

LE ROLE DU LEADERSHIP ACADEMIQUE ET DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU DANS L'ADOPTION DES PRATIQUES PEDAGOGIQUES INNOVANTES : UNE REVUE DE LITTERATURE

THE ROLE OF ACADEMIC LEADERSHIP AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN FOSTERING THE ADOPTION OF INNOVATIVE PEDAGOGICAL PRACTICES: A LITERATURE REVIEW

Pr. AOURZAG Aicha, Enseignante chercheuse

Faculté d'Economie et de Gestion - Guelmim

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Agadir

Université Ibn Zohr – Agadir, Maroc

EL KAHRI Rania

Doctorante en Sciences et Techniques de Gestion

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Agadir

Université Ibn Zohr – Agadir, Maroc

Date de soumission : 06/04/2026

Date d'acceptation : 21/07/2026

Pour citer cet article :

AOURZAG A. & EL KAHRI R. (2026) «LE ROLE DU LEADERSHIP ACADEMIQUE ET DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU DANS L'ADOPTION DES PRATIQUES PEDAGOGIQUES INNOVANTES : UNE REVUE DE LITTERATURE», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 922 - 957

Résumé :

Notre étude propose une revue de littérature sur le rôle du leadership académique et du soutien organisationnel perçu dans le comportement innovant au travail des enseignants universitaires. Dix-huit études publiées entre 2022 et 2026 ont été analysées. Les résultats montrent que le leadership peut influencer directement l'IWB ou agir à travers différents mécanismes psychologiques et organisationnels (Jia et al., 2022 ; Le, 2026). Le soutien organisationnel perçu constitue également un prédicteur de l'IWB et un mécanisme explicatif potentiel de l'influence du leadership, bien que son rôle médiateur dans cette relation reste peu vérifié empiriquement (Chen et al., 2024 ; Al-Taie & Khattak, 2024 ; Zhu et al., 2025).

Mots clés : Leadership académique, Soutien organisationnel perçu, Innovation pédagogique, Comportement innovant au travail, enseignants universitaire, Enseignement supérieur.

Abstract:

Our study provides a literature review of the role of academic leadership and perceived organizational support in university teachers' innovative work behavior. Eighteen studies published between 2022 and 2026 were analyzed. The findings show that leadership can directly influence innovative work behavior or operate through various psychological and organizational mechanisms (Jia et al., 2022; Le, 2026). Perceived organizational support also appears to be a predictor of innovative work behavior and a potential explanatory mechanism of leadership influence, although its mediating role in this relationship remains insufficiently tested empirically (Chen et al., 2024; Al-Taie & Khattak, 2024; Zhu et al., 2025).

Keywords: Academic leadership, Perceived organizational support, Pedagogical innovation, Innovative work behavior, university teachers, Higher education.

1. Introduction

Dans les établissements d'enseignement supérieur, l'innovation pédagogique occupe aujourd'hui une place centrale face aux transformations technologiques, aux nouvelles attentes des étudiants et aux exigences d'amélioration de la qualité de l'enseignement. Cependant, l'adoption de pratiques pédagogiques innovantes ne dépend pas seulement des compétences individuelles des enseignants, mais elle est également influencée par le contexte organisationnel. Dans la littérature, ces pratiques sont souvent liées au comportement innovant au travail (Innovative Work Behavior), qui fait référence à la génération, la promotion et la mise en œuvre d'idées nouvelles dans l'environnement professionnel (Janssen, 2000). Dans le contexte universitaire, l'innovation pédagogique peut ainsi être considérée comme une manifestation du comportement innovant au travail des enseignants.

Plusieurs travaux montrent que le leadership académique constitue un facteur important pour favoriser l'innovation au sein des établissements d'enseignement supérieur. En particulier, le leadership transformationnel, basé sur la vision, le soutien et la stimulation intellectuelle, peut encourager l'engagement des enseignants et créer un climat favorable au changement (Burns, 1978; Bass, 1985; Hu et al., 2024; Tanveer & Saleem, 2025). En parallèle, le soutien organisationnel perçu, défini comme la perception du degré auquel l'organisation valorise les contributions de ses membres et se soucie de leur bien-être, influence fortement les attitudes et les comportements professionnels (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Selon la théorie de l'échange social, lorsque les individus se sentent soutenus par leur organisation, ils ont tendance à adopter des comportements positifs en retour, notamment des comportements innovants (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Malgré l'importance de ces variables, la littérature présente encore plusieurs limites. De nombreuses recherches analysent séparément le leadership académique, le soutien organisationnel perçu et l'innovation pédagogique, sans proposer une compréhension des mécanismes qui les relient. Ces trois variables restent donc encore rarement étudiées conjointement dans le contexte de l'enseignement supérieur. De plus, les études récentes suggèrent que l'influence du leadership académique sur le comportement innovant au travail peut être indirecte et s'exercer à travers différents mécanismes psychologiques et organisationnels. Parmi ces mécanismes, le soutien organisationnel perçu apparaît comme une piste explicative pertinente, bien que son rôle médiateur entre le leadership et l'IWB reste encore peu vérifié empiriquement dans l'enseignement supérieur.

Dans le contexte marocain, les universités sont engagées dans des processus de modernisation pédagogique, mais les travaux existants soulignent que l'adoption de pratiques innovantes reste inégale et dépend fortement des conditions institutionnelles et du soutien offert aux enseignants (Hamdani et al., 2022; Tmouche, 2023; Nouari, 2025). Pourtant, peu d'études examinent de manière intégrée le rôle du leadership académique et du soutien organisationnel perçu dans l'innovation pédagogique au sein des universités marocaines.

La présente revue apporte ainsi une lecture intégrée de ces trois concepts en examinant le soutien organisationnel perçu comme un mécanisme susceptible d'expliquer comment le leadership académique influence le comportement innovant au travail des enseignants universitaires.

Ainsi, cette recherche a pour objectif de proposer une revue de littérature structurée réalisée à partir de bases de données scientifiques reconnues telles que Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink et ERIC, afin d'analyser les relations entre le leadership académique, le soutien organisationnel perçu et l'adoption des pratiques pédagogiques innovantes dans l'enseignement supérieur. La problématique centrale peut être formulée comme suit : **Dans quelle mesure le leadership académique influence-t-il le comportement innovant au travail des enseignants universitaires, notamment l'adoption de pratiques pédagogiques innovantes, et quel rôle le soutien organisationnel perçu joue-t-il dans cette relation ?**

2. Définition des concepts de base

2.1. Le soutien organisationnel perçu

Le soutien organisationnel perçu (Perceived Organizational Support) désigne la perception qu'ont les employés du degré auquel leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être (Eisenberger et al., 1986). Ce concept s'appuie sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964), selon laquelle les relations professionnelles reposent sur une logique de réciprocité : lorsque les individus perçoivent un soutien institutionnel, ils tendent à répondre par des attitudes et des comportements positifs envers l'organisation (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Dans la littérature, le soutien organisationnel perçu constitue une ressource psychologique importante, associée à l'engagement, à la satisfaction au travail et à la performance (Rhoades

& Eisenberger, 2002). Dans les travaux récents, il est aussi considéré comme un facteur qui favorise les comportements innovants, car lorsqu'un environnement est perçu comme soutenant encourage la prise d'initiative, le partage des connaissances et l'expérimentation professionnelle (Chen et al., 2024; Wahid & Ayub, 2024), et permet ainsi d'expliquer comment les conditions au sein d'une organisation peuvent influencer les comportements individuels, aussi bien dans des contextes où l'innovation nécessite un investissement personnel.

2.2. Le leadership dans l'enseignement supérieur

2.2.1. Le leadership distribué

Le leadership distribué désigne une forme de leadership qui ne repose pas uniquement sur une personne occupant une fonction officielle. Il se construit à travers les interactions entre plusieurs acteurs qui participent aux décisions et mobilisent leurs compétences selon les situations (Spillane, Halverson & Diamond, 2004). Ainsi, ce type de leadership ne correspond pas simplement à une délégation des tâches. Il repose plutôt sur une responsabilité collective, dans laquelle plusieurs acteurs contribuent à l'amélioration de l'enseignement, au changement organisationnel et au développement de l'innovation au sein de l'université (Bolden, 2011).

Dans l'enseignement supérieur, cela signifie que le leadership peut être exercé conjointement par les présidents d'université, les doyens, les responsables de département, les enseignants et les équipes pédagogiques. Il peut être organisé par la direction, mais aussi apparaître de manière plus informelle à travers les initiatives et les collaborations entre les membres de l'établissement (Bolden, Petrov & Gosling, 2009).

2.2.2. Le leadership pédagogique

Le leadership pédagogique désigne une forme de leadership centrée sur l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage visant à créer un environnement dans lequel les enseignants peuvent faire évoluer leurs pratiques, expérimenter de nouvelles méthodes et contribuer collectivement à l'amélioration de l'enseignement universitaire. Il consiste à orienter les pratiques pédagogiques, à accompagner les enseignants dans leur développement professionnel et à créer des conditions favorables à l'amélioration de la qualité de l'enseignement (Hallinger, 2005).

Dans l'enseignement supérieur, le leadership pédagogique peut être exercé à plusieurs niveaux, notamment par les responsables d'établissement, les doyens, les chefs de département ou les responsables de formation. Il ne concerne donc pas uniquement la gestion administrative, mais

aussi l'accompagnement des équipes pédagogiques, la réflexion sur les méthodes d'enseignement et le soutien apporté aux initiatives d'amélioration et d'innovation (Elo & Uljens, 2023, 2024)

2.2.3. Le leadership partagé

Le leadership partagé désigne une forme de leadership dans laquelle l'influence et les responsabilités ne reposent pas uniquement sur un responsable officiel, mais sont réparties entre plusieurs membres d'une équipe selon leurs compétences et leur expertise (Carson, Tesluk & Marrone, 2007). Il permet également de mobiliser les compétences de plusieurs acteurs autour d'un objectif commun et peut soutenir l'apprentissage organisationnel, l'adaptation et l'innovation dans les établissements d'enseignement supérieur (Kezar & Holcombe, 2017 ; Vogel, 2022).

Dans l'enseignement supérieur, il repose sur la participation des responsables académiques, des enseignants et des autres membres de l'établissement aux décisions et aux actions de changement. Il favorise ainsi la collaboration, la circulation des idées et l'implication collective dans l'amélioration des pratiques universitaires (Kezar & Holcombe, 2017).

2.3. L'innovation pédagogique et l'Innovative Work Behaviour

Bien qu'ils soient étroitement liés, le comportement innovant au travail, l'innovation pédagogique et les pratiques pédagogiques innovantes renvoient à des réalités différentes. Il convient donc de les distinguer clairement afin de préciser le positionnement conceptuel de notre recherche.

2.3.1. Le comportement innovant au travail

Le comportement innovant au travail (*Innovative Work Behavior*, IWB) désigne l'ensemble des actions individuelles par lesquelles une personne cherche à introduire et à mettre en œuvre de nouvelles idées dans son activité professionnelle. Il ne se limite pas à la création d'une idée, mais comprend également sa promotion auprès des autres et son application concrète dans le travail. Il se compose ainsi de trois principales dimensions : la génération d'idées, la promotion des idées et leur mise en œuvre (Scott & Bruce, 1994 ; Janssen, 2000 ; Wu & Wu, 2019). L'IWB peut donc concerner l'introduction de nouvelles méthodes, de nouveaux processus ou de nouvelles solutions permettant d'améliorer le fonctionnement et la performance de l'organisation (Kwon & Kim, 2020).

Dans le contexte universitaire, le comportement innovant au travail désigne les initiatives prises par les enseignants pour développer, proposer et appliquer de nouvelles idées dans leurs différentes missions d'enseignement, de recherche et de gestion académique. Il peut notamment se manifester par l'utilisation de nouvelles technologies éducatives, le développement de méthodes d'enseignement actives, l'adaptation des contenus pédagogiques, la mise en place de nouvelles formes d'évaluation ou encore l'amélioration des pratiques de recherche et de collaboration. L'enseignant universitaire ne se contente donc pas de produire une idée nouvelle, mais cherche également à la faire accepter et à l'intégrer de manière concrète dans son activité professionnelle (Fiernaningsih et al., 2023 ; Zargar et al., 2025).

2.3.2. L'innovation pédagogique

L'innovation pédagogique désigne un processus de transformation des pratiques d'enseignement visant à améliorer la qualité des apprentissages et à mieux répondre aux évolutions technologiques, aux besoins des étudiants et aux changements du contexte universitaire. Elle ne se limite pas à l'introduction d'une nouvelle méthode dans une classe, mais peut concerner les méthodes d'enseignement, les outils numériques, les contenus des cours, les formes d'évaluation, l'organisation des activités pédagogiques ainsi que les dispositifs mis en place par l'établissement (Wang et al., 2024 ; Le, 2026 ; Ding et al., 2026).

Dans l'enseignement supérieur, l'innovation pédagogique peut se manifester par l'adoption de méthodes actives, l'apprentissage par projet, la classe inversée, l'enseignement hybride, l'utilisation de technologies éducatives ou encore la modification des programmes et des dispositifs d'accompagnement des enseignants. Elle peut également dépasser le cadre de la salle de cours et concerner l'organisation des formations, la collaboration entre enseignants, les politiques institutionnelles et les stratégies de transformation pédagogique des universités (Wang et al., 2024 ; Le, 2026 ; Ding et al., 2026).

2.3.3. Les pratiques pédagogiques innovantes

Les pratiques pédagogiques innovantes désignent les actions concrètes mises en œuvre par les enseignants afin de renouveler leur manière d'enseigner et d'améliorer l'apprentissage des étudiants. Elles peuvent prendre la forme de la classe inversée, de l'apprentissage par projet, de l'enseignement hybride, de l'utilisation d'outils numériques ou d'intelligence artificielle, de nouvelles formes d'évaluation ainsi que de méthodes collaboratives centrées sur l'étudiant (Wang et al., 2024 ; Le, 2026 ; Ding et al., 2026).

Dans le contexte universitaire, ces pratiques correspondent à la mise en application effective d'idées nouvelles dans l'activité d'enseignement. Elles représentent donc une manifestation concrète du comportement innovant au travail des enseignants, puisque ces derniers ne se limitent pas à imaginer de nouvelles approches, mais cherchent également à les expérimenter et à les intégrer dans leurs cours (Janssen, 2000 ; Wang et al., 2024 ; Le, 2026).

Dans notre recherche, nous considérons le comportement innovant au travail comme le concept principal, l'innovation pédagogique comme un processus global de transformation de l'enseignement, et les pratiques pédagogiques innovantes comme les actions concrètes mises en œuvre par les enseignants dans leurs activités pédagogiques.

3. L'Ancrage théorique :

Afin de mieux comprendre la relation entre les variables, il est nécessaire de s'appuyer sur un cadre théorique solide. Les théories présentées ci-dessous permettent d'expliquer les mécanismes qui sous-tendent les liens entre le rôle du leadership du directeur d'établissement universitaire, le soutien organisationnel perçu et l'adoption des pratiques pédagogique innovantes.

3.1 La théorie de l'échange social comme fondement explicatif

La théorie de l'échange social est un concept assez large qui regroupe plusieurs définitions et permet d'expliquer les comportements individuels au sein des organisations. Développée par Blau (1964), elle repose sur l'idée que les relations sociales et professionnelles fonctionnent selon une logique de réciprocité. Les individus ont tendance à répondre aux bénéfices et au soutien qu'ils perçoivent dans leur environnement. Lorsqu'ils ressentent un traitement positif de la part de leur organisation, ils développent une certaine obligation d'adopter en retour des attitudes et des comportements bénéfiques pour celle-ci (Blau, 1964).

Ainsi, cette théorie permet de comprendre les comportements discrétionnaires tels que l'engagement organisationnel, la coopération, la créativité et l'innovation. Selon Cropanzano et Mitchell (2005), les relations d'échange social encouragent des comportements qui dépassent les exigences formelles du poste. Les employés cherchent alors à rendre la pareille à leur organisation qui les soutient par des contributions supplémentaires.

Dans le contexte de l'enseignement supérieur, cette théorie aide à comprendre comment les enseignants universitaires développent des comportements pédagogiques innovants en fonction

de leur environnement institutionnel. Dans ce sens, les établissements qui valorisent le travail académique, soutiennent le développement professionnel et offrent des ressources adaptées créent un climat relationnel favorable. Ce climat peut encourager l'expérimentation pédagogique et l'adoption de nouvelles pratiques d'enseignement (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002), ce qui signifie que l'innovation peut ainsi être interprétée comme une forme de réciprocité organisationnelle, où les enseignants répondent au soutien perçu par un engagement plus important dans des pratiques innovantes (Chen et al., 2024; Wahid & Ayub, 2024).

La théorie de l'échange social constitue également une base importante pour les travaux sur le soutien organisationnel et le leadership. La perception du soutien offert par l'institution influence les attitudes et les comportements professionnels des employés, notamment leur volonté de partager leurs connaissances, de participer à des activités créatives et de s'impliquer dans les processus de changement organisationnel (Cropanzano & Mitchell, 2005). Des études récentes montrent aussi que lorsque les enseignants perçoivent un environnement institutionnel favorable, ils développent davantage de comportements innovants et participent plus activement à l'amélioration des pratiques pédagogiques (Chen et al., 2024; Wahid & Ayub, 2024). Ainsi, le soutien organisationnel influence non seulement les enseignants, mais aussi leur perception du soutien institutionnel. Cette perception peut ensuite orienter leurs pratiques professionnelles et leurs comportements au sein de l'établissement (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Cette perspective permet donc d'expliquer les mécanismes relationnels et psychologiques à travers lesquels le leadership peut favoriser l'innovation pédagogique dans l'enseignement supérieur (Bass, 1985; Chen et al., 2024).

3.2 La théorie du soutien organisationnel perçu

La théorie du soutien organisationnel perçu (Organizational Support Theory), est développée par Eisenberger et ses collègues (1986), est une extension directe de la théorie de l'échange social et constitue une base solide pour expliquer les comportements des employés au sein des organisations. Cette théorie confirme que les individus créent une perception globale du degré auquel leur organisation valorise leurs contributions et se préoccupe de leur bien-être, et ceci influence leur manière d'interpréter les comportements et les actions organisationnels et détermine leurs attitudes professionnelles (Eisenberger et al., 1986).

Selon Eisenberger et al. (1986), lorsque les employés perçoivent un soutien organisationnel élevé, leurs obligations morales organisationnelles se manifestent et se renforcent, ce qui les motive à adopter un bon comportement organisationnel, en contribuant à la réussite institutionnelle. Nous pouvons expliquer cette relation avec la théorie de la réciprocité dans la théorie de l'échange social et comprendre comment le soutien reçu de l'organisation génère une réponse favorable de la part des individus (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Dans l'enseignement supérieur, le soutien perçu est particulièrement important dans l'adoption de l'innovation pédagogique, car cette dernière nécessite un investissement personnel, une prise de risque et un effort supplémentaire. Ce qui explique que plus les enseignants se sentent soutenus ou bien le perçoivent auprès de leur institution, à savoir la reconnaissance de leurs efforts et de leurs initiatives ainsi qu'elle leur fournit les ressources nécessaires pour expérimenter une nouvelle approche pédagogique, plus ils ont tendances de s'engager dans cette aventure (Chen et al., 2024; Wahid & Ayub, 2024).

Chen et al. (2024) montrent que le soutien organisationnel perçu joue un rôle médiateur significatif entre le leadership transformationnel et les comportements professionnels des enseignants, notamment en matière de partage de connaissances et d'engagement dans des pratiques innovantes. De même, Wahid et Ayub (2024) démontrent que le soutien organisationnel perçu constitue un prédicteur important du comportement innovant chez les enseignants du supérieur, soulignant ainsi l'importance des conditions institutionnelles dans la promotion de l'innovation pédagogique.

Par ailleurs, la théorie du soutien organisationnel permet de mieux comprendre le rôle du leadership académique dans les établissements d'enseignement supérieur. Les directeurs d'établissement, les doyens ou les responsables académiques influencent également la façon dont les enseignants se sentent soutenus par leur institution. La décision sur la reconnaissance du travail pédagogique, l'allocation des ressources, la formation et/ou l'autonomie professionnelle influencent le niveau du soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Ainsi, le leadership peut être considéré comme un antécédent du soutien organisationnel et agit comme un mécanisme psychologique qui favorise l'innovation (Bass, 1985; Chen et al., 2024).

Dans le cadre de notre recherche, le soutien organisationnel perçu est considéré comme significatif en tant que variable clé pour comprendre dans quelle mesure le leadership

académique influence l'adoption des pratiques pédagogiques innovantes chez les enseignants universitaires. En s'appuyant sur la théorie de l'échange social, cette perspective suggère que lorsque les enseignants perçoivent un soutien institutionnel élevé, ils sont plus susceptibles à s'engager dans des comportements innovants, tout en contribuant à la transformation pédagogique des établissements d'enseignement supérieur (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005; Wahid & Ayub, 2024).

3.3 La théorie du leadership transformationnel

Etant donné que le leadership est un facteur central pour comprendre les facteurs organisationnels qui favorisent l'innovation, la théorie du leadership transformationnel, développée par Burns (1978) et approfondie par Bass (1985), occupe une place importante dans la littérature sur le management éducatif. Ce dernier est caractérisé par la capacité des leaders à inspirer une vision commune, à stimuler intellectuellement les collaborateurs, à favoriser leur développement individuel et à encourager leur engagement au-delà des attentes formelles. Ces leaders transformationnels influencent positivement les attitudes, la motivation et les comportements des membres de l'organisation.

En adoptant le leadership transformationnel, les chefs d'établissement, les doyens et les responsables académiques jouent un rôle important et stratégique dans la promotion de l'innovation au sein de leurs établissements (Burns, 1978; Bass, 1985). Dans le contexte de l'enseignement supérieur, les enseignants disposent d'une autonomie professionnelle ce qui explique la difficulté de leur influence. Le rôle des leaders se manifeste dans la création d'un climat favorable à l'innovation, l'encouragement dans la prise d'initiative et dans le soutien des expérimentations pédagogiques sans l'intention d'imposer des changements (Hu et al., 2024; Li & Yang, 2025; Tanveer & Saleem, 2025).

Plusieurs recherches montrent que le leadership transformationnel favorise un environnement institutionnel propice à la créativité et à l'adoption de nouvelles pratiques éducatives (Bass, 1985; Hu et al., 2024). Récemment, plusieurs études empiriques confirment ce lien entre le leadership transformationnel et les comportements innovants dans l'enseignement supérieur. Comme dans le travail de Tanveer et Saleem (2025). Ces derniers soutiennent que le leadership transformationnel influence positivement le comportement innovant des enseignants universitaires, notamment en renforçant leur motivation et leur engagement professionnel. De même, Li et Yang (2025) soulignent que les styles de leadership favorisant l'autonomie et la

confiance encouragent les enseignants à s'engager dans des pratiques pédagogiques nouvelles et à développer des approches innovantes d'enseignement. Ces résultats suggèrent que le leadership agit comme un catalyseur de l'innovation au sein des institutions académiques.

Cependant, dans la littérature récente nous trouvons que le leadership n'influence pas directement l'innovation mais cette relation peut être médiée par des mécanismes qui, à travers lesquels, le leadership exerce son influence comme l'indique plusieurs travaux. Parmi ces mécanismes, la perception du soutien organisationnel apparaît comme particulièrement importante. En effet, les comportements des leaders influencent la manière dont les enseignants perçoivent le soutien offert par leur institution.

Ainsi, le leadership transformationnel est conceptualisé comme un antécédent organisationnel qui influence indirectement l'adoption des pratiques pédagogiques innovantes, en contribuant à la création d'un environnement institutionnel soutenant qui encourage l'expérimentation et l'innovation, plutôt que d'agir directement sur les comportements des enseignants (Bass, 1985; Chen et al., 2024; Hu et al., 2024; Tanveer & Saleem, 2025).

3.4 Le comportement innovant au travail (Innovative Work Behavior)

Le comportement innovant au travail (Innovative Work Behavior, IWB) constitue un concept central sur l'innovation organisationnelle et permet d'analyser l'innovation au niveau individuel (Janssen, 2000). Dans notre contexte, l'innovation dépend largement sur l'initiative et l'engagement des enseignants. Le comportement innovant au travail se manifeste particulièrement dans l'intégration des technologies éducatives, les approches actives d'apprentissage ou les méthodes collaboratives. Dès lors, les enseignants universitaires sont des acteurs clés du changement pédagogique, capables de développer et d'implémenter des solutions adaptées aux besoins éducatifs contemporains (Janssen, 2000; Li & Yang, 2025).

Dans ce sens, la littérature souligne que le comportement innovant au travail est fortement influencé par le contexte organisationnel et les perceptions individuelles. Les environnements de travail favorisant l'autonomie, la reconnaissance et la collaboration tendent à stimuler davantage l'innovation individuelle. Plusieurs études menées dans le secteur de l'enseignement supérieur montrent que les enseignants sont plus susceptibles d'adopter des pratiques innovantes lorsqu'ils évoluent dans des institutions qui encouragent l'expérimentation et soutiennent le développement professionnel (Li & Yang, 2025; Wahid & Ayub, 2024). De même, les recherches récentes indiquent que le comportement innovant est étroitement lié au

climat organisationnel et à la perception de soutien institutionnel, suggérant que l'innovation pédagogique dépend non seulement des compétences individuelles, mais également des conditions organisationnelles offertes aux enseignants (Chen et al., 2024).

Par ailleurs, nous pouvons considérer le comportement innovant au travail comme le résultat du leadership. Les leaders académiques ont tendance à créer des conditions favorables à l'innovation, notamment en encourageant la prise d'initiative, en valorisant les idées nouvelles et en réduisant les risques associés au changement pédagogique. Toutefois, la littérature récente montre que cette influence s'exerce de manière indirecte, à travers des mécanismes psychologiques tels que le soutien organisationnel perçu, qui, quant à lui, renforce la confiance des enseignants et augmente leur motivation à expérimenter de nouvelles pratiques (Chen et al., 2024 ; Wahid & Ayub, 2024).

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principales théories mobilisées dans notre recherche, en mettant en évidence leurs principes fondamentaux ainsi que leur contribution afin de mieux comprendre comment chacune d'elles contribue à expliquer les relations entre le leadership des responsables académiques, le soutien organisationnel perçu et l'adoption des pratiques pédagogiques innovantes.

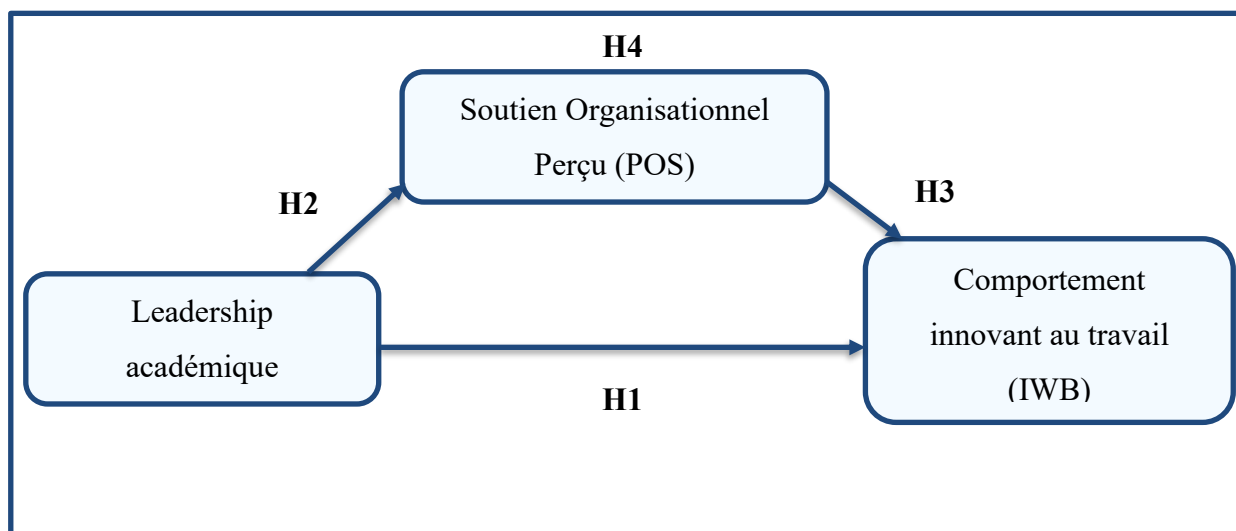
Tableau 1 : Synthèse des théories mobilisées

Théorie	Auteurs de référence	Principe central	Concepts clés	Apport pour la recherche
Théorie de l'échange social	Blau (1964); Cropanzano & Mitchell (2005)	Les relations sociales et professionnelles reposent sur un principe de réciprocité selon lequel les individus répondent aux bénéfices et au soutien reçus par des attitudes et des comportements favorables envers l'organisation.	Réciprocité, obligation sociale, relations d'échange, confiance organisationnelle	Permet d'expliquer pourquoi les enseignants universitaires peuvent adopter des pratiques pédagogiques innovantes lorsqu'ils perçoivent un environnement institutionnel favorable et soutenant (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005; Chen et al., 2024; Wahid & Ayub, 2024).
Théorie du soutien organisationnel perçu	Eisenberger et al. (1986); Rhoades & Eisenberger (2002); Kurtessis et al. (2017)	Les individus développent une perception globale du degré auquel l'organisation valorise leurs contributions et se préoccupe de leur bien-être, ce qui influence leurs attitudes et leurs comportements professionnels.	Soutien organisationnel, reconnaissance institutionnelle, ressources organisationnelles, engagement	Permet de comprendre comment la perception du soutien institutionnel influence l'engagement des enseignants dans l'adoption de pratiques pédagogiques innovantes (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Chen et al., 2024; Wahid & Ayub, 2024).

Théorie du leadership transformationnel	Burns (1978); Bass (1985); Bass & Avolio (1994)	Les leaders transformationnels inspirent une vision commune, stimulent intellectuellement les collaborateurs et favorisent leur développement individuel, influençant ainsi leurs attitudes et leurs comportements au travail.	Vision, motivation inspirante, stimulation intellectuelle, considération individualisée	Explique comment le leadership des responsables académiques peut créer un climat organisationnel favorable à l'innovation pédagogique et influencer indirectement les comportements innovants des enseignants (Bass, 1985; Hu et al., 2024; Tanveer & Saleem, 2025; Li & Yang, 2025).
Comportement innovant au travail	Janssen (2000); Li & Yang (2025)	Le comportement innovant correspond aux actions individuelles visant à générer, promouvoir et mettre en œuvre de nouvelles idées dans le travail.	Génération d'idées, promotion des idées, mise en œuvre de l'innovation	Permet d'analyser l'innovation pédagogique comme un comportement individuel des enseignants influencé par le leadership académique et le soutien organisationnel perçu (Janssen, 2000; Chen et al., 2024; Wahid & Ayub, 2024; Li & Yang, 2025).

Source : Auteurs

Figure 1 : Le modèle conceptuel



Source : Auteurs

Cette figure présente le modèle conceptuel proposé à partir des résultats de la littérature. Plusieurs études montrent que différents styles de leadership académique, notamment le leadership transformationnel, éthique, serviteur et numérique, favorisent directement le comportement innovant au travail des enseignants universitaires (Jia et al., 2022 ; Le, 2026 ; Wanyana et al., 2026 ; Soediro et al., 2025). Le leadership académique peut également renforcer le soutien organisationnel perçu lorsque les responsables accompagnent les enseignants, reconnaissent leurs efforts et leur fournissent les ressources nécessaires. Chen et al. (2024) confirment notamment l'effet positif du leadership transformationnel sur le soutien organisationnel perçu des enseignants universitaires. Par ailleurs, le soutien organisationnel perçu encourage les enseignants à proposer et à mettre en œuvre de nouvelles idées, comme le montrent Al-Taie et Khattak (2024) ainsi que Zhu et al. (2025). Ainsi, le leadership académique peut influencer le comportement innovant directement, mais aussi indirectement en renforçant d'abord le sentiment de soutien organisationnel. Dans ce modèle, le soutien organisationnel perçu joue donc un rôle médiateur proposé à partir des relations observées dans la littérature.

Propositions de recherche :

H1 : Le leadership académique a un effet significatif sur le comportement innovant au travail des enseignants universitaires.

H2 : Le leadership académique a un effet significatif sur le soutien organisationnel perçu par les enseignants universitaires.

H3 : Le soutien organisationnel perçu a un effet significatif sur le comportement innovant au travail des enseignants universitaires.

H4 : Le soutien organisationnel perçu médie la relation entre le leadership académique et le comportement innovant au travail des enseignants universitaires.

4. Méthodologie de recherche

Notre travail de recherche adopte une revue systématique de la littérature ayant pour but d'analyser les travaux scientifiques portant sur le rôle du leadership académique et du soutien organisationnel perçu dans le développement des pratiques pédagogiques innovantes dans l'enseignement supérieur. Cette revue a été conduite conformément aux recommandations du protocole PRISMA 2020 afin de garantir la transparence et la rigueur du processus d'identification, de sélection et d'analyse des articles. Cette démarche vise principalement à proposer une synthèse organisée des principales contributions théoriques et empiriques relatives à notre problématique. L'objectif est d'identifier les principales tendances de la littérature afin de proposer une compréhension intégrée des mécanismes organisationnels favorisant le comportement innovant des enseignants universitaires et le développement de pratiques pédagogiques innovantes.

La recherche documentaire a porté sur des publications scientifiques parues entre 2022 et 2026. Ce choix temporel permet de privilégier les travaux récents liés au leadership académique, au soutien organisationnel perçu, au comportement innovant au travail et à l'innovation pédagogique dans l'enseignement supérieur. Toutefois, certaines références classiques antérieures à cette période ont également été mobilisées afin de définir les concepts fondamentaux et de construire l'ancrage théorique de la recherche, notamment les travaux de Burns, Bass, Blau, Eisenberger, Rhoades et Janssen.

La recherche documentaire a été réalisée dans trois bases de données scientifiques reconnues, à savoir Scopus, Web of Science et ERIC. La même équation de recherche a été utilisée dans les trois bases, en adaptant sa syntaxe à leurs exigences respectives :

("leadership" OR "perceived organizational support") AND "pedagogical innovation" AND "higher education".

La recherche initiale a permis d'identifier 743 documents, dont 44 dans Scopus, 47 dans Web of Science et 652 dans ERIC. Des critères de filtrage ont ensuite été appliqués afin de retenir

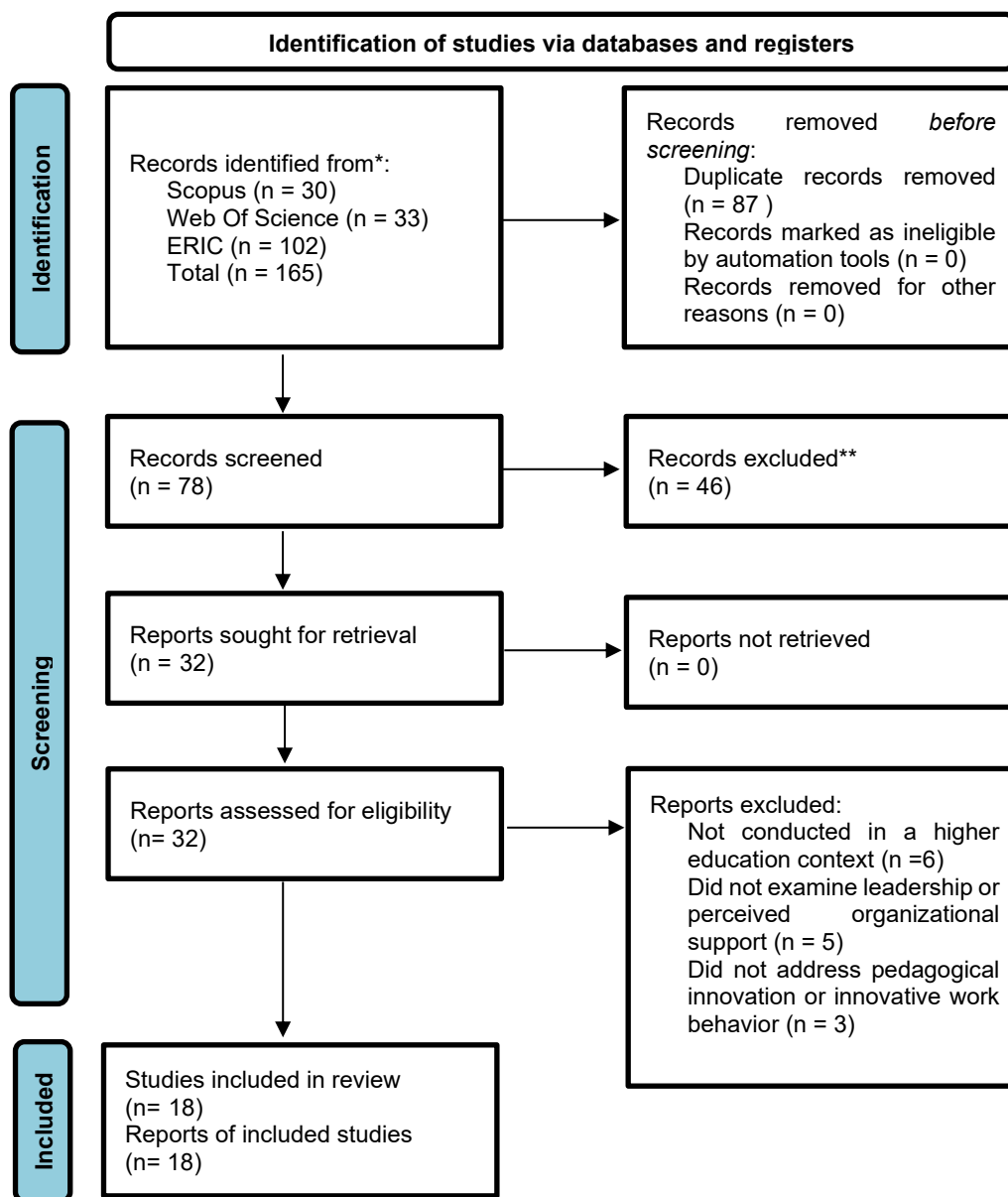
uniquement les articles publiés en anglais, disponibles en libre accès et parus entre 2022 et 2026. Après l'application de ces critères, 166 documents ont été retenus, dont 30 dans Scopus, 33 dans Web of Science et 102 dans ERIC.

Les références obtenues ont ensuite été exportées vers le logiciel Zotero afin de faciliter leur organisation et la détection des doublons. Parmi les 165 références identifiées, 87 doublons ont été supprimés, laissant 78 documents pour l'étape de sélection. Une première sélection a été réalisée à partir des titres et des résumés afin d'évaluer la pertinence des publications par rapport à la problématique de recherche. Cette étape a conduit à l'exclusion de 46 documents, laissant 32 articles pour l'évaluation du texte intégral.

Les 32 articles restants ont été récupérés et examinés intégralement afin d'apprécier leur adéquation avec l'objet de la recherche. À l'issue de cette lecture, 14 articles ont été exclus, notamment parce qu'ils ne concernaient pas le contexte de l'enseignement supérieur, n'examinaient pas le leadership ou le soutien organisationnel perçu, ou ne traitaient pas de du comportement innovant au travail. Au total, 18 articles ont été retenus pour l'analyse finale. Le processus d'identification et de sélection des articles est présenté dans le diagramme de flux PRISMA 2020.

Les articles retenus ont ensuite été analysés à l'aide d'une grille de lecture prenant en considération les auteurs et l'année de publication, le contexte de l'étude, les objectifs de recherche, les variables étudiées, la méthodologie adoptée, les principaux résultats ainsi que la contribution de chaque étude à la compréhension des relations entre le leadership académique, le soutien organisationnel perçu et le comportement innovant au travail. Cette analyse a permis d'identifier les principales convergences, divergences et relations mises en évidence dans la littérature.

Afin de renforcer la rigueur de l'analyse, les études empiriques retenues ont également fait l'objet d'une appréciation méthodologique. Cette appréciation a porté sur la clarté de l'objectif de recherche, l'adéquation de la méthode utilisée, la pertinence du contexte d'étude, la cohérence des résultats présentés et la contribution de l'étude à la compréhension des variables mobilisées. Les références théoriques fondatrices ont, quant à elles, été utilisées pour définir les concepts et consolider l'ancrage théorique de la recherche. Cette distinction permet d'éviter de confondre les 18 articles constituant le corpus analysé avec les références théoriques mobilisées comme appui conceptuel.

Figure 2 : Diagramme de Prisma mobilisé pour la revue systématique

Source : Auteurs

Le diagramme de flux PRISMA présente les différentes étapes suivies pour sélectionner les articles constituant le corpus final. La recherche initiale menée dans les bases Scopus, Web of Science et ERIC a permis d'identifier 743 documents. Après l'application des critères de filtrage liés à la période de publication, à la langue, au type de document et à l'accès au texte intégral, 165 références ont été exportées vers Zotero. La suppression de 87 doublons a ramené le nombre de documents à examiner à 78. La lecture des titres et des résumés a ensuite conduit à l'exclusion de 46 références, laissant 32 articles pour l'évaluation du texte intégral. À l'issue

de cette dernière étape, 14 articles ne répondant pas aux critères d'éligibilité ont été exclus. Ainsi, 18 articles ont finalement été retenus et intégrés à la revue systématique de la littérature.

5. Les résultats de la revue de littérature

5.1 Leadership académique et innovation pédagogique

Les études analysées montrent globalement que le leadership académique favorise directement le comportement innovant au travail des enseignants universitaires. Le leadership transformationnel est le style le plus étudié. Le (2026) montre qu'il exerce un effet positif et significatif sur l'IWB des enseignants et du personnel des universités publiques vietnamiennes. Saif et al. (2024) confirment également cette relation dans les établissements d'enseignement supérieur pakistanais. De même, Rui et al. (2026) constatent que le leadership transformationnel encourage directement les enseignants des universités professionnelles à générer et à mettre en œuvre de nouvelles idées.

D'autres styles de leadership produisent aussi des effets directs positifs. Jia et al. (2022) montrent que le leadership éthique améliore significativement l'IWB du personnel universitaire chinois. Wanyana et al. (2026) constatent, quant à eux, que le leadership serviteur favorise directement le comportement innovant des enseignants des universités publiques ougandaises. Dans les établissements supérieurs égyptiens spécialisés dans le tourisme, Said et Kamel (2023) confirment également l'effet positif de l'e-leadership sur l'IWB du personnel académique.

Les résultats montrent également l'importance de styles de leadership adaptés à l'innovation et aux transformations du travail universitaire. Ab Wahab et al. (2024) constatent que les leaderships inclusif et ambidextre influencent positivement l'IWB des enseignants des universités publiques malaisiennes, l'effet du leadership ambidextre étant plus important. Soediro et al. (2025) montrent que le leadership numérique exerce un effet direct positif sur l'IWB des enseignants des universités privées indonésiennes. Enfin, Fiernaningsih et al. (2022) établissent que le leadership transglobal favorise également directement le comportement innovant des enseignants de l'enseignement supérieur professionnel.

5.2 Leadership académique et soutien organisationnel perçu

Dans l'enseignement supérieur, Chen et al. (2024) confirment empiriquement cette relation auprès de 570 enseignants appartenant à six universités chinoises. Leurs résultats montrent que le leadership transformationnel exerce un effet direct, positif et significatif sur le soutien

organisationnel perçu. Ainsi, lorsque les responsables universitaires communiquent une vision claire, reconnaissent les efforts des enseignants, prennent en considération leurs besoins et les accompagnent dans leur travail, ces derniers ont davantage le sentiment que leur établissement les valorise et les soutient.

Cette relation est particulièrement importante dans les établissements universitaires, où les enseignants disposent généralement d'une forte autonomie professionnelle. Les responsables ne contrôlent pas directement l'ensemble de leurs activités pédagogiques, scientifiques et administratives, mais ils peuvent influencer leur perception du soutien institutionnel à travers la reconnaissance des initiatives, l'accès aux ressources, les possibilités de formation, l'accompagnement professionnel et la création d'un climat de confiance. Les comportements des responsables académiques peuvent donc être interprétés comme des signes de l'engagement de l'établissement envers ses enseignants.

Toutefois, cette relation reste encore peu étudiée dans le corpus analysé. Chen et al. (2024) portent sur le leadership transformationnel et utilisent le partage des connaissances comme résultat final, et non le comportement innovant au travail. Les autres études examinent généralement le leadership et le soutien organisationnel perçu séparément ou attribuent au soutien un rôle modérateur. Ces résultats permettent donc de soutenir l'existence d'une relation positive entre le leadership académique et le soutien organisationnel perçu, mais montrent également la nécessité de l'examiner davantage dans le cadre de l'innovation des enseignants universitaires.

5.3 Soutien organisationnel perçu et adoption des pratiques pédagogiques innovantes

Les études empiriques récentes confirment que le soutien organisationnel perçu constitue un prédicteur important du comportement innovant chez les enseignants universitaires, sachant que l'innovation pédagogique implique une prise de risque, un investissement en temps et une remise en question des pratiques traditionnelles. Wahid et Ayub (2024) montrent que les enseignants qui perçoivent un soutien institutionnel élevé sont plus enclins à adopter des comportements innovants, notamment en expérimentant de nouvelles approches pédagogiques et en montrant concrètement leur engagement dans des initiatives d'amélioration de l'enseignement. Ces résultats montrent que le soutien organisationnel agit comme une ressource psychologique qui réduit les incertitudes associées à l'innovation et renforce la confiance des enseignants dans leur capacité à mettre en œuvre des changements pédagogiques.

De même, Chen et al. (2024) soulignent que le soutien organisationnel perçu joue un rôle central dans la promotion de comportements professionnels proactifs au sein des universités. C'est-à-dire que lorsque les enseignants estiment que leur institution leur montre une certaine reconnaissance vis-à-vis leurs efforts et soutient leurs initiatives, ils développent une motivation à contribuer d'une façon plus active à l'amélioration des pratiques éducatives (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Lorsque cette perception est positive, elle favorise non seulement l'engagement individuel, mais aussi la diffusion de pratiques innovantes au sein des équipes pédagogiques, créant ainsi un effet collectif sur l'innovation institutionnelle (Chen et al., 2024; Wahid & Ayub, 2024).

La littérature confirme également que le soutien organisationnel perçu influence indirectement l'innovation pédagogique en mettant en avant des facteurs intermédiaires tels que la motivation intrinsèque, la sécurité psychologique et la collaboration entre enseignants (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Chen et al., 2024). Les établissements universitaires qui créent des conditions favorables à l'adoption durable des pratiques pédagogiques innovantes, encouragent l'expérimentation, offrent des opportunités de développement professionnel et valorisent les initiatives pédagogiques (Wahid & Ayub, 2024; Li & Yang, 2025). Ainsi, le soutien organisationnel apparaît comme un levier essentiel permettant de transformer les intentions d'innovation en action qui est le comportement concret (Janssen, 2000; Chen et al., 2024).

5.4 Les mécanismes médiateur entre le leadership académique et l'innovation pédagogique

Les études empiriques récentes montrent que le soutien organisationnel perçu constitue un prédicteur important du comportement innovant au travail des enseignants universitaires. En effet, l'innovation exige souvent du temps, des efforts et une certaine prise de risque. Lorsque les enseignants estiment que leur établissement valorise leur contribution, se préoccupe de leur bien-être et met à leur disposition les ressources nécessaires, ils sont davantage disposés à proposer, défendre et mettre en œuvre de nouvelles idées.

Wahid et Ayub (2024), dans une étude menée auprès de 200 enseignants de l'enseignement supérieur au Pakistan, observent une relation positive entre le soutien organisationnel perçu et l'IWB. Leur analyse montre également que le soutien organisationnel perçu prédit significativement le comportement innovant. Les auteurs considèrent ainsi le soutien

institutionnel comme une ressource sociale qui aide les enseignants à répondre aux exigences de leur travail et à développer des pratiques nouvelles.

Cette relation est également confirmée par Al-Taie et Khattak (2024), à partir de données recueillies auprès de 359 enseignants appartenant à 124 établissements d'enseignement supérieur aux Émirats arabes unis. Leurs résultats montrent que le soutien organisationnel perçu influence positivement et significativement l'IWB. Les enseignants qui se sentent respectés, accompagnés et soutenus sont donc plus enclins à dépasser les pratiques habituelles, à rechercher de nouvelles solutions et à transformer leurs idées en actions concrètes.

De même, Zhu et al. (2025) constatent auprès de 375 jeunes enseignants d'établissements supérieurs professionnels en Chine que le soutien organisationnel perçu exerce un effet direct positif important sur le comportement innovant. Il apparaît même comme l'un des principaux prédicteurs de l'innovation, avec le partage des connaissances et le climat organisationnel favorable à l'innovation.

5.5 Innovation pédagogique et leadership académique dans l'enseignement supérieur marocain

Depuis plusieurs années, le Maroc fait en sorte d'améliorer la qualité de l'enseignement, et ce par l'adoption d'une transformation et favorisant l'innovation pédagogique. Plusieurs travaux soulignent que les universités marocaines sont engagées dans des processus de modernisation pédagogique, notamment à travers l'intégration de nouvelles approches d'enseignement et le développement de dispositifs institutionnels favorisant l'innovation (Tmouche, 2023).

Des études menées dans le contexte marocain montrent que l'adoption des pratiques pédagogiques innovantes diffère selon les établissements et les enseignants. Par exemple, Hamdani et al. (2022) indiquent que, malgré une volonté institutionnelle d'encourager l'innovation pédagogique, les enseignants universitaires rencontrent encore des obstacles liés aux ressources, à la formation et au soutien organisationnel. Et de même, Nouari (2025) souligne que la transformation pédagogique dans les universités marocaines dépend fortement des dynamiques institutionnelles et de la capacité des établissements à accompagner le changement.

Dans cette perspective, plusieurs recherches mettent en évidence l'importance du leadership académique dans la mise en œuvre du changement pédagogique. Les responsables

universitaires jouent un rôle important dans la création d'un environnement favorable à l'innovation, surtout à travers la promotion d'initiatives pédagogiques, l'allocation de ressources et le soutien aux enseignants (Bass, 1985; Hu et al., 2024; Li & Yang, 2025). Cependant, ces études s'intéressent généralement au leadership et à l'innovation pédagogique comme deux dimensions séparées, sans analyser les mécanismes organisationnels reliant ces variables.

Par ailleurs, Tmouche (2023) montre que certaines initiatives institutionnelles telles que la création de centres d'innovation pédagogique dans les universités marocaines témoignent d'une volonté croissante de structurer le soutien offert aux enseignants, et visent à accompagner les enseignants dans l'expérimentation pédagogique et la transformation des pratiques d'enseignement. Pourtant, la littérature reste limitée en ce qui concerne l'analyse de la manière dont ces dispositifs sont perçus par les enseignants et dans quelle mesure ils influencent réellement leur engagement dans des pratiques pédagogiques innovantes.

Ainsi, bien que les recherches existantes mettent l'accent sur l'importance de l'innovation pédagogique et du leadership académique dans le contexte marocain, peu d'études présentent une analyse reliant explicitement le leadership des directeurs d'établissement, le soutien organisationnel perçu et l'adoption des pratiques pédagogiques innovantes. Notre revue de littérature a pour objectif de mettre la lumière sur ces relations et spécifiquement dans le contexte de l'enseignement supérieur Marocain.

Dans le but de mieux situer notre recherche par rapport aux travaux empiriques les plus proches de notre problématique, le tableau suivant présente une synthèse sélective des études jugées les plus pertinentes. Ce tableau ne reprend pas l'ensemble des références mobilisées dans la revue de littérature, mais met volontairement l'accent sur les travaux empiriques qui se rapprochent le plus de notre objet de recherche, notamment ceux qui analysent les liens entre leadership, soutien organisationnel perçu, comportement innovant au travail et innovation pédagogique dans des contextes universitaires ou organisationnels proches. Il permet ainsi de faire ressortir les principales méthodes utilisées, les cadres théoriques mobilisés, les résultats obtenus et les apports de ces études pour la construction de notre réflexion.

Tableau 2 : Synthèse des travaux les plus pertinents

Article	Auteurs	Année	Théories Mobilisées	Contexte	Methodologie	Résultats clés	Commentaires
Driving Innovative Work Behavior Among University Teachers Through Work Engagement and Perceived Organizational Support	Pouya Zargar , Amira Daouk and Sarah Chahine	2025	Social Exchange Theory Self-Determination Theory (SDT); Organization-al Support Theory	Enseignement universitaire, facultés en Turquie	Etude quantitative	Le leadership éthique influence positivement l'innovation des enseignants. L'engagement au travail médie cette relation. Le soutien organisationnel perçu renforce la relation entre le leadership éthique et l'innovation (rôle modérateur).	Le soutien organisationnel perçu agit comme modérateur : quand le soutien est élevé, l'effet du leadership éthique sur l'innovation est plus fort. L'engagement au travail médie séparément la relation entre leadership éthique et innovation.

The Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Relationship Between Transformational Leadership and Knowledge Sharing Behavior of University Teachers in Universities	Chen, Chang & Tian	2024	Théorie de l'échange social (Blau, 1964) ; Leadership transformationnel (Bass & Riggio)	Enseignement supérieur, Chine	Etude quantitative	Le leadership transformationnel a un effet positif significatif sur le partage des connaissances. Le soutien organisationnel perçu a un effet positif significatif sur le partage des connaissances. Le soutien organisationnel perçu médie la relation entre le leadership transformationnel et le partage des connaissances.	Le POS explique comment le leadership transformationnel influence le comportement de partage des connaissances des enseignants.
--	--------------------	------	---	-------------------------------	--------------------	--	---

Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing	Saif et al.	2024	Social Exchange Theory	Enseignants des universités au Pakistan	Etude quantitative	Le leadership transformationnel augmente directement le comportement innovant et la performance. Le partage de connaissances améliore l'innovation et la performance. Il médie la relation entre leadership et performance, mais pas entre leadership et innovation.	L'innovation pédagogique dépend surtout du leadership, tandis que la performance dépend du partage de connaissances.
Exploring the possibility of cautious innovation: the impact of perceived paradoxical leadership on innovative work behavior among	Li & Yang	2025	Regulatory Focus Theory	Enseignants universitaires (Chine)	Etude quantitative	Le leadership paradoxal augmente l'innovation des enseignants. Cet effet passe par l'activation du promotion focus. Le prévention focus n'a pas d'effet sur l'innovation	L'innovation pédagogique est favorisée par un leadership qui combine contrôle et soutien mais seulement lorsqu'il stimule l'orientation vers le progrès.

collegiate teachers							
The Effect of Ethical Leadership on Innovative Work Behaviors	Abuzaid et al.	2024	Ethical Leadership Theory; Person Organization Fit; Psychological Empowerment Theory	Différents secteurs en Jordanie y compris l'éducation	Etude quantitative	Le leadership éthique influence positivement le comportement innovant. Cet effet passe par l'empowerment psychologique, le job crafting et la personnalité proactive. L'effet est plus fort lorsque les valeurs de l'individu et de l'organisation sont alignées.	L'innovation dépend non seulement du style de leadership, mais aussi de l'autonomie, de l'initiative et de l'alignement des valeurs.

Transformational Leadership and Innovation in Vietnamese Higher Education: The Serial Mediating Roles of Engagement and Citizenship Behaviour	Thi Nuong Le	2026	Modèle des exigences et ressources au travail JD-R ; théorie de l'échange social ; théorie de l'élargissement et de la construction des ressources positives, dite Broaden-and-Build Theory	Enseignants et personnel administratif des universités publiques vietnamiennes	Étude quantitative	Le leadership transformationnel améliore l'engagement au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'IWB. L'engagement et la citoyenneté organisationnelle exercent des médiations partielles et séquentielles.	L'effet du leadership passe également par des mécanismes psychologiques et comportementaux. Le POS est toutefois absent et l'échantillon mélange enseignants et personnel administratif.
---	--------------	------	---	--	--------------------	--	--

Source : Auteurs

6. Discussion

Les résultats de cette revue montrent que l'influence du leadership académique sur le comportement innovant au travail des enseignants universitaires n'est pas uniforme. Alors que plusieurs études confirment un effet direct positif du leadership transformationnel, éthique, serviteur, numérique, inclusif ou ambidextre sur l'IWB (Jia et al., 2022 ; Saif et al., 2024 ; Soediro et al., 2025 ; Le, 2026 ; Wanyana et al., 2026), d'autres obtiennent des résultats différents : Zhu et al. (2025) ne constatent aucun effet direct significatif du leadership transformationnel, tandis que Yeap et Shanmugam (2026) et López-Lara et Arana-Barbier (2026) montrent que l'influence du leadership passe entièrement par la motivation intrinsèque ou l'engagement dans le processus créatif. Ces divergences peuvent d'abord s'expliquer par le type de leadership étudié, chaque style reposant sur des comportements différents, tels que l'inspiration, la reconnaissance, l'accompagnement, l'inclusion ou la stimulation intellectuelle. Elles peuvent également être liées aux contextes nationaux et institutionnels, puisque les études portent sur des universités publiques, privées, professionnelles ou spécialisées, situées dans des pays présentant des modes de gouvernance, des niveaux d'autonomie et des ressources différents. Les caractéristiques des enseignants, notamment leur expérience, leur genre, leur discipline ou leur département, peuvent aussi modifier certaines relations, tout comme les mesures utilisées, certaines recherches évaluant l'IWB au sens large, tandis que d'autres portent sur l'innovation pédagogique, la performance innovante ou l'utilisation de technologies nouvelles. De plus, la prédominance des enquêtes transversales et des données autodéclarées limite la possibilité d'établir des relations causales. Le rôle du soutien organisationnel perçu reste également à préciser : il constitue un prédicteur direct de l'IWB dans les études d'Al-Taie et Khattak (2024) et de Zhu et al. (2025), un modérateur dans celle de Ding et al. (2026), et un médiateur entre le leadership transformationnel et le partage des connaissances chez Chen et al. (2024), sans que cette dernière étude teste directement l'IWB. Il ne peut donc pas être présenté comme un médiateur systématiquement établi entre le leadership et le comportement innovant, mais plutôt comme un mécanisme explicatif potentiel. La principale zone d'ombre de la littérature réside ainsi dans le faible nombre d'études examinant simultanément la chaîne complète reliant le leadership académique, le soutien organisationnel perçu et l'IWB, ainsi que dans la faible prise en compte du leadership académique comme construit spécifique. Cette limite justifie particulièrement l'intérêt du contexte marocain, car les résultats obtenus dans les universités asiatiques, européennes, africaines ou moyen-orientales ne peuvent pas être

automatiquement transposés à un système universitaire caractérisé par des modes de gouvernance, des contraintes administratives, des ressources institutionnelles et des dynamiques de réforme qui lui sont propres. Il apparaît donc nécessaire de vérifier empiriquement si les pratiques des responsables académiques marocains renforcent réellement la perception du soutien institutionnel et si cette perception favorise ensuite le comportement innovant des enseignants.

7. Conclusion

Cette revue de littérature avait pour objectif d'analyser le rôle du leadership académique et du soutien organisationnel perçu dans le développement du comportement innovant au travail des enseignants universitaires, dont les pratiques pédagogiques innovantes constituent une manifestation concrète. Les études examinées montrent globalement que différents styles de leadership, notamment transformationnel, éthique, serviteur, numérique, inclusif et ambidextre, peuvent favoriser l'IWB. Toutefois, cette influence n'est pas uniforme : certaines recherches mettent en évidence un effet direct, tandis que d'autres montrent que la relation dépend de mécanismes intermédiaires, tels que l'engagement au travail, la motivation intrinsèque, l'autonomisation psychologique ou l'engagement dans le processus créatif. Le soutien organisationnel perçu apparaît également comme une ressource importante susceptible de favoriser les comportements innovants. Néanmoins, son rôle varie selon les études : il est parfois considéré comme un prédicteur direct, parfois comme un modérateur ou comme un médiateur d'autres comportements professionnels. Il doit donc être présenté comme un mécanisme explicatif potentiel entre le leadership académique et l'IWB, et non comme une médiation systématiquement démontrée.

Cette synthèse met en évidence plusieurs lacunes dans la littérature. Peu d'études analysent simultanément la chaîne complète reliant le leadership académique, le soutien organisationnel perçu et l'IWB dans un même modèle. Le leadership pédagogique reste également moins étudié que les styles généraux de leadership, alors qu'il est particulièrement adapté aux spécificités de l'enseignement supérieur. Par ailleurs, la distinction entre comportement innovant au travail, innovation pédagogique et pratiques pédagogiques innovantes demeure parfois imprécise. La prédominance des enquêtes transversales, des questionnaires autodéclarés et des études menées dans des contextes asiatiques limite aussi la généralisation et l'interprétation causale des résultats. Les futures recherches devraient donc tester empiriquement le modèle proposé auprès des enseignants universitaires marocains, en comparant notamment les universités publiques et

privées, les disciplines et les niveaux de responsabilité. Des études longitudinales, multiniveaux ou fondées sur des méthodes mixtes permettraient également de mieux comprendre comment les pratiques de leadership influencent, dans le temps, la perception du soutien institutionnel et la génération, la promotion et la mise en œuvre de nouvelles idées. L'étude du contexte marocain contribuerait ainsi à vérifier la validité des résultats internationaux dans un système universitaire marqué par des contraintes institutionnelles, des ressources variables et d'importantes transformations pédagogiques.

Bibliographie :

- Ab Wahab, F., Subramaniam, A., Ho, J. A., & Mahomed, A. S. B. (2024). Augmenting effect of inclusive and ambidextrous leadership on public university academic staffs' innovative performance: The mediating role of innovative work behavior. *SAGE Open*, 14(1), 1–16. <https://doi.org/10.1177/21582440241232761>
- Abuzaid, A. N., Ghadi, M. Y., Madadha, S.-A. M., & Alateeq, M. M. (2024). The effect of ethical leadership on innovative work behaviors: A mediating–moderating model of psychological empowerment, job crafting, proactive personality, and person–organization fit. *Administrative Sciences*, 14(9), Article 191. <https://doi.org/10.3390/admsci14090191>
- Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: Does gender matter? *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1401916. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401916>
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2023). The mediating role of dynamic leadership towards the relationship between knowledge-sharing behaviour and innovation performance in higher education. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(11), 466–485. <https://doi.org/10.26803/ijlter.22.11.24>
- Chen, L., Chang, Y.-C., & Tian, Q. (2024). The mediating role of perceived organizational support in the relationship between transformational leadership and knowledge sharing behavior of university teachers in universities. *SAGE Open*, 14(4), Article 21582440241307756. <https://doi.org/10.1177/21582440241307756>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Ding, N., Hu, L., Kim, K.-T., & Chen, M. (2026). When generative artificial intelligence becomes a colleague: Dual pathways of empowerment and depletion in university design teachers' work behaviors. *Sustainability*, 18(4), Article 1775. <https://doi.org/10.3390/su18041775>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., & Trivena, S. M. (2022). How to improve employee performance based on transglobal leadership? Problems and Perspectives in Management, 20(3), 400–410. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.32](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.32)
- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., & Widayani, A. (2023). Role of innovative work behavior of vocational lecturer in Indonesia. Knowledge and Performance Management, 7(1), 104–114. [https://doi.org/10.21511/kpm.07\(1\).2023.08](https://doi.org/10.21511/kpm.07(1).2023.08)
- Herijanto, P., Fiernaningsih, N., Widayani, A., Fauzi, A., & Himmah, M. (2023). The influence of vocational lecturer's work environment on innovative work behavior and creative self-efficiency. Problems and Perspectives in Management, 21(3), 408–417. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.33](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.33)
- Jamal, A., Begum, S., Alam, H., & Hussain, T. (2023). Impact of perceived organizational support on innovative work behavior and burnout in teachers: Thriving at work as the mediator (2020). Journal of Education and Educational Development, 10(2), 288–307. <https://doi.org/10.22555/joeed.v10i2.815>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The linkage between ethical leadership, well-being, work engagement, and innovative work behavior: The empirical evidence from the higher education sector of China. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(9), Article 5414. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. SAGE Open, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Le, T. N. (2026). Transformational leadership and innovation in Vietnamese higher education: The serial mediating roles of engagement and citizenship behaviour. SA Journal of Human Resource Management, 24(0), Article a3326. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v24i0.3326>

- Li, W., & Yang, C.-C. (2025). Exploring the possibility of cautious innovation: The impact of perceived paradoxical leadership on innovative work behavior among collegiate teachers. *Cogent Education*, 12(1), Article 2447567. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2447567>
- Liu, J., & Pimchangthong, D. (2025). Investigating the relationship between leadership styles and employee innovation behavior in Thai private universities. *Educational Process: International Journal*, 17, Article e2025353. <https://doi.org/10.22521/edupij.2025.17.353>
- López-Lara, V. de las M., & Arana-Barbier, P. J. (2026). How transformational leadership drives academic innovation through creative process engagement: Conditional effects of psychological factors. *Cogent Education*, 13(1), Article 2626005. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2026.2626005>
- Nouari, C., & Bouhafs, M. (2025). L'innovation pédagogique dans l'enseignement supérieur au Maroc : Vers une adaptation aux exigences du XXI^e siècle. *Revue Internationale du Chercheur*, 6(1), 30–54. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14878594>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rui, C., Mansor, A. N. B., & Omar, M. B. (2026). Leadership, talent management and innovation in higher education: Gender and teaching experience as boundary conditions. *Journal of Educational and Social Research*, 16(2), 14–28. <https://doi.org/10.36941/jesr-2026-0280>
- Said, H., & Kamel, N. A. (2023). Linking e-leadership to innovative and proactive work behaviors in tourism higher education institutions: A moderated mediation model using SEM. *Tourism & Management Studies*, 19(4), 47–60. <https://doi.org/10.18089/tms.2023.190404>
- Saif, N., Amelia, Goh, G. G. G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10(11), Article e32280. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280>

- Soediro, M., Suharti, L., Inggawati, K., & Huruta, A. D. (2025). Antecedents of lecturers' innovative work behavior in a private university: Creative process engagement as a mediator. *Knowledge and Performance Management*, 9(1), 139–147. [https://doi.org/10.21511/kpm.09\(1\).2025.10](https://doi.org/10.21511/kpm.09(1).2025.10)
- Tanveer, M., & Saleem, A. (2025). Effect of transformational leadership style on innovative work behavior at higher education level. *Indus Journal of Social Sciences*, 3(4), 243–258. <https://doi.org/10.59075/ijss.v3i4.1971>
- Wahid, M., & Ayub, N. (2024). Predictive role of psychological capital and perceived organizational support on innovative work behavior among higher education teachers of Pakistan. *Tuning Journal for Higher Education*, 11(2), 191–219. <https://doi.org/10.18543/tjhe.2715>
- Wang, T., Motevalli, S., & Lin, J. (2024). Unveiling the transformative influence: Qualitative insights into teachers' innovative work behavior in Chinese higher education. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(1), 360–373. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.1.18>
- Wanyana, M., Musenze, I. A., & Mpaata, K. A. (2026). Servant leadership and innovative work behavior: Does psychological empowerment matter? *Cogent Business & Management*, 13(1), Article 2621470. <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2621470>
- Yeap, S. B., & Shanmugam, S. K. S. (2026). Fostering lecturers' innovative work behaviour in higher education: The role of ethical leadership and intrinsic motivation. *SN Social Sciences*, 6, Article 21. <https://doi.org/10.1007/s43545-026-01308-9>
- Zargar, P., Daouk, A., & Chahine, S. (2025). Driving innovative work behavior among university teachers through work engagement and perceived organizational support. *Administrative Sciences*, 15(7), Article 246. <https://doi.org/10.3390/admsci15070246>
- Zhu, Y., Ek-Iem, B., Kaewtip, S., Panyadee, C., & Naprathansuk, N. (2025). Factors affecting innovative behavior of young teachers in Yunnan public higher vocational colleges. *African Educational Research Journal*, 13(4), 435–442. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17512381>