

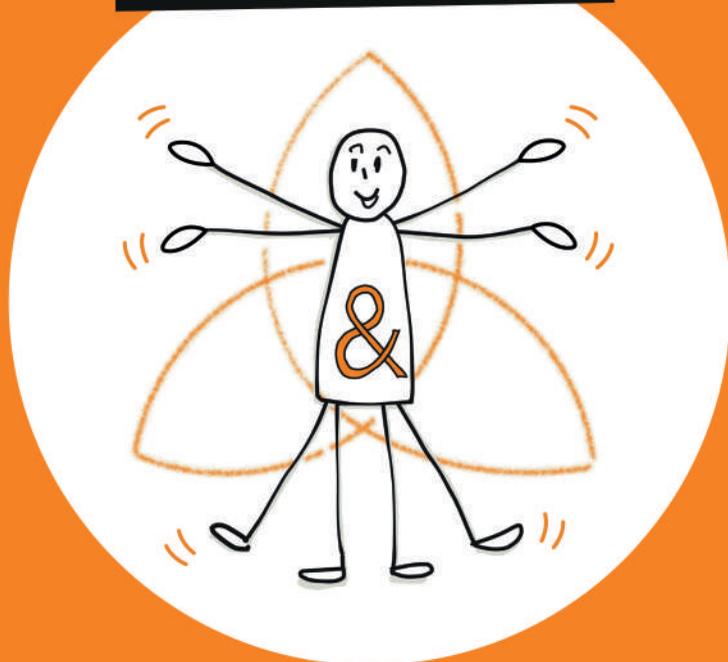
Corinne Landais

MANUEL POUR

# CRÉACTIVER EN ENTREPRISE

COMMENT AGIR, MANAGER ET INNOVER

AVEC CRÉATIVITÉ ?



Les éditions IRIS pour la créativité

## Préface

Terminant la lecture de ce beau manuel, j'ai en tête cette affirmation de Léonard de Vinci : « Sachez vous éloigner car, lorsque vous reviendrez à votre travail, votre jugement sera plus sûr ! ».

En effet, chacun cherche à apprendre et même apprendre à apprendre. Pourquoi ne pas apprendre à désapprendre pour mieux réapprendre ? C'est ainsi que cet ouvrage riche et documenté devient une invitation au voyage en terre peu connue de la créativité en entreprise, où la curiosité ouvre l'émergence de talents en voie d'expression.

Il devient évident que, au-delà de la transmission de Savoir, de Savoir-faire et de Savoir-être, la richesse humaine est de migrer pour aller vers la notion de Savoir-devenir qui intègre la faculté permanente de créativité.

Le désir de créer est un besoin humain. Encore faut-il accepter d'être déstabilisé par des ruptures créatrices ! Pour cela il faut garder le naturel et la lucidité d'un enfant émerveillé.

Connaître et admettre la norme, pour ensuite oser le pas de côté et sortir de son cadre.

La créativité sert la personne, l'entreprise et son management dans une vision humaniste. L'intelligence collective se manifeste ainsi par l'émergence de projets en co-construction : une convergence qui éclaire les chemins au sein de la complexité.

Dans ce manuel, plusieurs clés font écho à mes différentes expériences et vies professionnelles. Par exemple, le choix de l'altérité pour progresser est mis en valeur : la créativité nous incite à ouvrir le champ des possibles, accueillir nos différences et accepter les contraires. Le leadership créActif et le management situationnel nous offrent la puissance

d'adaptation nécessaire en fonction de différents contextes, personnalités, rien n'est figé tout est en mouvement. Ces changements s'invitent aussi dans les différentes phases de la vie personnelle et professionnelle.

Corinne Landais sait dire avec simplicité et évidence ce que nous sommes allés chercher avec tâtonnement pendant des années en tant que manager ou dirigeant. Aujourd'hui, dans le management, il devient primordial de laisser place à l'intuition sans l'opposer à la raison. La créativité est devenue un élément majeur pour le développement de nos entreprises et notre réussite personnelle.

Avec sa posture de facilitatrice, Corinne nous partage dans ce manuel des outils et un processus créatif : une incitation à l'action et une invitation à la transformation. Elle nous montre que chacun d'entre nous est CréAuteur. Explorer, imaginer, développer... entreprendre. Avec du sens, devenir entrepreneur de sa vie !

« La créativité, c'est l'intelligence qui s'amuse » proposait Albert Einstein par une intuition raisonnée, alors je vous souhaite une lecture ludique et pragmatique, afin de passer du plaisir de créer à la joie d'entreprendre.

Gilbert Jaffrelot  
CréAuteur et dirigeant de réseaux d'entrepreneurs  
*Apm, Germe, Réseau Entreprendre, AJE, IDL...*

## Préambule de l'éditrice

De nombreux ouvrages traitent des approches de créativité. Alors, encore un de plus ?

Oui et non ! car peu d'ouvrages abordent l'action managériale via la créativité. C'est là tout l'intérêt de cet ouvrage écrit par Corinne Landais, qui depuis plusieurs années et avec beaucoup d'enthousiasme, de détermination et ... de plaisir, intervient auprès de TPE, PME ou d'encadrants de terrain dans l'optique de les aider à mobiliser la créativité de leurs équipes et... enrichir leur propre façon de manager dans une dynamique de co-construction.

Cet ouvrage, écrit avant l'épisode de crise sanitaire, répond de façon fort opportune aux multiples remises en cause ayant émergé de façon évidente : sens de l'entreprise, et de sa propre action, rôle du manager, créativité pour réinventer l'offre de demain, motivation intrinsèque, équilibre vie pro/vie personnelle, recherche de cohérence interne... Chacun-e a pu mesurer, lors de ce grand épisode du confinement, l'importance de pouvoir rendre à ses collaborateurs esprit d'initiative, liberté de réfléchir, autonomie dans le choix des moyens et donc de pouvoir, en tant que responsable, manager, faire confiance, lâcher le contrôle, se mettre en état permanent de résolution de problèmes, de co-création. Nous avons pu toucher du doigt la complexité de la mutation en cours, la nécessité de réagir vite, le besoin d'anticiper face à des scénarios du futurs différents, de travailler différemment en équipe avec des outils de collaboration digitaux, d'être dans une confiance partagée ... Sans doute cet état a dû déstabiliser certains, a pu aussi provoquer remises en question, expérimentations, changements de rôles, améliorations de méthodes de travail, adaptabilité... Bref, pour beaucoup, une opportunité de rendre à chacun sa dimension CréActive.

Aussi cet ouvrage prend-il d'autant plus de relief dans ce contexte.

Vous avez entre les mains un livre deux en un : un manuel de management et un manuel de créativité. Vous trouverez ici des repères sur votre mode de management, des boussoles vous permettant de mieux développer votre stratégie de CréActivité : délibérément orientés action, quelques outils faciles à s'approprier, des autoréflexions sur votre propre pratique, des pistes pour s'ouvrir à un mode de management davantage collaboratif, dans lequel aussi bien vous que vos collaborateurs renforceront plaisir et efficacité à travailler ensemble.

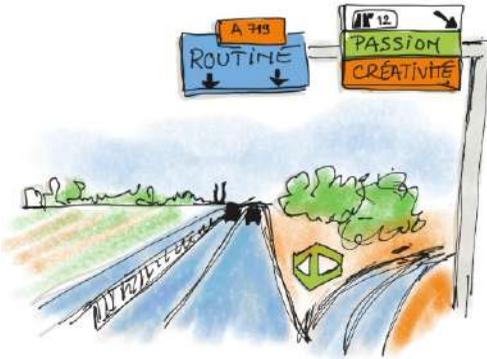
Je vous souhaite plein de bonheurs à jouer cette aventure de la CréActivité.

Isabelle Jacob

# Introduction

Le changement devient permanent : l'accélération des cycles d'innovation et des évolutions numériques, la mondialisation de l'économie et l'information invitent à une course perpétuelle.

« L'innovation, c'est l'élément vital de notre économie globalisée et aussi la priorité stratégique de tout PDG... la créativité sera la « compétence essentielle » des leaders de demain. »<sup>1</sup>



Les environnements interne et externe de l'entreprise sont devenus de plus en plus complexes et incertains. Les impacts de l'intensification, de la concurrence, de la mondialisation, du numérique et la prise de conscience de l'urgence environnementale s'accroissent.

Les évolutions sont aussi rapides dans notre société : les attentes des consommateurs deviennent contradictoires et fugaces, les nouvelles générations déstabilisent avec leurs nouvelles exigences en termes de rapports hiérarchiques, de recherche de sens et de valeurs. Les entreprises traversent régulièrement des restructurations et aucun secteur d'activité n'est épargné.

L'entreprise est en pleine mutation et l'un de ses défis majeurs est de favoriser au quotidien **l'innovation & la collaboration**.

Elle doit réinventer son management pour encourager une **performance humaniste** : associer le bien-être, la motivation des collaborateurs & la performance de l'entreprise, autour d'un **projet d'entreprise partagé** par tous, dans des contextes complexes et incertains.

---

<sup>1</sup> Première phrase d'introduction du livre « Le gène de l'innovateur » par Clayton Christensen, l'un des principaux experts mondiaux de la gestion de l'innovation et du changement technologique, inventeur de l'innovation de rupture.

Les managers prennent conscience de ces évolutions et sont en recherche d'outils et de clés de compréhension pour évoluer dans leur management.

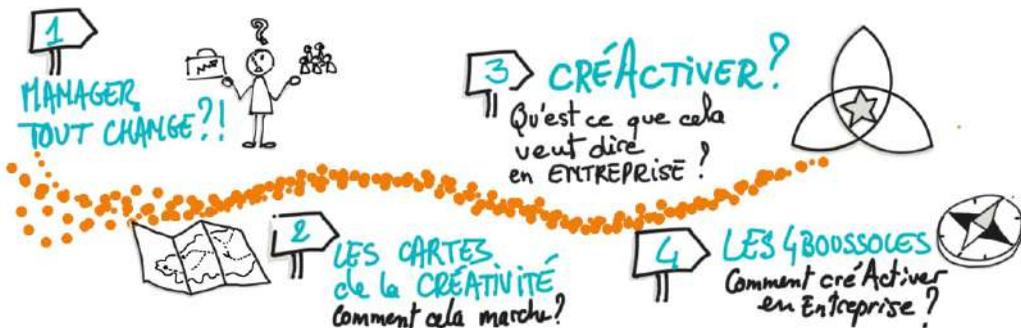
Comment faire autrement pour **réinventer ses pratiques et sa posture** de manager ?

Et si la créativité aidait un-e manager à se réinventer dans sa posture et dans ses pratiques ?

C'est la raison d'être de ce livre : proposer aux managers un « manuel » pour CréActiver, c'est-à-dire agir, manager et innover avec créativité.

CréActiver (re)**donne le sens du métier** de manager : engager et animer un collectif au service d'un projet commun en s'appuyant sur sa propre créativité et celle de son équipe, pour plus de plaisir & de performance.

Ce livre est un manuel pour préparer votre voyage vers cette **nouvelle destination : la CréActivité**. Pour réussir ce voyage, je vous propose les étapes suivantes :



## **1 - Pourquoi le modèle managérial ne fonctionne plus ?**

Avant de partir en voyage, il est primordial de partager le sens de ce voyage. Dans le premier chapitre, j'aborde l'évolution du modèle managérial dans ce contexte de changements permanents et complexes.

## **2 - Des cartes pour comprendre la créativité, terre (souvent) inconnue**

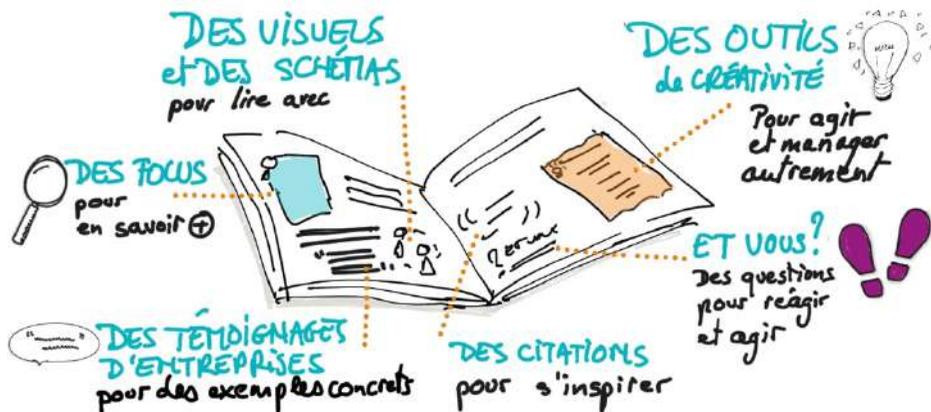
Comment cela marche ? Comment fonctionne notre cerveau créatif ? Dans ce deuxième chapitre, je vous propose cinq cartes pour mieux comprendre l'innovation, les étapes d'un processus créatif, les deux modes de pensée créatifs, les profils créatifs et enfin les quatre composantes indispensables pour être créatif.

## **3 – CréActivité ? comprendre la destination et les obstacles**

Dans ce troisième chapitre, je présente le concept de la CréActivité et le leadership créActif pour manager avec créativité. Ensuite, je décrypte les obstacles vers cette nouvelle destination : les freins à la créativité en entreprise pour nous permettre d'être vigilant-es et lucides sur les croyances et les écueils à éviter au cours de ce voyage. Nous découvrirons que ces freins à la créativité sont souvent les mêmes que l'on rencontre au quotidien en entreprise dans le cadre de conduites du changement. Il existe donc un double enjeu : en levant les freins à la créativité, nous facilitons l'accompagnement des transformations.

## **4 - Des boussoles pour suivre le chemin du bon sens managérial**

Quelles actions peuvent mener concrètement un-e dirigeant-e, un-e manager pour CréActiver ? Comment créer et agir ? Comment engager et animer un collectif ? Comment favoriser la posture créative et les outils de la créativité tout en tenant compte du contexte de l'entreprise et de sa complexité. Dans le quatrième chapitre, je vous présente des clés sous forme de quatre boussoles pour mieux nous repérer : « créer un cadre ouvert », « fédérer un collectif individualisé », « prendre le temps d'être efficace », « partager un rêve réaliste ».



Pour mieux vous préparer à ce voyage vers la CréActivité, vous retrouverez tout au long de ce manuel différents repères :

- des **Focus** pour aller plus loin dans les clés de compréhension présentées,
- des **outils et exercices de créativité** pratiques pour animer et manager autrement,
- des **citations** célèbres pour s’inspirer,
- des questions d’autodiagnostic « **Et vous ?** » pour interroger vos pratiques,
- et des **retours d’expériences et des témoignages** en entreprises pour avoir des exemples concrets.

Comme un manuel, il est pragmatique et très opérationnel avec des illustrations et des schémas concrets. En fin de manuel, je partage avec vous une partie de ma bibliothèque de livres d’auteur-es que j’apprécie dans leurs expériences et leur savoir-être (pour ceux que j’ai la chance de connaître) et qui m’ont aidé à réaliser mon propre voyage vers la CréActivité. Pour les plus curieuses et curieux d’entre vous, ces livres vous permettront d’approfondir vos connaissances en créativité, en management ou en innovation et d’aller plus loin dans la maîtrise d’outils d’animation et de techniques de créativité.

Vous êtes en recherche de clés de compréhension pour manager autrement, pour casser certains codes et faire tomber le « costume » de manager pour mieux vivre avec créativité votre métier ?

Ce manuel est fait pour vous : il s'adresse aux dirigeant-es, aux managers, aux chef-fes de projet, aux facilitatrices et facilitateurs qui animent au quotidien des équipes et des projets.

Les témoignages et solutions proposés font référence au **contexte de l'entreprise**, petites, moyennes ou grandes, dans lequel j'évolue depuis plus de 25 ans... bientôt 30 ans (qu'est-ce que cela passe vite, mes ami-es !). Ils s'appliquent tout autant à d'autres contextes (collectivités, associations), même si j'y intervins moins souvent.

La créativité est un sujet tellement vaste et riche qu'elle pourrait s'étendre à bien d'autres contextes de la vie professionnelle et personnelle... Mais commençons ensemble à avancer sur le **chemin de la créativité en entreprise**, avant de partir ensuite à l'aventure dans d'autres contrées...

# Table des matières

Préface .....	- 9 -
Préambule de l'éditrice .....	- 11 -
Introduction .....	- 13 -
Table des matières .....	- 19 -
1. Pourquoi le modèle managérial ne fonctionne plus ? .....	- 21 -
Un management basé sur le pouvoir... ..	- 22 -
Le monde change, l'entreprise change... et le management ? .....	- 23 -
Le défi du manager : favoriser l'innovation & la collaboration .....	- 25 -
Manager avec créativité : un besoin essentiel.....	- 27 -
2. Comment fonctionne la créativité ? .....	- 31 -
Carte n°1 : Créativité & innovation .....	- 34 -
Carte n°2 : Le processus créatif .....	- 40 -
Carte n°3 : La Pensée Divergente & la Pensée Convergente.....	- 54 -
Carte N°4 : Nous sommes tous créatifs .....	- 59 -
Carte n°5 : les 4 éléments de la créativité.....	- 64 -
3. CréActiver en entreprise, késako ? .....	- 77 -
CréActiver : (re)donner le sens du métier grâce à la créativité.....	- 77 -
Adapter son leadership CréActif .....	- 79 -
Pourquoi ce n'est pas si simple de créActiver en entreprise .....	- 84 -
Quel est le niveau de CréActivité de mon entreprise ? .....	- 106 -
4. Comment CréActiver en entreprise ? .....	- 113 -
Créer un Cadre Ouvert.....	- 118 -
Fédérer un Collectif Individualisé.....	- 132 -
Prendre le Temps d'être Efficace .....	- 150 -
Partager un Rêve Réaliste .....	- 168 -
Conclusion : Être aligné-e avec la puissance du &.....	- 191 -
Post face : Corinne Landais, son voyage personnel vers la CréActivité.....	- 197 -
Annexes pour aller plus loin avec les boussoles : exemples de mise en application .....	- 201 -
Remerciements .....	- 211 -
Bibliographie .....	- 213 -
Sitographie .....	- 215 -
Index des Outils .....	- 217 -
Index des Focus .....	- 219 -

Comment mieux travailler ensemble pour **plus de performance & de plaisir** ?  
Comment engager et animer un collectif pour dynamiser les projets et innover ?  
Comment développer les talents de chacun et donner du sens au quotidien ?  
Dans un monde chaque jour plus complexe et plus incertain, il devient essentiel pour les entreprises de mobiliser la créativité des équipes pour répondre aux enjeux et inventer de nouveaux possibles.

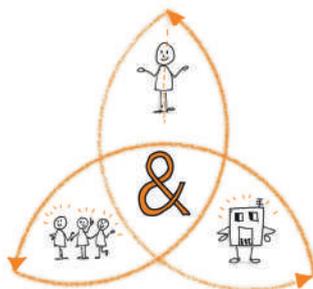
## **CréActiver : agir avec créativité.**

Manager avec créActivité (re)**donne le sens du métier** de manager : engager et animer un collectif au service d'un projet commun en s'appuyant sur sa propre créativité et celle de son équipe.

Mais qu'est-ce que réellement la créativité ? Des post-it et des brainstormings ? Oui... & non ! C'est beaucoup plus que cela... : c'est une manière d'être, une manière de penser, d'agir au quotidien avec une posture, des techniques et des outils qui font leurs preuves depuis l'origine des temps et qui nous relient à notre essence et à notre raison d'être.

Alors pourquoi n'est-elle pas plus utilisée dans le management ?

Et comment la mettre en œuvre au quotidien en entreprise, comment manager avec CréActivité ? C'est à toutes ces questions que cherche à répondre ce manuel très pragmatique, avec de nombreux exemples et témoignages, et le modèle des 4 boussoles qui est au cœur du concept de créActivité inventé par Corinne Landais.



*Manager pendant 20 ans dans le secteur de la communication et du service B to B, Corinne connaît les réalités du terrain et l'importance de partager les idées avec les équipes pour créer plus de sens, d'efficacité et d'implication. Facilitatrice et formatrice en créativité et management, elle a créé IDEEÏNE en 2015 pour accompagner les entreprises et organisations qui souhaitent booster leur activité grâce à la créativité et à l'innovation collaborative.*

*Membre de Créa France.*

