

Créativité et innovation au sein des organisations à travers l'histoire

Creativity and innovation in organizations throughout history

Jihane CHGADNA

Doctorante en Economie et Gestion

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Kénitra

L'Université Ibn Tofaïl, Maroc

Email : jihanechgadna@gmail.com

Siham LALAOUI

Professeur d'enseignement supérieur

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Kénitra

L'Université Ibn Tofaïl, Maroc

Email : siham_lalaoui@hotmail.ca

Date de soumission : 08/05/2019

Date d'acceptation : 11/07/2019

Pour citer cet article :

CHGADNA J. & LALAOUI S. (2019) « Créativité et innovation au sein des organisations à travers l'histoire »

Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3 » p : 227- 243

Résumé:

Avec l'importance croissante de l'innovation afin de renforcer la compétitivité des organisations, la créativité se pose comme un élément essentiel pour la valeur ajoutée des produits et services au sein de toute organisation.

Pour cela cette recherche portera sur une étude qui consiste à questionner la notion de la créativité en la confrontant à celle de l'innovation, afin de déterminer sa place et son importance au sein des organisations à travers l'histoire; Sous la problématique suivante : **Quelle est la place de la créativité et de l'innovation au sein des organisations ?**

Dans cette perspective, notre article définit les deux notions créativité et innovation au sein des organisations. Son objectif est de retracer les contours des développements théoriques et conceptuels. Afin de montrer que Les organisations les plus créatives et innovantes se caractérisent, en plus d'une gestion efficace, par l'utilisation systématique d'approches et de techniques créatives, ce qui leur permet de nourrir le processus d'innovation et création d'idées.

Mots-clés: Innovation ; Créativité ; Idée ; Organisation ; Performance.

ABSTRACT:

With the growing importance of innovation to strengthen the competitiveness of organizations, creativity is an essential element for the added value of products and services within any organization.

For this purpose, this research will focus on a study that involves questioning the notion of creativity by confronting it with that of innovation, in order to determine its place and importance within organizations throughout history; Under the following question: **What is the place of creativity and innovation within organizations?**

In this perspective, our article defines the two notions of creativity and innovation within organizations. Its purpose is to trace the contours of theoretical and conceptual developments. In order to show that the most creative and innovative organizations are characterized, in addition to an effective management, by the systematic use of creative approaches and techniques, which allows them to feed the process of innovation and creation of ideas.

Keywords: Innovation ; Creativity ; Idea ; Organization ; Performance.

Introduction :

De nos jours, le besoin en matière de créativité se développe de plus en plus, c'est un domaine dont l'étude est plus récente que l'innovation et dont les contours et les contenus sont encore flous.

L'organisation qui s'intéresse à la créativité, sera mieux trouver des façons novatrices au sein de son organisme, car c'est la créativité qui est la source de l'innovation. Innover sans faire de créativité, c'est donc prendre le risque de faire la même chose qu'un autre, de ne pas se différencier, voir de copier et de passer à côté d'une belle opportunité de changer. On peut dire que La capacité d'innover et changement sont très intimement reliés d'où l'importance de mettre à profit la créativité dans la gestion du changement.

Pour Amabile en 1988 la créativité est à l'origine de l'innovation à travers la production d'idées nouvelles et utiles et peut être considérée comme son antécédent. Certains auteurs se focalisent d'ailleurs sur l'amont du processus, à travers ce qui favorise l'innovation, et s'intéressent à la capacité à innover (PARMENTIER G., SZOSTAK B., (2015)).

Pour cela cette recherche portera sur une étude qui consiste à questionner la notion de la créativité en la confrontant à celle de l'innovation, afin de déterminer sa place et son importance au sein des organisations; Sous la problématique suivante : **Quelle est la place de la créativité et de l'innovation au sein des organisations ?**

Nous montrons par la suite que Les organisations les plus créatives et innovantes se caractérisent, en plus d'une gestion efficace, par l'utilisation systématique d'approches et de techniques créatives, ce qui leur permet de nourrir le processus d'innovation et création d'idées.

Pour atteindre l'objectif principal, Notre travail de recherche se structure en deux parties. La première partie porte sur le cadre général de la notion de la créativité à travers l'histoire au sein des organisations. Son objectif est de retracer les contours des développements théoriques et conceptuels. La deuxième partie consiste à présenter le concept de l'innovation et son importance au sein des organisations à travers l'histoire.

1. La créativité:

La notion de la créativité a évolué au cours de l'histoire, et pour la définir demeure un sujet de recherche en soi qui continue à faire débat.

Ce concept, néologisme d'origine américaine accepté par l'académie française en 1971, et un phénomène qui a longtemps fait l'objet d'attention et de recherches des différents psychologues et sociologues, puisqu'elle implique en premier lieu l'être humain et sa capacité à innover.

Les pères fondateurs de la créativité Osborn, Koestler et de Bono, ont proposé une définition consensuelle sur la créativité. Selon (OSBORN A F, 1988), la créativité est un processus intellectuel qui vise à provoquer le plus d'associations possibles afin d'arriver à une nouvelle synthèse, un nouvel arrangement d'où surgiront des nouveautés conceptuelles, des stratégies inattendues, des innovations. Osborn a mis en évidence dans ses travaux, la faculté de tout individu, certes à des degrés divers, à avoir une activité créative. Pour (KOESTLER A, 1989), à considérer que L'acte créateur n'est pas un acte de création au sens de l'Ancien Testament. Il ne crée pas quelque chose à partir de rien, il découvre, mélange, combine, synthétise des faits, des idées, des facultés, des techniques, qui existaient déjà. Le tout inventé sera d'autant plus étonnant que les parties soient plus familières. (BONO (de) E, 1987), Considère que Réfléchir créativement est une technique opératoire avec laquelle l'intelligence exploite l'expérience dans un but donné.

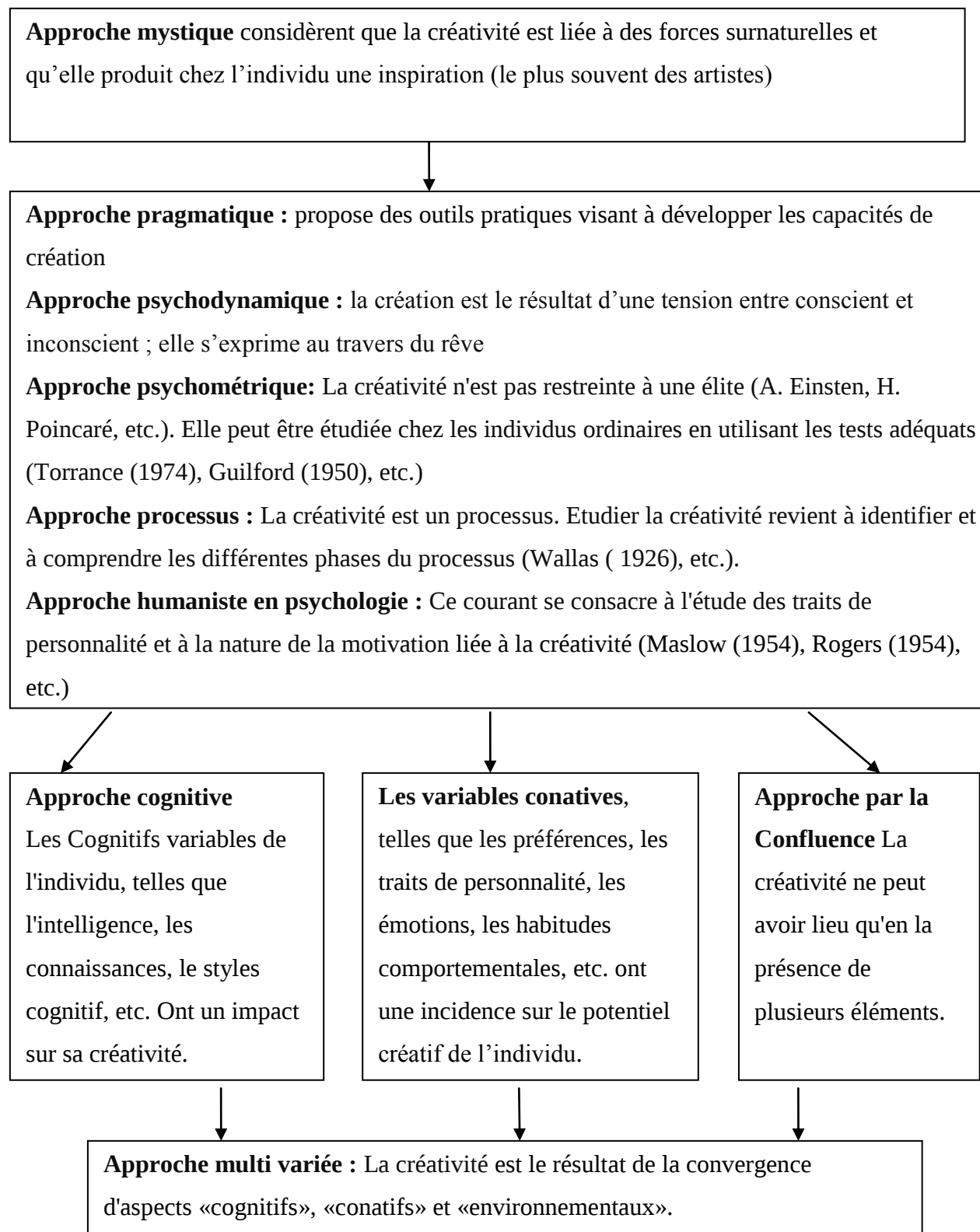
Pour bien se positionner par rapport à la littérature, nous allons tenter d'examiner les différentes approches relatives à l'implication de la Créativité sur les pratiques de management. Selon H. James Harrington, Glen D. Hoffherr , et Robert P. Reid (1998), considérons que dans le monde du travail d'aujourd'hui, la créativité des employés n'est pas seulement recommandée, elle est attendue! La boîte à outils de créativité révèle des moyens d'instiller et de développer la créativité dans pratiquement tous les stades et tous les niveaux du processus métier. Son cadre facile à suivre stimule la pensée originale, la résolution de problèmes et l'innovation. L'équipe d'Harrington explore les quatre styles de créativité uniques, les trois domaines qui exigent le plus de créativité et bien plus encore. Les outils et techniques dynamiques afficheront des résultats instantanés lorsqu'ils seront appliqués à pratiquement chaque entreprise ou organisation. Dans leur livre de The Creativity Toolkit: Provoking Creativity in Individuals and Organizations H. James Harrington, Glen D. Hoffherr , et Robert P. Reid (July 20, 1998) ont identifier quatre approches de créativité.

Premièrement l'approche structurée, qu'il suit un processus étapes par étape, il s'agit d'identifier un problème, de déterminer sa cause, puis de sélectionner et d'implémenter une solution. La deuxième approche est l'approche non linéaire il fonction bien en groupe et seulement si les participant suspend leur jugement, il est ouvert et basé d'avantage sur la quantité que sur la qualité, il s'agit par exemple de générer des idées à la voler.

Nous présentons ainsi, une typologie d'approches développée par Sternberg et Lubart (1999). Cette typologie n'est pas exhaustive, mais présente une sélection d'approches utiles pour bien comprendre la créativité. Il s'agit donc de l'approche mystique ou théologique, Les approches

de confluence, l'approche cognitive, l'approche psychométrique, l'approche psychodynamique, et l'approche pragmatique qui sont présentés dans la figure N°1.

Figure N°1 : Survol historique du concept de créativité



Source : Auteurs

- ❖ L'approche mystique ou théologique, considère que la créativité est liée à des forces externes, voire surnaturelles et spirituelles qui produisent chez l'individu une inspiration. C'est une approche qui ne peut pas être soumise à des études scientifiques parce qu'elle s'appuie sur un processus mystique et spirituel, où la rationalité est absente. Elle considère que l'acteur créatif n'est qu'un instrument d'expression.
- ❖ L'approche pragmatique qui considère que la créativité peut être améliorée par le recours à des méthodes et techniques comme par exemple le brainstorming qui a été développé par (Osborn, 1948) afin d'encourager les individus à résoudre les problèmes d'une manière créative, et le Creative Problem Solving (Lubart, 2003). C'est une approche qu'elle est présentée comme Les capacités intellectuelles, d'analyse, d'évaluation et de synthèse de l'individu créatif.
- ❖ L'approche psychodynamique : C'est une approche qui se base sur la théorie freudienne qui présume que la créativité est le résultat d'une interaction entre la réalité consciente et les commandes inconscientes. Elle se base sur des études de cas de créateurs. Cette méthodologie semble adaptée pour étudier la créativité. Néanmoins, elle a fait preuve de critiques concernant la mesure de ses apports théoriques (Sternberg et Lubart, 1999).
- ❖ L'approche psychométrique : Elle vise à trouver des outils de mesure de la créativité individuelle. Guilford (1950) propose que la créativité puisse se pratiquer au quotidien avec une approche psychométrique. Il a développé des tests qui permettent de différencier le niveau de créativité chez les individus. Son hypothèse fondamentale est contraire à l'idée que la créativité soit une aptitude exceptionnelle, innée et possédée par très peu de gens. Guilford (1971) considère la créativité comme un mode de pensée commun à tous les individus mais à des degrés variables.
- ❖ L'approche cognitive : Plusieurs auteurs (Beaudot, 1979; Leif, 1985 ; Guilford, 1977) définissent la créativité comme un processus cognitif. Ils nous éclairent sur la nature de ces mécanismes en reconnaissant deux formes de pensée, la divergente, et la convergente. L'approche cognitive étudie le rôle de la cognition dans le processus créatif. Elle vise la compréhension de ce dernier à travers la pensée créative. Ward et Finke (1995), Sternberg et Davidson (1995) ont adopté cette approche. Ils suggèrent que le processus créatif est une succession de phases de génération et de représentation de schémas mentaux et d'exploration pour trouver les idées créatives.
- ❖ L'approche socio-affective : Selon l'approche socio-affective, la créativité est plus répandue chez certains types de personnalité. Cette approche s'interroge sur le rôle de la personnalité, de la motivation (intrinsèque et extrinsèque) et de l'environnement socio-culturel dans la capacité

créative de la personne. Les traits de personnalité caractérisent souvent les personnes créatives (Amabile, 1983 ; Barron, 1968,1969 ; Mackinnon, 1965). L'approche socio-affective place l'individu au centre de l'acte créatif, elle traite le phénomène de la créativité en termes d'attributs de personnalité et de l'environnement, mais elle met très peu, voire pas du tout l'accent sur les représentations mentales et l'aspect cognitif du processus créatif.

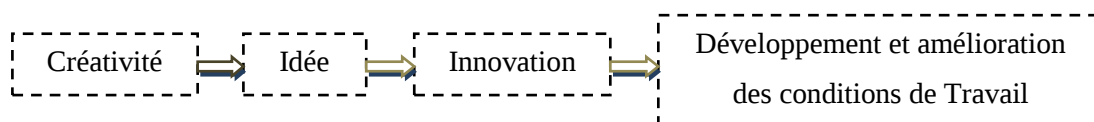
- ❖ Les approches de confluence, se base sur une idée qui suppose que la créativité est le résultat de la convergence de plusieurs composantes (Sternberg, 1999, p. 10). Ces approches permettent une meilleure compréhension de la créativité et facilitent la mise en œuvre de son développement dans l'entreprise.

Les approches de confluence étudient différents aspects de la créativité. Elles mettent l'accent sur les variables cognitives, les variables de la personnalité et les variables de l'environnement susceptibles d'influencer la créativité.

Ces dernières années, le concept de créativité devient un terme populariser et universel, elle semble être un facteur essentiel de développement et de performance des organisations. elle est définie comme le développement de valuable, useful new product, service, idea, procedure, or process by individuals working together in a complex social system (Richard W. Woodman, 1993). Plus précisément, il s'agit d'un processus de création et de captation d'idées de valeur et non de valorisation des idées, ce qui est l'objet de l'innovation (Carrier, 2011).

La créativité est parfois considérée comme une sous-composante de l'innovation (Wright, 2011).ou bien une partie du processus d'innovation, alors que l'innovation est considérée comme l'application pratique des idées créatives (Westwood, 2003), Bien que les deux concepts soient intimement reliés, Il ne faut pas confondre innovation et créativité. Si la créativité consiste à proposer des idées de valeur et originales, l'innovation, elle, réside dans l'exécution de cette idée, et devra amener à un développement et amélioration des conditions de travail, tel qu'illustré ici dans la figure N°2 :

Figure N° 2 : Démarche globale d'amélioration de la créativité



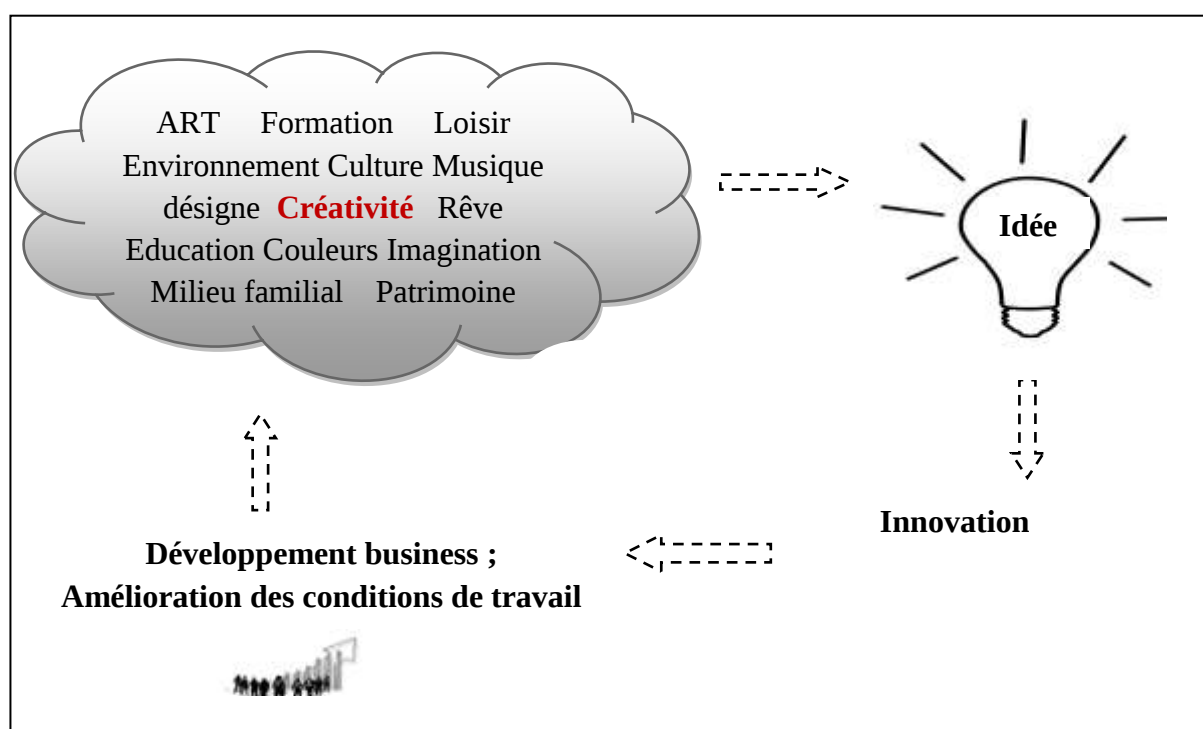
Source : Auteurs

Au milieu des années quatre-vingt, des travaux traitant de la créativité au sein de l'organisation sont apparus (AMABILE, 1988). Ce qui fait émerger le concept de créativité organisationnelle (WOODMAN, 1993). Selon (T.M, 1998) créativité dans les organisations est définit comme la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un groupe

d'individus travaillant ensemble et l'innovation comme la mise en œuvre de ces idées. Nous pensons donc que si dans la créativité organisationnelle, l'idée est le résultat à atteindre, elle est le point de départ de l'innovation. Et nous considèrent donc que La créativité est la première étape du processus d'innovation.

Pour (Woodman R. W., 1993) la créativité organisationnelle est un concept qui s'inscrit dans un contexte social et peut être définie comme une fonction complexe de la créativité des individus et des groupes, elles-mêmes tributaires des caractéristiques de l'organisation. Elle repose sur l'idée que la créativité résulte de l'interaction entre les différents domaines sociaux, et considère aussi la créativité organisationnelle comme un sous-ensemble du champ de l'innovation qui, elle-même, constitue un sous-ensemble du changement organisationnel; tel qu'illustré ici dans la figure N° 3 :

Figure N° 3 : Démarche globale d'amélioration de la créativité.



Source : Auteurs

La créativité est considérée comme une phase de génération d'idées, tandis que l'innovation est une phase d'implantation des idées. Les chercheurs en gestion considèrent que la créativité est la phase première de l'innovation, l'étape d'émergence des idées tandis que le terme innovation est plus spécifiquement attribué au processus de mise en œuvre des idées (Zaltman, Duncan,

Holbeck 1973, Rogers 1983, Marcus 1988, Van de Ven 1986, Amabile 1988, Staw 1990, Getz 2000). On peut considérer donc que L'innovation est l'application d'une idée issue d'une créativité, qui implique la réalisation d'un changement et d'une amélioration des conditions de vie.

Selon ces conceptions, la créativité fait donc partie du processus général d'innovation. Lubart, Mouchiroud, Tordjman, & Zenasni (2015) semble admise par la majorité 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.

À la lumière de ces définitions, nous pouvons dégager quelques idées que nous considérons communes et qui se recoupent d'un auteur à l'autre. On parle d'un processus à suivre qui se dote de l'originalité; d'une création de l'inexistant à partir de l'existant; d'une intelligence humaine; d'un produit qui se caractérise par la nouveauté, l'originalité et l'utilité.

L'ensemble des définitions et des éléments présentés nous aide à conclure que la créativité est un phénomène qui peut être basé sur des techniques spécifiques, mises en œuvre par des personnes particulières dans le but d'obtenir un résultat nouveau, original et de valeur. C'est aussi une science, un art, une nouvelle conception des choses se concrétisant par la capacité humaine à créer de nouvelles combinaisons qui sont des solutions à des problèmes existants.

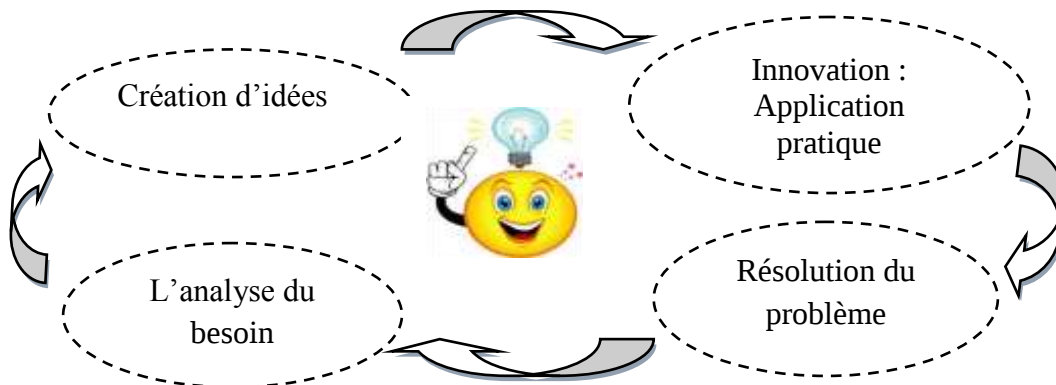
2. L'innovation:

L'analyse structurelle de la stratégie a dominé les années 80 sous l'influence du premier ouvrage de (Porter.M.E, 1982 rééd. 1998). Dans cette approche, les stratégies performantes dans une industrie sont déterminées par les cinq forces de la concurrence. L'analyse stratégique permet de détecter les facteurs clés de succès, afin de choisir le meilleur positionnement possible à ces facteurs clés de succès. Dès cette période, le terme de l'innovation est considéré comme un moyen pour atteindre l'avantage compétitif sur le marché.

Pour Rogers L'innovation est définie comme une idée, une pratique ou un objet perçu comme étant nouveau par un individu ou une unité d'adoption, afin de résoudre un problème (Rogers, 1983).

Ainsi, selon (Van den ban, 1994), le processus d'adoption commence depuis le premier contact de l'individu avec l'innovation jusqu'à son adoption ou son rejet. Les chercheurs considèrent à partir de cette définition, l'adoption comme un processus qui se produit dans le temps.

Figure 4 : Démarche globale d'amélioration de l'innovation.



Source : Auteurs

Nous notons que la créativité a généralement examiné le stade de la génération d'idées, alors que les études sur l'innovation ont également inclus la dernière phase de mise en œuvre des idées.

Le concept de L'innovation est actuellement vu comme la résultante d'un processus dont le succès dépend des interactions et des échanges entre une multitude d'acteurs au sein de situations d'interdépendances (Landry, 2002). C'est la génération et l'adoption de nouvelles idées ou de nouveaux comportements se rapportant à un dispositif, un système, un procédé, une politique, un programme, un produit ou un service qui est nouveau pour l'organisation adoptante (DAMANPOUR, 2009), Alors que la créativité a été conçue comme une génération d'idées nouvelles et utiles, on a généralement soutenu que l'innovation était à la fois la production d'idées créatives comme première étape et leur mise en œuvre comme seconde étape (Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996). ; Shalley et Zhou, 2008; West et Farr, 1990).

L'innovation et la créativité sont devenues des facteurs de plus en plus importants pour la performance, le succès et la survie à long terme des organisations.

La créativité et l'innovation sont le processus, les résultats et les produits de tentatives visant à développer et à introduire des méthodes de travail nouvelles et améliorées. L'étape de créativité de ce processus fait référence à la génération d'idées et l'innovation à l'étape suivante de mise en œuvre d'idées pour une meilleure procédure, pratique ou produit. La créativité et l'innovation peuvent se produire au niveau de l'individu, de l'équipe de travail, de l'organisation ou à plus d'un de ces niveaux combinés.

Pourtant, la créativité et l'innovation sont des phénomènes complexes, qui se développent avec le temps et qui nécessitent un leadership habile afin de maximiser et améliorer la performance organisationnel.

Les nouvelles idées et pratiques mises en œuvre dans une organisation peuvent être générées par les employés de l'organisation (Jansen, 2008.), et c'est la raison pour laquelle les organisations cherchent à exploiter les idées et les suggestions de leurs employés, il est évident que le processus de génération et de mise en œuvre d'idées est devenu une source d'avantage concurrentiel distinct (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004; West, 2002 a; Zhou et Shalley , 2003). Et Tant qu'un employé introduit et applique intentionnellement une nouvelle idée, méthode ou pratique, il est dit qu'il s'engage dans l'innovation (Anderson, et al, 2004; West & Farr, 1990).

Au niveau de l'équipe, la créativité est une conséquence du comportement créatif individuel, de l'interaction entre les membres du groupe, des caractéristiques du groupe comme par exemple les normes et la taille du groupe, des processus d'équipe et des influences contextuelles. Au niveau organisationnel, l'innovation fonctionne à la fois de la créativité individuelle et collective (Woodman et al., (1993)). C'est l'un des cadres conceptuels les plus fréquemment utilisés pour souligner les interactions entre les facteurs contextuels et individuels susceptibles d'améliorer ou d'inhiber la créativité au travail.

Nous pensons qu'il nous semble important que les organisations prennent en considération la capacité créative des managers et managés. Si la créativité est prise en compte, les managers et managés d'aujourd'hui seront mieux armés pour trouver les solutions innovantes de demain.

Cette recherche permet aussi de répondre au manque de travaux sur l'innovation organisationnelle qui reste encore aujourd'hui le parent pauvre de la littérature sur l'innovation (Birkinshaw J. H. G., 2008) et (Damanpour F.&Aravind D, 2011).

L'innovation organisationnelle se réfère donc à l'adoption d'innovations de tous types au sein des organisations. Le terme innovation organisationnelle est utilisé pour signifier l'adoption d'innovations de tous types technologiques et non technologiques, produits, services, procédés par les organisations.

L'innovation organisationnelle, aussi connue sous le nom d'innovation management (Birkinshaw et al, (2008)) ou « innovation managériale » (Damanpour et Aravind, (2011)).

Dans un article plus récent de Birkinshaw et Mol (2006) reprennent cette perspective en considérant que l'Innovation Managériale est l'introduction de pratiques de management nouvelles pour l'entreprise dans l'objectif d'augmenter sa performance.

Selon Birkinshaw, Hamel, Mol (2008) ont contribué à imposer ce concept et ont proposé une définition qui fait référence : « Nous définissons l'innovation managériale comme l'invention et la mise en œuvre d'une pratique managériale, d'un processus managérial, d'une structure ou d'une technique managériale, qui sont nouveaux pour l'état de la connaissance dans l'intention de réaliser les objectifs organisationnels » p 825. Un auteur comme Damanpour (1984), précurseur sur le thème de l'innovation organisationnelle, s'est aussi récemment rallié à ce concept général d'innovation managériale (2011).

L'innovation organisationnel est une innovation de procédés non technologiques qui englobe les nouvelles pratiques managériales, les nouvelles stratégies, procédures, politiques et structures organisationnelles (Armbruster et al., (2008) ; Birkinshaw et al., (2008) ; Damanpour et Aravind, (2012))).

La notion de nouveauté, qui est au cœur de ce concept, est relative. Comme la majorité des études sur l'adoption d'une innovation au niveau de l'entreprise, nous retenons qu'elle peut être définie comme la nouveauté pour l'organisation elle-même (Damanpour et al, (2009)).

A travers cette recherche, on peut dire qu'il ya ceux qui définissent le concept d'innovation organisationnelle, comme les approches qui sont nouvelles en matière de connaissances pour réaliser le travail de management et les nouveaux procédés qui produisent des changements dans la stratégie, la structure, les procédés administratifs et les systèmes, et ceux qui la définissent comme la généralisation de pratiques, de procédés, structures qui sont destinées à favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels.

Conclusion :

A travers cet article on peut conclure que la créativité et l'innovation occupent une place majeure dans l'amélioration de la performance des organisations et leur succès.

Nous pensons que L'organisation qui s'intéresse à la créativité des managers et managés, saura mieux trouver des façons novatrices au sein de son organisme, car c'est la créativité qui est la source de l'innovation. Ainsi, que le système organisationnel doit capitaliser sur ces acteurs créatifs et Leurs orientations dans le sens d'une innovation.

Bibliographie

Amabile, T. (1998). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, JAI Press.

AMABILE, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. *Research in Organizational Behaviour*.

Armbruster H., B. A. (2008). "Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys", *Technovation*, vol. 28, n° 10, p. 644-657.

Armbruster H., Bikfalvi A., Kinkel S., Lay G. (2008). "Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys", *Technovation*, vol. 28, n° 10, p. 644-657.

Begadaà, M., & Nyeck, S. (2013). Quel Marketing pour les activités artistiques: Une analyse qualitative comparée des motivations des consommateurs et producteurs de théâtre. *Recherche et applications en marketing*, Vol. 10, N° 10, Le marketing commercia , pp.27-45.

Bergh, J. C., Truffer, B., & Kallis, G. (2011). Environmental innovation and societal transition: Introduction and overview. *Environmental innovation and societal transition* , pp.1-23.

Bergha, J. C., Bernhard Truffer, d., & Giorgos Kallis a, e. (2011). Environmental innovation and societal transitions: Introduction and overview. *Environmental Innovation and Societal Transitions* , 1–23.

Birkinshaw J., Hamel G. et Mol M. "Management innovation", *Academy of Management Review*, vol. 33, 2008

Birkinshaw J. et Mol M. "How management innovation happens", *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, 2006

Birkinshaw J., Hamel G. et Mol M. "Management innovation", *Academy of Management Review*, vol. 33, 2008

Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008). "Management innovation", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 825-845

Bonfait, O. (1989). Histoire de l'art et sciences sociales. L'année sociologique (1940/1948), Troisième série, Vol. 39 , pp.59-79.

BONO (de) E. (1987). Lateral thinking for management, Penguin Books, Londres.

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

Carruthers, G., & Vanclay, F. (2012). The intrinsic of environmental management systems that facilitate adoption and encourage innovation in primary industries. Journal of environment management , pp.125-134.

Chapouli, J. M. (1973). Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels. Revue Française de sociologie, Vol. 14, N°1 , pp.86-114.

Curie. (2000). Travail, personnalisation et changements sociaux. Archives pour la psychologie de travail; In Guilbert & Lancry (2009) , 35-55.

Damanpour F.&Aravind D. (2011). Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents. Management and Organization Review.

Damanpour F., A. D. (2012). "Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents", Management & Organization Review, vol. 8, n°, p. 423-454.

Damanpour F., W. R. (2009). "Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations", Journal of Management Studies, vol. 46, n° 4, p. 650-675.

DAMANPOUR, F. W. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. Journal of Management Studies, 46(4).

Efrat, K. (2014). The direct and indirect impact of culture on innovation. Technovation Vol. 34 , 12-20.

Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., & Brettel, M. (2013). Top management's Transformational Leader Behaviors and innovation orientation: A cross perspective in eight countries. Journal on international Management: Fox school of business , xxx.

Godard, O., & Beaumais, o. (1993). Économie croissance et environnement des nouvelles stratégies pour de nouvelles relations. *Revue économique*, vol. N° Hors série: Persopectives et réflexions stratégiques à moyen terme , 143-176.

Guilbert, L., & Lancry, A. (2009). La conciliation des sphères de vie des cadres: études de cas; Managers' life balance, case study. *Pratiques psychologiques* , 271-285.

Guinard, F. (1999). Oedip et la mentalité de groupe. *L'homme*, N°149, *Anthropologie psychanalytique* , pp.155-165.

H. James Harrington, G. D. (July 20, 1998). *The Creativity Toolkit: Provoking Creativity in Individuals and Organizations* (2 editions ed.). McGraw-Hill; Har/Cdr edition.

Harrington, H. J., Hoffherr, G. D., & Reid, R. P. (1998, July 20). *The Creativity Toolkit: Provoking Creativity in Individuals and Organizations*, McGraw-Hill; Har/Cdr edition.

Hofstede. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values*. Sage Publications.

Jansen, J. J. (2008.). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. . *Journal of Management Studies*, 45: 982-1007.

Jean-Paul Lederach. (1995). *Preparing of peace: conjlict transformation across*.

Jones, M., & Hofstede. (2007). *Culturally questionable?* Oxford Business & Economics Conference, June 26-27 , XXX.

Jørgensena, S. E., & Nielsenb, S. N. (2012). Tool boxes for an integrated ecological and environmental management. *Ecological Indicators*, vol. 21 , 104–109.

Jing Zhou, Christina E Shalley, *Handbook of organizational creativity*, Published in 2008 in New York by Lawrence Erlbaum Associates

Kessous, E., Mellet, K., & Zouinar, M. (2010). L'économie de l'attention : entre protection des ressources cognitives et extraction de la valeur. *Sociologie du travail*, vol. 52 , 359–373.

KERROUM H. & El ABBADI B. (2019) « Les déterminants de l'implantation de l'innovation managériale dans le secteur non marchand : Une nouvelle approche », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 579- 605

KOESTLER A. (1989). *The act of creation*, Arkana, Londres.

Landry, R., N. Amara et M. Lamari (2002)"Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent?"echnological Forecasting and Social Change, vol. 69

Lapierre, J. W. (1991). L'oeuvre d'Yves Barel: Une sociologie pour le XXIème siècle. Cahier internationaux de sociologie, vol. 90, janvier-juin , 175-187.

LeBoterf, G. (2011). Ingénierie et évaluation des compétences. Eyrolles: 55-77.

Leveau. (1994). Les beurs dans la cité. Vingtième siècle, Revue d'histoire; N°44; La culture politique en France de Gaule , pp.65-71.

Louvet, N., Rocci, A., & Bris, C. L. (2013). L'innovation outil de renouvellement de la production de service de mobilité. Développement durable et territoires, Vol, 4, N°3, Dossier:Les conditions de production d'un transport durable , pp.1-14.

Lubart, R. J. (1999). « The concept of creativity: Prospects and paradigms », in: Handbook of Creativity, R.J. Sternberg (ed.), Cambridge University Press, Cambridge, 3-15.

Lubart, T. M. (2015). Psychologie de la créativité-2e édition. Paris : Armand Colin.(p 23).

M., B. J. (2006). "How management innovation happens", MIT Sloan Management Review, vol. 47, .

MAYO., E. The Human Problems of an Industrial Civilization : Early Sociology of Management and Organizations, Routledge, 1933, réédition en 2001 ; The Social Problems of an Industrial Civilization, Routledge, 1945-1947, réédité en 2007.

Morin, E. M. (1996). Psychologie de travail. Montréal: Gaëtan Morin.

Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practice and national culture. Journal of business studies, Vol. 27, N° 4 , 753-779.

OSBORN A F. (1988). Créativité : l'imagination constructive, Éditions Dunod, Paris.

PARMENTIER G, S. B. (2015). La créativité organisationnelle vue comme sous l'angle du management stratégique : proposition du concept de capacité créative d'une organisation. Communication AIMS, XXIV Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris.

Porter.M.E. (1982 rééd. 1998). Choix stratégiques et concurrence, Paris, Economica.

Richard W. Woodman, J. E. (1993). The Academy of Management Review. Toward a Theory of Organizational Creativity , 293-321.

ROBERT J. Sternberg et TODD I. Lubart (1999), « The concept of creativity: Prospects and paradigms », in: Handbook of Creativity, R.J. Sternberg (ed.), Cambridge University Press, Cambridge, 3-15.)

Rogers, E. M. (1983). Diffusion of innovation. Third edition, the free press, New York.

Shwartz, S. H., & Bilsky, W. (1993). Vers une théorie de l'universalité du contenu et de la structure des valeurs: Extension et reproduction interculturelles. Recherche et application en marketing, Vol. 8, N°4. Valeurs et consommateur européens , 77-106.

Simonton, D. K. (1984). Genius, Creativity, and Leadership, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Sitkin, M., & Pablo. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. The Academy of Management Review.

T.M, A. (1998). A model of creativity and innovation in organizations. Research in Organizational Behavior, 10, JAI Press.

Van den Ban, A. W., H. S. Hawkins, J. H. M. Brouwers & C. A. M. Boon, (1994), La vulgarisation rurale en Afrique, Edition CTA- Karthala, Wageningen

Westwood, R. &. (2003). The multicultural muse: Culture, creativity and innovation. International Journal of Cross Cultural Management, 3(2), tiré de doi: 10.1177/14705958030032006. 235-259.

Woodman R. W., S. J. (1993). Toward a theory of organizational creativity. The Academy of Management Review, vol. 18.

Wright, G., Lewis, T., Skaggs, P., & Howell, B, (2011). Creativity and innovation: A comparative analysis of definitions and assessment measures. American Society for Engineering Education