

# Inspiration & Management

## Du souffle dans les organisations

Juin 2006

Synthèse de l'étude

« Les inspirés, chose bizarre, méconnaissent l'inspiration. »  
(Victor Hugo, à propos de William Shakespeare)

## Une étude qualitative auprès de cadres dirigeants

### Sommaire

Qu'est-ce que l'inspiration ?	p.2
L'inspiration est-elle légitime dans le champ du management ?	p.2
Pourquoi et comment se produit l'inspiration ?	p.3
Comment pratiquer une inspiration raisonnée ?	p.3
Comment devenir un manager inspiré ?	p.4
Comment devenir un manager inspirant ?	p.5
L'inspiration est-elle soluble dans les organisations ?	p.6
Perspectives	P.6



### Problématique

La mission des dirigeants est de prendre des décisions et de mobiliser les équipes pour leur mise en œuvre. Stratégiques ou pratiques, bonnes ou moins bonnes, celles-ci ont un impact considérable sur de grands nombres de personnes. Il paraît donc pertinent d'explorer les processus qui concourent à la prise de décision, et plus particulièrement l'alchimie qui s'opère entre les dimensions rationnelles, techniques, objectives et les phénomènes plus subjectifs, moins conscients, et par essence moins maîtrisés.

En effet, décider, c'est être à la croisée des chemins, envisager tous les possibles, et quelques fructueux impossibles, puis en retenir un : le meilleur. C'est donc assumer une tension et une incertitude temporaires fortes. Quant à l'inspiration, a-t-elle droit de cité dans le management ? Si oui, à quelles conditions et en quoi consiste-t-elle ?

### Objectifs

L'étude ambitionnait d'apporter des éléments de réponse à une série de questions :

- Dans un contexte où le dirigeant est de plus en plus informé et outillé en vue d'éclairer ses décisions, y a-t-il encore une place pour l'inspiration ?
- Si oui, laquelle ?
- Quelles sont les circonstances et conditions favorables à l'apparition de l'inspiration, aux plans objectif (organisation, situation, ...) mais aussi subjectif (attitude du dirigeant, ...) ?
- L'inspiration est-elle bonne conseillère ? A quelles conditions ? Faut-il s'en méfier ou au contraire lui faire confiance ?
- Comment se prémunir contre les risques éventuels de dérive ?
- Est-il possible de cultiver sa capacité à être inspiré ?
- De quelle(s) manière(s) ?
- Comment l'inspiration influence-t-elle les relations entre le dirigeant et ses équipes, et in fine leur mobilisation ?

### Méthodologie

Ce travail de recherche a été mené dans une logique rigoureusement qualitative. Une vingtaine d'entretiens (26 exactement) ont été réalisés, avec des cadres dirigeants (et quelques élus locaux) de tous profils :

- dirigeants de grandes et petites organisations ;
- secteur public / secteur privé ;
- industries / services ;
- entreprises nationales / groupes internationaux ;
- managers impliqués dans le capital de l'entreprise / managers salariés ;
- hommes / femmes ;
- âges et formations divers.

Les entretiens menés étaient non-directifs à semi-directifs. Ils ont duré de 30 à 90 minutes, en fonction de la disponibilité des interviewés. Ils ont été menés de septembre 2005 à avril 2006.





« Peut-être que ma définition de l'inspiration serait : quelque chose qu'on sent comme une solution à un problème ou une situation et qui arrive par un processus autre que rationnel. »

« Le mot inspiration m'évoque des notions telles que : créativité, spontanéité, irrationalité, mais aussi autonomie, et indépendance d'esprit. Pour moi, cela fait partie du rôle de l'élite, du leader. »

« Dans les environnements globaux et complexes dans lesquels nous vivons, l'inspiration, paradoxalement, devient clé. »

## Qu'est-ce que l'inspiration ?

L'inspiration est un phénomène complexe dont la définition n'est pas aisée à établir. Ce terme comporte une dimension sacrée qui rend son usage peu évident en entreprise, territoire naturellement laïque.

### Inspiration et Intuition

Dans le vocabulaire managérial, on rencontre bien plus fréquemment le terme d'intuition, souvent vécu comme un synonyme, bien que ce ne soit pas le cas. L'inspiration permet en effet d'approcher une dimension qui ne figure pas dans l'intuition, la notion de souffle et d'élan. Elle comporte d'ailleurs une plus forte dimension émotionnelle.

### Comment les différencier ?

L'étude a permis de repérer de nombreux éléments de différenciation entre ces deux termes. En voici quelques uns :

1. L'inspiration est un processus à dominante intellectuelle, en rapport avec l'esprit tandis que l'intuition s'avère être à dominante sensorielle, presque kinesthésique.
2. L'inspiration permet de trouver une issue que rien ne pouvait laisser présager quand l'intuition est plutôt du côté de l'expérience, de l'adaptation.
3. L'inspiration suscite du plaisir, de la joie, alors que l'intuition n'est pas déclencheur de plaisir pour celui qui l'éprouve, mais peut-être de satisfaction.

4. Enfin, l'inspiration se manifeste comme une irruption, sorte de flash tandis que l'intuition est un phénomène plus sourd.  
« L'inspiration, c'est assez proche de l'intuition mais ça n'a pas ce côté reptilien, qui est de l'ordre du réflexe. »

### Ce qui les relie

Ces deux phénomènes ont bien sûr en commun d'appartenir au registre du non-rationnel. L'étude a établi le fait que ces deux phénomènes ne sont pas incompatibles et peuvent être utilisés alternativement par les managers dans leurs prises de décision. En outre, toutes deux ont vocation à se combiner avec la rationalité, le raisonnement.

## L'inspiration est-elle légitime dans le champ du management ?

### Les vertus de l'inspiration

L'inspiration apparaît d'abord comme un phénomène naturel, dont on ne peut que constater l'existence. C'est un fait que certains interviewés abordent sans idéologie. Les dirigeants interrogés estiment en outre que les managers doivent se préoccuper d'inspiration parce que cela leur permet de mobiliser une énergie qui peut être profitable à l'organisation. L'inspiration pourrait être à l'origine de percées de l'entreprise dans bien des domaines. Par ailleurs, certains évoquent une nécessité plus personnelle : ils ont besoin de s'appuyer sur ce ressort puissant qu'ils ont identifié en eux, avec lequel ils sont appris à fonctionner, et sur lequel ils

ont bâti une partie de leur performance managériale. Enfin, d'aucuns notent que le contexte actuel, qui se caractérise par une complexité croissante, est propice à un usage plus large de l'inspiration en entreprise.

### Les dérives redoutées

Certains interviewés, plus réservés par rapport à ce phénomène, insistent sur les dérives qui peuvent lui être associées. Ils en évoquent 3 principales :

*L'illusion* : l'inspiration serait un mythe bien éloigné de la réalité de la fonction des managers, une histoire que l'on se raconte.

*La dérive autocratique* : elle pourrait servir d'alibi à des dérives mégalomaniaques dangereuses pour les organisations.

*Le pis-aller* : Enfin, elle pourrait n'être une parade dans des situations dont le manager a perdu le contrôle, pour ne pas dire qu'il y a perdu la face...

### Les domaines où elle semble d'emblée légitime

Il existe certains champs décisionnels dans lesquels les préventions à l'égard de l'inspiration sont moins fortes. Au premier rang d'entre eux figure naturellement le recrutement, le choix des personnes. Certains métiers sont perçus comme connectés à l'inspiration (les métiers de la communication, par exemple). Enfin, les secteurs en développement s'y prêteraient particulièrement puisqu'ils sont régis par l'innovation.

# Pourquoi et comment se produit l'inspiration ?

*« Il y a d'abord une sorte d'excitation : on cherche mais on ne trouve pas. Ou même, plus on cherche, et moins on trouve. Et puis, d'un coup, sans qu'on sache pourquoi, ce qui ne venait pas vient. Et alors, il vient presque trop de choses d'un coup ! »*

L'analyse des expériences évoquées par les managers interrogés conduit à identifier plusieurs phases successives, qui composent ce processus.

## 1. Le blocage

On pourrait dire « au commencement (de l'inspiration) était le problème ». Le manager ne peut éprouver d'inspiration que par rapport à un obstacle, une question, une préoccupation qui l'occupe, l'habite.

## 2. La quête

Cette recherche est rendue nécessaire par le fait que le problème a un caractère inédit qui fait qu'il n'est pas soluble par la simple application de la procédure habituelle, ou encore par le recours à des recettes éprouvées, ni même par l'intuition. Il faut trouver une solution radicalement nouvelle et spécifique. Cet objectif hante le manager.

## 3. La combinaison associative

Cette étape est largement inconsciente. Un travail a lieu,

presque en arrière fond de la rationalité du manager, dans lequel il associe des « savoirs » provenant d'univers différents et qu'il a accumulés dans le passé.

Durant cette phase, c'est toute la personne du manager qui est mise à contribution, non pas seulement son moi professionnel. De sorte que l'intégralité de ses expériences et apprentissages (sa "base de données") sont convoqués dans cette quête.

## 4. Le flash, l'illumination

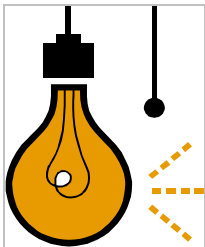
Enfin, à l'issue de la phase de combinaison associative, se produit, de façon tout à fait inattendue, l'irruption. Ce « flash » suscite une émotion très vive (*joie, jubilation,...*)

## Temps et lieux de l'inspiration

L'inspiration entretient un rapport paradoxal au temps puisqu'il s'agit d'un processus tout à la fois long (sorte de macération) et très court (irruption).

Elle ne surgit pas n'importe où et n'importe quand. L'étude recense les moments et les lieux qui prédisposent à l'inspiration. Tous ont en commun le fait de faire provoquer une disponibilité d'esprit, soit par le recul, soit par l'éloignement, soit par la détente.

## Comment pratiquer une inspiration raisonnée ?



Les témoignages recueillis indiquent que l'inspiration est plutôt perçue comme bonne conseillère, ce qui conduit les managers interrogés à s'y fier, sans que cela les libère pour autant du doute.

### Conditions d'émergence

L'inspiration apparaît d'autant plus volontiers que certaines conditions sont réunies :

Certaines relèvent de dispositions presque psychologiques : grande implication, éveil (« être aux aguets »), capacité à contenir l'urgence...

*« Quand on me dit  
« tout va bien »  
je suis inquiet.*

*Quand tout le monde  
a l'air d'accord  
je suis inquiet. »*

D'autres revêtent un aspect plus strictement professionnel : maîtrise du sujet, expérience, mais aussi fait de s'autoriser à diverger.

A contrario, l'ennui, la routine constituent des contextes dans lesquels il est peu probable que l'inspiration se déploie.

### L'inspiration est-elle risquée ?

Les managers les plus confiants dans ce phénomène estiment qu'il n'y a pas plus de risque à pratiquer un management qui accueille l'inspiration qu'un management qui l'exclut (sous réserve que cela existe).

Les avis enregistrés sont d'ailleurs divergeants sur ce point.

Mais en définitive, il semble que c'est surtout à une symbolique du risque qu'il faille se référer pour bien comprendre ce dont il est question : crainte de l'emprise de la folie, du délire, qui produirait une déliquescence, mettrait à mal l'échafaudage rationnel rigoureux que constituent les organisations...

### Typologie des risques recensés

- Risque de se tromper
- Risque de devenir un tyran
- Risque de lasser et fatiguer ses équipes

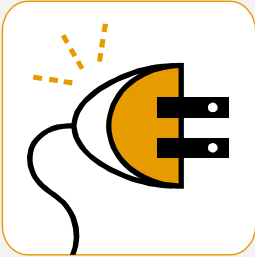
*« Les managers ont un devoir d'inspiration mais je crois qu'il faut aborder cela avec une grande prudence. Car il y a de gros risques de dérives, qui sont liés à l'absence d'humilité, à l'aveuglement. Du coup, il faut vraiment mettre en place des contre-pouvoirs qui vont vous contraindre. J'en vois deux principaux : la collégialité et la procédure. »*

### Les garde-fous imaginés

Ces risques, réels ou avérés, nécessitent la mise en place de garde-fous lorsqu'on veut avoir recours sereinement à son inspiration.

Les managers qui en ont l'habitude sont soucieux de la mise en place de ces filets de sécurité qui leur permettent de se livrer à leur inspiration avec une certaine tranquillité.

## Comment devenir un manager inspiré ?



« Oui, sans doute, la capacité à avoir de l'inspiration s'entretient. Il faut faire le minimum pour en avoir mais ça ne garantit rien ! C'est comme pour les champignons : parfois, toutes les conditions sont réunies mais ça ne pousse pas ! »

### Sur quoi repose la capacité à être inspiré(e) ?

#### Les facteurs déterminants

La capacité à être inspiré(e) s'appuie sur différentes dispositions. La plus importante est sans doute la confiance en soi et la capacité à se fier à ce que l'on ressent. C'est elle qui permet au manager de s'abandonner à ce phénomène et de le laisser se déployer.

« Ça permet d'accepter de ne pas être sûr de ce que ça va nous apporter mais d'être d'accord quand même pour se laisser aller à vagabonder. »

Le sens de l'engagement, est également décisif : il englobe l'aptitude à prendre des risques,

l'appétence pour cette situation d'exposition, l'acceptation de la possibilité de l'erreur, autant de dispositions psychologiques favorables à l'inspiration.

« (...) L'inspiration est forcément liée à de la prise de risque, quelle qu'en soit la nature. Elle s'appuie sur une envie de relever un défi et de prendre une décision qui peut sembler audacieuse. Dans ces cas-là, ce n'est pas la certitude qui fait qu'on y va, c'est une espèce de mélange de conviction et de sens du défi... »

D'autres caractéristiques lui semblent en outre favorables : curiosité

extrême, ouverture au savoir, aux arts, aux autres, modestie par rapport à son rôle.

« Pour moi, cela passe par le fait d'écouter beaucoup. D'essayer d'accumuler un maximum de données sur les gens, les informations elles-mêmes et la connaissance en général. Et aussi, de développer une capacité personnelle à prévoir, à anticiper. »

#### Inspiration et action

L'inspiration n'est pas une rêverie : elle tend à l'action, appelle la mise en œuvre, et vise la concrétisation de l'idée qui a surgi.

### L'inspiration et l'art d'en prendre et d'en laisser

« C'est fondamental de savoir s'arrêter, même si c'est dur, parce que pour celui qui a eu l'idée, y renoncer, c'est épouvantable. Vous avez l'impression qu'on vous enlève quelque chose. Mais il le faut pourtant, sinon, c'est grave. »

En aval de l'inspiration, le manager aborde une série de questions concernant sa relation à l'idée qu'il a eue : Que vaut-elle ? Faut-il la suivre, s'y fier ? Comment la présenter aux autres ? Comment les mobiliser dans sa mise en œuvre ? Il s'agit d'évaluer la pertinence de l'idée et de tenter de la ramener du champ subjectif vers le champ objectif, en la confrontant à de l'atérité.

#### Confronter l'idée aux faits

C'est la première des voies évoquées. Le manager veut s'assurer que les informations et données dont ils disposent n'invalident pas la piste issue de son inspiration. Il y a ici une idée d'objectivité, de réel indiscutable,

appréhendable par des données incontestables.

#### Confronter l'idée aux autres

Cette étape s'avère délicate car il s'agit de « vendre » son idée aux autres ... tout en cherchant réellement à repérer les faiblesses éventuelles de cette idée, c'est-à-dire sans la sur-protéger. Il y a évidemment une réelle tension entre ces deux objectifs.

« Après (avoir eu l'inspiration), il faut objectiver ; mais le problème, c'est qu'on a envie que les autres soient d'accord avec notre idée. »

#### Amender, enrichir son idée

La prise en compte des avis est bien sûr variable selon le type de décision concerné. Les idées relatives aux orientations stratégiques de

l'organisation ne sont pas gérées de la même façon que celles qui touchent à la mise en œuvre de ces dernières.

#### Accepter de renoncer à son idée

C'est l'ultime étape qui voit le manager lâcher son idée en raison d'autres arguments qui le contrecarrent mais auxquels il accepte, plus ou moins aisément, de se rendre. Comme tout deuil, ce renoncement peut s'avérer très douloureux.

#### Ou tenir bon, parfois, dans certaines situations...

Dans tous les cas, la question qui se pose au manager tient à l'équilibre entre son impulsion et son niveau de prise en compte de l'avis d'autrui.

## Etre inspiré / inspirer autrui

La question n'est pas seulement de savoir ce qui inspire le manager mais comment ce dernier peut inspirer ses équipes, à travers ses idées, sa vision. On passe donc d'une dimension individuelle, presque intrapsychique de cette question, à une dimension interactionnelle, et collective. De ce point de vue, l'inspiration apparaît moins

comme une disposition que comme une finalité : comment le manager peut-il proposer une vision inspirante du travail à accomplir afin que les équipes aient envie de faire ce que, sinon, elles risquent de se contenter de faire parce qu'on leur a dit de le faire, (ce qui produit vraisemblablement une création de valeur bien moindre).

L'inspiration du manager doit donc être mise au service de sa capacité à :

- proposer et forger une vision de l'organisation
- en assurer la diffusion graduelle au sein de celle-ci.

*« Les idées qui s'implantent et se déploient sont celles qui sont passées du côté du collectif, qui ont fait naître une vision partagée. »*



## Faire de l'équipe une véritable instance collegiale

L'équipe constitue à la fois le lieu où le manager propose et teste ses idées (quelle qu'en soit la nature et la portée) mais aussi où il recueille des idées qu'il ne peut avoir, seul. Elle constitue donc un lieu ressource, sous réserve que les énergies qui y sont potentiellement disponibles soient efficacement gérées.

### L'équipe entre inertie et docilité

Elle doit donc pouvoir jouer un rôle de comité d'examen critique (en particulier les Comités de direction), qui ne cède pas à la facilité, laquelle oscille entre deux attitudes également dangereuses :

- l'inertie / le refus du changement
- la docilité / la soumission aux idées du chef.

### Les modalités de la collégialité

Mettre en place et faire fonctionner durablement une équipe de façon collégiale implique d'avoir recours à certains types de pratiques de coopération. L'étude en propose un recensement à partir de l'expérience des dirigeants interrogés.

La plus intéressante est sans doute celle qui a trait à la diffusion d'une culture de l'objection constructive.

*« Pour décider, le patron doit consulter les uns et les autres, puis préconiser une décision et écouter son comité de direction (son équipe). Là de deux choses l'une : soit il a « éduqué » son équipe, qui a pris l'habitude de lui dire la vérité. Il peut donc la croire ... Soit ... il a beaucoup de souci à se faire ! Car le pire, pour un dirigeant, c'est de croire qu'il a un filet (la sincérité de son équipe) et de ne pas en avoir. »*

## Communiquer son inspiration

Un des rôles du manager est de donner des impulsions en indiquant le sens et la destination à atteindre (les objectifs). L'inspiration intervient en la matière à un double niveau :

- Dans le choix de la direction à suivre (Cf Vision, coopération)
- Dans la capacité à trouver une façon de parler de cette direction aux collaborateurs de façon mobilisatrice.

*« Le corollaire de l'absence d'inspiration, c'est l'absence d'intérêt pour le discours. De la part des autres. Mais aussi de soi-même ! »*

Cela souligne l'importance de la communication (interne) dans le management. Cette dimension n'est pas, loin s'en faut, la plus aisée. La plupart des interviewés estiment qu'ils sont généralement plus capables de convaincre,

d'entraîner leurs équipes à partir de décisions inspirées qu'à partir de décisions techniques, purement rationnelles, « froides », auxquelles ils n'ont pas eux-mêmes d'attachement de nature affective. Mais tous ont besoin de soutenir leur idée par un véritable argumentaire.

*« Le fait de « vivre » ce qu'on dit change beaucoup les choses. Un discours inspiré, c'est plus qu'un simple discours ! »*

*« En les déstabilisant, je les invite à être plus spontanés, plus ouverts, plus créatifs. Et du coup, la réciprocité est vraie : quand ils comprennent comment je fonctionne, eux aussi, ils commencent à me challenger. »*



**Des conférences, des formations et des groupes d'analyse des pratiques pour managers et dirigeants (en intra et en inter entreprises) peuvent vous être proposés à partir de cette étude.**

**Pour plus d'informations :**

**Valérie PASCAL**  
**Passages & Co**  
*Accompagnement des organisations et des managers dans les transitions*

**Téléphone**  
 +33 6 85 52 54 92

**Adresse e-mail**  
 vpascal@passages-co.com

**Adresse**  
 30, av du Gnl De Gaulle  
 78110 Le Vésinet

**Retrouvez-nous sur le Web!**

Visitez notre site partenaire :  
[www.reseau-pluridis.com](http://www.reseau-pluridis.com)

## L'inspiration est-elle soluble dans les organisations ?

### L'effet du métier/secteur d'activité de l'entreprise

Parmi les managers rencontrés qui disent s'appuyer sur le ressort de l'inspiration, la tendance la plus fréquente est de penser qu'il doit y avoir des secteurs d'activités dans lesquels le recours à l'inspiration est moins facile. Pourtant, de très nombreux secteurs étaient représentés, y compris des secteurs industriels très marqués par des processus de production lourds (mécanique, chimie, reprographie, ...) ou des entreprises de services quasi industriels (transports publics, banque, assurance, tourisme, ...). L'étude n'a pas fait apparaître de différence

dans l'approche de l'inspiration au niveau des dirigeants.

### L'effet du métier/ de la profession du manager

Il apparaît évident aux interviewés que certains métiers sont plus propices à l'inspiration que d'autres (ex : conseil ou communication vs comptabilité) mais il semble que le métier de manager soit toujours compatible avec de l'inspiration (et avec de l'intuition) dans la mesure où il est plus du côté du projet, de la Vision que de l'exécution, de la simple réalisation des activités.

### L'effet de la culture d'entreprise

Les organisations orientées innovation/créativité constituent a priori un terreau favorable à l'inspiration dont elles cherchent à capter la valeur-ajoutée.

Dans d'autres organisations, la stabilité des process est une règle. Elles n'encouragent donc pas le jaillissement spontané des idées qui est le corollaire de l'inspiration. Celles qui sont focalisées sur le client peuvent être favorables à l'inspiration par la pression qu'elles créent autour des enjeux de qualité du service et de réactivité.

Enfin, celles qui privilégient la rentabilité financière à court terme sont perçues comme peu favorables à l'inspiration.

## Perspectives

Cette étude apparaît surtout comme une invitation faite aux managers rencontrés de considérer avec une attention que le quotidien ne permet pas, la nature et la place de ce phénomène complexe et subtil qu'est l'inspiration dans leur pratique. A la faveur de cette réflexion, des grandes tendances sont apparues qui permettent de mieux comprendre ce phénomène et de préciser les conditions dans lesquelles il peut trouver sa place dans les organisations.

En effet, l'inspiration apparaît d'abord comme

une affaire individuelle, qui questionne le manager sur son rapport au travail, son engagement dans ce dernier, son rapport à sa subjectivité, sa relation aux autres, au réel, à la contradiction, etc.

Pourtant, l'inspiration s'avère aussi être un levier de créativité et d'innovation capable d'apporter une contribution décisive à la performance des organisations, via la motivation et la mobilisation des énergies qu'elle sait susciter. Celles-ci peuvent ou non chercher à exploiter cette énergie, en créant des conditions propices à son irruption et en mettant en

place des garde-fous qui prémunissent les individus et le collectif contre des risques de dérives. Cela concerne tout à la fois les niveaux individuel, collectif et institutionnel. A ce dernier niveau, il s'agit de permettre à l'institution de capitaliser sur l'inspiration de ses managers et collaborateurs, en la canalisant au service d'orientations stratégiques claires et ainsi, éviter de susciter la cacophonie des désirs individuels. En effet, les entreprises constituent aujourd'hui un des derniers lieux de l'être ensemble.

