

« Être ou ne pas être CréActif ? Telle est la question du manager »

[SERIE D'ARTICLES] MANAGEMENT & CREATIVITE : QUE DU BON SENS. Dans le précédent article [« Le management m'a tué »](#) nous avons démontré qu'il est primordial de **ré-inventer** son management pour encourager une **performance humaniste**. La **créativité devient vitale**, c'est un besoin essentiel pour manager autrement et ouvrir le champ des possibles.

Pour développer de manière utile et efficace la créativité dans l'entreprise, j'ai inventé le concept de « **CréActivité** », l'association de créativité & activer (réanimer, rendre actif, vivant). **Agir avec créativité**, c'est passer à l'action pour se sentir vivant, aligné (à lire : [« invitation à la CréActivité »](#))

Pour **agir, manager et innover avec créativité**, le manager va stimuler l'art d'oser créer & passer à l'action. Dans cet article nous allons décrypter la **Carte du leadership CréActif** pour manager son équipe avec créativité.

La carte du leadership CréActif

« *Le leadership : c'est l'art de faire faire à quelqu'un, quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire* »
Général Eisenhower.

Pour manager avec créativité, quelle posture de leadership adopter ? Est-ce au manager de porter les idées ? Doit-il/elle solliciter les idées de son équipe ?

Pour adapter son leadership, deux questions clés se posent :

- ❑ Quel est le niveau de maturité de l'individu ou de l'équipe ? Et quels sont les niveaux de compétences métier, de compétences créatives, de motivation ?
- ❑ Quelles sont les appétences naturelles du/de la manager : gérer des tâches ou gérer la relation ?



La carte du leadership CréActif

s'articule donc autour de ces 2 questions qui deviennent nos axes : le niveau de compétences créatives de l'équipe (axe horizontal) et l'appétence du manager (axe vertical).

Cette cartographie nous permet d'identifier 4 postures de leadership différentes que le manager va adopter pour CréActiver.

Cette cartographie des 4 postures de leadership est issue d'une association de deux modèles de leadership : le leadership situationnel (c'est un modèle de management de proximité dont les styles s'adaptent à la maturité des collaborateurs (compétence et autonomie), inventé et développé par Paul Hersey et Kenneth Blanchard) et le test LJI¹ (LJI signifie Indicateur de

jugement en situation de leadership). Ce test évalue la capacité d'adaptation des managers et leurs concernant la recherche de solutions et la prise de décision.

Le leadership CréActif directif : « J'agis selon mes idées »



Cette posture peut être très efficace à court terme car elle permet un gain de temps immédiat. Elle s'applique souvent dans une culture orientée vers l'action et la réactivité et se révèle bénéfique et structurante avec une **équipe débutante**. La manager est **organisatrice et donneuse d'ordres** : elle résout les problématiques ou prend des décisions en fonction des informations dont elle dispose, ou après avoir récolté les informations auprès de son équipe.

La créativité du manager est stimulée en permanence au détriment de celle de son équipe.

Néanmoins, la manager peut se retrouver submergée car elle doit assumer beaucoup de responsabilités, gérer plusieurs situations en même temps et par conséquent prendre de nombreuses décisions. **Son équipe est dépendante de ses idées et de ses décisions pour agir**. Elle risque alors d'avoir une équipe passive et qui manque d'initiative, de confiance en soi et bien-sûr de créativité (puisque cette capacité n'est jamais sollicitée, ce muscle s'atrophie). Cette posture ne convient pas avec une équipe expérimentée, qui peut se sentir dévalorisée dans ses compétences.

Le leadership CréActif consultatif : « J'agis selon nos idées »



Cette posture est pertinente pour faire émerger des idées d'une **équipe en construction** tout en laissant la décision finale au manager. Il devient **pilote** : il partage la problématique ou le projet avec son équipe en recueillant leurs idées, puis **il prend sa propre décision pour agir**. Réunir les équipes pour recueillir leurs idées permet d'avoir plusieurs points de vue et cela donne de la hauteur sur la problématique ou sur le projet. Cela favorise l'implication et la responsabilité de l'équipe puisqu'elle est consultée.

La créativité du manager et celle de l'équipe sont sollicitées. Pour autant cette posture n'engendre pas encore une autonomie ou une prise d'initiative, car **l'équipe n'a pas le pouvoir d'agir sur les décisions**.

Cette posture est parfois perçue comme de la manipulation. Elle risque de créer de la méfiance au sein de l'équipe, surtout lorsque le manager a déjà pris sa décision avant de consulter son équipe.

Le leadership CréActif participatif : « Nous agissons ensemble selon nos idées »



Cette posture est adaptée pour créer le sentiment d'appartenance avec une **équipe expérimentée** et motivée. La manager devient **animatrice et ressource** : elle partage la problématique ou le projet avec l'équipe, elle participe aux échanges d'idées et coordonne la sélection pour trouver ensemble un consensus. **C'est un vrai processus collaboratif avec une réflexion et un choix collectif pour agir**.

La créativité de tous est stimulée pour chercher **ensemble** les idées, nous sommes dans la puissance de l'intelligence collective. Une synergie entre les membres de l'équipe se met en place pour peu que les objectifs soient clairs et partagés.

Cette posture demande plus de temps que la posture directive, par exemple. La capacité à gérer ce type de réunion collaborative est indispensable. Si le cadrage n'est pas suffisamment transparent cela peut engendrer un manque de décision ou une difficulté à passer à l'action. La manager devra en même temps avoir la capacité de reprendre la main pour trancher si l'équipe a besoin d'un arbitrage ou pour redéfinir le cap ou la stratégie.

Le leadership CréActif déléгатif : « Vous agissez selon vos idées »



Cette posture est adaptée avec une **équipe compétente et autonome** et capable de s'autogérer. Le manager devient **facilitateur ou briseur d'obstacles**, il cherche à faciliter le travail en étant vigilant sur l'environnement et les moyens dont dispose son équipe pour chercher et mettre en place les idées. Il fournit les informations et valide avec les équipes les critères et les objectifs.

L'équipe est autonome et experte dans le projet ou sur le sujet confié : elle a la **liberté et la responsabilité sur le « comment agir »** pour résoudre la problématique. C'est donc **la créativité de l'équipe** qui est en premier lieu

stimulée et valorisée.

Cette posture n'est pas adaptée avec une équipe débutante car elle peut générer du stress sur des personnes en manque de confiance et de capacité d'autonomie. La confusion avec une posture du « laisser-faire » existe, le manager sera vigilant de bien clarifier les règles et de ne pas « abandonner » l'équipe : le cadre et la relation devront être clairs et transparents.

[conclusion] Il ne s'agit pas de stigmatiser sur la bonne ou la mauvaise posture de leadership. Les quatre postures ont leurs atouts... et aussi leurs points de vigilance, lorsqu'elles ne sont pas en phase avec la maturité créative des individus. Au sein d'une même équipe, il existe une variété de niveau de compétences. Pour chaque individu, le/la manager sera vigilant.e de le faire grandir vers un niveau de compétence créActive plus fort. La puissance du manager est d'adapter sa posture de leadership afin de favoriser la stimulation de la créativité et l'autonomie d'action.

Et vous ?

Quelle est la posture de leadership CréActif que vous utilisez aujourd'hui ?

Quelles sont les niveaux de compétences créatives des individus qui composent votre équipe ?

Comment vous adapter votre posture de leadership CréActif en fonction des profils ?

Corinne Landais, extrait de son livre Manuel pour créActiver en entreprise (<https://www.ideeine.fr/la-creactivite/>) - Janvier 2021