

Entreprise libérée, créativité libérée ? Analyse du lien entre un nouveau concept de management démocratique et la créativité

Emilie POLI

Doctorante ESCP Paris

Sous la direction de : Gilles ARNAUD

OBJECTIF

L'objectif général de ce travail de recherche est de contribuer à une meilleure compréhension de l'influence de l'environnement de travail, et notamment des méthodes de management, sur la créativité des individus et des groupes. Dans ce cadre, il s'intéresse plus spécifiquement aux enjeux et caractéristiques du modèle managérial dit de "l'entreprise libérée" et à leurs implications en termes de créativité.

CONTEXTE ET INTERET DE LA RECHERCHE

La créativité est une thématique qui a fait l'objet d'une recherche croissante ces 20 dernières années. Dans la base PsycINFO, le nombre de méta-analyses sur le thème de la créativité a triplé depuis 2003. Des revues exclusivement consacrées à cette thématique ont même vu le jour (Creativity Research Journal, Creativity and innovation Journal ...) (Lubart et al, 2015). L'étude de la créativité relève aussi bien de la psychologie différentielle, psychodynamique, expérimentale, sociale et clinique. Elle s'inscrit donc dans une démarche intégrative qui met en avant l'unité de la psychologie sur le plan méta-théorique.

La définition même de la créativité reste un débat scientifique et un sujet de recherche en soi. Cependant, une définition consensuelle est admise par la plupart des chercheurs : « La créativité est la capacité à réaliser une production qui soit à la fois nouvelle et adaptée au contexte dans lequel elle se manifeste » (Anderson et al, 2014 ; Amabile, 1996 ; de Souza 2008 ; Lubart, 1994; MacKinnon, 1962 ; Ochse, 1990 ; Runco et Jaeger, 2012 ; Sternberg et Lubart, 1995).

Dans un environnement devenu complexe et changeant, la créativité apparaît comme l'un des besoins majeurs de notre époque, un défi essentiel de l'organisation (Amabile 1997, Van de Ven 1986, Majaro 1992, Messmer 2001). La créativité permettrait en effet de renouveler les technologies (Messmer 2001), de créer des avantages concurrentiels (Amabile, 1988 ; Shalley, 199 ; Devanna, 1990), de saisir des opportunités (Kanter, 1988 ; Van de Ven, 1986), de créer du sens (Feldman, 1990 ; Drazin et al, 1999). L'adaptabilité créative serait la réponse la plus

appropriée à l'instabilité et la complexification de l'environnement (Amabile, 1988 ; Balhman, 1990 ; Devanna et Tichy, 1990 ; Johnson 1992)

Sur le plan de l'individu, donc du point de vue des salariés et de leurs managers, la créativité pourrait également concorder avec la réalisation de soi (Maslow, 1968), l'expression de leurs émotions (Freud, 1908/1959) et donc participer à leur épanouissement personnel dans leur environnement professionnel.

L'innovation, facteur clé de création de valeur est aujourd'hui un enjeu vital de différenciation, de compétitivité et de pérennité pour les entreprises. La créativité, reconnue comme étant à l'origine des processus d'innovation (West et Farr, 1989 ; Getz, 2002 ; Amabile, 1988) est donc une ressource précieuse dans la quête de l'innovation, quelle que soit la fonction concernée.

Face à cette réalité, des chercheurs inscrivent leurs réflexions en management stratégique dans le champ de la créativité en organisation ; ils ont ainsi développé des approches spécifiques : componentielle (Amabile, 1988), interactionniste (Woodman, 1993), évolutionniste (Ford, 1996).

Ces nombreux travaux ont montré que l'environnement social contribuait significativement à la créativité, au niveau individuel, groupal, organisationnel.

Dans cette optique, la créativité est abordée comme une capacité organisationnelle, susceptible de nourrir les capacités dynamiques d'une organisation (Teece et al, 1997 ; Teece, 2007 ; Napier et Nilsson, 2006) nécessaire à son évolution et son renouvellement. Elle est également une posture critique des individus face à l'habitude et la routine (Carrier et Gelinas, 2011).

L'engagement de ceux-ci suppose que l'organisation libère des ressources (humaines, financières, temporelles, spatiales...) pour une telle exploration créative et qu'elle accepte de voir ses routines perturbées. La créativité amène les organisations à gérer des configurations paradoxales (Andriopoulos, 2003), par exemple soutenir les passions des employés tout en atteignant des objectifs, ou encore encourager les initiatives personnelles tout en maintenant une vision commune.

Les dernières méta-analyses traitant de la créativité organisationnelle identifient justement les facteurs organisationnels et individuels pouvant favoriser ou inhiber celle-ci (Anderson, 2014 ; Hunter 2007 ; Shalley, 2004 ; McLean, 2005 ; Getz, 2002). Du point de vue organisationnel, parmi les pratiques inhibantes, on retrouve notamment : le contrôle et l'évaluation, la fixation d'objectifs quantitatifs, formalisation des processus et des interactions, la motivation extrinsèque... Par ailleurs, elles soulignent le rôle positif de l'autonomie, du leadership transformationnel, de la valorisation des idées neuves, la diversité des profils, du climat social, de la confiance... Du point de vue de l'individu, les résultats s'accordent par exemple sur

l'importance de la motivation intrinsèque, de l'expertise, des facultés cognitives, de la confiance en soi, de la personnalité, de la tolérance à l'ambiguïté, de la culture...

Au-delà de ces résultats, de nombreuses pistes pour de futures recherches sont formulées, et notamment : l'étude plus étendue du rôle du style de leadership et son impact sur la créativité, le rôle de l'équipe dirigeante, la précision des mécanismes en jeu à l'interface « individu-équipe », et à l'interface « équipe-organisation », et l'analyse du processus lui-même.

Aussi ce champ de la recherche doit-il être approfondi en sciences de gestion en général et en psychologie des organisations en particulier, afin de permettre aux entreprises d'optimiser les conditions d'émergence de leur capacité créative.

Puisque la capacité à générer des connaissances nouvelles devient un véritable enjeu stratégique (Drazin et al. 1999), certaines entreprises ont développé un environnement favorable à l'expression créative dans l'activité professionnelle, guidées par la notion de « management des idées » (Getz et Robinson, 2003). Par ailleurs, le modèle traditionnel de management des entreprises, basé sur une hiérarchie pyramidale, couplé à un climat économique incertain, pèse sur l'expression créative et l'esprit d'initiative des salariés : impératif de performance, indicateurs pressurissants, difficultés économiques, manque de perspectives, décalage ressources et objectifs, perte de sens... La remise en cause d'un système hiérarchique pyramidal et le poids des procédures amènent certaines entreprises à adopter des modèles plus simples et agiles.

Le management démocratique et/ou du lâcher prise, issus des travaux en théorie des organisations (Lewin, 1952 ; Likert, 1967 ; White et Lippitt, 1960) sont aujourd'hui donnés comme des innovations managériales d'avenir (Dufour et Andiappan, 2013 ; Le Roy et al., 2013). L'heure serait donc à l'adoption de formes plus démocratiques d'organisation et de management, garants d'une meilleure productivité, favorisant la créativité, l'innovation, la cohésion sociale, voire la performance environnementale (Getz&Carney, 2016).

La « libération » des entreprises a pris ces dernières années une ampleur intéressante et semble répondre favorablement à la question des injonctions paradoxales évoquées plus haut et à la problématique de la « créativité étouffée ». A l'heure où l'enjeu de l'innovation prend le pas sur l'enjeu de productivité, et étant donné que la créativité des salariés est un paramètre clé du processus d'innovation (West et Farr, 1989 ; Getz, 2002 ; Amabile, 1988), la pertinence de ce changement de paradigme managérial et le succès des entreprises pionnières (Gore Tex, Michelin, FAVI, Chronoflex, Poulit) conduisent aujourd'hui de plus en plus d'entreprises (EGIS, IMAtotechnologies, Lippi, ...), à mener un processus de transformation radical en suivant cette philosophie.

La notion d'« entreprise libérée » (en anglais *freedom-form company* ou *F-form company*) a été définie par Isaac Getz dans son article académique de 2009 publié dans *California Management Review*, dans lequel il décrit « une forme organisationnelle dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon — eux et non leur patron — d'entreprendre. » Le concept d'entreprise libérée peut être relié à différents courants de pensée, comme les besoins fondamentaux de l'être humain de Maslow (1943), l'automotivation étudiée par Deci et Ryan (2000), la théorie Y de McGregor (1960) fondée sur l'idée que les besoins fondamentaux de tout être humain au travail sont : réalisation de soi, auto-contrôle, auto-direction, responsabilisation, créativité, les travaux de Follet (1924) et Drucker (1972) critiquant la bureaucratie hiérarchique, les travaux de Bion (1961), inspiré par la psychanalyse, postulant la capacité des groupes à s'autoréguler dans ses travaux sur les groupes « sans leader ». On retrouve le concept de « libération » pour la première fois explicité dans l'ouvrage de Tom Peters *Liberation Management* (1992). On peut également citer la théorie des entreprises « dites utopiques » de Charles Fourier, l'école des relations humaines et les travaux des psychosociologues sur la vie des groupes (Mayo, Lewin) et les expérimentations alternatives de Gérard Endenburg (sociocratie) ou Brian Robertson (holocratie).

Bien qu'aujourd'hui les promoteurs de ce concept réfutent l'idée d'un « modèle » répliquable et défendent celle d'« un cadre philosophique au service d'une réorganisation en adéquation avec la réalité humaine des salariés et du contexte propre à l'entreprise » (Getz et Marbacher, 2016), il est légitime de penser que la mise en application concrète de cette philosophie conduise à l'apparition de modalités ou de pratiques communes, des « invariants », identifiables et permettant la caractérisation, si ce n'est la modélisation a posteriori des « produits » de cette même philosophie. En l'occurrence, l'importance du leader libérateur dans le processus de transformation semble telle que celui-ci représente pour le moment l'objet essentiel des recherches sur le sujet (Getz, 2012). Si bien que la thématique de la créativité lui est essentiellement attribuée, en tant que créateur visionnaire d'une nouvelle forme d'organisation, au détriment d'une analyse s'intéressant davantage à la créativité des salariés.

Après une première phase d'engouement manifeste, largement relayé par les médias, ce nouveau concept d'organisation managériale a vu naître une littérature plus « critique », cependant encore rare (Jacquinot, 2015 ; Dortier, 2016 ; Picard, 2015 ; Gilbert, 2017), questionnant le caractère « innovant », les enjeux psychiques, et les formes potentiellement dogmatiques du concept.

Néanmoins, ce sujet reste peu abordé dans la littérature académique. Il est donc légitime d'interroger ce nouveau concept à la lumière des connaissances issues du champ de la

psychologie et de la psychologie sociale de la créativité organisationnelle, pour comprendre les phénomènes en jeu et leur impact sur la créativité des salariés et des entreprises.

QUESTIONS DE RECHERCHE

Face à ces enjeux et ces constats, plusieurs questions peuvent donc se poser : A quelles bases théoriques peut-on rapporter ce « nouveau » concept managérial ? Quelles sont les composantes majeures organisationnelles mises en œuvre par les entreprises l'ayant adopté ? Avec quels apports scientifiques, relevant de la psychologie de la créativité et de ses composantes sociales et organisationnelles, peut-on tenter d'éclairer et d'objectiver ce phénomène managérial ? Sur le plan empirique, peut-on mesurer l'impact de ce modèle et de ses différents constituants sur la créativité des individus et de l'organisation ?

A ce stade de la réflexion, dans l'optique de resserrer le champ de notre investigation, deux questions de recherche semblent émerger :

- La question principale étant celle de l'effacement de l'interface « middle management-équipes », remplacée par une logique de groupe auto-dirigé

=> quelles conséquences sur les facteurs sociaux de la créativité : interactions entre les membres de l'équipe, caractéristiques des groupes, process de communication, motivation, au niveau individuel et collectif ?

- La question qui pourra apparaître spontanément à travers l'analyse du premier niveau, concerne, à un niveau « supérieur », la tension qui pourrait s'installer entre la liberté offerte au salarié et le cadre philosophique, assuré par le leader => quels remodelages de la dynamique groupe et de son identité et quel impact sur la capacité créative, individuelle et collective ?

Les premiers mois du travail doctoral devront permettre de mieux définir le cadre théorique et de poser la problématique.

METHODOLOGIE ENVISAGEE

Après une première phase d'exploration théorique, il apparaît que notre thème de recherche réunit deux corpus théoriques très différents, aussi bien quantitativement que qualitativement : la créativité organisationnelle et l'entreprise libérée.

Les premiers enseignements de cette phase et la pertinence de certains formats de recherche expérimentaux rencontrés, permettent aujourd'hui de dresser une première ébauche de méthodologie, ayant bien sûr vocation à évoluer en fonction des prochaines lectures et entretiens.

D'une part, la créativité organisationnelle a fait l'objet de nombreuses publications en sciences de gestion et a donné naissance à plusieurs modèles conceptuels exploitables : componentiel (Amabile, 1988), interactionniste (Woodman, 1993), évolutionniste (Ford, 1996).

Les approches, les modèles et les formats des articles sont de nature quantitative et positiviste, selon une approche hypothético-déductive à l'épreuve de tests de significativité statistiques (Zhang, 2014 ; Gosh 2015; Chow, 2017). Des outils d'évaluation de l'environnement favorisant la créativité existent, comme par exemple le KEYS (Amabile, 1996).

Des travaux expérimentaux ont permis de mettre en évidence l'importance de certains facteurs sur la créativité individuelle, comme celui d'Amabile (1988) sur les productions créatives de groupes d'écrivains en conditions de motivation « intrinsèque » vs « extrinsèque » vs «contrôle».

D'autre part « l'entreprise libérée » a pour le moment fait l'objet de peu de publications académiques, mais celles-ci sont de plus en plus nombreuses. Au point qu'un numéro spécial lui ait été consacré dans la *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des comportements organisationnels* (mai 2017).

Les publications sur ce thème s'appuient soit sur des revues bibliographiques et conceptuelles soit sur des études empiriques basées sur un seul cas. L'approche qualitative est privilégiée, afin de mieux cerner les mécanismes sous-jacents d'une innovation managériale encore peu pratiquée.

Ce projet de thèse vise donc à associer 2 univers aux approches méthodologiques très différentes : celui de la créativité, très quantitatif et proposant parfois des dispositifs expérimentaux typiques de la psychologie sociale, et celui de l'entreprise libérée, plutôt qualitatif, exploratoire, basé sur des études de cas.

PORTEE MANAGERIALE DE LA RECHERCHE

Ce travail vise à accompagner le phénomène de « libération d'entreprise », en le fondant sur une conscience éclairée des bénéfices et des risques liés à sa mise en œuvre, sur le plan de la créativité.

Toute entreprise libérée ou projetant de s'engager dans ce processus pourra s'inspirer de ce travail afin de :

- tirer tous les bénéfices que ce concept apporte sur le plan de la créativité organisationnelle,
- éventuellement revoir certains aspects de son organisation,
- voire même éviter certains pièges ou écueils, qu'ils soient liés à un usage dévoyé du concept d'entreprise libérée ou liés à de possibles effets indésirables du concept lui-même.

En effet, l'entreprise libérée est une philosophie qui se traduit tout d'abord par l'abolition d'un certain nombre de repères traditionnels (« pas de... » managers/pointeuse/caméras de surveillance/places de parking réservées/reporting »...Getz, 2009). Il s'agit alors d'aider les collaborateurs et leur leader, embarqués dans cette aventure, à s'approprier cet espace pour recréer un environnement, certes répondant à leurs problématiques spécifiques, mais également tenant compte des enseignements qui peuvent être tirés à la fois des expériences vécues et de la compréhension apportée par la recherche en créativité, pour en optimiser la capacité d'innovation.

Une attention particulière pourra être portée à la façon d'accompagner la suppression des fonctions managériales et la redistribution du « cadre », ainsi effacé, entre le leader et les collaborateurs, afin de maintenir une vision collective porteuse pour la capacité créative des individus et des équipes tout en ménageant l'espace de liberté nécessaire à la génération d'idées nouvelles et bousculant les routines.

BIBLIOGRAPHIE

Amabile T.M. et al. Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*. 1996, Vol. 39(5), pp. 1154-1184

Amabile T.M. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 1997, Vol.40, p.39-58 1997

Amabile, T.M. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 1988, vol. 10, no 1, p. 123-167.

Anderson, Neil, Kristina Potočnik, and Jing Zhou. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management* 40.5 (2014): 1297-1333.

Andriopoulos C., 2003, Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act, *Long Range Planning*, 36(4), pp.375–388

Auger, P., Woodman, R. W. Creativity and Intrinsic Motivation Exploring a Complex Relationship. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2016 vol. 52 no. 3 342-366

Auger P. Le management de la créativité : une étude comparative entre une agence de communication promotionnelle et une entreprise de maintenance aéronautique. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Sous la direction de Laurent Bibard. Soutenue en 2004 à Aix-Marseille 3

Avenier MJ, Gavard-Perret ML (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de Gestion – CH1. In Gotteland D, Haon C, Jolibert A. *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*. Pearson France

Bion, W. 1961. *Experiences in Groups and Other Papers* . London: Tavistock.

Boullier, C. (initée en 12/2016). Nouvelles formes de participation et conditions de travail : une approche sociologique empirique. Projet de thèse : Sociologie du travail. Paris : Ecole doctorale Abbé Grégoire du CNAM

Carrier C., S. Gelinas, (2011), Créativité et Gestion, Les idées au service de l'innovation, Presses de l'Université du Québec, Québec.

Cornelis, T. (initée en 01/2017). Modélisation de la mise en place d'une entreprise libérée pour une performance pérenne. Projet de thèse : Génie industriel. Paris : Ecole doctorale Sciences des métiers de l'ingénieur.

Chow, I.H. (2017). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal* .Deci,

Edward L., and Richard M. Ryan. "The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior." *Psychological inquiry* 11.4 (2000): 227-268.

De Sousa, F.C. Still the elusive definition of creativity . *International journal of psychology: a biopsychosocial approach*, 2008, Vol.2, p. 55-82

Devanna, M.A., Tichy N. (1990). Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless corporation. *Human resource management*, 29.4 (1990): 455.

Dortier, J. (2016). L'entreprise libérée, réalité ou imposture ?. *Sciences humaines*, 279,(3), 31-31.

Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999), "Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective", *Academy of Management Review*, Vol 24, n° 2, p.286-307.

Drucker, Peter F. The discipline of innovation . *Harvard business review* 63.3 (1985): 67-72.

Drucker, Peter F. *Concept of the Corporation*. (1972). Publié en 1993 chez Transaction Publishers

Dufour, L. et Andiappan, M. (2013), "Les innovations en management des ressources humaines", in P. Dunod (éds.), *L'innovation managériale*, coordonné par Annabelle Jaouen et Frédéric Le Roy, Feldman, Steven P. "Stories as cultural creativity: On the relation between symbolism and politics in organizational change." *Human relations* 43.9 (1990): 809-828

Follett, MP. *Creative Experience*. New York: Longmans, Green and Co, 1924.

Follett, MP. *Freedom and co-ordination (RLE: Organizations): lectures in business organization*. Vol. 15. Routledge, 2013.

Ford, C. M. (1996). « A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, 1112-42

Freud S. (1908/1959). "Creative writers and day-dreaming », in J Stratchey (ed.), *Standard Edition of the complete Psychological Works of Sigmund Freud (Vol 9)* London, Hogarth Press.

Getz I. (2002) *La créativité organisationnelle*, Collection Entreprendre, Ed Vuibert, Paris.

Getz, I & Robinson, AG. Innovate or die: is that a fact?, *Creativity and Innovation Management*, 2003, vol. 12, no. 3, pp. 130-136.

Getz I, Carney BM. *Liberté & Cie*, Flammarion 2016

Getz I. La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? , *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2012/2 (N° 108), p. 27-38.

Getz I. Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted, *California Management Review*, Vol 51, N°4, pp. 32-58 2009

Getz I, Marbacher L. L'entreprise libérée : une philosophie pratique stimulée par un écosystème. Chapitre du Livre Blanc : Mack M et Koehler C. « Entreprises vivantes. Ensemble, elles peuvent changer le monde. » publié en ligne le 10 juillet 2016.

Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126-1148.

Gilbert P et al. L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?, *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2017/1 (N°127), p. 38-49.

Hunter ST, Bedell KE, Mumford MD. Climate for Creativity: A Quantitative Review, *Creativity Research Journal*, 2007, 19:1, 69-90

Jacquinet P., Pellissier-Tanon A. L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle : Une analyse des cas de Google et de la Favi. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxi,(52), 365-384. 2015

Johnson, Gerry. "Managing strategic change—strategy, culture and action." *Long range planning* 25.1 (1992): 28-36.

Kanter, R.M. When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization. *Research in Organizational Behavior*, 1988, 10, 169-211.

Kaufman JC, Sternberg RJ. *The Cambridge Handbook of Creativity*. October 2010.

Le Roy, F., Robertson, P. L. et Giuliani, P. (2013), "L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives", *Revue Française de Gestion*, vol. 6, n° 235, p.77-90.

Lewin, K. 1952. Group decision and social change. In J. S. Ott (Ed.), *Classic readings in organizational behavior* (1996th ed., Vols. 1-45, Vol. 40, pp. 463–469). Belmont: Wadsworth Pub. Co

Likert, R (1967). *The human organization: its management and values*. New York, NY, US: McGraw-Hill

Lubart T, Mouchiroud C, Tordjman S, Zenasni F, *Psychologie de la créativité*. Armand Colin, 2e édition, 2015.

Lubart, T.I. Creativity, in R.J Sternberg (ed.), *Thinking and problem solving* (p.289-332), New York, Academic Press

Mackinnon, D.W. The nature and nurture of creative talent , *American Psychologist*, 1962, 17, 484-495

Magne, I. (initée en 11/2016). Modalités d'engagement et processus de régulation de l'action collective dans le contexte de l'entreprise libérée : le cas du Crédit Agricole Centre Loire. *Projet de thèse : Gestion*. Clermont-Ferrand : Ecole doctorale des sciences économiques, juridiques, politiques et de gestion

Majaro, S. Strategy search and creativity: the key to corporate renewal , *European Management Journal*, 1992, Vol 10, p.230

Maslow A. *Toward a psychology of being*, New York, Van Nostrand. 1968.

Maslow A. *A theory of human motivation*. *Psychological review*, 50 370-396, 1943

- McGregor D, *The Human side of Enterprise*, New York, Mc Graw-Hill, 2006
- Messmer M. Encouraging employee creativity, *Strategic Finance*, 2001, p.16-18, dec
- McLean, L.D. Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources* 7.2 (2005): 226-246.
- Napier, N. K. and Nilsson, M. (2006). « The Development of Creative Capabilities in and out of Creative Organizations: Three Case Studies », *Creativity & Innovation Management*, vol. 15, n° 3, 268-78.
- Ochse, R. *Before the gates of excellence: The determinants of creative genius*. CUP Archive, 1990.
- Peters, T. J. (1992). *Liberation management*. AA Knopf.
- Picard, H. (2015). « Entreprises libérées », parole libérée ? *Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*. Thèse de doctorat : Sciences de gestion. Paris : Ecole Doctorale de Dauphine. 416p
- Pierrard, C. (initié en 09/2016). *Des antécédents des innovations managériales à leurs effets sur la performance globale. Le cas de l'entreprise libérée*. Projet de thèse : Sciences de Gestion. Chambéry : École doctorale sciences et ingénierie des systèmes, de l'environnement et des organisations.
- Rank O. *L'art et l'artiste créativité et développement de la personnalité* . Payot 1979
- Ribot TA. *Essai sur l'imagination Créatrice*, Paris, Alcan, 1900.
- Rouquette ML, *La créativité*. Puf 1973.
- Runco, M.A., Jaeger, G. The standard definition of creativity , *Creativity Research Journal*, 2012, 24(1), 92-96
- Sandberg J., « How Do We Justify Knowledge Produced With Interpretive Approaches? », *Organizational Research Methods* , 8(1), 2005, p. 41-68.
- Shalley, Christina E. Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management journal* 38.2 (1995): 483-503.
- Shalley CE and Lucy LG. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly* 15.1 2004: 33-53.
- Sternberg, R.J., Lubard T.I., *Defying the crowd: cultivating creativity in a culture of conformity*, New York, Free press. 1995
- Teece D. J., Pisano, G, Shuen, A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, pp. 509–533.
- Teece, D.J. (2007), *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°13, pp. 1319–1350
- Toustou B. *Le rôle des interactions sociales dans le processus créatif : le cas des chercheurs de l'industrie*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Sous la direction de Nathalie Richebé et d'Ariane Berthoin Antal. Soutenue le 08-12-2015 à Aix-Marseille
- Townsend RC, Bennis W. *Up the Organization: How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits* . John Wiley & Sons. 2007

Van de Ven A.H. Central problems in the management of innovation , Management Science, 1986, Vol 32, N°5

West, M.A.; Farr, James L. Innovation at work: Psychological perspectives . Social Behaviour, Vol 4(1), Mar 1989, 15-30.

White R.K., Lippitt R. (1960). Autocracy and Democracy: An Experimental inquiry, Harper & Brothers: New York, 330p

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., and Griffin, R. W. (1993). « Toward a Theory of Organizational Creativity », Academy of Management Review, vol. 18, n° 2, 293- 321.

Yanow, D., & Schwartz-Shea, P. (2015). Interpretation and method: Empirical research methods and the interpretive turn. Routledge.

Zobrist JF, La belle histoire de Favi, l'entreprise qui croit que l'homme est bon, tome 1 et 2 (Humanisme & Organisations, 2007)

Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. Organizational Behavior and Human Decision Processes , 124(2), 150-164.