industrie et aboutit à tirer parti de la base de connaissances technologiques de l'entreprise et de ses performances en termes d'innovation, de productivité et de compétitivité (Volberda, Van Den Bosch & Heij, 2013). En revanche, des questions de la conceptualisation et de l'opérationnalisation de l'innovation en management ne sont tout de même pas encore résolues.

Ainsi, plusieurs raisons encouragent la recherche sur l'IM, notamment les tentatives d'opérationnalisation et le développement d'un outil de mesure. Cet article vise à combler le vide des théories de l'innovation existantes en créant une approche multidimensionnelle de l'innovation dans le domaine du management d'entreprise et en proposant ses dimensions, ce

qui permettra le développement d'un outil de mesure de l'innovation en gestion. Cela offrira une occasion d'étudier l'innovation en matière de management et son impact sur la performance des entreprises dans une économie en transition, comme la Côte d'Ivoire.

Le but de ce travail est de répondre à une question majeure : Dans quelle mesure l'innovation managériale peut-elle contribuer à performance économique des PME ivoiriennes en particulier ?

Pour répondre à cette problématique, nous présenterons dans un premier temps une littérature des définitions de la notion du management de l'innovation, puis nous mettrons en lumière le champ d'action du concept sur l'organisation prise dans son entièreté.

Dans un second temps, du point de vue empirique, suivant un paradigme interprétativiste, nous sommes lancés à l'aide d'un guide d'entretien dans d'une enquête qualitative d'interviews semi-directives réalisée directement auprès de 21 managers de PME ivoiriennes. A l'issue de cette approche exploratoire et prospective, analytique, nous avons fait des propositions de performance et de pérennité.

1. Littérature

1.1 Concept d'innovation managériale

L'expression « innovation managériale (IM) » a été utilisée pour la première fois par Kimberly (1981). Celui-ci la définit comme étant tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information qui est disponible dans un processus de décisions (Kimberly, 1981, p. 86).

Contrairement aux autres types d'innovation notamment l'innovation technologique, les récits parlant de l'innovation dans le management sont moins nombreux. Selon la Revue française de gestion 2013/6 (N° 235), Birkinshaw et Mol dénombrent plus de 12 700 articles scientifiques se rapportant à l'innovation technologique, contre seulement 114 faisant référence à des innovations « autres ». Pour y remédier Hamel, Mol et Birkinshaw (2008) ont monté au sein de la London Business School une Innovation Management Lab dont l'objectif est de mieux comprendre l'innovation managériale. Suite à leur travail, ils arrivent à une définition de l'IM qui fait ressortir un élément clé dans la vie d'une entreprise, il s'agit de la performance.

Ils considèrent que l'innovation managériale est motivée par une volonté d'amélioration de la performance de l'entreprise. « L'innovation managériale est l'introduction de pratiques de

management nouvelles pour l'entreprise dans l'intention d'augmenter la performance de l'entreprise. » (Ibid., p. 1269).

Les IM ayant pour visée d'augmenter l'efficacité et l'efficience des processus internes (Birkinshaw et al., 2008 ; Walker et al., 2011), leur adoption mène à une amélioration de la productivité et de la profitabilité, autant de mesures utilisées dans la littérature pour mesurer la performance de l'organisation (Volberda et al., 2013). Hamel et Breen (2007) vont jusqu'à souligner la supériorité de l'IM sur les autres types d'innovation dans la recherche d'un avantage concurrentiel durable et difficilement imitable. Plusieurs études empiriques concourent en effet à établir une relation positive entre l'adoption d'une IM et la performance globale de l'organisation (Gunday et al., 2011). La performance étant un concept multidimensionnel, plusieurs types de performance sont affectées par l'IM et distinguées dans les recherches.

Quelques exemples d'innovations managériales très diverses apparues depuis les années 1960

Tableau 1 : Quelques exemples d'innovations managériales célèbres, d'après Birkinshaw et al. (2008)

Exemple	Description
Forme multidivisionnelle (1962)	Nouvelle structure organisationnelle pour les firmes complexes, multiproduits, présentes sur plusieurs marchés
Qualité de vie au travail (1985)	Nouveaux processus et pratiques en relation avec les conditions de travail des employés afin d'améliorer leur bien-être au travail
Balanced scorecard (1998)	Nouvelles techniques et pratiques permettant de rassembler des informations variées en vue de la prise de décisions
Activity-based costing (1998)	Nouvelles techniques et pratiques pour affecter les coûts afin de réaliser des évaluations plus réalistes
Management de la qualité totale (1998)	Nouveaux processus et pratiques ayant pour objectifs de réduire les défauts de qualité et d'améliorer la satisfaction des clients
Système de production Toyota (1988)	Nouveaux processus et pratiques ayant pour objectifs d'améliorer l'efficacité de la production et de réduire les gaspillages
Organisation spaghetti (2003)	Nouvelle structure organisationnelle dont les objectifs sont d'accroître les initiatives des employés et de dépasser les problèmes de hiérarchie

Source Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*,

1.2 Innovation et capacité d'innovation dans une organisation

Au vu de ce qui précède, les innovations sont perçues comme un facteur important affectant les performances d'une organisation et sa position concurrentielle en d'autres termes, un stimulant de la croissance économique. En conséquence, l'innovation est devenue une priorité non seulement pour les dirigeants d'entreprise, mais aussi pour les gouvernements des États (Mothe & Thi, 2010). L'importance de l'innovation pour le développement économique était déjà reconnue par Schumpeter (Heertje, A., 2006). Bien qu'il ait une compréhension globale de l'innovation et ne pas la limiter uniquement aux nouveaux produits, l'attention s'est pendant de nombreuses années principalement portée sur les innovations de produits ou technologiques, comme le soulignent de nombreux chercheurs (Birkinshaw et coll., 2008 ; Damanpour et Aravind, 2011). Cependant, cela a changé et la plupart des chercheurs en innovation définissent désormais l'innovation comme la mise en œuvre de changements significatifs dans une organisation, qui améliorent non seulement les produits / services et les processus technologiques ou administratifs, mais également les procédures, programmes et modèles commerciaux, qui créent de nouvelles valeurs pour l'entreprise et les parties prenantes d'une organisation (Timmerman, 2009). Relativement récemment, d'autres formes d'innovation, souvent qualifiées d'organisationnelles (Rahimi, Damirchi & Seyyedi, 2011), non technologique (Mothe & Thi, 2010) ou innovation douce (Sundbo, Gallina, Serin & Davis, 2006), ont également vu le jour. C'est donc la confirmation que la définition de l'innovation a été élargie à des définitions modernes de l'innovation (Crossan & Apaydin, 2010, Adams, Bessant & Phelps, 2006) auxquelles s'ajoutent ses nombreuses typologies (Oslo Manual 2005, Sundbo et coll., 2006 ; Wickham, 2006).

Par conséquent, l'innovation en tant que capacité à générer, adapter et à mettre en œuvre une nouvelle chose (Garcia et Calantone, 2002) englobe non seulement l'innovation technologique (de produit et de processus), mais aussi l'innovation non technologique comprise communément comme l'innovation organisationnelle et tout cela de plus en plus qualifiée d'innovation managériale (Mothe & Thi, 2010).

Ainsi, la définition de l'innovation organisationnelle met l'accent sur sa signification globale, y compris l'innovation managériale. En outre, certains chercheurs affirment que l'ancien paradigme de l'innovation industrielle, centré sur l'innovation technologique, sera remplacé par le nouveau paradigme de la recherche en innovation, reconnaissant l'importance de l'innovation non technologique. (Volberda et al., 2013). L'innovation managériale organisationnelle comprend donc de nouvelles solutions mises en œuvre dans le processus, les méthodes ou la

structure de gestion. Il s'agit essentiellement de la manifestation de l'innovation du top management, c'est-à-dire de sa capacité à générer, adapter et mettre en œuvre de nouvelles solutions dans la gestion d'une organisation.

1.3 Management de l'innovation organisationnelle et la vision basée sur les ressources (RBV)

Dans la littérature, de nombreux modèles ont été proposés pour élucider sur l'innovation au niveau de l'entreprise en utilisant une multitude de théories, notamment la vision basée sur les ressources, l'orientation marché (MO), les approches sociotechniques, l'économie des coûts de transaction, les théories cognitives et, surtout, la théorie institutionnelle. Le problème lié à l'utilisation des théories aussi diverses que leurs conclusions, est que chacune d'entre elles apportant divers enseignements en matière d'innovation, mais ne suggèrent pas un aperçu complet des facteurs à prendre en compte pour gérer correctement l'innovation. Alors que certaines théories mettaient l'accent sur les entreprises spécifiques ou le contexte industriel, d'autres se concentraient sur la nature de la structure organisationnelle et les complexités de la gestion en général.

Deux théories importantes de la gestion de l'innovation incluent la vision basée sur les ressources (RBV) et l'approche dynamique des capacités. La vision de l'entreprise basée sur Ressources-Compétences favorisent la réussite organisationnelle a été notamment développée par C. Prahalad et G. Hamel (1990), dans le cadre général de la Ressource Based View (RBV), mais en y intégrant une approche cognitive il s'agit de distinguer compétence et ressource : les compétences qui sont le mode de coordination des ressources. Prahalad et Hamel (1990) les définissent comme « le fruit de l'apprentissage collectif de l'organisation, spécialement de la façon dont sont coordonnées différentes compétences de production et dont sont intégrés de multiples courants technologiques ». Ces compétences-clés peuvent concerner aussi bien le processus productif (qualité, flexibilité, coût, rapidité d'exécution, respect des délais...) que le processus d'accès au marché (management des marques, marketing, commercialisation, distribution, logistique...) ou que la capacité de l'entreprise à différencier son produit ou son service (grâce à une fonction particulière).

Les auteurs ont mis l'accent sur le développement de capacités basées sur les ressources, difficiles à imiter ou à copier pour les autres, et fait une différence de performance avec d'autres entreprises sur la base de ressources et de capacités spécifiques, génératrices de rentes et d'avantage concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1994). La théorie des capacités dynamiques, telle

que discutée par Teece et Pisano (1994) préconisent le « sous-ensemble de compétences/capacités qui permettent à l'entreprise de créer de nouveaux produits et processus et de répondre aux circonstances changeantes du marché ». Ces théories exigent des ressources humaines et un apprentissage organisationnel, le développement de processus de fabrication, la priorisation de la R&D et d'autres débouchés innovants tels que, la gestion de capacités inimitables, etc. Mais ces deux séries de théories présentent de nombreux inconvénients : a) la valeur des ressources peut changer au fil du temps, devenant ainsi imprévisible ; b) le développement des connaissances et la réplique des études sont difficiles sans une compréhension des activités spécifiques qui sous-tendent les capacités ; et c) de nombreuses ressources sont complémentaires et il est souvent compliqué d'identifier quelles ressources pourraient contribuer à une performance efficace (Teece et Pisano, 1994).

Bien qu'il existe de nombreuses propositions en matière de management de l'innovation organisationnelle, notamment le modèle de communauté de créations, les nouvelles théories de gestion des connaissances, etc., cet article aborde de manière plus élaborée deux approches importantes du management de l'innovation organisationnelle : l'approche des capacités organisationnelles et le leadership transformationnel.

1.3.1 Capacité organisationnelle et performances en matière d'innovation

L'approche des capacités organisationnelles employée par les managers est l'approche la plus connue en matière de gestion de l'innovation. Elle suggère qu'à long terme, l'innovation de produits, de service est mieux gérée en favorisant et en renforçant les capacités des entreprises en tant que moteur de l'innovation. Elle préconise que les performances commerciales élevées des entreprises dépendent d'investissements à grande échelle dans la capacité d'innovation au lieu d'investir dans l'acquisition d'actifs physiques.

Il en résulte que plus la capacité d'innovation d'une entreprise est forte, plus sa performance en matière d'innovation sera efficace (Lawson et Samson, 2001).

Les auteurs soutiennent qu'il existe trois(3) facteurs qui déterminent la capacité d'innovation du manager : a) les innovateurs de premier plan doivent considérer la capacité d'innovation comme plus qu'une simple recherche et développement (R&D) et chaque aspect de l'organisation doit être restructuré pour favoriser, faciliter l'innovation avec récompense et encouragement. ; b) les gestionnaires qui réussissent voient l'innovation comme un avantage concurrentiel et un mécanisme permettant de créer de nouvelles connaissances et relie ces flux d'innovation aux technologies et capacités dominantes, de création de valeur et de notoriété

; c) Les innovations avortées au moyen de comportements divergents et chaotiques sont cernées et systématiquement canalisées par les managers malgré un certain niveau d'incertitude (Garudand Venkataraman, 1999).

Par ailleurs, innovation est un concept qui a été formalisé pour la première fois par Joseph Schumpeter (1935). L'auteur définit l'innovation comme l'introduction réussie sur le marché d'un produit nouveau, d'un nouveau processus de fabrication ou encore d'une nouvelle forme organisationnelle de l'entreprise. Il distingue à ce titre 5 formes d'innovations à savoir :

L'innovation de produits ; l'innovation de procédés ; l'innovation de modes de production ; l'innovation de débouchés ; l'innovation de matières premières.

Il les classe en 3 catégories distinctes en l'occurrence l'innovation incrémentale (mineure) et innovation radicale (majeure) . La "mineure" consiste à améliorer sans cesse ce qui existe déjà. Par exemple proposer aux consommateurs des produits toujours plus perfectionnés (meilleure autonomie de la batterie pour les Smartphones, qualité de l'appareil photo constamment améliorée, ...). La "radicale" bouleverse les usages. Cette "majeure" est plus rare, car plus risquée et difficile à implémenter. Le processus exige du temps et des investissements onéreux et d'autre part l'adoption de la nouveauté est incertaine. La radicale produit de nouveaux usages et ne répond pas toujours à un besoin exprimé. De même, l'innovation adjacente et innovation de rupture (disruptive) L "'adjacente" va combiner un existant (par exemple une technologie) à un marché déjà en place et cette combinaison va créer de la nouveauté. Par exemple, Uber va transposer des applications mobiles aux besoins des populations urbaines ultra-connectées. Uber s'empare alors d'un marché existant (les transports individuels en ville) en y adaptant ses applications. L'incertitude est moins grande qu'avec la disruptive qui elle fait table rase de l'existant.

Schumpeter explique également que l'économie est gouvernée par un phénomène particulier : la « destruction créatrice » Ce processus de destruction créatrice est à l'origine des fluctuations économiques sous forme de cycles. L'auteur le définit le comme étant le mouvement permanent de destructions d'activités liées aux anciennes innovations et de créations de nouvelles activités liées aux nouvelles innovations. Les éléments neufs vont remplacer les anciens. (Schumpeter, J. A.,1935).

1.2.2 Innovation organisationnelle du leadership transformationnel

L'un des facteurs clés dans la gestion et le développement de l'innovation organisationnelle, comme le révèlent de nombreuses études, est le leadership transformationnel. Même si peu

d'études ont établi une relation entre l'innovation organisationnelle et le leadership transformationnel (Jung et al., 2003), les résultats des chercheurs restent contradictoires. Alors que certaines études telles que celles de Jaussi et Dionne (2003) ont montré que les performances créatives individuelles n'augmentaient pas sous le leadership transformationnel, d'autres études celles de Shin et Zhou (2003) et de Gumusluoglu et Ilsev (2009) ont constaté que le leadership transformationnel affectait positivement la créativité et la motivation. Chez les adeptes. Une étude de Shin et Zhou (2003), sur un échantillon de 260 employés de R&D et leurs superviseurs issus de 46 entreprises, ont découvert que sous un leadership transformationnel, les employés faisaient preuve d'une plus grande créativité au niveau individuel dans un environnement de la profession commerciale. De même, Gumusluoglu et Ilsev (2009), dans leurs recherches sur les sociétés de développement de logiciels, ont trouvé également une corrélation positive entre le leadership transformationnel et la créativité aux niveaux individuel et organisationnel.

Au regard de ce qui précède, l'innovation managériale au sein de l'organisation se traduit donc par une véritable rupture avec le modèle existant classique et a pour objectif principal d'augmenter la performance, la productivité de l'organisation et le bien-être du personnel. Elle permet de répondre aux besoins des entreprises : être en phase avec son temps, l'environnement concurrentiel et permet d'initier une évolution dans la relation entre les salariés et managers. Elle engage la coresponsabilité de tous les individus de l'entreprise.

2. Modèle conceptuel retenu

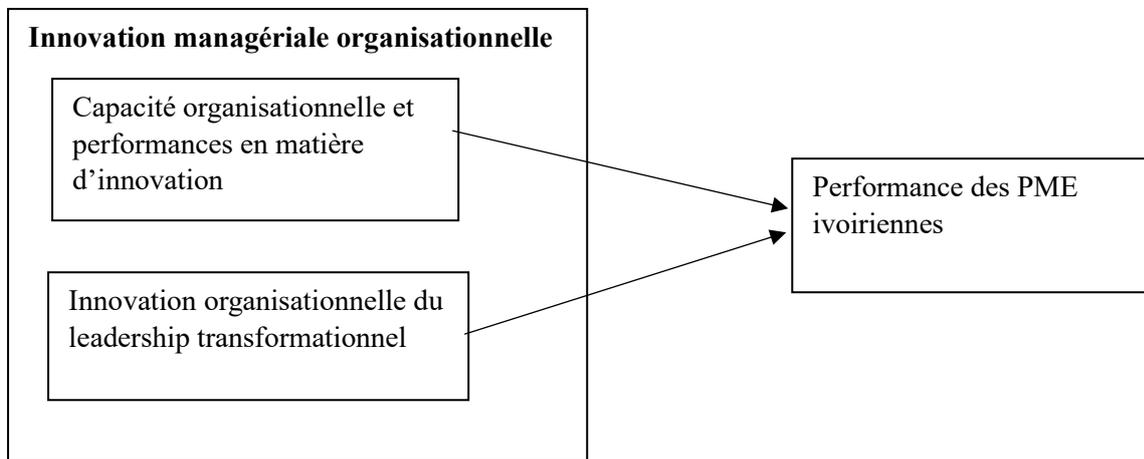
L'objectif de notre recherche est d'explorer sur les PME ivoiriennes le concept du management de l'innovation organisationnelle en ses approches des capacités organisationnelles et du leadership transformationnel. Si l'innovation est devenue l'enjeu numéro un pour les entreprises, les modes de management organisationnel qui reposent sur les idées de fonctions collaboratives, de co-création dans la recherche & développement, ne permettent pas directement d'identifier tout le potentiel créatif qu'ont les collaborateurs. C'est pourquoi les managers devront adopter des dispositifs qui permettent de libérer et d'expérimenter librement de nouvelles idées. Dans cette perspective, nous avançons **hypothèses** suivantes **H1** et **H2** :

H1 : Raffermer la capacité organisationnelle et la performance en matière d'innovation managériale au sein des PME ivoiriennes est favoriserait leur croissance, à leur capacité à se développer.

H2 : Encourager l'innovation organisationnelle du leadership transformationnel en termes d'innovation managériale contribuerait positivement à la performance des PME ivoiriennes.

Au regard de ce qui précède nous obtenons notre modèle conceptuel suivant :

Figure 1: Modèle conceptuel



3. Choix méthodologiques :

En raison du faible nombre de recherches dans ce domaine en cote d'ivoire et du choix d'un contexte empirique peu exploré en matière d'innovation managériale organisationnelle, une démarche à caractère qualitatif semble appropriée. En effet, les recherches qualitatives se sont avérées particulièrement pertinentes pour explorer les dynamiques des changements institutionnels (Boiral, 2006), comparables aux différentes transformations intervenues au sein des organisation.

La recherche sur le terrain a été menée en 2024 auprès de 21 dirigeants d'entreprise sur le sol ivoirien.

La collecte de données s'est basée principalement sur trois sources : 1) des visites de sites, 2) une recherche documentaire comprenant des documents internes concernant les décisions managériales et leurs conséquences, les publications d'affaires 3) des entretiens individuels avec des dirigeants, des responsables des organisation dans le but d'avoir des opinions plus nuancées (Boiral, 2006). La source primaire de données provient de 21 entrevues administrées de façon répétée sur une période d'un mois et ayant duré entre 15 et 30 minutes chacune. Ces interviews ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif.

Ainsi, nous énumérons donc ci-après la qualité des interviewés issus de quatre (4) secteurs d'activité. Pour des raisons de discrétion nous marquons les entreprises par des lettres alphabétiques.

3.1 Qualité des interviewés

Secteurs d'activité	Les experts
Alimentaire (restauration)	Participant 1 : Manager de l'entreprise B Participant 2 : Dirigeant de l'entreprise C Participant 3 : Directeur de l'entreprise A
Transport	Participant 4 : gérant de l'entreprise E Participant 5 : Dirigeant de l'entreprise G Participant 6 : Directeur de l'entreprise F
Télécommunication	Participant 7 : Manager de l'entreprise I Participant 8 : Directeur de l'entreprise J Participant 9 : Directeur de l'entreprise H
Grande distribution	Participant 10 : Directeur de l'entreprise K Participant 11 : Manager de l'entreprise M Participant 12 : Directeur de l'entreprise L

3.2 Traitement et analyse des données

L'analyse des discours des répondants a été faite principalement par l'analyse de la retranscription des entretiens mais également plusieurs recoupements et une comparaison avec les autres sources d'informations. Les entretiens retranscrits ont été analysés, en suivant les thèmes du guide d'entretien puis en ajoutant les thèmes émergents (Miles et Huberman, 2005).

Toutes les réponses étant sous format numérique, l'analyse des données a consisté à recenser les contenus discursifs dans le but de retrouver et de classer les participants à travers leur codification (Denscombe, 2003) par le recours au logiciel NVIVO 13. Ce type d'analyse recherche des régularités et des variations dans l'étendue des répétitions d'observations ou d'affirmations pour tenter de quantifier les données qualitatives (Denscombe, 2003). Ainsi, il s'est avéré possible d'effectuer une analyse comparative de tous les entretiens et d'établir un classement des codes présents dans les données recueillies auprès des répondants (les plus et les moins fréquents).

L'analyse qualitative de contenu est une méthode pour décrire systématiquement les sens de données qualitatives. C'est un instrument d'analyse qui vise la circonscription et l'analyse de contenu textuel (Schreier, 2014). C'est une technique de recherche pour la description objective systématique et quantitative du contenu manifeste d'une communication (Berelson, 1952).

3.3 Résultats

Nous exposons ici une synthèse des avis des 11 experts que nous avons extraits. Leur contribution a été mise en exergue sur les 2 thèmes de l'innovation managériale organisationnelle à savoir : la capacité organisationnelle et performances en matière d'innovation et l'innovation organisationnelle du leadership transformationnel au sein des PME en Côte d'Ivoire. Il s'agit à cette étape de résumer l'avis des différents experts en révélant les points clés en lien avec nos thèmes. Cette entrevue bien enrichissante nous a permis d'ouvrir une réflexion sur le niveau d'expériences managériales des managers des PME dans les innovations organisationnelles en Côte d'Ivoire. Ce travail traduit une contribution notable à la fois pour les managers et une contribution à la science du management organisationnel en matière d'innovations.

3.3.1 la capacité organisationnelle et performances en matière d'innovation

Nous avons tout d'abord cherché à connaître le niveau de connaissance des participants au concept de l'innovation managériale organisationnelle. Nous avons également demandé de nous éclairer sur le processus d'innovation, la culture de l'innovation au sein de l'entreprise, les changements intervenus dans le Business-Model et le modèle d'affaires. Nous avons demandé également de nous élucider sur les décisions inhérentes à la satisfaction des besoins (clients / collaborateurs / partenaires) et les outils de l'innovation qu'ils ont adoptés.

Les répondants 1, 4, 7 et 10 ont expliqué que « *c'est l'application d'idées nouvelles dans l'entreprise qui va faire une rupture avec l'existant pour mieux concurrencer face à concurrence* » (Participant10).

« *Il s'agit également de rechercher des avantages concurrentiels durables en apportant une réponse ou une solution originale et performante aux besoins et motivations des clients, partenaires ou porteurs d'affaires pour être beaucoup plus compétitif* ». (Participant4).

« *Innover en entreprise c'est aussi introduire sur le marché de nouveaux produits (bien ou service), ou on va mettre en œuvre un procédé nouveau ou amélioré, le déploiement d'une méthode nouvelle dans la commercialisation, dans l'organisation ou les relations d'affaires avec les parties prenantes* » (Participant1).

« *Il faut apporter de la nouveauté dans le produit, le service, au niveau de la technologie, améliorer des caractéristiques de l'offre, proposer un nouvel usage, mais aussi en interne aux niveaux du management, de l'organisation, de la distribution, de la commercialisation, etc. ça contribue à créer de nouvelle valeur aux niveaux économiques, financiers, stratégiques. Sinon*

nous serons dépassés par le temps. Le monde et la technologie avance très rapidement. Dans l'innovation managériale nous agissons également pour parfaire l'efficacité des processus internes de l'entreprise du point de vue circuit de production et distribution, pour le consommateur coté marketing rechercher les besoins non encore satisfaits et proposer de nouvelles choses, performer les relations avec les partenaires externes. etc. » (Participant7).

Selon les Participants 8 et 9 *« chez nous l'innovation 'est intimement lié au mot "technologie". c'est notre vocation. La force réside ici dans l'expérience apportée à l'utilisateur c'est à dire le retour d'expérience. On pourra donc créer de nouveaux produits ou services et ainsi apporter de véritables solutions aux clients potentiels pour résoudre leur problème ».* (Participant8).
« Dans le monde des TIC, la perception des utilisateurs est le seul critère qui, in fine, valide ou pas la nouveauté qu'on propose ou qu'on souhaite proposer ». (Participant9).

Selon les participants 11 et 12 *« Oui absolument il faut une culture de l'innovation pour fédérer toute l'équipe de la R&D et les autres membres du personnel. C'est essentiel afin de rester compétitive dans la durée. Toute entreprise doit soutenir l'esprit d'innovation et l'accompagner ».* (Participant11). *« Nous avons mis en place des applications qui nous facilite la gestion des commandes. »* (Participant11). *« L'esprit d'innovation n'est pas toujours question de technologie, il peut concerner un process plus rationnel et efficace en interne. La culture de l'innovation fait partie du management de l'entreprise, elle peut aussi impacter significativement le Business-model de l'entreprise. La stratégie consiste à ménager une place à l'exploration pour faire émerger des nouvelles idées dans le but de toujours conserver un avantage concurrentiel ».* (Participant12).

Pour les participants 5 et 6 *« aussi, nous essayons de renouveler les études des besoins et analyser les attentes et demandes des consommateurs d'une part, étudier la concurrence, ses évolutions et son positionnement, d'autre part, sont des impératifs de notre R&D. Nous adoptons un management des nouvelles idées pertinentes et nous surveillons constamment le marché et les principaux acteurs qui s'y trouve. On apprend toujours énormément des autres, tout particulièrement de ses clients et de la concurrence ».* (Participant5).

« Nous cherchons à satisfaire les besoins des clients, nos collaborateurs, nos partenaires. La priorité est donc de satisfaire des besoins. Une nouvelle offre singulière est d'abord une solution, elle produit une amélioration de vie. Il est question de se rendre attentif aux besoins des clients, des collaborateurs et des partenaires commerciaux, etc. La valeur ajoutée doit être évidente et reconnue ». (Participant6).

3.3.2 l'innovation organisationnelle du leadership transformationnel

Notre travail à ce stade consistera à trouver de nouvelles réponses à des questions que l'on se pose de façon récurrente, à savoir : Comment (ré)instaurer des relations basées sur la confiance ? Comment offrir plus d'autonomie et de responsabilités ? Comment renforcer le plaisir et le bien-être au travail ? Comment promouvoir la collaboration et la cohésion ? Comment développer plus d'agilité ? Comment développer la créativité ?

Les répondants 3 et 7 ont soutenu que « *Il faut absolument une atmosphère de confiance. Il est impossible d'instaurer des relations saines et riches si les personnes ne se font pas confiance. Cette condition est indispensable pour sortir des luttes de pouvoir mais aussi du climat de méfiance et des peurs fondées ou infondées qui règnent au sein des entreprises* ». « Nous organisons également chaque semestre une action festive pour récompenser la créativité des membres du personnel ayant créé » (Participant3).

« *Il faut crée un environnement d'autonomie et de responsabilités avec les collaborateurs. Quand ils se sentent responsables, ils consacreront beaucoup de temps et d'énergie à gérer des situations dans l'intérêt de l'entreprise. Tous les acteurs de l'entreprise doivent être considérés comme des adultes responsables. L'innovation consiste donc à offrir plus d'autonomie et invite le management à lâcher prise pour permettre aux collaborateurs de s'exprimer librement sur le « comment faire » dans un cadre préalablement défini* ». (Participant7).

Selon les participants 05 et 11 « *Il faut des conditions de travail, agréables et plaisantes pour le personnel. Un environnement qui leur donne envie d'y rester et travailler. Si l'entreprise peut agir sur l'amélioration des conditions de travail, elle ne peut pas forcer une personne à être engagée si elle ne le souhaite pas. Il faut leur accorder une liberté d'action. Considérer les collaborateurs comme des adultes signifie d'arrêter de vouloir à tout prix les motiver (puisque ce ne sont pas des enfants) et de co-crée avec eux (ceux qui le souhaitent), les conditions de leur épanouissement personnel et professionnel en faisant preuve de réalisme* ». (Participant5). « *La communauté de vie étant difficile, Il est essentiel pour les entreprises créer ls bonnes conditions de collaboration et éviter de générer des dissensions. Sans pour autant remettre en cause leur organigramme (structure mécanique), elles devront créer de nouveaux liens entre collaborateurs, mieux mobiliser l'intelligence collective c'est à dire cognitive bien sûr, mais aussi émotionnelle, relationnelle et situationnelle de sorte à instaurer des dispositifs où les collaborateurs pourront s'enrichir les uns les autres* ». (Participant11).

Pour le participant 04 « *les dirigeants doivent développer un environnement plus d'agile compte tenu de la vélocité et de la rapidité des changements et des lourdeurs induites par la bureaucratie, les entreprises devront réinventer certains processus par exemple idéation, décision, pour permettre à leurs équipes d'être plus réactives et proactives, supprimer tout le temps consacré à des activités qui n'apportent aucune valeur ajoutée et apprendre à faire plus avec moins* ». « *Nous avons conçu des applications pour faciliter la gestion du transport. « nous avons sollicité les opérateurs YANGO et UBER pour nous accompagner dans cette transition vers le numérique du transport.* » (Participant04).

5. Discussion et perspectives

L'objectif de notre étude était d'analyser le concept d'innovation managériale dans le contexte des PME ivoiriennes prenant en compte plusieurs dimensions de la vision basée sur Ressources-Compétences que nous avons regroupé à deux niveaux à savoir : la capacité organisationnelle et performances en matière d'innovation, puis, l'innovation organisationnelle du leadership transformationnel suivant la logique de Lawson & Samson (2001).

Les tendances générales de notre analyse et semblent confirmer les préceptes généraux de l'innovation managériale organisationnelle, il convient de les nuancer et de souligner que la capacité organisationnelle comprenant éléments suivants : vision et stratégie, exploitation de la base de compétences, intelligence organisationnelle, créativité et gestion des idées, structures et systèmes organisationnels, culture et climat, et gestion de la technologie ont été mis en exergue. Selon les résultats obtenus, il apparaît importance d'articuler une vision commune d'entreprise et la formulation d'une stratégie réussie qui déterminent la durée de l'innovation. Cette stratégie vise à empêcher la dispersion de l'attention et de centrer les intérêts et la mise en œuvre de stratégies d'innovation par de nouvelles façons de faire. Cela va permettre à l'entreprise accroître l'attention organisationnelle sur de nouveaux produits et nouveaux services. Ainsi, des comportements plus innovants ont été prouvés par les entreprises qui ont adopté une stratégie offensive avec l'intention de créer dans l'avenir des conditions visant à devenir un acteur dominant capable de briser leurs règles industrielles communes et de créer de nouveaux marchés en stimulant de nouveaux modèles de demande (Markides, 1998). Les résultats identifient à cet effet, des sources externes et internes. Les premières sont puisées parmi l'analyse des produits de la concurrence, des pratiques des clients, des suggestions des fournisseurs... Quant aux secondes (sources internes),

elles résultent principalement des idées des collaborateurs. Les résultats suggèrent également que l'entreprise doit se construire une base de compétences dans l'organisation et l'exploiter. Ce qui implique que l'entreprise doit gérer et allouer les ressources de manière appropriée c'est-à-dire efficace et efficiente dans les domaines requis pour garantir une production innovante (Burgelman et Maidique, 1988). Pour entretenir efficacement leur base de compétences déjà construite, les organisations doivent encourager la prise de risque et l'esprit d'innovation ou la culture d'innovation, stimuler le potentiel d'innovation et augmenter le nombre d'initiatives d'innovation en mobilisant et combinant les ressources et les connaissances dans des marchés, des technologies, des produits et service. L'entreprise devra créer de nouvelles pratiques et modèles innovants et diffuser l'innovation au plan local et au-delà au moyen d'une plate-forme numérique commerciale.

Ainsi, la priorité pour l'entreprise sera donc de satisfaire des besoins (clients / collaborateurs / partenaires). La proposition d'une nouvelle offre singulière devra être d'abord une solution aux besoins d'amélioration de vie. Il est donc question de se rendre attentif aux besoins de ses clients, de ses collaborateurs, de ses partenaires commerciaux, etc. La valeur ajoutée doit être évidente et reconnue.

En outre, les résultats soutiennent également que le management d'organisation confère à l'organisation une intelligence dans son environnement (Glynn, 1996 : 1088), c'est à dire « la capacité de collecter, traiter, interpréter, encoder et de manipuler l'information de manière ciblée et orientée vers un objectif de performance de sorte à pouvoir son potentiel d'adaptation dans son environnement ». Ainsi, pour que le processus d'innovation soit facilité et intégré correctement, il est indispensable que les entreprises réduisent l'ambiguïté et l'incertitude potentielles de l'innovation en recourant à une surveillance efficace du renseignement. Au moins trois facteurs en lien à l'intelligence organisationnelle sont à prendre en compte à savoir : se renseigner sur les concurrents et apprendre des clients, ensuite analyser la concurrence, prévoir les technologies et analyser l'environnement de manière proactive, et enfin éliminer les options non rentables et identifier de nouvelles pistes d'investigation en communiquant et en utilisant les plus pertinentes. (Burgelman et Maidique, 1988; Razavi, S. H., & Attarnezhad, O., 2013)

Par ailleurs, dans la deuxième rubrique de notre recherche, les résultats confirment également une corrélation positive entre la **capacité organisationnelle de l'innovation et le leadership transformationnel**. Ce lien suggère que le leadership transformationnel influence l'innovation organisationnelle. En effet, Il apparaît dans cette étude une promotion

de la motivation intérieure des salariés pour l'innovation dans l'organisation est essentielle. Dans la mesure où, la libre action aux initiatives innovantes augmente effectivement la créativité (Shin et Zhou, 2003), de même qu'une valorisation de la tradition, des valeurs culturelles, de sécurité et de conformité aux principes de fonctionnement de l'entreprise étaient fortement influencés par le leadership transformationnel dans leurs traits créatifs (Shin et Zhou, 2003).

Ainsi, l'autonomisation psychologique des salariés devient indispensable. C'est pourquoi plusieurs études menées par Zhou (1998) et Jung et al. (2003) ont révélé que les personnes créatives faisaient preuve de grandes performances quand elles disposent d'une autonomie psychologique au sein de l'entreprise. Le leadership transformationnel traduit et augmente cette 'autonomisation psychologique des salariés en renforçant la confiance en eux et le développement personnel des adeptes (Conger, 1999). Ceci est exacte dans la condition que les dirigeants soient flexibles au comportement qui encourage la créativité sur le lieu de travail et incite le personnel à prendre des risques. (Scott et Bruce, 1994).

Enfin, les résultats de l'étude suggèrent également de créer un cadre plaisant et agréable au renforcement du plaisir et du bien-être au travail, promouvoir également la collaboration et la cohésion, parfaite confiance, entente et complicité entre les membres du personnel chercheurs, cela conduit à développer plus d'agilité et permet aux équipes d'être plus réactives et proactives.

Conclusion et implications

A l'instar de nombreuses recherches, notre étude s'est penchée sur les questions du management de l'innovation organisationnelle, la capacité de cerner l'innovation, son efficacité, son exploration et sa diffusion (Pawłowsky, 2001 ; Lorenz et Valeyre, 2006). Alors que certaines études mettaient l'accent sur les formes structurelles, notre étude a mis en exergue l'adaptabilité et la capacité des organisations comme fondement du management de l'innovation. Ainsi, les résultats qui en découlent soutiennent l'importance de modèles managériaux axés sur la capacité organisationnelle et performances en matière d'innovation et le leadership transformationnel. Nos résultats mettent en exergues que la réussite d'un management organisationnel de l'innovation provient d'une gestion efficace et efficiente des valeurs suivantes essentielles à l'organisationnelles à savoir : une vision et stratégie, exploitation de la base de compétences, intelligence organisationnelle, créativité et gestion des idées, structures et systèmes organisationnels, culture et climat, et gestion de la

technologie confirmant les conclusions de Lawson & Samson (2001). Notre étude révèle également qu'une entreprise pour être plus innovante qu'être une organisation intelligente c'est dire qu'elle doit avoir la capacité d'accéder à l'information de manière ciblée. Avoir également la capacité de la traiter, interpréter, encoder, manipuler et l'orientée vers un objectif, afin qu'elle puisse augmenter son potentiel d'adaptation dans l'environnement dans lequel elle fonctionne. Pour que le processus d'innovation soit facilité et intégré correctement, il est indispensable que les entreprises réduisent l'ambiguïté et l'incertitude potentielles de l'innovation en recourant à une surveillance efficace du renseignement. Nous retenons ainsi trois facteurs d'intelligence à savoir : se renseigner sur les concurrents et apprendre des clients, ensuite analyser la concurrence, prévoir les technologies et analyser l'environnement de manière proactive. En outre, le rôle des forces organisationnelles endogènes, notamment le changement technologique, les intérêts et le pouvoir dans la transformation organisationnelle, les valeurs sociétales et la capacité d'apprentissage, ont également été considérés comme des variables importantes dans la gestion de l'innovation organisationnelle (Hage, 1999). L'organisation devra prendre en compte le leadership transformationnel qui sous-entend une promotion de la motivation intérieure des salariés pour l'innovation dans l'organisation. Un encouragement aux libres actions, aux initiatives innovantes augmentent effectivement la créativité, une autonomie psychologique au sein de l'entreprise, une flexibilité des dirigeants. Notre travail met également l'accent sur la création d'un cadre plaisant et agréable au renforcement du plaisir et du bien-être au travail, promouvoir également la collaboration et la cohésion, une parfaite entente et une complicité entre les membres du personnel chercheur. Tout ceci contribuera efficacement à développer plus d'agilité et permet aux équipes d'être plus réactives et proactives.

Cependant, des forces exogènes peuvent impacter négativement tout le processus de l'innovation managériale mettant l'organisation dans une situation inconfortable voire l'empêché de progresser. Il s'agit par exemple des pressions coercitives fournies par la réglementation qui peuvent avoir un impact sur l'adoption de décisions.

Au plan théorique, cette étude contribue à la littérature sur le rôle du management de l'innovation dans la performance organisationnelle. Elle aborde également la nécessité de tenir compte à la fois des dimensions de capacité organisationnelle et du leadership transformationnel dans la quête des innovations de performance.

En nous inspirant de l'approche de la théorie des Ressources et compétence (Ressource Based View) (C. Prahalad et G. Hamel, 1990), nous avons cherché à proposer un modèle de

recherche proche pour expliquer la motivation des dirigeants, notamment des PME ivoiriennes à adopter de manière adéquate des politiques managériales d'innovation fondé sur le fruit de l'apprentissage collectif de l'organisation, une bonne façon de coordonner différentes compétences de production et dont sont intégrés de multiples ressources technologiques. Ces compétences-clés peuvent concerner aussi bien le processus productif (qualité, flexibilité, coût, rapidité d'exécution, respect des délais...) que le processus d'accès au marché (surveillance du marché, management des marques, marketing, commercialisation, distribution, logistique...) ou que la capacité de l'entreprise à innover, différencier son produit ou son service (grâce à une fonction particulière).

Notre étude est exploratoire. Cependant, elle reste un peu naïve sur des dimensions sociales, politiques, économiques, culturelle et d'intégrité profondes qui gangrènent le pouvoir décisionnel des entreprises qu'il conviendrait d'élucider et également surtout l'état des rapports de forces asymétriques dans les négociations entre les acteurs du monde des affaires (partenaires, clients, fournisseur, l'Etat etc.). C'est pourquoi, une étude plus approfondie en termes d'alignement stratégique des fonctions d'innovation managériale organisationnelle et la théorie des Ressources-Compétences (Ressource Based View) est la bienvenue.

De même, compte tenu des limites de notre échantillon en termes de taille et de constitution, ces résultats, bien que congruents sur certains points avec la littérature sur ce sujet, doivent être considérés comme une première approximation du phénomène et d'autres études devront être réalisées avant toute généralisation. Les voies de recherche futures pourraient ainsi porter sur une exploration plus fine des relations entre les concepts d'innovation managériale organisationnelle et la théorie des Ressources-Compétences (Ressource Based View). Il conviendrait, en effet, d'aller au-delà de ces résultats descriptifs d'identifier les facteurs qui expliquent le plus, l'engagement des entreprises dans une démarche d'innovation de transformation organisationnelle.

Bibliographie

Berelson, B. (1952). Content analysis in communication research.

Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your Management Model?. Sloan Management Review, 50(2), 81-90.

Birkinshaw, J., & Mol, M. M. (2006). How Management Innovation Happens, MIT Sloan Management Review, 47(4), 81-88

- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. M. (2008).** Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Boiral, O. (2006).** Global warming: should companies adopt a proactive strategy?. *Long Range Planning*, 39(3), 315-330.
- Burgelman, R. A., & Maidique, M. A. (1988).** Strategic Management of Technology and Innovation—Homewood. *Illinois: Irwin*.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010).** A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154- 1191
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2011).** Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Denscombe, M. (2003).** The good research guide Maidenhead. *UK: Open University*.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005).** Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context. *Journal of Management*, 31(3), 381-402.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014).** Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE open*, 4(1), 2158244014522633.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002).** A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132
- Glynn, M. A. (1996).** Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of management review*, 21(4), 1081-1111.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009).** Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011).** Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.
- Hage, J. T. (1999).** Organizational innovation and organizational change. *Annual review of sociology*, 25(1), 597-622.
- Hamel, G. (2006).** The Why, What, And how of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-83.
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003).** Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 475-498.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003).** The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544.

- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981).** Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689-713.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001).** Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.
- Lee, J. (2008).** Effects of leadership and leader-member exchange on Innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 670-687.
- Lorenz, E., & Valeyre, A. (2006).** Organizational forms and innovative performance: a comparison of the EU-15. *How Europe's economies learn: Coordinating competing models*, 109-39.
- Manual, O. (2005).** The measurement of scientific and technological activities. *Proposed Guidelines for Collecting an Interpreting Technological Innovation Data*, 30(162), 385-395.
- Markides, C. (1998).** Strategic innovation in established companies. *MIT Sloan Management Review*.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003).** Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003).** *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009).** The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2012).** Relating management innovation to product and process innovation: Private rents versus public gains. In T. S. Pitsis, A. Simpson and E. Dehlin (Eds.). *Handbook of organizational and managerial innovation*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Mothe, C., & Thi, T. U. N. (2010).** The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), 313-332.
- Nelson, R. R., & Sampat, B. N. (2001).** Making Sense of Institutions as a Factor Shaping Economic Performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 44(1), 31-54
- Pawłowsky, P. (2001).** The treatment of organizational learning in management science. *Handbook of organizational learning and knowledge*, 61-88.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994).** Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
- Rahimi, G., Damirchi, Q. V., & Seyyedi, M. H. (2011).** Management Behavior and Organizational Innovation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(6), 874-889.
- Razavi, S. H., & Attarnezhad, O. (2013).** Management of organizational innovation. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1).

- Schumpeter, J. A. (1935).** The analysis of economic change. *The review of Economics and Statistics*, 17(4), 2-10.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003).** Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714.
- Sundbo, J., Gallina, A. Serin, G., & Davis, J. (Eds.). (2006).** Contemporary Management of Innovation. Palgrave MacMillan, Great Britain.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997).** 19 Dynamic Capabilities and Strategic. *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective*, 268.
- TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997).** pIAA Ex. O-102-DP. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Timmerman, J. C. (2009).** A Systematic Approach for Making Innovation a Core Competency. *The Journal for Quality and Participation*, 31(4), 4-11.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999).** Building an infrastructure for the innovation journey. *The Innovation Journey*, 149-180.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch F. A. J., & Heij C. V. (2013).** Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011).** Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386
- Wernerfelt, B. (1995).** The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic management journal*, 16(3), 171-174.
- Wernerfelt, B. (1984).** A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.