

**CHAIRE
SENS &
TRAVAIL**

Une chaire de recherche
et d'enseignement de l'icam



CHACUN LAISSE UNE EMPREINTE PAR SON TRAVAIL OUI MAIS LAQUELLE ?

7^{ÈME} JOURNÉE DE LA
CHAIRE SENS ET TRAVAIL

JEUDI 2 FÉVRIER 2023 - LILLE

icam

HEC
MONTRÉAL

BVA

Sommaire

Accueil	3
• <i>Thierry FOUQUET</i>	3
• <i>Bruno SOULLARD</i>	3
#1 L'enquête	4
L'empreinte du travail : de quoi parle-t-on ?	4
• <i>Laurent FALQUE</i>	4
• <i>Estelle MORIN</i>	4
Quelle est l'empreinte d'un dirigeant ?	8
• <i>Xavier GAGEY</i>	8
L'empreinte d'un capitaine dans la tempête	12
• <i>Olivier LAJOUS</i>	12
L'empreinte du travail, est-ce une bonne idée pour les managers ?	14
• <i>François HUBAULT</i>	14
L'empreinte d'une figure qui a marqué son temps, et plus encore !	16
• <i>Thierry MAGNIN</i>	16
#2 Ateliers intergénérationnels	19
Témoignage d'Hubert MOTTE	19
Témoignage de Charlotte DODERGNY	20
Atelier / Intelligence collective	21
L'empreinte, une question de transmission	22
• <i>Jean-Luc BERNAUD</i>	22
#3 Conclusion	23
• <i>Laurent FALQUE</i>	23
• <i>Gilles VANDECAVEYE</i>	23



Accueil

Thierry FOUQUET Animateur

Je suis heureux d'animer cette nouvelle journée de la chaire, suivie cette année par 180 étudiants et 150 professionnels, dont une quarantaine de personnes à distance. Je vous demande d'accueillir Bruno Soullard, directeur du site de l'icam de Lille, pour nous rappeler la mission de la chaire

Bruno SOULLARD Directeur de l'icam, site de Lille

Je suis ravi d'ouvrir la 7^e journée de la chaire. Cette chaire porte sur des aspects au-delà des sciences et techniques de l'ingénieur. Et dans les futures carrières managériales de nos étudiants, les questions autour du sens du travail seront centrales.

La chaire a trois activités de recherche depuis son origine : sur le sens du travail et les pratiques de management, sur l'attractivité des métiers et sur les pratiques de la décision dans les organisations. La première originalité est de pratiquer à la fois

des études qualitatives avec des entretiens de dirigeants, managers et collaborateurs, et des études quantitatives en partenariat avec un institut de sondage, BVA, et HEC Montréal. La seconde originalité est de faire travailler à temps plein des élèves ingénieurs de 5^e année, qui, pendant cinq mois, ont décidé de se former à la recherche. Ce sont eux qui, finalement, présentent aux entreprises les résultats des recherches, très encadrés par notre équipe de chercheurs.

Après avoir décortiqué le sens du travail des dirigeants, de 2017 à 2021, la chaire s'attarde désormais sur le métier de manager, et tout particulièrement sur l'empreinte de son travail.

Merci aux intervenants et merci à l'équipe de la chaire : Laurent, Damien, Estelle et François, et tous les étudiants.

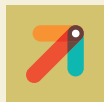
Je vous souhaite de bien profiter de cette journée avec les conférences le matin puis les ateliers intergénérationnels l'après-midi.

#1 Plénière

L'empreinte du travail : de quoi parle-t-on ?

Laurent FALQUE
Titulaire de la chaire Sens & travail

Pour commencer à défricher cette thématique sur l'empreinte du travail, nous avons posé une question à ChatGPT, la plateforme d'intelligence artificielle faisant l'actualité en ce moment.



Imagine une discussion entre Astérix et Obélix. Obélix fait part à Astérix de l'empreinte qu'il laisse sur lui. Obélix lui explique ce qu'il retient de son savoir-faire et de son savoir-être. Puis Astérix demande à Obélix quelle trace Astérix va laisser sur le village Gaulois.



Obélix : « Astérix, je voulais te parler de l'empreinte que tu laisses sur moi. Ton courage, ta détermination et ta ruse sont ce que je retiens le plus de toi. »

Astérix : « Merci, Obélix, cela signifie beaucoup pour moi. Et qu'en est-il de l'empreinte que je vais laisser sur le village gaulois ? »

Obélix : « Astérix, tu vas laisser une trace indélébile dans l'histoire de notre peuple. Ton nom sera associé à la défense de notre liberté et à la résistance face à l'envahisseur Romain. Tu seras pour toujours un modèle pour les générations futures. »

C'est tout à fait intéressant de constater que le moteur de recherche parle d'abord des traits de personnalité et de l'impression que dégage la personne. Puis il introduit la notion de « trace » pour indiquer ce qui restera après le départ d'Astérix.

Impression et trace : voici deux composantes de l'empreinte, dont nous reparlerons tout au long de la journée.

Estelle MORIN
Psychologue, professeure titulaire
Département de management

En 30 ans d'étude des sciences du travail, je ne m'étais pas penchée sur la question de l'empreinte. Après l'interpellation de Laurent Falque sur l'empreinte en relief et en creux représentée, par exemple, par la photo du premier pas sur la Lune, **j'ai trouvé ce concept puissant parce que c'est une façon nouvelle d'aborder la question du sens au travail** dont on parle tant ces dernières années, et tout particulièrement depuis la pandémie de Covid 19. **Quelle trace vais-je laisser derrière moi ?** Je peux contribuer, par mon travail, à laisser une trace, et je dois même opérer mes choix en fonction de cette trace que je vais laisser.

De mon point de vue, la notion de trace est intimement liée à celle de communauté. Tout seuls, nous ne sommes rien. La trace est perçue par le collectif. La nature nous a dotés d'un système d'attachements nous permettant de nous réaliser avec les autres. Nous laissons une empreinte par notre travail chez les autres, et c'est le signe de l'appartenance du groupe avec lequel nous avons contribué à œuvrer à un moment donné.

Laurent FALQUE

Comment est arrivé ce concept d'empreinte en management ? C'est à l'occasion de deux interviews de dirigeants emblématiques durant notre premier programme de recherche sur les dirigeants bâtisseurs de sens¹.

Ce fut tout d'abord la rencontre avec Franck Demaret, alors dirigeant charismatique du KipStadium, de l'entreprise Decathlon. C'est un site qui réunit les sports collectifs de la marque,

1 - Izoard, S., Falque L., (2020) Bâtisseurs de Sens, pour une esquisse du management intégral, Académia, L'harmattan

comme l'est aussi Bitwin pour le cyclisme. Franck faisait parler de lui, car il voulait que ce site, grâce aux terrains de sport qui avaient été construits, contribue à l'intégration sociale des jeunes dans la ville de Roubaix. Il était donc très en lien avec la municipalité et les associations portées sur l'intégration sociale et l'emploi des jeunes. Comme je voyais bien que ses convictions s'éloignaient de façon significative du métier de Decathlon, qui est avant tout une activité de commerce dans la grande distribution, je le bousculais un peu pour qu'il me fasse part du rôle qu'il se donnait, de l'influence qu'il voulait avoir. Et c'est en marchant vers une installation où jouaient des jeunes qu'il me dit : « *De toutes les façons, je laisserai une empreinte, et ça, j'y tiens.* » Ce dirigeant était très engagé sur les questions sociales, tout en voulant faire évoluer la stratégie de l'entreprise.

Ensuite, ce fut un échange sur la façon d'aborder ce travail de recherche sur les dirigeants, une discussion avec François Hubault ici présent, membre du comité scientifique de la chaire. Je lui parlais de l'ancien dirigeant de La Poste, Jean-Paul Bailly, qui eut la charge de transformer l'entreprise publique durant plus de 10 ans. L'ayant interviewé

et me rendant compte des transformations qu'il avait réussi à opérer, je proposais de reprendre l'idée d'empreinte qui m'était venue à l'oreille. Mais, très justement, il apparaissait impossible d'étudier de façon rigoureuse l'empreinte d'un dirigeant de plus de 300 000 personnes. Malheureusement, il y eut une vague de suicides, après celle de France Télécom. Il était clair que l'empreinte pouvait être très mitigée, impossible à étudier. C'est pourquoi nous avons décidé d'étudier l'empreinte de son travail sur ses collaborateurs directs. Et alors là, oui, nous avons démontré comment il influençait le travail de ses très proches collaborateurs, au quotidien. Pour rappel, il consacrait un jour par semaine à son équipe, tous les lundis. Après avoir interviewé quatre de ses anciens collaborateurs directs, **nous avons constaté qu'il avait imprimé sur eux quelques manières de travailler, qui donnaient vraiment du sens à leur travail.**

Il était clair, par ailleurs, que, pour mobiliser les dirigeants, les managers et le grand public, parler d'empreinte était de plus en plus à la mode : empreinte écologique, empreinte numérique... autant de préoccupations croissantes dans nos activités humaines.



Et puis un travail de recherche ne naît jamais de rien. En approfondissant, nous découvrons un ouvrage d'universitaire ayant travaillé sur ce sujet, Jean-Paul Dumont, auprès de directeurs d'hôpitaux. C'est d'ailleurs lui qui introduit l'idée de l'empreinte en relief et en creux².

Forts de ces premières recherches, nous décidons alors de distinguer l'idée de « trace », c'est-à-dire ce que nous laissons ou laisserons derrière nous dans le temps, après notre passage dans l'organisation, de l'idée « d'impression », c'est-à-dire ce qu'imprime une personne sur le travail de quelqu'un d'autre. Là, il est question du face-à-face dans un rapport interpersonnel, contrairement à la trace, qui revient à regarder la personne de dos, voyant ce qu'elle a réalisé. Autrement dit, un manager imprime des manières de faire dans le quotidien du travail de ses collaborateurs, tandis que la trace est ce qui reste dans l'organisation plus ou moins longtemps après son départ.

Ce concept d'empreinte reste nouveau dans l'univers du management.

Alors qu'aujourd'hui nous entendons beaucoup parler de raison d'être dans les entreprises et de sens du travail en général, comment faire pour descendre à un niveau plus opérationnel ? **L'intérêt du concept de l'empreinte, pour le manager, est qu'il peut s'approprier cette question du sens de manière plus objective, en distinguant bien « impression » et « trace ».**

Thierry FOUQUET

Vous avez également enquêté auprès des adhérents de l'Uniapac – l'association internationale des entrepreneurs et dirigeants chrétiens – et traduit les résultats en une vidéo présentée au cours de leur congrès à Rome, au Vatican. Je vous propose d'écouter cette autre manière de poser le sujet.

2 - Dumond, J.-P., (2011) L'empreinte des dirigeants, Presses de l'EHESP



Résumé de la vidéo : L'Empreinte laissée par les managers sur leurs équipes et leur entreprise

Une enquête a été menée auprès de 504 managers dans le monde entier. L'analyse statistique **des résultats montre un lien fort entre les pratiques de management et la trace** que laissera le travail du manager sur l'organisation après son départ. **De manière surprenante, le lien entre les pratiques de management et la façon dont elles impriment les collaborateurs directs est faible.** En investiguant davantage du côté de la réceptivité du collaborateur, les chercheurs ont découvert que le travail du manager pouvait imprimer s'il savait repérer chez son collaborateur ce qui compte pour lui dans l'orientation de l'effort. Quatre types d'empreintes chez le collaborateur ont été repérés :

- l'empreinte aidant le collaborateur à **penser son travail** ;
- l'empreinte qui va l'aider dans **la gestion de soi** dans l'équipe et dans l'organisation ;
- l'empreinte dans **la gestion des relations** que le collaborateur entretient avec son entourage ;
- l'empreinte concernant **la responsabilité sociale et environnementale**.

Ce sont quatre postures managériales à développer auprès des collaborateurs directs, assez éloignées du management par objectif si souvent primé. L'impression a bien été considérée, ici, comme l'effet du travail du manager sur les collaborateurs directs au jour le jour et non pas le sentiment que l'on a à propos d'une personne. C'est l'impression de l'imprimeur. Tandis que la trace est ce que le manager laisse sur l'organisation. Les résultats incitent à adopter un management par le travail, en lieu et place du management des hommes ou du management des organisations.



Laurent FALQUE

Je souligne que cette enquête statistique n'aurait pas vu le jour sans l'engagement personnel et financier d'Étienne Wibaux, ancien président des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens, et de l'Uniapac, ici présent.

Thierry FOUQUET

Estelle Morin, quels éléments nouveaux cette enquête vous a-t-elle apportés ?

Estelle MORIN

Nous avons mieux compris le concept d'empreinte, relativement nouveau dans les sciences du management. Il existait dans les années 1970, mais n'a pas été exploité. **Ce concept permet de comprendre le lien entre des pratiques de management, le sens donné par les personnes au travail et la trace laissée par le management sur l'organisation.**

Grâce aux recherches récentes que nous avons menées, nous comprenons aussi que l'impression laissée par un manager, **ce qu'il imprime, s'explique en partie par les motifs d'engagement des personnes managées.** Cette découverte ouvre la voie à une meilleure compréhension de la dynamique entre les managers et les membres de leurs équipes. Sur un plan plus stratégique, nous pourrions mieux comprendre l'influence des pratiques de management sur ce que va devenir l'organisation.

Thierry FOUQUET

En ce moment en France, le sujet des retraites met en relief aussi celui de la valeur du travail, laquelle semblerait remise en cause. Or, ce n'est pas vraiment ce que vous dites.

Estelle MORIN

Si vous m'emmenez sur le terrain du travail en général, les humains ont besoin de travailler comme ils ont besoin d'aimer. Culturellement, il est tout de même étonnant que le travail ait été conçu comme pénible. Le travail est essentiel dans nos vies. « *Le travail et l'amour sont les conditions de la santé* », selon Sigmund Freud. Grâce à lui, l'homme peut mettre en œuvre son imagination, sa créativité et son intelligence, et améliorer ses conditions d'existence. La valeur ajoutée créée par le travail nous permet de contribuer à notre communauté. Le sociologue Éric Fromm explique aussi que ce travail contribue à laisser une marque dans notre

existence. Finalement, il y a là aussi quelque chose d'une trace laissée en nous par le travail.

La perception collective du travail peut entraîner des dérives. Serait-il souhaitable, par exemple, de moins travailler ? Si nous passons à la semaine de quatre jours, par exemple, que ferons-nous les trois jours restant ? Ces 30 dernières années, le travail a pris évidemment trop d'espace dans notre vie. Il faut donc apprendre à se reconnecter avec notre vie personnelle et intégrer le fait que le travail fait partie de notre vie. Et peut-être établir un dialogue social, afin de définir le sens donné au travail et à la vie.

Laurent FALQUE

Précisons ce que l'on entend par « travail ». Le travail peut être considéré comme un emploi. Dans cette perspective, je ne travaille que lorsque je suis dans une organisation, que ce soit un travail rémunéré ou associatif, voire politique. Dans nos travaux, nous considérons que toute activité humaine en interaction avec les autres contribue à quelque chose. Inspirés de ce que nous a laissé le philosophe Paul Ricœur, nous disons que « **Travailler, c'est viser quelque chose à faire, avec et pour les autres, dans un parcours semé d'embûches** ». La première fois que j'ai travaillé, c'est donc à 12 ans, lors de mon premier *baby-sitting* ! Le fait de gérer les enfants dans la maison restera mon premier souvenir d'un travail utile. Utile pour une communauté ; ici les enfants et les parents.

Estelle MORIN

Lorsque j'ai commencé mes enquêtes en 1994, les sondés m'avaient répondu que laisser une empreinte pour leur communauté donnait du sens à leur travail.

Thierry FOUQUET

Dans la vidéo suivante, nous vous proposons de passer en revue quelques personnalités ayant peut-être marqué votre vie.



Vidéo / Images de Bonaparte, Greta Thunberg, Coluche, la Reine Élisabeth, Mère Teresa, l'abbé Pierre, Steve Jobs, le général de Gaulle.

Laurent FALQUE

Notons que nous avons privilégié délibérément les personnes à impact positif, car nous voulons faire progresser le sens au travail. Cette approche appréciative permet de comparer des manières de faire qui donnent du sens.

Quelle est l’empreinte d’un dirigeant ?



Xavier GAGEY

Directeur général du groupe Pochet du Courval

Pochet du Courval est l'une des plus anciennes entreprises de France (400 ans cette année). Nous fabriquons les flacons et les packagings pour l'industrie du luxe, parfois depuis plus d'un siècle.



Vidéo de présentation de Pochet du Courval

Le label « Entreprise du patrimoine vivant » reçu pour six sites industriels de Pochet du Courval dans toute la France est une reconnaissance de la technicité et de la notoriété de l'entreprise. Cette dernière est attentive à la fois à la transmission de ses métiers et à l'innovation.

Thierry FOUQUET

Xavier Gagey, vous avez fait un saut dans le vide en devenant le directeur général de cette entreprise.

Xavier GAGEY

Il y a un an et demi, l'actionnaire m'a en effet demandé de prendre la direction générale, et je ne m'y attendais pas du tout. J'estimais que je n'étais pas prêt. Une réflexion personnelle et avec les collaborateurs m'a conduit à accepter. Mais chacun d'entre nous a des décisions comme la mienne à prendre.

Thierry FOUQUET

170 ans de collaboration avec Guerlain : le rapport au temps de votre entreprise doit faire des envieux...

Xavier GAGEY

Le petit film illustre à la fois le temps long, l'attention aux personnes et à l'environnement. Nous essayons depuis déjà longtemps d'inscrire l'entreprise dans la durée et n'avons pas attendu le concept de responsabilité sociétale des entreprises pour agir. En même temps, nos clients et nos collaborateurs font pression pour accélérer, et nous devons donc instaurer un équilibre entre le respect de l'histoire de notre entreprise et la robotisation, la mécanisation ou l'intelligence artificielle.

Nous nous sentons aussi responsables, non seulement de la promotion de l'industrie française, mais aussi de notre empreinte – écologique et sociale – sur le territoire. Nous sommes, par exemple, le plus gros employeur du Cantal et de Haute-Normandie. Des générations de personnes ont vécu dans l'entreprise. Notre responsabilité est de faire vivre cet écosystème.

Thierry FOUQUET

Une rencontre a laissé une trace dans votre vie : celle de Laurent Falque il y a 12 ans. Racontez-nous.

Xavier GAGEY

C'est aussi la raison pour laquelle je suis là aujourd'hui : Laurent prend sa retraite bientôt, et je ne pouvais pas ne pas répondre à son invitation cette année ! J'ai rencontré Laurent, en effet, en 2012, dans le cadre d'un Master en Business et Administration (MBA) à l'EDHEC. Dans le cadre d'un module sur les pratiques de décision, nous avons un accompagnement individuel pour développer nos

capacités de discernement. Au total, six rencontres avec Laurent, qui m'a dit, à la fin – mais peut-être ne s'en souvient-il pas : « *Prends le temps d'écrire une fois par semaine ou une fois par mois ce que tu vis.* » Avec le recul, cette phrase prononcée était un immense cadeau. Aujourd'hui, j'ai 400 pages de fichiers Word... Cette relecture de ce que j'ai pu écrire dans le passé a été très utile, notamment lors des prises de décisions. C'est clairement une trace que Laurent a laissée sur moi. Enfin, je devrais plutôt dire, au regard des deux concepts qu'ils utilisent en recherche, c'est ce qu'il a imprimé sur mon travail. C'est la dimension « impression » plutôt que « trace ».

Laurent FALQUE

Ce souvenir raconté par Xavier est une façon d'illustrer le fait que nous ne sommes pas toujours conscients de l'empreinte que nous laissons.

Thierry FOUQUET

Vous dites aussi qu'il faut être ancré sur ses acquis pour être rapide et agile.

Xavier GAGEY

C'est vraiment ma conviction. Personne ne sait ce qui se passera dans trois mois. Seul un ancrage

profond offre cette verticalité capable de nous faire résister aux aléas. Dans le groupe, nos techniciens extraordinaires réalisent des prouesses tous les jours. C'est à nous de conserver et de transmettre ces acquis. Il nous arrive de changer de poste une personne un an avant sa retraite et de lui proposer de devenir formateur de plus jeunes en atelier. C'est un coût, mais mon actionnaire ne me demande pas de résultats à la fin du trimestre...

Thierry FOUQUET

Xavier Gagey a accepté d'être le cobaye d'une expérience peu ordinaire au service de la chaire.

Laurent FALQUE

Forts des résultats d'une enquête récemment menée avec l'Uniapac, nous avons eu **l'idée de concevoir un questionnaire *feed-back* pour une auto-évaluation des pratiques de management et de l'empreinte.** Xavier s'est prêté à l'exercice. En parallèle, nous avons interrogé 17 de ses collaborateurs actuels ou précédents, et nous avons restitué à Xavier les résultats. Le questionnaire est construit de sorte à caractériser les huit points suivants, en distinguant la trace laissée de l'impression (cf. figure 1).



L'empreinte laissée par le travail

Une approche renouvelée du métier de manager

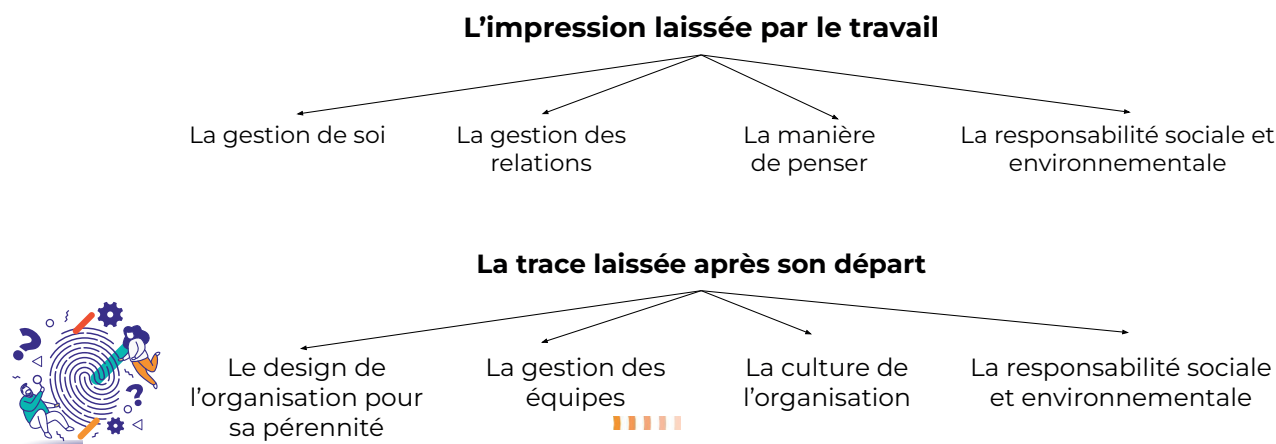


Figure 1

Dans cette démarche d'évaluation croisée, nous étudions les écarts de perception, afin de mettre le dirigeant en dynamique.

Sur l'impression, c'est-à-dire ce que Xavier a imprimé sur ses collaborateurs, il ressort de manière importante le désir de réaliser le travail de manière efficace, dans un esprit d'équipe, de se mettre à l'écoute pour résoudre les problèmes, et de garder le cap sur les missions de l'entreprise.

Le deuxième point sur ce qu'il imprime porte sur la responsabilité sociale de l'entreprise, mais elle est moins importante.

Enfin, le soutien au développement des personnes est moins perçu par le collaborateur que ce qu'en pense Xavier.

Xavier GAGEY

D'abord, l'intérêt de l'exercice est de pouvoir écouter ses équipes d'une autre manière. On progresse en permanence, et l'on n'a pas les mêmes compétences à 20 ans qu'à 40 ans. Accepter d'écouter et de recevoir – c'est parfois difficile – est de mon point de vue fondamental pour progresser.

Sur le fond, je comprends à travers les résultats que je surévalue « l'impression » et sous-évalue la « trace ». Sur le soutien à la personne en particulier, j'ai probablement un travail à mener sur la formation de mes équipes, qu'elles ne ressentent pas suffisamment et qui peut expliquer ce décalage. Le développement des équipes, c'est ma finalité. Lorsque je m'évalue sur ce point, j'évalue ma volonté de le faire, et, par conséquent, je survalorise la réalité.

Thierry FOUQUET

« *L'attitude du dirigeant, c'est se remettre à hauteur d'homme.* » Votre phrase signe une forte authenticité et une humilité de votre part. Cela donne le sentiment que votre empreinte passe d'abord par votre manière d'être.

Xavier GAGEY

Certains dirigeants souhaitent laisser une trace. Pourquoi pas ? Cela peut alimenter un fonctionnement d'entreprise. **De mon côté, je ne cherche pas à laisser une empreinte.** J'essaie plutôt de vivre de manière structurée, et tant mieux s'il y en a une.

Je souhaite aux jeunes – je me permets ce conseil – d'avoir quelques certitudes et des convictions. J'ai, par exemple, toujours considéré qu'il fallait

laisser la porte de mon bureau ouverte. L'un de mes patrons avait pointé ce qui était pour lui une erreur, un manque de maîtrise de l'agenda. En tant que patron, je me laisse perturber pour ne pas passer à côté d'un moment de partage et d'écoute, qui finalement permet peut-être de laisser une empreinte !

Thierry FOUQUET

« *On revient toujours à l'ancrage personnel pour être capable de vivre en vérité.* » Il me semble, à travers cette phrase, qu'il n'y a pas un Xavier personnel et un Xavier professionnel.

Xavier GAGEY

Oui, j'ai été marqué en cela par mon premier patron lorsque j'étais jeune ingénieur. Un jour, je le vois débarquer sur le site industriel deux heures avant le rendez-vous prévu pour une réunion budgétaire. Je suis de garde et suis donc sommé de l'accompagner dans l'usine, et je me retrouve à discuter avec lui tout au long du parcours. Il en a évidemment profité pour avoir accès à toutes les informations dont il n'aurait pas disposé facilement pendant la réunion... Mais j'ai surtout été marqué par l'humanité et la simplicité de cet échange. Un patron, c'est quelqu'un que son statut ne rend pas différent.

Je veux simplement vivre ma finalité au quotidien. Quelle ambiance de travail allons-nous créer ? Dans notre entreprise, nous voulons du « parler vrai », nous souhaitons que chacun exprime son avis. Cette semaine, par exemple, nous avons commis une maladresse blessante pour un cadre dirigeant. Cette personne est venue nous en parler dès le lendemain, et nous avons traité le problème.

Laurent FALQUE

Nous laissons tous une empreinte, consciemment ou inconsciemment. Mais revenons à l'empreinte laissée par Xavier, et l'écart entre l'image qu'il s'en fait et le point de vue de ses collaborateurs.

Ils reconnaissent que Xavier laissera une trace sur les quatre dimensions qui ressortent de notre étude : sur la gestion des équipes et sur le design de l'organisation en vue de sa pérennité. Pour eux, c'est la gestion des équipes qui prime, notamment avec sa volonté du travail en équipe et de la transparence dans la communication. C'est aussi très intéressant de constater que la responsabilité sociale laisse une trace plus importante que Xavier ne le pense, en particulier sur le maintien et la création d'emploi.

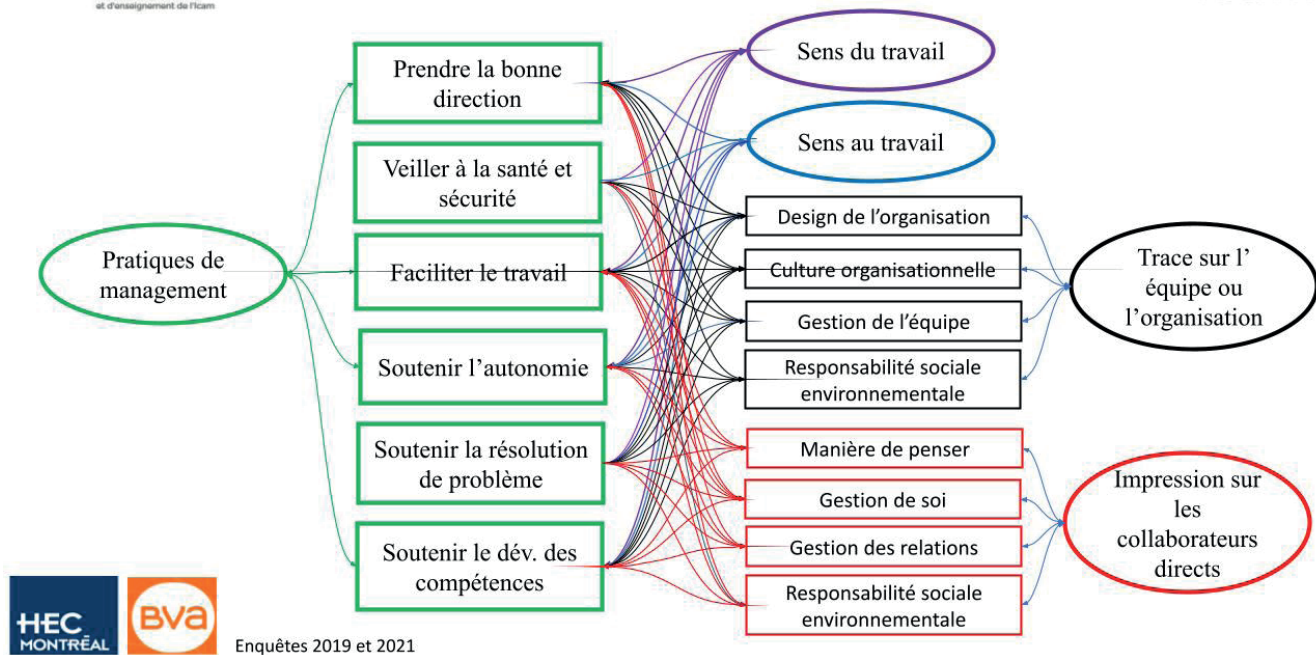


Figure 2 : les liens entre les pratiques de management et l'empreinte

Xavier GAGEY

Je suis bien conscient qu'il y a un biais, et nous en avons parlé avec Estelle et Laurent avant que je découvre les résultats, car je n'ai pas envoyé le questionnaire à certaines personnes, par exemple aux délégués syndicaux croisés depuis 25 ans ! La bonne nouvelle, c'est que les collaborateurs ayant travaillé avec moi dans ma première partie de carrière professionnelle ont le même avis que mes collaborateurs actuels.

Maintenant, sur les résultats proprement dits, je suis rassuré par le fait que l'équipe perçoit que la réussite se fait par le collectif.

Sur la question de la communication, il peut y avoir débat en interne. Être trop transparent, c'est parfois ce que regrette mon directeur financier. C'est parfois un problème. Donc tout n'est pas forcément positif dans cet exercice.

À propos de la création de l'emploi, le décalage entre la note que je me suis attribuée et celle de mes collaborateurs, j'ai une façon de l'expliquer : en 2020, nous avons négocié une clause de conservation des salariés en compensant par une baisse des salaires, et c'est ce qui a marqué mon équipe. De mon côté,

je sais que s'il faut travailler mieux avec moins de personnes, ce n'est pas un problème.

Thierry FOUQUET

Vous recherchez d'habitude les *feed-back* ?

Xavier GAGEY

Je leur laisse l'espace en tout cas. Si l'on a envie de progresser, on met de l'énergie. Si l'on met de l'énergie, on risque de créer des conflits, de la difficulté. J'ai la chance d'avoir aujourd'hui des collaborateurs se donnant l'autorisation de me calmer sur les idées qui fusent...

Thierry FOUQUET

Estelle, pouvez-vous nous dire un mot de conclusion sur ce travail ?

Estelle MORIN

Avec la chaire, nous voulons montrer que certaines pratiques de management donnent du sens au travail et laissent une empreinte.

À travers l'étude avec l'Uniapac, nous avons identifié six types de pratiques de management influençant l'empreinte (cf. figure 2). Ce modèle théorique pourra évoluer selon les résultats de la prochaine enquête.

L'empreinte d'un capitaine dans la tempête

Thierry FOUQUET

Je vous propose d'accueillir maintenant un ancien mousse ayant lui aussi laissé une belle empreinte dans sa vie professionnelle : Olivier Lajous, pouvez-vous revenir d'abord sur votre parcours de vie ?

m'encourage à m'engager dans l'armée. Je signe d'abord pour deux ans. Puis je réussis l'école de guerre. Et je finis numéro 3 de la Marine nationale, commandant 56 000 hommes.

En 17 années d'engagement opérationnel, j'ai connu les boat people, l'Iran, l'Irak, le Liban, la marée noire de l'Erika, etc. La vie, c'est accueillir. C'est laisser une chance à l'empreinte qu'on laissera. **L'une des dimensions de l'empreinte, comme image dans la Marine, c'est ce qui reste dans l'océan lorsqu'on est passé, c'est un sillage, éphémère, donc qui rend très humble.** C'est un symbole que je trouve fort pour notre échange. D'ailleurs, lorsqu'on annonce un homme à la mer, on remonte le sillage...

Thierry FOUQUET

Il y a la mer, la guerre, mais le sens est au cœur de tout, et non pas le commandement et les règles.

Olivier LAJOUS

« *J'ai connu le pire, c'est-à-dire le jugement des hommes.* » Interdisons de mettre des étiquettes sur les gens. Je n'apprécie pas que les gens accueillent une fonction et pas Olivier.

En mission pendant des mois, l'univers, c'est le bateau. On ne choisit pas ses habitants, donc il faut travailler ensemble.

La clé, c'est « ARS » : Autonomie-Responsabilité-Solidarité.

L'organisation qui laisse une réelle empreinte sur les gens, c'est celle qui permet à chacun d'avoir ces trois dimensions.

Pour que vive l'autonomie, la formation est indispensable. La Marine prévoit 21 jours de formation par an. Sont tout aussi vitaux la proximité de management et le niveau d'équipement suffisant pour faire le travail.

Seuls, nous ne sommes pas grand-chose. Une organisation, c'est une chaîne. Les maillons se tiennent, et, si un maillon casse, un bateau amarré partira vers le large. Comment donner de la fierté et de l'engagement si l'on dit à quelqu'un : « *Ce que tu fais n'est pas si important que ça* » ? Autre illustration, la Covid a montré que certains métiers qu'on ne regarde pas sont essentiels. Une

Olivier LAJOUS Amiral

À 17 ans, je passe le baccalauréat et je rencontre l'amour de ma vie : la quille de mon bateau. À cette époque, je veux faire Sciences Po, mais ma famille n'a pas les moyens de soutenir ces études. Je décide alors de faire mon service militaire. Étant moniteur de voile, je choisis la Marine. Sur mon premier bateau, l'amiral, sachant que j'avais le bac,

organisation sans respect absolu de la dignité humaine émet une mauvaise empreinte, et la trace derrière sera redoutable, avec des colères sociales et de nombreux dégâts.

En suivant l'ARS et trois autres ingrédients – l'authenticité, l'utilité et la singularité –, on obtient un véritable esprit d'équipage. En se présentant comme marin de l'État, on appartient à l'État. Et donc, à quoi sert ce que je fais ? C'est la question de l'utilité qu'on ne choisit pas vraiment : récupérer des migrants, assurer la liberté des droits maritimes, récupérer des personnes en zone de guerre...

Thierry FOUQUET

Y a-t-il des gens qui reconnaissent cette trace ?

Olivier LAJOUS

La question fait peur ! **D'anciens marins indiquent que mon surnom était « Monsieur dis-moi ».** Dans chaque endroit que je fréquentais, je voulais entendre les gens. C'est une attitude dont se souviennent mes interlocuteurs. Cette façon d'ouvrir la porte pouvait aussi déstabiliser.

Les gens m'ayant marqué avaient de l'humour, ce mélange d'humilité et d'amour. Quand on a humblement compris que la vie est fragile, on laisse l'empreinte de quelqu'un ramenant à l'essentiel. *« N'oublie jamais que la vie est magique, fais ce que tu as à faire, et ne te prends pas au sérieux. »*

En préparant la co-écriture d'un livre appelé *Le Courage de l'humain*, j'ai retrouvé une lettre d'officiers marins écrite lors de mon départ du commandement du bateau. Cette lettre indique : *« Vous nous avez secoués, obligés à regarder les choses différemment, fait bouger des lignes, avec une énergie débordante. »*

Ces officiers revenaient sur deux événements marquants.

- Premièrement, j'avais décidé de supprimer la cérémonie des couleurs du matin, un rituel sans utilité, éreintant pour tous, et que personne n'osait remettre en cause.
- Deuxièmement, j'ai introduit le management participatif il y a 20 ans. Concrètement, j'ai vu des membres d'équipage dans cet esprit achevant une tâche hors de leurs heures de travail, chose rare auparavant. Voilà qui montre toute l'autonomie et la responsabilité de l'équipage.

Et puis à propos de l'empreinte, rappelez-vous une phrase dite par un double champion de la course du Vendée globe en évoquant la mer, à son arrivée : *« Elle m'a laissé passer. »* Quelle humilité !

Thierry FOUQUET

Comme Xavier Gagey, vous indiquez ne pas chercher à laisser une empreinte, que cette dernière est la conséquence de ce que vous êtes et de ce que vous faites. À ce propos, finissons par l'anecdote de *« Vous êtes la voix »*.

Olivier LAJOUS

Le 23 octobre 1983, 58 camarades meurent à cause d'un camion piégé à Beyrouth. À l'époque, je suis un lieutenant de vaisseau de 28 ans. Je me rends sur place et je comprends qu'il y a peut-être des survivants. Pendant des recherches, nous retrouvons, sous les tirs de *snipers*, deux hommes encore vivants, mais bloqués sous une dalle. Pendant six heures, je me positionne au-dessus d'eux pour leur parler et les rassurer. Nous réussissons à les extraire dans des conditions dantesques.

Bien des années plus tard à Marseille, à l'occasion d'une conférence, je m'engouffre dans un taxi et entame la conversation avec le chauffeur. Ce dernier s'immobilise immédiatement et me dit : *« Vous êtes la voix. »* C'était l'un des hommes sauvés à Beyrouth. Nous avons passé deux heures à discuter et les sonneries affolées des organisateurs de la conférence ne m'auraient pas fait manquer ce moment !



L'empreinte du travail, est-ce une bonne idée pour les managers ?

Thierry FOUQUET

Accueillons maintenant un chercheur et demandons-lui si ce concept d'empreinte peut rationnellement aider les managers.



François HUBAULT

Ergonome, maître de conférences émérite à Panthéon Sorbonne

Ma spécialité est l'ergonomie. Cette discipline s'intéresse à l'activité du travail, c'est-à-dire à étudier comment les gens font ce qu'ils font, et pourquoi. Cette question peut être traitée sous plusieurs angles : la santé, le développement des personnes, l'efficacité de l'action, etc.

L'ergonomie est intimement liée au rapport que les personnes entretiennent avec le monde : comment l'action des hommes agit-elle sur le monde, en laissant des traces négatives ou en le rendant plus habitable ? Toute activité de travail humain produit quelque chose au-delà du sens. Dans une visée plus taylorienne, le sens, c'est l'agir.

L'ergonomie traite également du rapport aux personnes. **Que produit-on sur les autres ? C'est la question de l'empreinte. Le risque, ici, est d'être trop piloté par l'image de soi.** Les hommes sont pris dans ce piège consistant à vouloir donner une bonne image d'eux-mêmes, que l'on soit professeur ou... manager.

J'aime cette définition de l'empreinte : « ce qu'un corps dur fait à un corps mou ». Cette définition montre que du mou est nécessaire dans le corps pour se laisser atteindre et former, mais aussi que la rencontre avec quelqu'un peut être « dure » selon certains aspects.

L'œuvre est différente de l'empreinte, elle relève d'une volonté. Je préfère la notion de sillage, relative à une dynamique dans laquelle on peut se laisser happer. Par exemple, j'ai rencontré, pendant mes études de sciences économiques, Pierre Cazamian, l'un des fondateurs charismatiques de l'ergonomie. Je crois que s'il avait été plombier, j'aurais étudié la plomberie... Voilà un bon exemple de séduction, avec le risque associé.

Le seul mérite qu'on ait, c'est de faire le pari en choisissant de suivre un sillage. Son autorité, c'est ce que l'on reconnaît à l'autre, et non le pouvoir que prend l'autre sur soi. De cette asymétrie, on tire une puissance nouvelle, et cela correspond à l'empreinte.

On peut imaginer distinguer impression et trace, mais, pour moi, c'est un tout : il s'agit de relations.

Thierry FOUQUET

On l'a déjà entendu : le management, c'est un défi d'humilité.

François HUBAULT

Le manager sait qu'il ne sait pas. Il ne peut qu'offrir à son équipe la création de conditions pour chercher des solutions. **Le manager existe comme un point vers qui l'on remonte les difficultés,** mais qui prend aussi la responsabilité de les chercher. C'est l'inverse de l'école de management. L'écoute est un acte managérial et une dimension centrale du management. L'écoute crée la parole, on parle parce qu'on écoute. C'est la capacité à se laisser atteindre. C'est vous, avec quelque chose de mou, qui accueillez quelque chose de dur. Cette rencontre avec quelqu'un qui se laisse atteindre et partage ses difficultés permet d'en faire une question partagée, c'est une coopération.

Thierry FOUQUET

La question de la transmission est pour vous essentielle. Vous dites qu'elle doit être voulue et que ce n'est pas quelque chose que l'on « déverse » sur quelqu'un.

François HUBAULT

La transmission, c'est se donner le moyen d'accorder des registres de sens et donc de comprendre, et même d'accorder le sens et le fonctionnement. Le défi du manager est de réfléchir au fonctionnement du projet et d'assumer qu'il ne sait pas. Il doit se mettre en quête du sens. Cela relève de l'émancipation. La domination socialement accordée par un diplôme ou par une position sociale est à vaincre absolument. **Dans le registre de l'empreinte puissante, le manager donne accès au sens pour éviter que l'autre subisse parce qu'il ne comprend pas.**

C'est différent du leader, et je me méfie du mot « leadership ». Ce mot « psychologise » les questions et donne à quelqu'un une qualité qui ne peut pas lui appartenir. **Le leadership n'est pas une compétence.** On y perd ce qui se joue dans le management. Le management n'est pas seulement le fait d'organiser le travail des autres, c'est un travail. Le leadership n'est pas un attribut à chercher absolument, car il enjambe la dimension du travail. Il est très courant de mettre comme attributs à des individus ce qui relève d'abord d'une qualité de la relation.

La question du sens du travail prend de plus en plus d'ampleur dans les organisations. Et les entreprises sont beaucoup moins conscientes des raisons sous-tendant ce qu'elles font.

- Pour le secteur manufacturier, le juge de paix est la chose produite, par exemple un pont ou une voiture, dont on peut juger la qualité.
- Mais dans le secteur du service – le soin, par exemple – est un travail immatériel, donc moins tangible. La qualité est encore plus compliquée à jauger. Comment faire bien, quels moyens prendre ? On voit bien, ici, qu'il est impossible qu'une autorité établisse, sans nuance, qu'un service ne fonctionne plus. Un jugement sera émis par le bénéficiaire, le client, qui parle de la façon dont il a été servi, autant du service rendu que de la manière de le rendre. Dans les services, il y a un système qui n'est plus diachronique, avec un processus et des opérations que l'on peut diviser, mais qui est un tout. Ce système pose des problèmes d'organisation, car les acteurs doivent s'interroger sur leur action et leurs juges. En découle une nécessité de reconnaissance, et le déficit de reconnaissance est responsable de la plupart des pathologies mentales observées aujourd'hui dans les entreprises.

Être exemplaire devient une qualité humaine importante, singulière à chacun, et en particulier au manager. Et dans le registre de l'exemplarité, l'exemplarité morale est essentielle. C'est la possibilité de résister à la fascination, aux modes et à la convention. C'est également la capacité de dire « je », qui fait un vrai « nous ». C'est un « je » reliant et non clivant. Et c'est de cela qu'ont besoin les équipes.

Thierry FOUQUET

Il est intéressant de voir que l'empreinte n'est pas qu'un « je », mais un « nous ». Cela nous pose un défi.

François HUBAULT

La fonction de manager consiste à tenir le cap pour organiser la conversation et la conversion dans l'expérience du réel. Cela relève de la construction, qui fait empreinte derrière. Tous ceux qui entrent ont besoin de contribuer à la doctrine en chemin, dans le sens « d'une pensée pour agir ». Les acteurs ont besoin de quelqu'un qui regarde la cohérence, les risques ou les limites de l'entreprise, afin que l'on ne dévie pas vers le sens sectaire de la doctrine.



Vidéo / Personnalités marquantes : Bill Gates, Volodymyr Zelensky, Elon Musk, Simone Veil, Barack Obama, Jeanne d'Arc, Pelé

L'empreinte d'une figure qui a marqué son temps, et plus encore !

Thierry FOUQUET

Thierry Magnin, en tant que scientifique et théologien, qu'avez-vous à dire sur l'empreinte ?



Thierry MAGNIN

Vice-recteur de l'Université catholique de Lille chargé des humanités

On m'a demandé de parler de l'empreinte d'une figure qui a marqué son temps et plus encore.

Je vous propose un récit.

Je vais vous parler d'un homme qui a fondé une entreprise à mission il y a bien longtemps, après avoir passé 30 années à apprendre son métier. C'est un dirigeant atypique qui a laissé une empreinte très durable, en montant une équipe très originale que probablement aucun DRH n'aurait sélectionnée, pour un projet d'entreprise encore plus original et je dirais « unique » !

Cet homme est un manager qui prend soin de ses collaborateurs, et c'est l'une de ses priorités majeures.

Un dirigeant qui sait prendre des risques en payant de sa personne, capable, par exemple, de laisser 99 collaborateurs pour partir à la recherche

du centième qui s'est égaré, ne prenant pas son parti de nos 1 % de perte habituel ! Et quand il l'a retrouvé, il fête son retour, sa réintégration, avec tous les autres collaborateurs, même si certains ont du mal à comprendre. Mais voilà qu'il favorise ainsi la mise en œuvre du grand principe de management qu'on nomme « la participation », mention « intelligence collective », je dirais. Un dirigeant qui sait mouiller sa chemise pour ses collaborateurs, mais aussi pour de potentiels clients, parce qu'il fait en effet la même chose avec les clients !

Il faut dire que cet homme sait rencontrer l'autre au meilleur de lui-même, avec lucidité, sans le culpabiliser ni entrer chez lui par infraction (il n'entre chez vous que si vous lui ouvrez votre porte et non pas en pays conquis ; il n'entre pas dans votre bureau sans votre permission) : une écoute en profondeur (qui permet à ses collaborateurs d'approfondir leur propre capacité d'écoute et de développer leurs compétences en ce sens). Il fait preuve d'un vrai sens de l'altérité qui ouvre à une possible liberté. Il fait preuve d'une incroyable reconnaissance de la dignité de tout être humain, y compris le blessé au bord du chemin et « celui qui semble perdu ». On dirait que son éthique se fonde d'abord à partir de la situation du plus vulnérable, et ça porte un fruit incroyable pour ces personnes et pour tous les membres de l'entreprise, ce qui est surprenant !

Un homme qui a une relation particulière au pouvoir, qui considère le pouvoir comme un don et qui propose une étonnante éthique de la non-puissance.

Il faut dire qu'il fut lui-même, dans quelque désert de l'existence, tenté d'abord par une forme de jouissance de pouvoir, à savoir utiliser à son bénéfice personnel le pouvoir qui lui était confié. On connaît bien cette tentation ! Lui, il a su résister à entrer dans une forme de toute-puissance, et à se rendre possesseur de son pouvoir et de son avoir. Ayant su résister à ces tentations, le voilà capable de proposer à ses collaborateurs de faire de même. Il ira même très loin dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises, puisqu'il propose que le propriétaire juridique d'une entreprise, ou de quelque bien que ce soit, se comporte en fait comme un fidèle intendant prêt à faire fructifier ce qu'il a reçu, et non comme un propriétaire faisant ce qu'il veut avec ses propriétés !

Et du coup, l'entreprise a pu s'adresser à une multitude de clients qui ont compris que ses produits étaient accessibles et bons !

Sur ce chemin de désappropriation, chaque membre de l'entreprise, quel que soit son niveau de responsabilité, peut entrer dans cette exceptionnelle liberté d'apprendre à recevoir sans s'approprier, sans vouloir « retenir pour lui » ce qu'il lui est donné. Ça permet à chaque collaborateur de libérer une étonnante force intérieure dans la manière de travailler, bien au-delà de ce qu'il pensait être capable d'accomplir, libéré qu'il est du frein qu'est la toute-puissance qui guette l'homme de pouvoir.

Il faut dire qu'il parle comme un homme qui a autorité.

Je l'ai entendu dire « *Ne vous faites pas appeler maître, car vous n'avez qu'un seul maître. Le plus grand parmi vous sera votre serviteur (Mt 23, 12)* ». Il n'a pas fait que dire de bonnes intentions, lui, mais voilà qu'il les a appliquées !

Il a une autorité qui suscite la vie, qui éveille à la vie, qui appelle non à la domination de l'autre, mais au sens du service, à l'apprentissage du service libre et responsable qui suscite à son tour la vie. Il apprend à ses collaborateurs cette manière d'exercer l'autorité, ce qu'ils feront en se surprenant eux-mêmes d'en être capables !

Un dirigeant qui aide ses collaborateurs à déjouer leurs biais cognitifs, leurs stéréotypes ou leurs préjugés, y compris moraux et religieux, en particulier les rigidités morales et religieuses : par exemple, ce fameux biais cognitif que les neuropsychologues d'aujourd'hui nomment « le ressentiment » et qu'on nommait « l'endurcissement du cœur » du temps du dirigeant qui nous intéresse ici. **Un sacré biais qui empoisonne si souvent les relations à l'intérieur d'un groupe et d'une entreprise.** Il faut dire qu'il fait preuve d'une immense patience qui aide chacun à sortir de ses enfermements. Et si cela ne suffit pas, il raconte une parabole qui, de manière simple et avec les mots de tous les jours, vient provoquer à la lucidité et au changement. Alors des yeux s'ouvrent et des oreilles se mettent à entendre !

Il se garde bien d'être culpabilisant, c'est tout le contraire. Quand ses collaborateurs se pensent « foutus » parce qu'ils n'ont pas réussi une mission,

voilà qu'il pose sur eux un regard tellement encourageant qu'ils reprennent confiance. Incroyable !

C'est un as pour faire travailler ensemble des personnes qui ne seraient jamais devenues proches dans la vie courante !

Il embauche pourtant des équipiers qui sont loin d'avoir toutes les qualités de management habituelles pour de telles responsabilités... Mais il sait si bien les appeler au meilleur d'eux-mêmes. Ils apprennent petit à petit à faire équipe, en s'enracinant dans une vision commune qui les rend de plus intelligents de la mission et de la vie, de ce qui est primordial dans cette mission. Et sous l'autorité d'un homme qui sait les appeler, les interpeller, les aider à faire la vérité, non pas du dessus de la mêlée, mais de l'intérieur de l'aventure risquée de l'entreprise qu'il conduit, le service du client est au centre de la manière de vivre la « valeur travail », avec le sens de la subsidiarité et de la communication.

En plus, comme un bon dirigeant, il fait en sorte que ses collaborateurs, comme lui-même, puissent prendre de fréquents et longs temps de recul, de respiration sur la montagne, de relecture d'expérience, de formation. Il leur conseille aussi d'alterner ora et labora, pour être plus efficaces et plus humains dans les relations de travail. Quel surprenant management dans lequel on a le temps, on n'est pas toujours sur les nerfs, on se pose, on se forme et on apprend à relire son activité pour privilégier le « être plus » pour soi et pour les autres, plutôt que le « avoir plus » !

Quand il délègue une mission, il envoie ses délégués deux par deux avec de curieuses consignes : ne rien emporter pour se rendre chez les clients, ni ordinateur, ni publicité, ni costume-cravate ! Juste ces mots pour partir : « *Ce que vous voulez que les autres fassent pour vous, faites-le pour eux (Mt 5, 7)* » ! En commençant, du reste, par demander l'hospitalité aux clients potentiels, et en partageant avec ceux qui leur ouvrent la porte ce qu'ils ont eux-mêmes reçu auprès de leur dirigeant.

Et quand ils rentrent de mission, voilà que les collaborateurs expriment la joie d'avoir fait aussi bien que leur dirigeant. Plus même : ce qui est reçu et donné se multiplie ! Voilà que, dans ce métier, on donne plus que ce qu'on reçoit, quelle affaire ! Même devant l'ampleur de la tâche, ce dirigeant continue

de dire : « *Donnez-leur vous-même à manger.* » Rien qui rende plus heureux que cette confiance, que de pouvoir donner quelque chose de soi qui produit du fruit ! Oui, il est vraiment excellent, ce dirigeant, pour déléguer, et on apprend beaucoup du principe de subsidiarité et de sa fécondité avec lui. Tellement qu'on n'en revient toujours pas que ça marche !

Sur la charte de l'entreprise, il y a juste une expression : « *La joie de rendre service* » ! C'est beau, mais est-ce bien rentable ? Pourtant, à l'heure des comptes, il y a un trésor qui apparaît !

Cet homme s'appuie sur une forte vision de la mission de son entreprise et une surprenante logique pour la vivre !

Quand il recrute des ouvriers pour travailler dans son entreprise, il leur donne tout ce qu'il faut pour cela et convient avec eux d'un bon salaire, ce qui est plus que normal. Mais voilà qu'il ne paye pas selon le nombre d'heures passées au travail ! Qu'on soit les premiers embauchés ou ceux de la dernière heure, on reçoit tous le même bon salaire. Tu parles d'une justice sociale ! C'est à n'y rien comprendre ! Du reste, ceux qui ne comprennent pas cette logique surprenante rouspètent. Et lui de leur répondre qu'ils ont reçu ce qui était convenu dans leur contrat, qu'ils ne perdent rien... Mais il ne peut garder dans l'équipe ceux qui n'entrent pas dans la vision de l'entreprise et ne vivent pas leur travail dans le sens de la mission. Ils ne peuvent poursuivre le travail, faute de compatibilité avec la vision de l'entreprise. Logique déroutante, mais juste et audacieuse finalement.

Quand on a compris sa vision, on peut compter sur ce dirigeant. Jamais il ne vous laisse tomber, même les fois où la mission est trop dangereuse et où on a l'impression d'aller droit dans le mur ! Un jour pourtant, tellement la mission était dure, ça s'est si mal passé pour notre dirigeant lui-même qu'il en est mort et que ses principaux collaborateurs ont pris la fuite parce qu'ils risquaient trop pour leur propre vie ! Ces derniers étaient non seulement profondément déçus de la situation, mais ils traversaient une vraie crise professionnelle et une complète remise en cause.

Dans leur fuite, deux d'entre eux parlaient ensemble de cet échec cuisant, de cette profonde

désillusion qu'ils étaient en train de vivre et qui les déchirait. Leur souffrance et le non-sens étaient trop forts pour y voir clair.

Et voilà qu'un voyageur se mit à faire route avec eux. Intrigué par leur état dépressif, il leur demanda de quoi ils parlaient exactement. Ce coach inattendu les a tellement bien aidés à relire les événements difficiles qu'ils venaient de vivre qu'ils l'ont gardé à manger lorsque le soir est tombé. Et voilà qu'au cœur de l'échec et du désarroi, ce partage du repas du soir a éveillé quelque chose de nouveau en eux, à tel point qu'ils sont vite revenus dans l'entreprise qu'ils avaient quittée avec un tout nouveau dynamisme, ressemblant à s'y méprendre à celui de leur dirigeant pourtant disparu !

Oui, voilà un homme qui a laissé une empreinte de liberté, à tel point qu'on peut se passer de sa présence physique pour continuer l'aventure de l'entreprise à mission, une entreprise familiale qui se transmet ainsi de génération en génération depuis 2 000 ans ! Oh ! Il y a eu et il y a encore de nombreuses erreurs, des hauts et des « très bas », et de nombreux ratés dans l'entreprise ! C'est loin d'être parfait et cela fait longtemps qu'elle aurait dû « capoté ». Mais elle a su tout de même se renouveler, notamment en s'internationalisant. Il y a toujours eu des figures de renouveau ! La trace de ce dirigeant, c'est la « vie qui gagne » !

Est-ce qu'il y a une plus belle empreinte que celle qui favorise la liberté d'entreprendre et de relever le défi d'une entreprise folle aux yeux du monde, avec des critères révolutionnaires ? Une liberté d'exister au meilleur de soi, d'oser se donner, d'avoir une passion pour unir, la liberté de savoir servir ses collaborateurs et ses clients pour qu'eux-mêmes deviennent autonomes ? Comme si son empreinte était à la fois si forte et si discrète qu'elle provoque ses collaborateurs à oser leur liberté personnelle pour continuer avec audace l'entreprise à mission ! Ils ont tout en eux pour continuer l'aventure. Ils sont capables de faire comme lui, et plus encore !

À tel point qu'un jour, on m'a demandé si ce dirigeant n'était pas revenu à travers un certain abbé Pierre, qui a mené cette mission avec des personnes de tous horizons, appartenant ou pas à une religion, et qui a été au hit-parade des personnalités préférées des Français pendant de longues années ! Quelle empreinte de liberté !

#2 Ateliers intergénérationnels

Thierry FOUQUET

Pour bien lancer ces ateliers, nous avons demandé à deux témoins de nous inspirer par leur parcours et la manière dont ils perçoivent leur empreinte.

Témoignage d'Hubert MOTTE

Hubert MOTTE Entrepreneur

À ma sortie de l'Icam, j'ai pris la décision de refuser un CDI proposé par Decathlon – où je travaillais déjà – pour entreprendre. Refuser un schéma classique et stable n'était pas évident, mais j'ai écouté ma petite voix et j'ai sauté du haut du plongeur.

L'intérêt général m'a guidé, et pas forcément l'envie d'entreprendre. J'adorais mon métier chez Decathlon, où je créais du textile pour le ski. Le processus de fabrication et la vente étaient stimulants. **Mais avec mon voyage à Shanghai, je me suis rendu compte de l'impact de mon travail.** J'ai compris que, pour cet emploi stable et plaisant à la montagne, il fallait que d'autres personnes aient un métier ayant moins de sens à mes yeux. Socialement et écologiquement parlant, je n'avais pas envie de participer à cette réalité.

L'idée de départ – « Faire des ceintures rendant la vie plus Belt » – était de créer des produits en y mettant du sens. Aujourd'hui, nous revalorisons des pneus usagers pour créer un produit à partir d'un déchet. L'autre intention était de produire localement, et j'ai donc commencé dans une cave de la métropole lilloise.

Depuis la création en 2017, nous avons progressé et produit environ 40 000 ceintures. Nous collaborons avec un partenaire, Altereos, et employons sept personnes en situation de handicap.

Nous avons diversifié nos produits, sans changer d'état d'esprit : des ceintures à partir d'autres matières recyclées ou des caleçons à partir de housses de draps.



C'est gratifiant de pouvoir, en tant qu'entrepreneur, vivre de mon métier. Je vivais à la base très simplement avec mon chômage d'apprenti. Puis j'ai pu augmenter mon salaire d'année en année. Maintenant, je me paye 2 500 euros par mois.

Thierry FOUQUET

As-tu ressenti l'envie d'être copié et d'inspirer d'autres créateurs ?

Hubert MOTTE

Je pense que si le but premier est d'être un modèle, on n'y arrive pas. Mais il est génial que des personnes s'inspirent de ce que nous avons fait. C'est une empreinte qui signifie que l'on a réussi quelque chose.

Je trouve important de ne pas marquer de clivage entre le monde de l'entreprise et le militantisme. Il faut proposer d'autres manières de voir l'entreprise pour arriver à une cohérence globale.

C'est le *business model* lui-même qui est vertueux. Nous avons des projets, par exemple celui d'internaliser notre production en créant notre propre « belterie » à Roubaix. Le but est de pouvoir produire, gérer la logistique, et avoir des bureaux et un magasin d'usine à partir de juin 2023.

Thierry FOUQUET

Quel est ton savoir-être principal ? Ton ou tes savoir-faire principaux ?

Hubert MOTTE

Avec mes expériences, **j'ai compris que mon savoir-être principal était mon envie de défricher, d'initier.** Je ne suis pas excellent pour améliorer l'existant. Je pense également être compétent pour développer un objet et organiser de manière efficace sa production.

Thierry FOUQUET

Qui t'a aidé à acquérir ces compétences ?

Hubert MOTTE

Je pense à Benoît de Maintenant, jeune jésuite à l'époque, qui faisait partie de l'équipe de formation humaine de l'Icam. Je l'ai vu plusieurs fois, et il m'a aidé à savoir ce que je voulais faire après l'Icam. Nous avons défini ensemble ce savoir-être qu'est mon envie de défricher.

Thierry FOUQUET

À quel autre type d'empreinte penses-tu ?

Hubert MOTTE

Fin 2017, j'ai vu avec fierté mon apprenti, Christophe, faire la une de *Nord éclair*. C'est une forme de reconnaissance non négligeable au sein de sa famille, et aussi de son quartier.

Témoignage de Charlotte DODERGNY

Charlotte DODERGNY

Croisons le faire

Je suis déléguée de l'association « Croisons le faire », dont l'objectif est d'identifier et d'accompagner toutes les solutions à impact positif de la région Hauts-de-France, afin de les maximiser.

Animateur

Quels sont vos savoir-faire et savoir-être ?

Charlotte DODERGNY

Je pense avoir une capacité d'écoute, de bienveillance et d'attention aux autres. Je suis également une bonne coordinatrice de projet, tenant compte des divers paramètres pour aboutir à un projet commun.

Animateur

Qui vous a inspirée ?

Charlotte DODERGNY

Je pense à mon père, un médecin de campagne ayant pris sa retraite à 90 ans, passionné par son métier. À l'aise à l'oral, il était capable de parler à n'importe qui, du prêtre à l'agriculteur, notamment dans les bistrot. Cet amour des autres, je le tiens de lui. Le travail en entreprise et les différents types de management m'ont aussi forgé une expérience.

Animateur

Quelle a été votre empreinte ?

Charlotte DODERGNY

Mon entourage professionnel indique souvent **« prendre plaisir à travailler ».** Le plaisir, c'est déjà une forme d'empreinte.



Atelier / Intelligence collective

Premier temps

Les participants réunis en bulles de six à huit personnes réfléchissent individuellement aux apports de la matinée et aux témoignages de la table ronde, à partir des questions suivantes :

- qu'est-ce qui m'inspire ?
- qu'est-ce que j'ai reçu ?

Puis les participants de chaque bulle se présentent et partagent leurs apports.

Deuxième temps

Les participants identifient leurs savoir-être et savoir-faire, les personnes leur ayant transmis, et les personnes à qui elles ont pu transmettre. Elles en parlent ensuite en binôme.

Puis les participants mettent les « arbres » de chacun pour constituer un arbre commun. Des savoir-faire et savoir-être peuvent être communs en provenant de personnes différentes et en allant vers des personnes différentes. L'arbre final propose une diversité dans les racines et dans les branches, et une convergence dans le tronc.

Troisième temps

Les participants témoignent devant le groupe de leur enthousiasme en réagissant au micro.

Voici ce qui ressort d'une première analyse de ce qui fait office d'empreinte pour les participants. Ayant pris un échantillon de 17 travaux de groupes, composé d'étudiants de 5^{ème} année et au moins d'un professionnel, il apparaît que plus de 75 % des mots relèvent d'une empreinte sous forme de *savoir-être* qui ont laissé une empreinte sur les personnes et environ 25 % des savoir-faire. Est-ce le savoir-être qui touche le plus la personne lorsqu'on lui demande spontanément qui a marqué son travail, qui a imprimé sa manière d'agir ? Néanmoins, l'importance de la formation humaine à l'Icam et de l'accompagnement des étudiants, qu'il soit personnalisé ou en petits groupes, pourrait être un facteur explicatif de cette proportion de savoir-être. L'écoute est le savoir-être qui a le plus imprimé les participants aux ateliers, puisqu'elle est mentionnée dans la grande majorité des équipes (16 occurrences). Viennent ensuite dans d'égales proportions la bienveillance (6), la rigueur et la curiosité (4).

5 mn

Construction de votre arbre

- **Ses racines :** De qui ai-je acquis ce savoir-faire, savoir-être ? Quelle est la figure d'autorité à laquelle j'associe ce savoir-faire, savoir-être ?
- **Son tronc :** Quelle est ce savoir-faire, savoir-être ?
- **Ses branches :** Transmission, ai-je transmis à quelqu'un ce savoir-faire, savoir-être ? (En suis-je conscient ?)

Étes vous : étudiant professionnel

Indiquer votre métier :

et votre tranche d'âge :

CHACUN LAISSE UNE EMPREINTE PAR SON TRAVAIL
DOU MADJ JAQUELLE ?
MÉMO 2 FÉVRIER 2021

TRANSMISSION (VERS QUI)

SAVOIR-FAIRE & SAVOIR-ÊTRE

ORIGINE (QUI)

icam

Figure 3

L'empreinte, une question de transmission

Jean-Luc BERNAUD
Professeur des universités en psychologie
existentielle



Courage, authenticité, confiance, spiritualité : les mots entendus aujourd'hui correspondent aux sujets de recherche en psychologie existentielle.

L'empreinte est un sujet nouveau et complexe. Les déterminants et les mécanismes sont si nombreux qu'il serait prématuré de parler du fonctionnement de l'empreinte et de son influence sur nos vies.

Cette journée a été très riche, c'est presque un dialogue socratique ! Et l'on pourrait d'ailleurs compléter l'arbre de l'empreinte par le repérage des valeurs.

La transmission est une question depuis les débuts de l'humanité. Elle est mouvante. L'idée d'empreinte ne risque-t-elle pas de fossiliser les choses ?

L'authenticité est aussi importante dans la transmission. Elle est corrélée au bien-être. **Or, être authentique est tellement difficile. Même entre amis, l'être humain défend un ego ou sa façon usuelle de se comporter.** Pourtant, l'authenticité est la voie de la sagesse, c'est l'humanité rencontrant une autre humanité.

Je vois un autre risque, celui de l'influence. Une organisation véhicule de multiples normes, et l'individu doit les décrypter pour s'en affranchir et construire son propre chemin.

Mais, très clairement, les scientifiques doivent s'engouffrer dans les recherches sur l'empreinte. Ils aborderont sans doute la question de la finitude. L'humanité est une chaîne, et nous sommes des maillons de cette chaîne. Nous sommes des passeurs, si possible avec une transmission pensée, c'est-à-dire incarnée, ouverte au développement des autres et de l'humanité, et pas pour servir notre ego.

Cette école d'ingénieurs – l'icam – œuvre dans cet esprit, et cela en fait toute sa valeur.

#3 Conclusion

Laurent FALQUE

Titulaire de la chaire Sens & Travail

Je suis ravi des apports complémentaires des interventions de la matinée et du travail des ateliers. Pour conclure, je voulais ajouter un aspect qui n'a été abordé qu'en filigrane sur ce thème de l'empreinte et, pour l'illustrer, vous faire part d'un moment critique que j'ai vécu comme une empreinte.

Il y a deux ans, j'ai dû subir une intervention chirurgicale, afin de remplacer un genou par une prothèse totale, puis passer par la rééducation de trois mois qui a suivi. J'ai été très admiratif des échanges avec la chirurgienne avant et après l'opération. Sans doute un grand savoir-faire dans le geste. J'ai découvert, après l'opération que j'étais l'un des premiers patients opérés avec l'aide de l'intelligence artificielle. Mais impossible de réaliser ce savoir-faire, puisque le corps est totalement endormi avant même d'arriver sur la table d'opération. C'est également son savoir-être, que je retiendrai, dans les explications, dans sa patience pour faire confiance au rétablissement progressif de la marche. Le passage par une opération avec insertion d'un corps étranger, illustre bien à la fois la trace laissée – ici une prothèse – que l'impression de son savoir-être qui lui peut influencer mon propre travail. J'ai en quelque sorte été un peu imprimé de son savoir-faire et de son savoir-être.

Mais le point où je veux en venir est tout autre. En lui faisant remarquer cette empreinte laissée, elle a immédiatement réagi sur la force du collectif derrière elle : six personnes – invisibles pour moi – avaient contribué à l'opération.

Par conséquent, gardons bien en tête que des personnes invisibles d'une équipe laissent ensemble une empreinte. Et il ne serait pas juste de rester focalisé sur la seule empreinte dans la relation hiérarchique entre un dirigeant ou un manager avec son collaborateur ou son équipe. Et d'ailleurs, plus largement, tout collaborateur peut laisser une empreinte. Toute personne, consciemment ou non, laisse une empreinte, qu'elle soit par moments positive ou négative. Pour nous en souvenir, nous en faisons tous l'expérience dans les relations parents/enfants.



Gilles VANDECAVEYE

Directeur général de l'Icam

J'ai beaucoup de gratitude pour le travail réalisé par la chaire, pour les intervenants de la matinée, pour les entreprises participantes en tant que terrains d'expérience ou partenaires financiers, et pour vous tous qui vous êtes mobilisés pour cette journée. J'ai aussi beaucoup de gratitude pour Laurent Falque, avec lequel j'échange très régulièrement dans l'année. Quelle chance pour un manager d'avoir cet effet miroir et cette prise de recul !

Les journées de la chaire me donnent l'impression d'une pensée incitant à agir.

Comme l'a indiqué Estelle Morin, « *le travail et l'amour, c'est la santé* ». Dans un monde instable et perdu, prendre soin de soi, des autres et de la planète réclame du travail et de l'amour.

En plein débat sur les retraites, j'ai senti aujourd'hui des gens engagés, amoureux de leur métier, n'ayant pas forcément envie de s'arrêter...

Chers jeunes, questionnez-vous. Se laisser perturber par les questions est le début de l'histoire. Puis, comme Hubert Motte, jetez-vous du haut du plongeoir. Comme vous le savez, « *si vous voulez que ce monde change, soyez le changement vous-même* ». Mettez l'humain au cœur de votre travail. Je suis très attaché à la dimension collective évoquée par Laurent. La vie n'a de sens qu'en relation avec les autres, comme mentionné ce matin.

Partez donc avec un petit bout de la chaire aujourd'hui, et mettons en application !





Synthèse – 7^e journée de la chaire Sens & travail
Rédaction : Antoine Darras

2 février 2023

© Icam 2023



**CHAIRE
SENS &
TRAVAIL**

Une chaire de recherche
et d'enseignement de l'icam