



Apprendre à oser®

Séminaire « Sens et Leadership »  
Année universitaire 2019-2020

## **VOCATION, SENS ET LEADERSHIP**

*La vocation personnelle du leader permet-elle d'insuffler du sens à l'action collective ?*

Présenté par

- **Valentin LAFON**
- **Apolline LACROIX**
- **Alexandre LOISEAU**
- **Loéva NAHON**

Encadrés par **Monsieur Xavier BOUTE**  
Mémoire présenté le 03.10.2019

# Sommaire

<b>1. Prologue.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Démarche de recherche adoptée.....</b>	<b>4</b>
2.1. Question de recherche.....	4
2.2. Hypothèse de recherche.....	4
2.3. Références théoriques.....	5
2.4. Enquête envisagée.....	6
2.4.1. Expérience.....	6
2.4.2. Sondage.....	7
2.4.3. Entretiens.....	8
2.4.4. Observation.....	10
<b>3. Ce qui ressort de l'enquête réalisée.....</b>	<b>11</b>
3.1. La relation personnelle du leader vis-à-vis de sa vocation, quand ressentie par ses pairs, insuffle une dynamique à l'action collective.....	11
3.1.1. La vocation implique le leader, donne du sens à son travail, et lui, transmet ce sens au reste du groupe.....	11
3.1.2. La responsabilité derrière le concept de « vocation » peut inspirer le respect du groupe pour le leader comme elle peut restreindre l'action au sein de ce groupe.....	13
3.1.3. Si la vocation personnelle entraîne généralement l'action collective, parfois l'action collective est nécessaire comme précédent la vocation personnelle : elle permet de la faire germer ou de la renforcer.....	16
3.2. La vocation modifie les relations humaines et influence le positionnement de chacun par rapport au sens donné à l'action collective.....	18
3.2.1. La vocation, quand partagée et ressentie par tous, pousse chaque individu à se dépasser.....	18
3.2.2. La vocation, en ce qu'elle offre une perspective commune, fédère le groupe.	22
3.2.3. La vocation modifie les rapports humains au sein du groupe.....	26
3.3. Parce qu'elle n'est ni nécessaire, ni suffisante, le pouvoir de la vocation dans l'action collective dépend finalement de l'environnement dans lequel elle s'exprime et de la personnalité de chacun.....	31
3.3.1. Les subordonnés ne doivent pas seulement ressentir la vocation, mais ils doivent la comprendre et être en accord avec elle.....	31
3.3.2. La personnalité du leader joue parfois plus que sa vocation dans la transmission du sens aux subordonnés.....	34
3.3.3. La vocation, quand mal exprimée, peut devenir asphyxiante : les subordonnés se sentent amoindris et ne dégagent pas de sens à l'action.....	36
<b>4. Bilan.....</b>	<b>38</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>41</b>
<b>Illustrations.....</b>	<b>42</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>44</b>
1. Interview Père Prouteau.....	45
2. Interview Monsieur Jacobin.....	52
3. Interview David Gourion.....	55
4. Interview pharmacien.....	58
5. Résultats et compte-rendu du sondage.....	60
6. Compte-rendu de l'observation.....	64
7. Compte-rendu de l'expérience.....	66

## **1. Prologue**

7h35. Golfe 13. 6 pieds sous terre. Noir complet. La panique s'installe doucement mais sûrement alors que nous avançons à quatre pattes en file indienne, les genoux dans l'eau croupie des fameuses buses de Saint-Cyr Coëtquidan. C'est alors que notre sous-lieutenant B s'arrête et nous adresse ces mots :

**« Profitez bonhommes, c'est pour ce genre de moment que je me lève tous les matins ».**

D'abord interloqués par la folie apparente de son propos, cette simple injonction finit par renverser complètement le sens que nous donnions à cet acte. La sensation d'absurdité, couplée à la peur et au repli sur soi, s'en trouva métamorphosée. La difficulté faisait maintenant sens et convoqua chez nous courage et dépassement de soi, qualités attendues sur un terrain militaire. Coutumier du fait, tout le long de séminaire « Sens et Leadership » organisé par l'école HEC Paris en collaboration avec l'école militaire de Saint-Cyr Coëtquidan, notre sous-lieutenant nous irradiait de sa vocation, il la vivait chaque jour et ne cessait de la partager avec nous, son groupe. Sa vocation vint rayonner au fond de ce tunnel et en devint presque contagieuse. Nous étions alors impliqués, concernés et notre action en fut beaucoup plus efficace, à la fois car sa vocation résonnait en nous, et transcendait le caractère effrayant et répugnant de cette action.

Nous agissions pour nous, mais aussi pour lui et cette osmose avec le chef approchait une efficacité plutôt intéressante. En effet, cette vocation, sentiment par définition intime et personnel, venait sublimer l'action, transmettre le sens chez chacun des subordonnés. Toutefois, le cadre était particulier : un entraînement militaire, un dépassement physique et intellectuel dans un contexte théorique de vie ou de mort, avons-nous affaire à une idiosyncrasie saint-cyrienne ? C'est cela que nous avons voulu rechercher. L'action, dans une structure hiérarchique, au quotidien, dans le domaine public comme privé, est-elle transcendée par la vocation de leaders qui la partagent à leurs équipes ? Voici les prémices d'une réflexion menée sur la vocation, sur sa perception par le groupe, sur l'action et qui régiront ce mémoire de recherche.

## **2. Démarche de recherche adoptée**

### **2.1. Question de recherche**

*La vocation personnelle du leader permet-elle d'insuffler du sens à l'action collective ?*

Le but de cette formulation était de faire ressortir ce contraste entre l'intimité du leader et l'espace public d'une action de groupe. Nous soulignons par ailleurs que seule la vocation du leader est privilégiée dans l'étude, dans la mesure où nous pensons que c'est elle qui insuffle du sens et du dynamisme au groupe.

### **2.2. Hypothèse**

Parce que l'hypothèse de cette étude a émergé de notre expérience terrain à Saint-Cyr, il nous faut désormais prouver qu'elle s'observe également dans tout univers professionnel. Ainsi nous formulons l'hypothèse suivante :

*La vocation du leader, lorsqu'elle est ressentie par les subordonnés, apporte significativement du sens à l'action collective.*

Certaines nuances méritent à ce stade d'être soulignées afin d'éviter tout truisme ou des contresens. Ainsi, nous sous-entendons une certaine disposition de groupe à écouter, à percevoir le leader et sa vocation. Éliminons d'ores et déjà le groupe dont l'intérêt pour l'action est nul et que la vocation, même sous sa forme la plus rayonnante, laisserait de marbre. Nous prenons un parti qualitatif mais aussi quantitatif : non seulement l'action s'en trouve animée, mais elle doit le faire de manière « significative » pour être considérée comme véritablement agissant sur le groupe.

Ces nuances rappelées, explorons maintenant le cœur de cette hypothèse. Par étymologie, la vocation est un appel, un appel intérieur, intime, une ferme conviction qui dit « ce sera ce métier plutôt qu'un autre », qui ne laisse que peu de place au hasard, et bien plus au destin. Par ailleurs, cette recherche repose en un sens sur l'acquis selon lequel, dans la grande majorité des cas, l'homme animé par la vocation fera mieux à armes égales que l'homme désintéressé qui ne fait que suivre des instructions. Déjà Aristote lorsqu'il différenciait ces deux fameuses notions que sont la « *praxis* » et la « *poesis* » faisait la distinction avec l'exemple de l'artisan. Praxis désigne

une action dont la fin, au sens du but, lui est interne, là où la *poesis* entend une fin externe. En d'autres termes, l'artisan passionné réalise son œuvre, c'est une fin en soi, sa vocation a toujours été de fabriquer, l'argent qu'il reçoit n'en est que le dû, alors que l'autre achèvera son travail en envisageant surtout l'argent qu'il gagnera par la suite. Il est facile d'observer le travail qui sera de meilleure qualité. De tout temps, on a considéré que les meilleurs dans leurs domaines étaient souvent des gens passionnés, c'est un lieu commun. A partir de ce postulat de base, ce qui est maintenant intéressant, c'est d'aller plus loin et d'envisager que cette vocation ait vocation à se partager, que cette efficacité puisse ruisseler sur une équipe qui demeure peut-être seulement dans une sorte de « *poesis* ». La vocation, cet « appel », ne peut-elle pas aussi signifier un « appel » vers les autres, destinée plutôt à l'altérité qu'à soi ? Dès lors, notre hypothèse prend ce parti que la vocation peut insuffler à un groupe attentif au sens et guidé vers une meilleure activité collective.

### **2.3. Références théoriques**

Un défi important concernant le choix de nos références théoriques était de chercher des œuvres qui ne portent pas sur la vocation seule, mais qui la lient à l'action collective. En effet, cette notion de vocation touche de nombreux domaines comme la sociologie, l'introspection, la psychologie, et donne lieu à de très nombreux ouvrages. Toutefois, il fallait garder en tête notre hypothèse de recherche qui liait de manière inextricable la vocation au leadership, à l'activité collective et au sens. Dès lors, les ressources s'amincissent drastiquement. Le plus frustrant était de ne pas pouvoir mettre en lien des œuvres dites d'autorité, presque des lieux communs, j'entends par là les grands noms de l'histoire de la philosophie, de la littérature ou des autres arts. Ainsi, la plupart de nos appuis théoriques se trouvent dans un corpus de travaux modernes, voire de cas pratiques où la vocation s'exprime. Par exemple, Pierre-Emmanuel SORIGNET évoque la danse dans *Danser : Enquête dans les coulisses d'une vocation*, et notamment le chorégraphe dont la vocation galvanise les danseurs. S'ajoute à cela une référence cinématographique, *Justice for All* de Norman JEWISON (1979). Le personnage d'Arthur KIRKLAND (interprété par Al PACINO) est un avocat assurément animé par une vocation et c'est bien cette dernière qui tout au long du film donne de la cohérence et de la crédibilité à son personnage qui, à mesure que sa carrière s'émiette, s'efforce d'exprimer sa vision de la justice (sa vocation donne du sens à ce qu'il fait, il sait pourquoi il défend ses clients) contre la parodie du système judiciaire qui rend coupable des innocents et innocente des coupables jusqu'à la célèbre scène finale où Arthur condamne sa carrière pour faire emprisonner un juge criminel,

c'est-à-dire choisit sa vraie vocation plutôt que sa carrière. Il est donc incontestable pour nous que la vocation du leader lui permet, indirectement, de transmettre du sens à ses subordonnés. La pierre angulaire de notre appui théorique est le travail réalisé par Mathieu BENSOUSSAN, *Le travail passionné*, où il arbore d'un point de vue pratique l'effet de la vocation dans le management, comme moyen même pour obtenir de meilleurs résultats de ses salariés. Ainsi, non seulement affirme-t-il l'hypothèse de recherche mais il la recommande comme méthode de management à part entière. Bien sûr, il s'agissait aussi de trouver des travaux allant à l'encontre de notre hypothèse ou, du moins, qui venaient directement la questionner. Ainsi, les travaux de Frédérique GIRAUD et Delphine MORALDO, *Conditions, incorporation et envers de la vocation* évoquent les « coûts » de la vocation, l'envers du décor. Cela vient directement prolonger notre hypothèse et dépasser le cadre premier de notre mémoire, et fera donc écho au bilan de notre étude.

## **2.4. Enquête envisagée**

### **2.4.1. L'expérience**

Le but de l'expérience était d'arriver à recréer les conditions nécessaires au test de notre hypothèse. Le cœur de l'expérience serait de comparer l'efficacité de deux groupes différents, dirigés par deux leaders différents. Un leader partagerait ouvertement sa vocation tandis que l'autre organiserait son équipe de manière neutre, sans évoquer ses motivations. Il s'agit maintenant d'éliminer un maximum de biais possibles. Le premier défi était de trouver une tâche face à laquelle chaque groupe demeurerait égal, faute de quoi un talent dans un groupe aurait pu biaiser le résultat malgré l'effet recherché. Mais un groupe de jeunes adultes est nécessairement différencié par ses aptitudes diverses. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi des enfants (pas trop jeunes !), dont la capacité d'écoute était plus propice à notre expérience.

En guise de mise en pratique, nous avons fait cuisiner deux groupes d'enfants dirigés par deux leaders différents. Le premier a endossé le rôle d'un cuisinier de vocation, motivé, passionné et n'hésitait pas à l'évoquer face aux enfants, tandis que le deuxième exposait la recette de manière neutre, sans parler de son goût pour la cuisine.

Tout au long de l'atelier et à la fin de ce dernier, deux d'entre nous (ceux qui n'animaient pas le cours) ont posé des questions simples aux enfants, afin de rendre compte de leur état d'esprit et observer le niveau d'implication dans l'exercice. Nous avons considérés que si les enfants étaient impliqués, satisfaits et qu'ils répondaient à la question « pourquoi fais-tu cela ? »

(rapport au sens), alors ils auront ressenti la vocation du leader, ainsi que le sens qu'elle apporte à l'action collective.

### Résumé du protocole

Hypothèse	Ce que nous testons	Groupe témoin	Groupe test
La vocation du leader ressentie par ses subordonnés apporte du sens à l'action collective.	Si les sujets de l'expérience considèrent que la vocation de leur leader apporte du sens à leur action de groupe.	Nous donnons un cours de cuisine basique à des élèves de primaire. Le leader est détaché et peu impliqué.	Nous donnons un cours de cuisine à des élèves de primaire. Le leader fait part de sa vocation et tente de la transmettre pendant le cours.

### Protocole d'évaluation

Résultats attendus	Critère de réussite	Critère d'échec
Les enfants trouvent du sens à l'action collective lorsqu'ils sont avec le leader qui leur fait part de sa vocation.	L'hypothèse est validée.	Les enfants sont indifférents à la vocation du leader.
Les enfants ne trouvent pas de sens à l'action collective lorsqu'ils sont avec le leader qui n'a pas de vocation.	L'hypothèse est validée.	Les enfants trouvent du sens à l'action collective alors qu'ils sont encadrés par le leader non impliqué.

#### 2.4.2. Le sondage

Premièrement, ce qui nous tenait à cœur depuis le début était d'approcher la partie sondage de deux manières différentes. En effet, nombreux sont les mémoires qui se sont restreints à un sondage virtuel réalisé sur les réseaux sociaux. Nous trouvons cependant que l'échantillon en serait biaisé car le sondage ne toucherait que des gens socialement proches de nous, voire de la même tranche d'âge. Nous sommes donc descendus dans les rues versaillaises, au niveau du marché Notre Dame, afin de recueillir directement l'avis des gens. L'expérience était double : interpellé les personnes et recevoir des refus n'est pas chose aisée, mais poser nos questions en face permettait aux gens de bien comprendre l'objectif du sondage, l'objet des questions et

ce fut fructueux ! Nous arrivons à une centaine de réponses partagée presque de moitié entre le virtuel et le micro-trottoir. Les résultats sont joints en annexe. Ils présentent comme recherché un échantillon pluriel au niveau de l'âge.

Questions posées :

- Quel âge avez-vous ?
- Côtectez-vous des personnes inspirantes au travail ?
- Pensez-vous avoir déjà inspiré des gens au niveau professionnel ?
- Si vous avez une vocation, à quel moment de votre vie s'est-elle révélée ?
- Pensez-vous que certains métiers suscitent plus de vocations que d'autres ?
- Quel type de leader est le plus susceptible de vous inspirer lors d'une activité collective ?
- Quel est, selon vous, le facteur le plus important pour mener une tâche à bien ?
- Avez-vous déjà trouvé du sens à une tâche après le discours de quelqu'un ?

### **2.4.3. Entretiens**

Lors de nos recherches pour les entretiens nous voulions cibler des « leaders » au sens large. En d'autres termes, nous désignons par leader toute personne à la tête d'un groupe ou d'une communauté, professionnellement comme moralement. Le dénominateur commun de ces personnes serait leur passion apparente, leur vocation assumée, afin d'entrevoir si oui ou non elles pouvaient affirmer que cette animation personnelle permettait au groupe une meilleure « santé ». Nous voulions à tout prix varier les domaines et éviter le militaire car le domaine militaire constituait déjà le cas particulier de notre hypothèse. Toutefois, et c'est aussi ce que soulignait le sondage, certaines professions se prêtent davantage à l'existence d'une vocation, ce qui constitue une nouvelle variable à prendre en compte dans notre recherche.

Voici donc les personnes ayant accepté de partager avec nous leurs expériences et de faire avancer nos travaux :

- Père Raphaël PROUTEAU, diocèse de Versailles
- David GOURION, psychiatre du campus d'HEC
- Professeur M. JACOBIN
- Pharmacien, anonyme (Pharmacie des Facultés)

La profession de prêtre comme incarnation même de la vocation est presque un lieu commun. Bon nombre de personnes à l'évocation du thème de notre mémoire se sont exclamées presque immédiatement que nous devrions nous tourner vers le sacerdoce. Confessons, cette idée nous avait aussi traversé l'esprit. Le prêtre de Porchefontaine est réputé pour sa jeunesse, son dynamisme et son ouverture d'esprit, en témoigne son accord pour faire l'objet d'un entretien avec nous. La vocation de prêtre est intéressante car se faire entendre par ses paroissiens, n'est-ce pas une fin nécessaire et non une fin auxiliaire ? Par cet appel intime, Dieu n'entend-il pas faire du prêtre sa main pour harmoniser les rapports entre les hommes ? Ainsi, la vocation sacerdotale s'ouvre aux croyants à chaque messe et insuffle du sens à l'activité de la paroisse, à son bon fonctionnement, et ce malgré son hétérogénéité.

Ensuite, le métier de professeur est rapidement venu s'ajouter à la liste. Dédier sa vie à l'enseignement des nouvelles générations n'est pas aisé si cela va sans vocation. Ici, le « leader » sait faire transparaître son goût pour l'enseignement à son groupe d'élèves, et c'est bien connu, un professeur passionné obtient bien souvent de meilleurs résultats de sa classe. Il était donc incontournable de faire rentrer la figure du professeur dans notre liste d'entretiens.

Autre domaine propice aux vocations : la santé. C'est vers David GOURION, psychiatre du campus, et dont l'intervention au séminaire St-Cyr n'avait laissé personne indifférent, que nous nous tournions pour la suite des entretiens. L'alchimie d'un rendez-vous chez le « psy » est assez particulière. C'est une rencontre entre deux intimités. D'un côté, pour obtenir la confiance du patient, le psychiatre doit convaincre par sa vocation, s'ouvrir par l'attitude et montrer qu'il est prêt à entendre, écouter et comprendre car c'est ce qui l'anime. De l'autre, c'est l'intimité évidente du sujet qui doit se confronter à l'altérité, bien souvent pour la première fois. Nous nous éloignons quelque peu de l'intitulé exact de notre questionnaire de recherche mais cette étude précise sur la vocation et l'échange individuel qui s'y passe est très intéressante pour essayer de concevoir à l'échelle du groupe le changement de comportement qui s'opère, d'un point de vue atomistique (les individus) comme holistique (l'activité du groupe). Nous gardons toutefois en tête que la notion de « groupe » dans cette interview est restreinte à une relation bilatérale.

Ainsi, nous avons voulu mettre à l'épreuve aussi ce domaine de la santé en interviewant un pharmacien dont la vocation n'avait pas pour habitude de s'exprimer autant.

#### **2.4.4. L'observation**

Après ces interviews qui nous ont permis d'étudier des situations variées pour tester notre hypothèse de recherche et déterminer le degré d'universalité de notre propos, nous décidons de passer à l'observation au cœur d'une entreprise du secteur privé.

Nous nous sommes donc rendus chez Financière Arbevel afin d'observer un environnement de travail quotidien, dans un groupe, sous la supervision d'un directeur passionné. Cela nous a permis d'analyser en silence l'effet concret de sa vocation sur le sens que le groupe donne à son travail.

Nul besoin de comparer avec un autre groupe car les biais seraient trop nombreux, nous voulions simplement étudier l'échange tacite et verbal de la vocation du chef avec le groupe, sa perception et son effet. En effet, nous pourrions rapidement voir si le groupe était réceptif ou si l'attitude du chef ne constituait en rien un facteur de sens de l'activité collective.

### **3. Ce qui ressort de l'enquête réalisée**

#### **3.1. La relation personnelle du leader vis-à-vis de sa vocation, quand ressentie par ses pairs, insuffle une dynamique à l'action collective**

##### **3.1.1. La vocation implique le leader, donne du sens à son travail, et lui, transmet ce sens au reste du groupe.**

Notre travail de recherche s'est concentré, dans un premier temps, sur la vocation du leader et le sens que cette dernière lui donne car il va de soi que le leader ne peut donner du sens à un groupe lors d'une action collective qu'à condition que cette action fasse sens, d'abord et avant tout, pour lui. Arrêtons-nous donc quelques instants sur la relation entre la vocation du leader et le sens de son action. Nous sommes partis du postulat qu'intrinsèquement, la vocation donne du sens au leader du groupe et que c'est en partie grâce à cette vocation que le leader peut transmettre ce sens à ses subordonnés. Les personnes interviewées étaient toutes d'accord sur ce premier point : la vocation donne du sens à celui qui la « possède ». Bien entendu, il est difficile de mettre des mots sur ce sens car chaque vocation est individuelle et la vocation se vit bien plus qu'elle ne s'exprime lorsque l'on parle du sens. Toutefois, on pourrait dire que la vocation écarte le doute au sens où l'on ne remet presque jamais en question le sens de son travail (notamment dans l'action collective) lorsque l'on est animé par une vocation. M. GOURION affirme « *c'est un métier que j'adore, [...] on ne peut que dire que c'est un métier magnifique* ». Notre rencontre avec le père PROUTEAU aura énormément nourri notre réflexion sur le « doute du sens » avec cette phrase : « *le doute fait partie intégrante de la foi. Parce que quand tu doutes, c'est l'occasion d'approfondir les raisons pour lesquelles tu crois. Douter, c'est l'occasion finalement de savoir pourquoi est-ce que je crois* ». Ici, le père PROUTEAU fait référence à sa foi (en Dieu) et si sa réflexion semble en désaccord avec le fait qu'une vocation écarte le doute que l'on pourrait avoir sur le sens de ses actions dans le cadre du travail, il met en réalité le doigt sur un aspect particulier de la vocation : la vocation permet de croire en ce que l'on fait, c'est-à-dire de ne pas le faire par obligation mais parce qu'on connaît les vertus bénéfiques de nos actions. Ainsi, M. GOURION sait que son travail améliore l'état de ses patients, M. JACOBIN sait que son enseignement va aider ses élèves sur le plan culturel et intellectuel. De même, lors de la réalisation de notre expérience, le simple fait de

vouloir faire plaisir aux enfants en leur faisant passer un après-midi agréable (ce qui n'est pas une vocation en soi) nous impliquait dans la tâche et donnait du sens à toute notre expérience.

Indéniablement, l'hypothèse selon laquelle la vocation implique le leader et donne du sens à son travail a été largement validée lors de notre travail de recherche et nous n'avons pas vu de contre-exemple où la vocation empêchait le leader de donner du sens à toute action collective entreprise.

Toutefois, il était moins évident pour nous quatre, avant de commencer notre travail de recherche, que la seule vocation du leader permette de transmettre du sens aux subordonnés. Les retours de notre sondage indiquent que plus de 73 % des sondés pensent avoir déjà inspiré quelqu'un sur le plan professionnel et donc lui avoir transmis du sens. Pourtant, très tôt, lorsque nous avons voulu définir « le sens », nous avons remarqué que le sens que le leader trouve dans l'action collective n'est pas forcément le même que le sens que le subordonné trouve dans cette même action. Autrement dit, il n'y a pas un sens à l'action collective mais il y a le sens que chacun trouve dans cette action. 73% des sondés ont donc peut-être déjà inspiré quelqu'un mais pas de la manière dont ils le pensent. Il devient donc peu plausible que la seule vocation du leader soit source de sens pour les subordonnés puisque bien souvent le sens de l'action que le leader trouve grâce à sa vocation n'est pas le sens que chaque subordonné va donner à cette même action.

Nous avons donc cherché à définir ce qui permet au leader - animé d'une vocation - de transmettre du sens.

Notre séminaire à Saint-Cyr nous aura été fort utile dans cette recherche puisque notre fait déclencheur est précisément le fait que nous ayons trouvé du sens à une action collective après le discours d'un sous-lieutenant. Ce même fait déclencheur a inspiré notre hypothèse de recherche et notamment l'aspect selon lequel la vocation doit être ressentie par les subordonnés. De fait, nous sommes arrivés à la conclusion que la vocation permet au leader, non pas directement mais indirectement, de transmettre du sens à ses équipes ou à ses subordonnés. Nous avons tous en tête l'exemple d'un discours motivant puisque notre séminaire à Saint-Cyr en était ponctué (avant et après chaque activité). Lors d'un tel discours, la vocation donne de la crédibilité et de l'assurance au leader car il est convaincu de ce qu'il dit. Cette conviction est assurément ressentie par les équipes et si elle provient, certes, en partie de l'art oratoire du leader, elle découle fondamentalement de sa vocation. A cet égard, M. GOURION est très clair. A la question *«est-ce important pour vous que vos patients ressentent votre vocation ou considérez-vous que dans le traitement que vous mettez en place le patient ne se rend pas*

*compte de votre vocation ?*», il répond : «*je pense que le patient s'en rend compte tout de suite, vraiment tout de suite*». De même, M. JACOBIN répond positivement à la question «*pensez-vous que la passion qui vous anime est ressentie par vos élèves ?*»

Pour aller plus loin, nous avons choisi de mettre dans notre questionnaire la question suivante (n°10) : «*avez-vous déjà trouvé du sens à une tâche après le discours de quelqu'un ?* » Question qui à première vue n'a pas de rapport avec la vocation mais qui en réalité provient de la réflexion décrite ci-dessus selon laquelle la vocation permet au leader de produire un discours convaincant et porteur de sens. A cette question donc, l'écrasante majorité des sondés (plus de 85%) répond «*oui* » ce qui parfait de confirmer notre hypothèse. Enfin, les exemples d'autorités dans le domaine artistique et notamment cinématographique ne manquent pas. Dans *...And Justice for All* de Norman JEWISON sorti en 1979, le personnage d'Arthur KIRKLAND (interprété par Al PACINO) est un avocat animé par une vocation et c'est bien cette dernière qui tout au long du film donne de la cohérence et de la crédibilité à son personnage qui, à mesure que sa carrière s'émiette, s'efforce d'exprimer sa vision de la justice (sa vocation donne du sens à ce qu'il fait, il sait pourquoi il défend ses clients) contre la parodie de système judiciaire qui rend coupables des innocents et innocente des coupables jusqu'à la célèbre scène finale où Arthur condamne sa carrière pour faire emprisonner un juge criminel, c'est-à-dire choisit sa vraie vocation plutôt que sa carrière.

Il est donc incontestable pour nous que la vocation du leader lui permet, indirectement, de transmettre du sens à ses subordonnés. C'est donc la vocation du leader qui donne du sens aux actions collectives qu'il entreprend. Sens qu'il peut ensuite insuffler et partager avec ses équipes à travers des discours motivants par exemple, qui seront convainquants grâce à cette vocation qui anime le leader.

### **3.1.2. La responsabilité derrière le concept de « vocation » peut inspirer le respect du groupe pour le leader comme elle peut restreindre l'action au sein de ce groupe.**

Le concept même de « vocation » induit une forte responsabilité.

D'une part pour le leader qui a une vocation : il se sent responsable (car obligatoirement plus impliqué) dans toutes les actions collectives qu'il entreprend avec le groupe. En affirmant sa vocation, le leader porte l'entière responsabilité du projet car il s'engage directement auprès

des autres, là où un leader sans vocation ne laisse pas nécessairement entendre à ses subordonnés qu'il croit en la réussite de l'action collective. Ce poids, cette responsabilité peut être bénéfique au leader tout comme elle peut le desservir (nous en reparlerons plus loin dans cette partie). Elle peut être bénéfique d'abord et avant tout parce que se sentir responsable permet au leader d'avoir confiance dans l'action collective et d'entraîner les équipes dans l'action. Lors de notre expérience, un des groupes n'a pas réussi à faire de belles crêpes. Les enfants de ce groupe commençaient à être déçus, jusqu'à ce que les deux d'entre nous qui s'efforçaient d'être passionnés déclarent : « notre groupe ne fait pas des crêpes mais des pancakes, c'est bien meilleur » (les crêpes ressemblaient effectivement plus à des pancakes qu'à des crêpes dans ce groupe). A partir de ce moment tous les enfants du groupe étaient contents de faire des pancakes et non des crêpes et s'en vantaient auprès des autres groupes. En simulant une vocation, nous devenions investis d'une responsabilité devant les enfants, nous ne pouvions les décevoir et mettions tout notre cœur dans l'action collective. Il était impensable de dire au groupe « désolé, vous n'aurez pas de crêpes ». Cela était presque un devoir que de remotiver les enfants pour qu'ils retrouvent du sens dans l'action collective au moment où ils allaient le perdre. C'est finalement assez comparable à un changement de stratégie dans une entreprise. La vocation du leader, en l'investissant d'une responsabilité, envers lui-même et envers ses équipes, permet à l'action collective d'avoir du sens même lorsqu'elle semble être un échec cuisant.

Néanmoins, cette même responsabilité induite par la vocation du leader peut restreindre, grever l'action du groupe. GIRAUD, F et MORALDO, D (2014) dans *Sciences sociales et sport* 2018/2 (12), pages 9 à 18, décrivent ainsi une vocation néfaste : « *on peut, en effet, avoir l'impression que les métiers de vocations, métiers de passion et d'engagement de soi dans l'activité, passent par une soumission désirée et totale de l'individu* ». En ce sens, la responsabilité de la vocation dessert le leader car elle l'éloigne, voire l'isole de ses subordonnés. En effet, les subordonnés n'ont pas forcément la même vocation que le leader et cela peut être mal perçu par le leader qui ne comprend pas pourquoi ses équipes ne sont pas aussi investies que lui. La vocation « soumet » le leader, comme le précisent Frédéric GIRAUD et Delphine MORALDO, qui ne se sert pas de cette responsabilité pour donner du sens à l'action collective mais qui est aveuglé par cette responsabilité. D'une autre manière, le lien entre responsabilité et vocation peut être d'une autre nature. La vocation peut être une responsabilité au sens où elle répond à une pression sociale (familiale ou de travail)<sup>1</sup>. Il est bien entendu difficile d'avoir un

---

<sup>1</sup> Frédérique Giraud et Delphine Moraldo consacrent un paragraphe à ce sujet : « la vocation peut être imposée à l'individu et faire l'objet de tractations familiales. L'acteur ne s'engage souvent pas seul dans l'activité,

témoignage répondant à cette particularité de la vocation puisque ceux qui y sont soumis ne se rendent pas compte d'avoir trouvé « leur » vocation puisqu'elle émane d'une responsabilité familiale imposée. Toutefois, lors d'une discussion informelle avec Mme PERIN (professeure des écoles) qui nous a accueillis pour notre expérience, nous avons compris que cette responsabilité « maligne » existait après que Mme PERIN nous a décrit son parcours professionnel et son changement radical de parcours professionnel. Il se peut que la vocation réponde à une responsabilité qui fait suite à une pression sociale extérieure.

Ainsi, du point de vue du leader, nous concluons que la responsabilité derrière le mot « vocation » peut être source de sens pour le leader comme elle peut affecter l'action collective.

D'autre part, les subordonnés peuvent être conscients de la responsabilité qu'induit la vocation. M. GOURION nous a fait remarquer que « *je pense qu'en entreprise [...] parfois vous devrez mener votre équipe mais vous ne pourrez pas tout leur dire parce que ce sera complexe ou politique, c'est-à-dire qu'à un moment le sens sera la confiance et le respect que l'on a dans la personne et qui fait qu'on va la suivre au bout du monde sans savoir vraiment pourquoi on le fait* ». Cela a fait un parallèle frappant avec notre expérience à Saint-Cyr lorsque l'on suivait notre sous-lieutenant. Parfois les exercices semblaient vides de sens ou inutiles mais sans nous en rendre compte nous suivions le sous-lieutenant parce que nous le respections. Nous avons très vite ressenti la vocation qui l'animait et simplement parce que nous voulions le rendre fier et lui prouver que nous comprenions sa vocation, nous le suivions et nous faisons de notre mieux pour répondre à ses attentes. Tout cela tenait vraiment au respect que sa vocation nous avait inspiré. Même lorsque nous ne trouvions pas de sens dans des actions collectives à première vue, nous avions une entière confiance en notre sous-lieutenant et nous savions que lui savait pourquoi il nous faisait faire tout cela et quelle en était la finalité. Simplement parce que le groupe respecte le leader car il ressent sa vocation, le groupe peut trouver du sens dans l'action collective et y adhérer.

L'idée selon laquelle les subordonnés ont du mal à s'affirmer devant la responsabilité qu'induit la vocation du leader et que cela restreint l'action collective sera développée dans la troisième partie de notre réflexion.

---

notamment lorsqu'il vit en couple, a des enfants, et que ceux-ci doivent indirectement supporter les coûts de « sa » vocation. » cf supra.

**3.1.3. Si la vocation personnelle entraîne généralement l'action collective, parfois l'action collective est nécessaire comme précédent la vocation personnelle : elle permet de la faire germer ou de la renforcer.**

Comme nous l'avons vu, la vocation du leader permet de donner du sens et d'insuffler une dynamique à l'action collective. Toutefois, nous avons constaté que l'action collective peut aussi faire naître une vocation ou renforcer une vocation déjà existante. Ce constat, assez inattendu au premier abord, nous a interpellés une première fois après avoir récupéré les réponses de nos sondages. En effet, 55% des sondés<sup>2</sup> estiment avoir trouvé leur vocation pendant leurs études ou après une première expérience professionnelle. C'est dire si le mythe de la vocation comme attirance innée vers un métier ou un secteur est déconstruite, la plupart des sondés sont bien loin d'avoir eu une vocation dès l'enfance<sup>3</sup>. M. GOURION note à cet égard que « [...] la vocation est complexe parce qu'elle est parfois évidente mais elle peut aussi apparaître. Elle n'a pas une continuité historique nécessaire avec l'enfance », ce qui confirme le fait que l'action collective (que ce soit dans le cadre de ses études ou d'une expérience professionnelle) peut faire naître une vocation<sup>4</sup>. En outre, nous avons eu de nombreuses discussions informelles avec des personnes qui sont convaincues d'avoir trouvé leur vocation juste après leur première expérience professionnelle.

Dans un autre ordre d'idée, l'action collective peut aussi faire naître une vocation ou la renforcer lorsque cette action collective n'est pas appréciée par le futur leader. Il n'est pas rare de nos jours de voir de nombreuses reconversions professionnelles qui interviennent après une mauvaise expérience professionnelle. C'est en se disant « ce n'est pas ce que je veux faire » que le leader peut trouver sa vocation mais aussi dégager du sens de cette vocation. En quelque sorte, c'est en faisant l'expérience de ce qui n'est pas porteur de sens pour lui que le leader trouve sa vocation en se demandant ce qui fait sens pour lui. Preuve de l'étroite relation entre le sens et la vocation du leader.

Lors d'une conférence, totalement indépendante de notre travail de mémoire, une ancienne élève d'HEC Paris nous a expliqué son parcours professionnel : après quelques stages et deux ans de césure durant lesquels elle a entrepris un grand projet collectif, cette ancienne élève a finalement décidé de se former pour devenir professeur dans le secondaire. Elle exerce

---

<sup>2</sup> Qui déclarent avoir une vocation

<sup>3</sup> Moins d'un quart déclare avoir trouvé sa vocation très jeune

<sup>4</sup> Ne rejetons pas non plus l'hypothèse selon laquelle la vocation peut apparaître dès le plus jeune âge, sans action collective préalable. M. le pharmacien de la pharmacie des facultés précise que « dès 10 ans je savais que je voulais être pharmacien ».

maintenant ce métier qu'elle considère être une vocation et qui ne s'est révélée qu'après de nombreuses expériences professionnelles.

Nous concluons donc que si c'est souvent la vocation personnelle qui entraîne l'action collective et lui donne du sens, c'est parfois une action collective ou une expérience collective qui fait naître une vocation ou qui renforce l'évidence de celle-ci.

Enfin, la relation personnelle du leader vis-à-vis de sa vocation, lorsqu'elle est ressentie par ses subordonnés, donne du sens à l'action collective. Elle implique le leader, lui donne du sens qu'il peut transmettre et force le respect du groupe.

Néanmoins, dans certaines circonstances, elle peut aussi être un élément inhibant pour l'action collective ou pour le leader.

### **3.2 La vocation modifie les relations humaines et influence le positionnement de chacun par rapport au sens donné à l'action collective.**

Il s'agit désormais d'analyser plus en profondeur l'action concrète de la vocation sur les relations humaines qui s'établissent autour d'un projet ou d'une action collective.

En effet, nous avons remarqué que cette vocation, insufflée au groupe par le biais du leader, n'agit pas seulement comme simple vecteur de dynamisme, mais modifie en profondeur les rapports humains et le positionnement de chacun par rapport au projet.

D'une part, parce qu'elle joue sur la façon dont chaque membre du projet considère celui-ci. Nous avons remarqué que la vocation confère au groupe une vision collective du projet ou de l'action, une vision qui bien souvent inscrit ce projet dans un sens plus large. Ainsi, cette vision ne réduit pas le sens du projet au rapport d'un homme avec celui-ci, mais permet au contraire à chacun d'y trouver sa propre raison, même si sa vocation initiale est faible, voire inexistante.

#### **3.2.1. La vocation, quand partagée et ressentie par tous, pousse chaque individu à se dépasser.**

##### **3.2.1.1. Le ruissellement de la passion vocationnelle au sein d'un groupe.**

Le rôle de la vocation dans l'investissement de chaque membre du groupe nous est apparu très clairement lors de l'expérience, en particulier à travers le désintérêt des élèves du groupe au leader sans vocation, et leur migration dans les autres groupes.

En effet, les enfants furent clairement répartis dans des groupes. Rapidement est né un esprit de compétition entre les différents groupes, alors même qu'il n'a jamais été spécifié qu'ils n'avaient pas le droit de changer de groupe. Pourtant, cela changea du tout au tout au fur et à mesure de l'expérience. En effet, certains groupes se démembrèrent, là où d'autres durent s'agrandir.

Trois ou quatre enfants du groupe au leader sans vocation se démobilisèrent. Au bout d'un petit quart d'heure, ils commencèrent à se faire plus distants par rapport à l'activité en cours.

On les vit errer dans la classe, désœuvrés. Jusqu'au moment où un enfant des deux autres groupes leur proposa de les rejoindre.

Commence alors le moment crucial de l'intégration au nouveau groupe, particulièrement dans le groupe au leader avec vocation. Il est intéressant d'observer que les membres du groupe protestèrent d'abord : accepter des nouveaux venus, c'était réduire leur propre rôle, qu'ils étaient fiers d'accomplir. Et pourtant, rapidement, ils furent heureux d'intégrer cette nouvelle recrue dans l'équipe et de lui montrer les tâches qu'elle pourrait accomplir à son tour. Le sens donné au travail avait alors « ruisselé » au sein des relations humaines, et l'ambiance de l'équipe reflétait cela.

Nous avons donc pu conclure de cette expérience que la vocation ne faisait pas que donner une dynamique au travail : elle avait un réel impact sur les relations humaines et la propension de chacun à se tourner vers les autres pour partager à son tour cette dynamique, insufflée initialement par le leader du groupe. La vocation se vit donc à plusieurs étages.

### **3.2.1.2. Le souffle managérial de la vocation.**

Et si cette salle de classe se retrouvait dans le monde de l'entreprise ? Serait-il possible de transposer la migration des enfants entre les différents groupes dans le monde professionnel, sous la forme du turn-over ? Cette vocation en cascade, qui ruisselle de participant en participant, constitue-t-elle un concept pertinent à la vie de l'entreprise ?

Notre observation nous a permis de comprendre concrètement comment la vocation initiale du leader pouvait se transmettre par le biais de l'organisation d'une firme, de sorte que chaque individu trouve un sens personnel à la tâche qu'il accomplit, tâche qu'il adapte finalement à ses envies et dans laquelle il investit de sa personne.

En effet, Financière Arbevel compte désormais une trentaine de collaborateurs, tous actionnaires, rassemblés autour d'un projet de développement d'une entreprise différente dans le secteur de l'investissement. Dans l'ensemble, les collaborateurs ont déjà beaucoup d'expérience : ils ont été recrutés pour monter une nouvelle expertise et travaillent en autonomie. Les stagiaires, eux, viennent se former en profitant de cette ambiance de partage d'idées et de débats : il leur est ainsi plus facile de participer et de poser des questions.

L'organisation de l'entreprise est réellement conçue pour que chacun soit autonome, mais le partage d'idées est facilité : les locaux s'organisent autour d'un grand plateau permettant aux vingt analystes – gérants de partager leurs opinions et leurs réflexions. Trois grandes salles de réunions vitrées bordent ce plateau, les collaborateurs sachant qui vient parler de quoi dans chaque salle. Peu de réunions internes sont mises au programme puisque le partage est facilité par cette configuration spatiale. Chaque personne a en moyenne deux réunions avec des sociétés ou avec des analystes par jour et restitue ses impressions à son retour. Le « read across » est utile pour tous les collaborateurs. Si chacun est spécialisé sur un fonds, une grande partie de l'équipe peut être rassemblée autour de certains visiteurs.

Ainsi, par la façon dont l'entreprise est organisée, les idées et informations circulent vite. Le leader insuffle sa passion à chaque membre de ses équipes par sa présence et son écoute, tout en leur permettant de trouver leur propre sens et de s'investir dans un projet personnel. Chacun peut partager ses idées ou aller chercher un conseil, mais tout le monde est responsabilisé. Il semblerait que pouvoir s'investir personnellement, au sens où l'employé ou le membre de l'équipe donnerait de sa personne pour l'action collective, soit une condition *sine qua non* pour que chacun ressente la vocation à son échelle.

### **3.2.1.3. La reconnaissance, clé d'une vocation bénéfique à la dynamique de groupe**

Émerge alors un concept auquel nous n'avions pas forcément pensé initialement, mais qu'il nous semble pourtant important d'examiner car il constitue une clé de voute à l'action collective : la reconnaissance. En effet, pour que la vocation puisse être partagée et que chaque membre du projet puisse donner vie à ce qu'il ressent de cette vocation en s'investissant à son tour dans le travail, une double reconnaissance est nécessaire.

Dans son écrit sur [l'Épreuve sociale de la Reconnaissance](#) dans le magazine Esprit de Juillet 2008/7, et plus particulièrement dans le chapitre intitulé « La possibilité du témoin », Guillaume LE BLANC souligne ainsi le rôle essentiel de la reconnaissance.

Tout d'abord, de façon assez évidente, la vocation du leader doit être reconnue. Parce qu'elle ne peut pas se partager dans son état premier, elle se fait ressentir par un mode managérial, une passion insufflée au travail. Ainsi, par cette dimension forte qu'elle offre au

travail, elle pousserait chacun à se dépasser. La vocation doit être légitimée, sans quoi elle n'aurait aucun effet : un leader peut avoir la vocation, mais s'il n'est pas compétent par ailleurs, cela ne lui servirait à rien puisque ses subordonnés ou collaborateurs ne le respecteraient pas. Or, pour gagner cette légitimité, la vocation nécessite un témoin. C'est à dire une ou plusieurs personnes relais qui puissent en recevoir les effets et l'accepter. Guillaume LE BLANC nous invite à nous interroger sur « ce » qui doit être reconnu, ainsi que « qui » reconnaît. Dans le cas de la vocation, il faut que celui à la vocation puisse être entendu, que celle-ci soit acceptée et donc reconnue par le reste du groupe, mais il est également nécessaire que chaque subordonné soit reconnu dans ce qu'il donne pour celle-ci.

Mais si le leader insuffle sa vocation à l'action collective, il doit aussi reconnaître le don que lui font ses collaborateurs en acceptant cette vocation comme incitation et force de travail. En effet, la vocation peut être vécue comme un « coût » par les membres de l'équipe, autant qu'une force stimulante. C'est ce que montre Frédérique GIRAUD et Delphine MORALDO dans leur article intitulé « Conditions, incorporation et envers de la vocation ». Ils évoquent en particulier les coûts de la vocation, que ce soit par exemple pour la famille ou les proches qui seraient « tractés », ou pour les collègues qui peuvent se sentir exclus de celle-ci, bien qu'ils en ressentent les effets dans le travail. Sans revenir sur les aspects abordés en I.2, nous montrerons que ces coûts nécessitent un véritable travail de reconnaissance de la part de celui qui « impose » sa vocation. Cela nécessite qu'il se penche sur les sacrifices et les dons de chaque personne pour les reconnaître, qu'il prenne la mesure de ce que chacun lui offre et le valorise avec cette même passion vocationnelle qu'il insuffle à son propre travail.

Finalement, ce n'est donc plus la vocation à elle seule qui agit directement sur l'action collective, mais la façon dont elle se décline par le biais de la reconnaissance qui lui confère alors toute son efficacité entre le leader et ses subordonnés.

#### **3.2.1.4. La vocation, ressentie et acceptée, génère la confiance qui galvanise le dépassement et le don de soi par les membres du groupe**

Outre l'application au travail, la vocation permet de faire naître un lien de confiance. Cela a pu apparaître clairement dans le parcours d'obstacles du séminaire de Saint Cyr par exemple. Certaines personnes avaient la vocation au sens où elles n'avaient pas de difficultés

particulières sur les différents obstacles, on eut dit qu'elles étaient « faites pour ça ». D'autres au contraire semblaient au bout de ce qu'ils pouvaient donner. Et pourtant, le fait que ceux plus à l'aise offre une perspective d'aide à ceux qui souffraient permettait à l'équipe d'avancer plus vite. « *J'étais prêt à arrêter, mais tu m'as poussé jusqu'au bout. Je voyais avec la façon dont tu m'encourageais que je ne pouvais pas lâcher* » explique M à T à la fin du parcours. On peut avoir peur ou être à bout de force, voir quelqu'un qui nous attend au bout du chemin, qui lui doit y arriver parce qu'il est « fait pour ça », et nous repoussons encore nos limites personnelles, afin de ne pas le décevoir. Et de ne pas décevoir les autres, qui s'investissent eux aussi aux côtés du seul qui soit véritablement « à sa place » : celui qui porte la vocation, et qui porte ainsi indirectement le groupe dans les difficultés.

En quelques mots : lorsque la vocation s'établit dans la reconnaissance mutuelle, se crée entre les personnes d'un groupe un lien de confiance, et ainsi une envie de se dépasser pour le groupe.

### **3.2.2. La vocation, en ce qu'elle offre une perspective commune, fédère le groupe.**

Contrairement à la simple passion, nous avons remarqué que la vocation offre un sens plus large à l'action collective. Elle l'inscrit dans une nécessité première : celui qui la ressent peut difficilement y échapper. Souvent, c'est parce qu'elle s'inscrit dans une raison d'être bien plus vaste, de nature généralement religieuse ou humaine.

#### **3.2.2.1. La vocation offre une raison d'être commune qui fédère le groupe**

Face à l'action collective, chacun n'est plus seul face à son projet, mais se tourne vers ses collègues dans un but précis, parce que lui aussi reconnaît le sens de cette action dont la dimension première le dépasse.

C'est ce que décrit parfaitement le père PROUTEAU dans son interview, alors même qu'il souligne à quel point sa paroisse est hétéroclite : les gens ne se connaissent pas, ont peu en commun a priori, à part cette foi qui justifie qu'ils fassent partie de la même communauté. A partir de là, l'unité se travaille, et ce sur des raisons de fond essentiellement. Il ne s'agit certainement pas d'uniformiser les opinions, mais de rappeler le dénominateur commun qui

unit les personnes : « *Parfois, l'expression de cette foi diverge, parfois, la façon de concevoir Dieu, ce que dit le Christ, diverge. Mais foncièrement, fondamentalement parlant, ça reste le visage du Christ qui nous unit, et il faut d'abord rappeler ça.* » Le rôle de la vocation est alors de rappeler ce dénominateur commun à travers la figure du leader, voire du berger, qui rassemble son troupeau.

### **3.2.2.2. L'inadéquation entre l'ambition vocationnelle et la condition humaine lie ceux qui cherchent à répondre à cet appel**

L'exemple de la vocation religieuse nous a permis de réaliser que c'est finalement *grâce* à la finitude des hommes, et à la *disproportion entre leurs aspirations et leur capacités* que la vocation peut rassembler.

Que ce soit une vocation religieuse, médicale, une vocation de la connaissance ou une vocation humaine, il s'agit toujours d'un homme qui se lance dans quelque chose qu'il reconnaît le dépasser. Heurté à sa finitude, et à l'impossibilité de répondre à la dimension de « l'appel », l'homme à la vocation trouve sa réponse dans son lien avec autrui.

Dans cette perspective, nous avons trouvé très intéressant le travail d'Alain CORDIER sur La vocation médicale de l'homme : in-quiétude éthique et professions de santé, en lisant Emmanuel LEVINAS, paru dans le traité de bioéthique (2010). Alain CORDIER questionne la signification du concept de « vocation médicale de l'homme », et de la profondeur de l'exigence éthique qui y serait associée. Et si LEVINAS nous invitait à chercher du côté de l'impossible ? D'une impossible quiétude du savoir, de la connaissance ou du pouvoir ; d'un homme qui ne peut répondre seul à une exigence intime qui le dépasse.

Ne retrouvons-nous pas finalement la vocation dans le courage éthique de LEVINAS ? Traversé par cette nécessité qui nous dépasse, cet « appel » qui nous force à nous confronter à des réalités que nous ne pouvons appréhender seul, qu'il nous serait facile de nous perdre sans autrui ! Oser se laisser prendre par l'autre, par la découverte d'une pensée autre « *dans le retournement des certitudes que provoque le visage de celui qui souffre, qui appelle, voilà le courage éthique* ». Ne retrouvons-nous pas derrière ce « *courage éthique* », la figure de la vocation qui appelle à l'aide ses confrères humains ?

### **3.2.2.3. La vocation, une vision partagée**

Pour nous, cette union est d'autant plus mystérieuse qu'elle se trouve confrontée au problème de l'indicible. Comment demander de la part d'autrui une réponse adéquate, alors que la force initiale qui nous anime ne s'exprime pas ? Et pourtant, il semble possible de «partager» une vocation : Louis FAURE a témoigné avoir voulu suivre Hubert DE BOISREDON, sentir chez cet homme la volonté d'avancer dans la même direction que lui. Dans ses paroles ressortait surtout un sentiment de confiance, une compréhension entre les deux hommes qui semblait presque dépasser l'entendement.

En fait, à entendre Louis FAURE et Hubert DE BOISREDON, il semblerait que ce soit davantage une vision qui soit partagée, une conception du sens qui unit les hommes, mais se décline de façon différente en fonction des personnalités. Ce qui est frappant, c'est que même si la vision semble forte, elle n'est pas nécessairement claire pour autant.

En effet, la vision est forte, parce que d'une certaine manière, il est impossible d'y échapper : Madame PERIN a travaillé dans le privé, avant d'être finalement « ramenée » vers le métier d'institutrice qui l'avait toujours attirée ; le père PROUTEAU a bien essayé de se trouver des excuses, d'autres métiers qui auraient pu faire l'affaire, mais la vocation lui collait à la peau : « Je me disais qu'il était hors de question que je cède à ce désir. J'essayais d'analyser les causes du désir : je me suis arc-bouté sur l'idée que j'étais conditionné pour invalider ce désir afin de le rejeter. Sauf que ce désir est resté plus fort que tout. Présent malgré mes réticences. C'était vraiment plus fort que moi. Et c'est en ce sens-là que j'ai identifié une vocation, c'est à dire un appel ». Cette vision d'un sens personnel qu'insuffle la vocation semble être vitale, forte au point où le bonheur de la personne en dépendrait.

### **3.2.2.4. Vision forte mais floue : place à la personnalisation des réponses**

Mais pour autant, il ne ressort pas des témoignages que cette vision soit claire : elle semble même parfois très floue !

C'est cela qu'il nous a semblé observer au cours de la conférence avec des employés de L'Oréal : chacun apportait un parcours et une créativité différente, en fonction notamment de leurs expériences passées et de leur personnalité. Par exemple, la dame qui a décidé de

développer des produits spécialement adaptés à la chimiothérapie lors de sa reprise après son cancer nous a beaucoup marquée. Nous sommes ressortis de cette conférence avec une vision de la vocation comme expression de la liberté : nous pouvons trouver assez floue leur définition donnée à la vocation (« *offrir du beau* »), tout en reconnaissant que c'est précisément cette absence de précision qui leur permet d'aller puiser dans leur créativité, au plus intime de leur propre personne.

Il semblerait donc que la vocation oblige à répondre à un appel, mais laisse cependant très libre quant à la réponse qui lui est apportée. C'est peut-être pour cela que la vocation ne restreint pas la liberté : chacun modèle sa vocation en fonction de sa propre personnalité. Ainsi, le leader avec vocation a naturellement à cœur que chacun se réalise, puisque s'il arrive à insuffler « l'esprit » de la vocation à ses subordonnés, celui-ci va se décliner différemment selon la personnalité de chacun. Or, ces réponses agrégées vont venir multiplier et enrichir la réponse initiale du leader.

Nous avons retrouvé cette idée en particulier dans l'œuvre de Mathieu BENSOUSSAN intitulée Trajectoires et « passions » de cadres d'entreprise : une étude des causes de l'engagement intense dans le domaine professionnel (2015). Dans la deuxième partie de l'œuvre en particulier, Mathieu BENSOUSSAN montre à quel point la liberté laissée pour que la personnalité de chacun influence le travail produit. Cela est pour lui d'autant plus vrai que le travail est artistique et nécessite de la créativité. En effet, la création artistique exige une inspiration (qui d'ailleurs relèverait presque de la vocation), inspiration qui relèverait de l'imagination personnelle de la personne, d'où l'exigence d'un investissement de la personne tout entière.

### **3.2.2.5. Les lieux de la vocation**

Finalement, nous avons remarqué que cette vision commune se vit souvent dans des lieux précis : l'église, la pharmacie, salle de réunion, voire sous une bâche pour certains. Ce lieu nous paraît très important, parce qu'il concrétise spatialement la perspective commune de la vocation. Il s'agit de *revenir* vers ce qui unit, de planifier ensemble la suite. En obligeant les personnes à se rassembler physiquement, la vocation peut plus facilement se faire entendre et renforcer l'unité du groupe en obligeant ses membres à s'écouter et à se reconnaître mutuellement.

En un mot : bien que la vocation soit personnelle et indicible, elle constitue un appel qui dépasse l'homme. Traversé par cette infini, l'homme ne se rend que trop compte de ses limites : il trouve son secours chez autrui. La vocation se partage alors non pas explicitement, mais par une vision commune, qui dans ce qu'elle a de flou permet à chacun de trouver sa voie et de donner de sa personne. L'unité se travaille constamment, en particulier en rappelant cette cause vocationnelle et fondamentale.

### **3.2.3. La vocation modifie les rapports humains au sein du groupe.**

Pourtant, si pour nous la vocation fédère un groupe, pousse les individus à se tourner vers autrui afin de se comprendre mutuellement, nous sommes tout de même confrontés à un nouveau problème. En effet, il est ressorti de notre recherche que la vocation modifiait intrinsèquement les relations humaines au sein d'un groupe ou, de façon plus simple encore, en bilatéral.

#### **3.2.3.1. La vocation modifie la perception que le leader a d'autrui**

L'exemple sans doute le plus flagrant est le militaire sur le terrain : quand il tire ou qu'il lâche la bombe, les hommes devant lui ne sont plus des hommes comme lui, des pères de famille ou des jeunes avec une histoire : ce ne sont plus que des ennemis. Lorsqu'il nous apprenait à tirer au Famas, le sous-lieutenant nous expliquait qu'il ne fallait plus réfléchir, dans le sens où les décisions ont été prises en amont, et que dans la bataille, l'ennemi ne réfléchit plus non-plus. Évidemment, les règles de la guerre doivent être respectées, mais l'homme en face n'est plus qu'un ennemi, car sinon il serait bien trop dur de le blesser, voire de le tuer.

Et pourtant, dans son article Comprendre l'éthique militaire grâce à l'éthique du care et la théorie des parties prenantes dans *Études sur la mort* (2013), Geoffroy MURAT montre bien à quel point une telle vision n'est pas si facile à acquérir. Dans le cadre d'un conflit asymétrique, il analyse le concept de « care », «*un sentiment se rapprochant de la notion d'appartenance, d'esprit de corps, qui encourage le soldat à tenir compte des intérêts des parties prenantes du conflit*». Cette dimension émotionnelle est une vraie question qui est prise en compte dans les

formations des soldats, notamment parce que celles-ci seront amenées à changer avec l'automatisation croissante et le changement de nature des interventions.

Ainsi, nous voyons bien que l'appréhension d'autrui et les rapports qu'on peut avoir avec eux jouent un rôle essentiel dans l'accomplissement du métier. Par ailleurs, il convient de rappeler que le militaire met sa vie en péril pour ses concitoyens : son amour pour sa patrie et son peuple dépasse donc celui de sa propre vie. Ainsi, la relation à autrui revêt une dimension toute particulière chez les militaires.

Mais si cet aspect de la vocation est particulièrement visible chez les militaires, nous avons été très surpris de le retrouver dans d'autres secteurs. Le pharmacien interviewé témoigne en particulier que sa vocation a pu changer ses rapports humains, le rendant plus sensible à leur dimension sociale : « *Être pharmacien permet de comprendre l'emprise des petites inquiétudes, nous sommes plongés dans les soucis des gens, dans leur solitude parfois. Ce sont des choses que beaucoup de personnes ne voient pas, et auxquelles nous avons la chance d'être confrontés* ».

Ainsi, il semblerait que la vocation éclaire les relations humaines sous un angle nouveau. Elle peut appauvrir celles-ci par souci de limiter leur portée émotionnelle, ou au contraire les enrichir en encourageant l'individu à prendre le temps et creuser plus profond dans ces relations.

### **3.2.3.2. La vocation modifie les regards extérieurs posés sur le leader**

Mais ce qui est surtout ressorti de notre recherche, et que nous trouvons plus intéressant encore, c'est la façon dont la personne assujettie à la vocation est appréhendée par le reste de la société. « *Maîtresse, Maîtresse !* », « *Mon père* », « *Mon général* », toutes nos interviews, l'observation et même l'expérience tendent à montrer la même chose : la personne disparaît dans sa vocation. En d'autres mots encore : elle n'est plus *que* sa vocation.

D'une part, cela semble logique : il s'agit de cohérence. La vocation a cela de particulier qu'elle n'est pas qu'une simple attirance pour telle ou telle profession : elle constitue une raison d'être tout entière. Le père PROUTEAU exprime ainsi cette exigence : « *Pour moi, c'est important d'être d'abord et avant tout moi-même. C'est à dire que je suis prêtre, moi, Raphaël. Je suis prêtre, et je ne suis pas Raphaël en dehors de la paroisse et prêtre à la paroisse : pour moi c'est un tout.* » Dans une moindre mesure, le médecin doit se rendre disponible et servir en cas d'urgence, même si celui-ci se trouve en vacances, et le marin sacrifie souvent des mois

avec sa famille. Du fait de ces sacrifices, la vocation est bien plus qu'une simple profession, et les regards extérieurs sur la personne en question en sont de ce fait modifiés.

### 3.2.3.3. Le danger de l'étiquetage d'un leader avec vocation

Toutefois, nous remarquons que cette exigence de cohérence soulève un danger : réduire la personne à sa vocation, c'est la réduire à une fonction : ce serait presque lui dérober sa personnalité.

Pour nous, cela ressort par exemple de l'interview du pharmacien lorsqu'il dit en parlant de ces clients qu'*«ils viennent juste pour se faire soigner, qu'on s'occupe d'eux, qu'on les écoute, mais ne s'occupent certainement pas de savoir pourquoi nous, nous sommes là»*. Les clients ne s'en soucient pas en effet, sans doute parce qu'ils rentrent dans une pharmacie non pas pour voir une personne unique avec ses motivations propres, mais parce qu'ils ont besoin d'un «pharmacien». L'étiquette réduit la personne à ce rôle. C'est le cas dans beaucoup de métiers, mais pour les métiers à vocation, il est souvent impossible de se soustraire à cette étiquette.

Parce qu'il nous est tout de suite apparu l'image d'une étiquette pour décrire ce phénomène, nous nous sommes tournés vers le célèbre texte de BERGSON dans *Le Rire*. Dans cette œuvre, BERGSON accuse les limites du langage afin d'expliquer cette tendance : *« Enfin, pour tout dire, nous ne voyons pas les choses mêmes ; nous nous bornons, le plus souvent, à lire des étiquettes collées sur elles. Cette tendance, issue du besoin, s'est encore accentuée sous l'influence du langage. (...) Le mot, qui ne note de la chose que sa fonction la plus commune et son aspect banal, s'insinue entre elle et nous, et en masquerait la forme à nos yeux si cette forme ne se dissimulait déjà derrière les besoins qui ont créé le mot lui-même. Nous nous mouvons parmi des généralités et des symboles. »* Bien que cette remarque soit générale, il nous semble qu'elle soit particulièrement adéquate pour décrire ce regard extérieur posé sur la vocation.

Or, de ce regard selon lequel la fonction prime sur la personne, il ressort des relations humaines profondément modifiées. De ce fait, elles en perdraient presque leur authenticité.

Nous avons pu remarquer cela lors d'une conversation informelle avec la maîtresse avant notre expérience. Celle-ci nous a expliqué la façon dont elle se présentait aux élèves au début de l'année, comme étant presque excessivement sévère afin de les désinciter tout de suite à ne pas franchir les limites imposées. Au fur et à mesure de l'année, elle devient plus tolérante.

Ainsi, du fait de l'étiquette de « maîtresse », elle joue sur les relations humaines pour s'assurer le respect. Pour ses élèves, elle sera sans doute toujours figure d'autorité, même des années plus tard. D'ailleurs, lorsque nous croisons un ancien professeur ou une de nos anciennes maîtresses en dehors du cadre scolaire, celui-ci ou celle-ci restera à jamais pour nous notre professeur. En cela, nos rapports humains sont impactés par la fonction à laquelle il nous arrive encore de réduire la personne.

Dans une certaine mesure, nous avons observé un effet similaire dans les relations du CEO d'Arbevel avec ses équipes. En effet, il nous a semblé que « l'étiquette » de CEO influençait nécessairement les relations qu'il avait avec chacun de ses collègues. Il est restreint par ce titre jusque dans sa façon même de travailler, puisque ce poste exige par exemple qu'il soit régulièrement de retour dans les locaux pour communiquer avec ces équipes et que celles-ci lui communiquent leurs opinions respectives. Par ailleurs, cette étiquette lui confère une responsabilité plus lourde qui forcément se lit dans les relations avec ses collègues, y compris dans leur dimension hiérarchique.

Cette modification des relations entre le leader avec vocation et ses pairs est surtout ressortie du l'interview avec le père PROUTEAU. En effet, celui-ci explique à quel point les relations que les paroissiens lui offrent varient en fonction de l'idée qu'ils se font de la « figure du prêtre » : *« Pour certains, ils ont un tel respect du prêtre, qu'ils le voient comme une espèce d'icône inaccessible, et du coup, tu ne rentres pas dans une relation vraie, parce que tu dis au prêtre ce que tu supposes qu'il attend de toi. »* Face à ces personnes, la vocation semble lui retirer ce qu'il cherche en s'engageant : une relation vraie, puisqu'il ne peut entendre d'eux qu'une sorte de rôle qu'ils jouent face à cette étiquette de « prêtre ». *« T'as d'autres personnes pour qui être prêtre, ça facilite les choses au contraire, parce que ça leur permet de se confier en se disant que c'est un homme qui a fait le choix du silence. Mais, dans ces cas-là, ils vont te cantonner à la mission. Et puis t'as ceux pour qui être prêtre est un obstacle, c'est à dire que le prêtre c'est l'inquisiteur, c'est le moralisateur, c'est l'emmerdeur, et donc par principe ne rentrent pas en relation avec toi. »*

Dans ces trois cas énoncés, il nous semble que la relation décrite perde de sa valeur parce que les deux parties de la relation ne sont pas à égalité. En effet, le prêtre cherche une relation authentique : il va donc essayer d'être lui-même, cohérent en sa vocation. Pour autant, tous les prêtres ne se ressemblent pas : sa vocation est intime, elle s'inscrit au plus profond de sa personnalité. Or il semblerait que c'est précisément cette dimension personnelle que certaines personnes lui refusent : elles vont se confier, dialoguer peut-être, mais uniquement avec cette étiquette de « prêtre ». Peut-être ont-elles en face d'elle leur conception du prêtre,

projetée sur un visage ? Mais si c'était le cas, elles n'ont pas intérêt à découvrir l'homme qui leur parle. Cela risquerait de casser leur protection.

C'est donc pour nous un paradoxe que les vocations qui appellent le sujet à des relations humaines authentiques se voient confrontées aux barrières des autres, qui bien souvent découlent de cette réduction de la personne à sa vocation.

Pourtant, cet aspect des relations humaines n'est pas ce qui ressort en premier des témoignages lorsqu'on parle de vocation. En effet, pour le père PROUTEAU, Madame PERIN, ou Monsieur JACOBIN, le plus bel aspect de leur vocation réside justement dans ces relations humaines qu'ils valorisent tant. La vocation a cela de fascinant qu'elle est généralement tournée vers l'humain : elle a cela d'enivrant qu'elle permet de se plonger dans des relations profondes et vraies. Bien souvent, il émerge des témoignages et des personnalités des sujets à vocation un amour pour autrui : la volonté de donner de sa personne, parfois entièrement, pour les autres.

En un mot : la vocation induit chez le sujet un changement de regard sur autrui, que ce soit en prenant de la distance, ou au contraire en cherchant à le connaître plus en profondeur. Parallèlement, le regard de la société extérieure, et donc du groupe, sur le sujet à vocation, est aussi amené à être influencé. Il semblerait que, trop souvent, la personne soit réduite à sa vocation : comme à une étiquette sans profondeur, la fonction effacerait l'humain, ce qui paradoxalement rend plus difficile les relations humaines vraies et authentiques, d'individu à individu. Ce point soulevé ne contredit pas cependant le fait que la vocation en général permet de creuser davantage les relations humaines, de s'intéresser sincèrement à autrui. C'est d'ailleurs souvent cette vision approfondie dans la nature humaine qui est évoquée comme étant le plus bel aspect de la vocation.

### **3.3 Parce qu'elle n'est ni nécessaire, ni suffisante, le pouvoir de la vocation dans l'action collective dépend finalement de l'environnement dans lequel elle s'exprime et de la personnalité de chacun**

Si la vocation insuffle visiblement une dynamique à l'action collective et donne du sens à l'investissement personnel des subordonnés, l'exemple du professeur qui ne parvient pas à se faire écouter par ses élèves montre qu'elle s'avère bien souvent insuffisante et que d'autres facteurs, tels que la personnalité du leader ou encore celle des subordonnés, entrent en compte. Finalement il semble que la vocation doit s'exprimer dans un environnement particulier pour insuffler pleinement du sens à l'action collective.

#### **3.3.1. Les subordonnés ne doivent pas seulement ressentir la vocation, mais ils doivent la comprendre et être en accord avec elle.**

##### **3.3.1.1. Le subordonné doit être en accord avec la vocation pour donner du sens à son investissement dans l'action collective.**

A la question : « Voici notre hypothèse de recherche : « la vocation du leader, lorsqu'elle est ressentie par ses subordonnés, donne significativement du sens à l'action collective ». Quels éléments de cette hypothèse changeriez-vous ? », la réponse du docteur David GOURION est la suivante : *« Je rajouterais « à condition que l'action face également sens pour le subordonné ». Si demain j'ai quelqu'un qui me semble très animé par sa vocation mais que moi je n'y crois pas, je ne suis pas sûr que le simple fait de sentir sa vocation donne du sens à mon action. Il faut que ça fasse sens aussi pour moi. Peut-être que c'est à lui de m'amener là mais il faut que ça fasse sens aussi pour moi. Il faut que ce soit en cohérence avec mes valeurs, mes idéaux. Je rajouterais cette nuance-là qui, je pense, est importante. »*

Cette réponse de David GOURION nous a poussés à réfléchir sur l'importance du sens accordé à la vocation du leader par le subordonné. En effet, le simple fait de ressentir la vocation du leader semble insuffisant pour un investissement complet du subordonné dans une tâche qu'il ne comprend pas, ou pire, qui va à l'encontre de ses valeurs. Si le leader joue pour beaucoup dans la construction du sens de l'action (notamment au sens de « direction »), chaque individu donne d'abord du sens à ses actions à travers ses propres valeurs et idéaux. Le leader, malgré une vocation profonde et ressentie par ses subordonnés, parviendra mal ou avec difficulté à leur faire exécuter une tâche qui aille à l'encontre de leurs principes et croyances

personnelles. Il ne faut alors pas surestimer le pouvoir de la vocation : les croyances et convictions personnelles de l'individu prennent bien souvent le pas sur le respect de la vocation du leader. Il semble alors indispensable que le subordonné soit en accord avec la vocation du leader et avec le projet collectif pour pouvoir donner du sens à l'action collective, ou plutôt à son investissement individuel dans l'action collective.

### **3.3.1.2. Le subordonné doit nécessairement comprendre la vocation et non pas seulement la ressentir pour s'investir pleinement.**

Par ailleurs, l'expérience réalisée à l'école élémentaire Émile Mousseau a confirmé cette précision apportée par le docteur David GOURION.

Si les résultats de notre expérience ont montré assez clairement que les subordonnés, en l'occurrence les enfants, ressentent la vocation du leader, et que celle-ci permet alors d'améliorer significativement la performance collective, l'expérience réalisée dans la classe de CM1 a aussi révélé que certains enfants du groupe de Loéva (on rappelle qu'elle jouait le rôle du leader ayant trouvé sa vocation) n'étaient pas du tout impliqués. C'est le cas de Matthieu<sup>5</sup> qui, après avoir participé à peine dix minutes à la conception de la pâte à crêpes, s'est isolé et n'a pas repris sa place dans le groupe de toute la séance. Déjà peu motivé au départ par le programme « atelier cuisine », le discours de Loéva sur sa vocation et son ton enthousiaste et passionné n'ont pas eu le même effet sur Matthieu que sur les autres enfants, visiblement impatients et motivés à l'idée de travailler avec elle. Malgré des efforts pour l'impliquer et lui donner l'envie de pâtisser, Matthieu est resté assis sur une chaise au fond de la salle durant le reste de l'après-midi et n'a même pas voulu goûter aux crêpes réalisées par son groupe.

Lors d'une discussion après coup avec l'institutrice pour essayer de comprendre la différence de comportement entre Matthieu et les autres enfants, celle-ci nous a expliqué que Matthieu ne supportait pas que toute l'attention ne soit pas concentrée sur lui et avait de ce fait du mal avec les travaux collectifs. De plus, elle semblait avoir remarqué qu'il avait du mal avec les activités manuelles et se reconnaissait plus dans des travaux « scientifiques » ou plus scolaires. Il semblerait que Matthieu n'ait pas été sensible à la vocation (simulée) de Loéva pour le métier de pâtissier.

Dans ce cas particulier, le subordonné n'était pas à proprement parler en désaccord avec la vocation du leader, on parlerait plutôt d'incompréhension de cette vocation. Alors que

---

<sup>5</sup> Les noms des enfants ont été volontairement modifiés par souci de confidentialité.

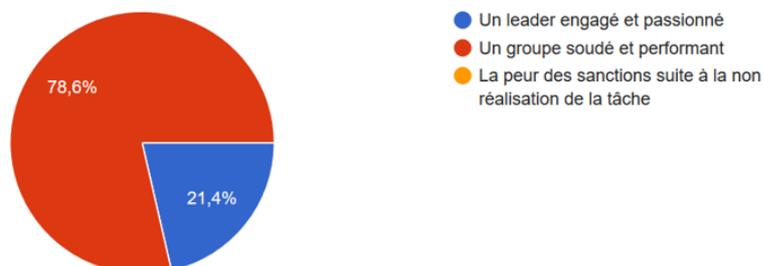
certaines élèves n'étaient pas particulièrement intéressés par la pâtisserie de prime abord, l'enthousiasme du leader a su retenir leur attention et les élèves ont alors cherché à comprendre les motivations du pâtissier et ont pris plaisir à cuisiner. En revanche, d'autres comme Matthieu n'ont pas compris ces motivations et ne se sont pas investis dans l'activité. Il est en effet plus facile de se mettre à la place du leader, de s'identifier à lui et donc de s'investir pour ce dernier lorsqu'on comprend ses motivations profondes et ce qui l'anime. Un individu peine à travailler pour quelque chose qu'il ne comprend pas, même s'il ressent la vocation du leader qui l'encadre et de ce fait, l'action collective perd de son sens pour le subordonné.

De plus, jusqu'à présent nous avons étudié les effets de la transmission de la vocation du leader sur la dynamique collective, sans s'attarder réellement sur le cas de chaque subordonné en particulier. Or, un groupe se constitue à partir d'interactions, d'échanges et de partage entre des individus. C'est pourquoi la compréhension de la vocation par chaque individu du groupe est absolument primordiale. En effet, si l'un des membres du groupe se montre sceptique face à la vocation du leader, il risque de freiner la dynamique générale de l'action en faisant douter ses pairs ou tout simplement en détournant l'attention de l'objectif collectif. C'est effectivement ce qu'il s'est passé durant notre expérience lorsque Matthieu est allé voir un de ses camarades en disant « de toute façon c'est trop nul, ça sert à rien la pâtisserie ». Ce dernier s'est montré beaucoup moins investi durant le reste de l'activité.

Les résultats du sondage confirment par ailleurs que pour une grande partie de la population interrogée, avoir un groupe soudé et performant est un élément clé dans l'action collective.

Quel est, selon vous, le facteur le plus important pour mener une tâche à bien ?

112 réponses



En cela, la compréhension de la vocation du leader par les subordonnés est doublement nécessaire : non seulement pour un investissement personnel de chacun des subordonnés mais aussi pour ne pas aller à l'encontre du sens insufflé par le leader à l'action collective.

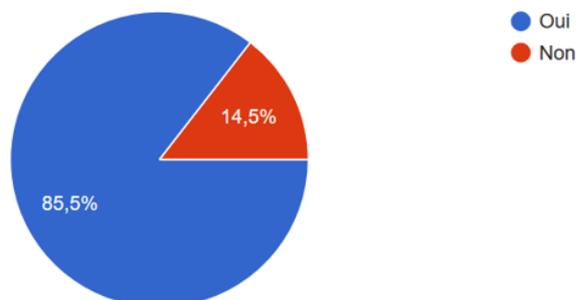
### 3.3.2. La personnalité du leader joue parfois plus que sa vocation dans la transmission du sens aux subordonnés.

#### 3.3.2.1. Certains corps de métiers nécessitent une vocation : la personnalité du leader joue plus alors que la transmission de sa vocation en tant que telle.

Lors de notre interview avec le pharmacien, nous avons été frappés par l'une de ses remarques : « *Donc oui, en un mot : je ne peux certainement pas la partager avec mes clients ; on la partage entre collègues par une bonne ambiance de travail, mais en soi on l'a tous la vocation donc il ne s'agit pas de l'insuffler aux autres, même si chacun a sa vision particulière du métier, il est vrai* ». Ce dernier semblait en effet affirmer que certains corps de métier requièrent d'une certaine manière une vocation, du fait de la particularité ou de la difficulté des tâches demandées par exemple. On peut penser au métier de boulanger, dont les horaires et le rythme difficiles imposent une véritable vocation, ou encore de professeur, de médecin... Cette affirmation s'est d'ailleurs très clairement confirmée lors du sondage :

Pensez-vous que certains métiers suscitent plus de vocations que d'autres ?

110 réponses



De ce fait, tous les subordonnés partagent leur vocation entre eux et avec leur leader. Il ne s'agit alors pas pour le leader d'insuffler du sens à l'action collective grâce à sa vocation mais plutôt d'utiliser cette vocation partagée et le sens que chacun a trouvé dans son métier afin d'insuffler une dynamique collective. En réalité, c'est alors la personnalité du leader et la façon dont il dirige son équipe qui vont véritablement insuffler du sens au projet collectif.

Un exemple assez clair qui confirme cette hypothèse est celui du professeur, reconnu comme LE métier de vocation par excellence. Après avoir interrogé officieusement quelques camarades sur les professeurs qui les avaient marqués au cours de leur scolarité, il en est très clairement ressorti qu'un instituteur ou professeur marquait en général les esprits grâce à sa personnalité. Très souvent, celle-ci va de pair avec la vocation mais le simple fait de ressentir cette vocation n'est pas suffisant. Tous nous ont décrit une personnalité, un charisme, un humour spécial, une bienveillance particulièrement marquée, une culture générale très approfondie... Alors que la plupart des professeurs affirment exercer ce métier par vocation, tous les professeurs ne parviennent pas à donner du sens aux cours qu'ils enseignent. De manière générale, la personnalité du professeur est alors un facteur clé dans la transmission de sens.

### **3.3.2.2. Le charisme et la passion dégagée par le leader permettent de transmettre du sens aux subordonnés, plus que la simple vocation.**

Si l'exemple abordé ci-dessus du professeur a montré que la personnalité du leader jouait pour beaucoup dans l'investissement des subordonnés dans un projet collectif, il est également ressorti que le charisme et la passion de ce dernier, distincts de sa personnalité, étaient des éléments majeurs dans la compréhension du sens. En effet, le charisme et la passion sont deux éléments qui touchent directement la corde sensible des subordonnés. Or un individu sensiblement touché par un projet s'investira plus qu'un individu qui n'y trouve une motivation uniquement rationnelle et objective.

Les résultats du sondage confirment l'idée qu'un leader passionné est plus à même d'inspirer et de donner du sens à l'activité collective qu'un leader uniquement bienveillant ou méthodique. En effet, 66,1 % des sondés affirment être plus inspirés par un leader passionné que par un leader bienveillant (19,6 %) ou méthodique (14,3 %). Un leader dont on ressent la

vocation mais qui manque de passion aura bien plus de mal à toucher ses subordonnés et à donner du sens à leurs tâches.

C'est ce que montre Mathieu BENSOUSSAN dans son ouvrage *Le travail passionné*, dans lequel il aborde la question de la passion dans le domaine managérial : « *Quant aux activités de travail plus classiques, comme la multitude d'activités occupant les cadres d'entreprise, la passion – quand elle est mobilisée – y est plutôt vue sous l'angle managérial, comme moyen par lequel les employeurs obtiennent l'investissement professionnel de leurs salariés, surtout des cadres, ainsi que leur adhésion aux valeurs de l'entreprise...* ». La passion serait bien le moyen le plus efficace d'acquiescer un investissement personnel des subordonnés.

Pierre-Emmanuel SORIGNET, quant à lui, étudie le milieu de la danse contemporaine, et plus précisément la place du chorégraphe au sein d'une troupe de danse. Dans son ouvrage *Danser : Enquête dans les coulisses d'une vocation*, il affirme : « *La figure dominante du chorégraphe dans la danse contemporaine s'est construite dans les années 1980 autour de sa capacité à fédérer autour de lui – par son charisme, sa connaissance d'une technique du corps et son univers créatif – des danseurs engagés dans un projet artistique d'avant-garde. L'adhésion des danseurs à la personne du chorégraphe, parfois identifié à un « maître », était donc déterminante pour la réalisation du projet chorégraphique.* ».

Qu'il s'agisse du milieu managérial ou de la danse contemporaine, nous remarquons clairement que la passion et le charisme semblent susciter l'adhésion des subordonnés et créer la cohésion autour du projet collectif.

### **3.3.3. La vocation, quand mal exprimée, peut devenir asphyxiante : les subordonnés se sentent amoindris et ne dégagent pas de sens à l'action.**

Si la thèse défendue par Mathieu BENSOUSSAN dans *Le travail passionné* se centre sur l'importance de la passion du manager, le chercheur ne sous-estime pas la nécessité d'un pouvoir de décision accordé au subordonné dans la tâche collective. D'après lui, « *depuis une quinzaine d'années, le thème du rapport subjectif que les salariés, particulièrement les cadres, entretiennent à l'égard de leur activité de travail et de l'organisation qui les emploie est abondamment traité. On sait donc que les cadres vivent d'autant mieux le travail que son exercice revêt un sens à leurs yeux, leur paraît enrichissant (au plan intellectuel), qu'ils*

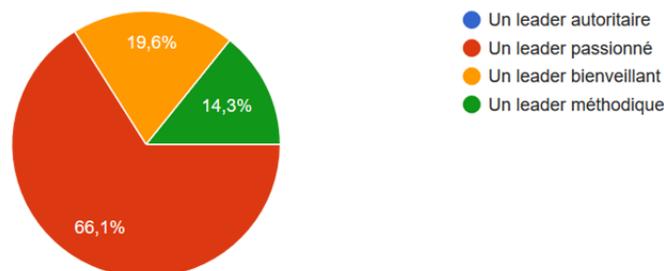
*disposent d'un réel pouvoir de décision et de marges de manœuvre pour définir leurs modes opératoires, que l'employeur reconnaît leur implication et leur compétence, et qu'ils ne sont pas enfermés dans un poste ou un rang hiérarchique. »*

En effet, si la vocation, la personnalité et le charisme du leader sont importants pour donner du sens à l'action collective, il n'en reste pas moins que le subordonné a besoin de conserver une certaine autonomie dans sa tâche. Il existe cependant un risque que le leader, trop passionné par son métier et par sa vocation, cherche à vouloir tout faire, à tout penser et tout contrôler. Dans ce cas de figure, la vocation pousse le leader à trop s'imposer et à ne laisser aucune place à ses subordonnés, ce qui a pour conséquence d'inhiber le sens de l'action collective.

Le sondage a très clairement révélé que de tous les types de leaders (autoritaire, passionné, bienveillant, méthodique), le leader autoritaire était le moins susceptible d'inspirer et de donner du sens lors d'une activité collective puisqu'absolument personne n'a répondu « un leader autoritaire ».

Quel type de leader est le plus susceptible de vous inspirer lors d'une activité collective ?

112 réponses



En un mot, si la vocation semble être un véritablement moteur pour la dynamique de groupe et le sens accordé à l'action collective, un leader trop autoritaire risque d'asphyxier ses subordonnés et d'inhiber le sens du projet collectif.

## 4. Bilan

### 4.1 Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'enquête réalisée

*La vocation du leader, lorsqu'elle est ressentie par les subordonnés, apporte significativement du sens à l'action collective.*

Après ces deux mois de recherche et de réflexion, cette hypothèse a maintenant fait son chemin dans nos esprits. Dans un premier temps, nos travaux confortent l'hypothèse : nous avons trouvé très intéressant et avons pris beaucoup de plaisir à traiter l'affirmative, à rencontrer des personnes diverses, avec des points de vue réfléchis, qui nous ont permis d'universaliser notre observation première toute en apportant des nuances. Pour ce qui est de la mise à l'épreuve de notre hypothèse, nous la trouvons concluante également, notamment en ce qu'elle nous a permis de remettre sans cesse en question les conditions de l'hypothèse.

Toutefois, notre hypothèse a globalement résisté aux différents domaines et cadres, ainsi qu'aux diverses professions. Néanmoins, cela va sans dire que notre étude ne nous a pas permis non plus d'énoncer une maxime universelle selon laquelle *la vocation du leader, ressentie, apporte significativement du sens à l'action collective*. Nos travaux nous ont permis de venir y apposer des nuances, des cas particuliers.

C'est ce qu'ont montré notamment les références théoriques. Les travaux peuvent diverger quant à la véracité totale de ce propos. Tout d'abord, nous avons accordé une place peut-être trop centrale au leader : les subordonnés étaient « réduits » à une position exclusivement « réceptive », alors que certains travaux théoriques accordent plus de poids aux subordonnés dans la prise d'initiative. Car finalement la clé de réussite de cette hypothèse est l'auditoire, l'équipe, dont la réception est l'unique inconnue.

La vocation du leader de même, nous l'avons vu, mérite plus ample définition. En effet, cette passion intime pour la profession n'a pas toujours pour nature de se partager comme nous l'avons vu dans l'entretien avec le pharmacien. C'est aussi à supposer le talent rhétorique et oratoire du leader, ce qui n'est pas toujours le cas dans le milieu professionnel. Car si la vocation est bien présente, et la volonté de la partager aussi, le choix des mots importe, et l'échange peut ne pas avoir lieu.

## 4.2 Perspectives, limites, interrogations, apports

Pour conclure, nous avons pris beaucoup de plaisir à creuser toujours plus loin le concept de vocation et ses effets dans l'action collective. L'avancement de la réflexion nous a poussé de plus en plus loin dans les réflexions théoriques. C'est peut-être cet aspect dual qui nous a le plus enthousiasmés : le fait de jongler constamment entre des réflexions théoriques, voire presque philosophiques d'un côté, et des relations humaines sur le terrain a rendu notre recherche passionnante d'un point de vue intellectuel comme humain.

Si les moyens nous en avaient été donnés, il aurait été intéressant d'étudier neurologiquement et psychologiquement l'effet direct d'un discours passionné sur une équipe, de manière à avoir des données dites scientifiques de l'effet de la vocation. Il serait sans doute passionnant d'étudier la vocation d'un point de vue médical : y aurait-il des spécificités cérébrales qui prédestinent à la vocation ou à sa réception ?

Toutefois notre travail n'a pas été limité que par les moyens mais évidemment par le temps imparti : si plus de temps nous avait été accordé, nous aurions pu nous lancer dans une typologie des vocations, afin d'apporter à notre conclusion plus de paramètres et de nuances, classées dans une démarche davantage scientifique.

De plus, notre recherche de références théoriques s'est centrée sur des ouvrages relativement récents, bien que nous avons tenté d'apporter une lumière philosophique à nos propos. Nous trouvons la psychologie particulièrement riche en ce qui concerne les relations managériales, or c'est une science relativement récente et qui est amenée à se renouveler au fil du temps.

Finalement, en ce qui concerne le sondage, il se peut que nous n'ayons pas vu certains biais, bien que nous avons cherché à les limiter de par la méthode employée. C'était une expérience nouvelle pour chacun de nous, tout comme notre expérience réalisée avec des enfants, dans laquelle nous avons été ravis de nous lancer, surtout que nous sommes conscients qu'il s'agit pour nous d'une expérience unique pour aller à la rencontre des personnes.

Nous nous interrogeons réellement sur le sens que peut avoir la vocation dans nos vies professionnelles car c'est bien l'objet de ce séminaire « Sens & Leadership » : si chacun possédait une once de passion, de vocation, d'amour de ce qu'il entreprend, si notre paradigme actuel remplaçait davantage la praxis aristotélicienne au centre du milieu professionnel, la quête de sens en serait plus aisée.

La véritable question est si la vocation du leader peut aller jusqu'à entraîner de nouvelles vocations chez ses subordonnées, entamant dès lors une réaction en chaîne fructueuse pour le monde de demain. Car la vocation ne doit pas être un « plus », auxiliaire au travail, elle se doit d'être centrale car c'est elle qui dicte si chacun est à sa place, *se sent* à sa place. C'est alors tout le système de la vocation qui doit être repensé, par là même le système éducatif, l'environnement éducatif, familial...

Au fond, l'idéal aurait été de n'avoir jamais eu besoin de poser cette question de recherche, ou plutôt, de *ne plus jamais avoir besoin de la poser*, car notre système devrait entretenir davantage les passions dans le milieu du travail, notamment à une ère où un renouvellement des paradigmes de l'entreprise semble nécessaire. « Rien de grand ne sait jamais accompli dans le monde sans passion » disait HEGEL, la vocation en est un mode d'expression professionnelle. La question plus large dans laquelle s'inscrit notre mémoire et si oui ou non, placer la vocation et le sens au cœur des activités collectives, des hiérarchies professionnelles et des structures d'entreprises pourrait être un fondement du nouveau paradigme naissant du XXI<sup>ème</sup> siècle du renouveau de l'entreprise, des enjeux environnementaux, de quête de sens, d'harmonie sociale et politique. Le leadership du XXI<sup>ème</sup> siècle sera sous le signe de la vocation et du sens ou ne sera pas.

## **Bibliographie**

- Norman Jewison, *...And justice for all*
- Frédéric Giraud et Delphine Moraldo, *Sciences sociales et sport*
- Guillaume le Blanc, *L'Épreuve sociale de la Reconnaissance*, magazine Esprit (juillet 2008), « La possibilité du témoin »
- Alain Cordier, *La vocation médicale de l'homme : in-quiétude éthique et professions de santé, en lisant Emmanuel Lévinas*
- Mathieu Bensoussan, *Trajectoire et « passions » de cadres d'entreprise : une étude des causes de l'engagement intense dans le domaine professionnel*
- Geoffroy Murat, *Études sur la mort*, « Comprendre l'éthique militaire grâce à l'éthique du care et la théorie des parties prenantes »
- Bergson, *Le Rire*
- Mathieu Bensoussan, *Le travail passionné*
- Pierre-Emmanuel Sorignet, *Danser : Enquête dans les coulisses d'une vocation*

## Illustrations







## Annexes

### Interview Père Prouteau

1. La « vocation », étymologiquement, c'est un « appel ». Jésus ne fournissant pas ce qu'on peut appeler un appel explicite aujourd'hui, comment avez-vous su que vous étiez appelé ? L'avez-vous accepté facilement ?

En fait c'est vraiment une question de sentiment. Quand tu dis que Jésus n'appelle pas de manière explicite, tu supposes que n'est explicite que ce qui est verbal. N'est explicite que le fait que j'ai une révélation directe de quelqu'un physiquement présent devant moi qui verbalement m'appelle. Oui, évidemment, au sens propre du terme, un appel suppose que **je** t'appelle ou qu'**on** s'appelle, ou que l'on m'**interpelle**.

Mais quand on parle de vocation, ça signifie que t'as une intuition personnelle qui te pousse dans une voie particulière. Ce qui m'a marqué dans la vocation, et par là je dirais qu'il y a un appel explicite, c'est que la première fois où j'ai pensé être prêtre, c'est un moment où je me suis demandé en faisant mon stage en entreprise en troisième : « Au fait, qu'est-ce que je veux faire de ma vie ? », et là m'est apparu comme étant une évidence, et je me souviens que c'était en lettres capitales dans ma tête : « **PRETRE** ». La première fois que j'y ai pensé, j'ai flippé, en me disant : « Mais non ! C'est parce que je suis dans une famille de cathos, ou parce que j'ai un de mes frères qui s'y prépare, parce que je suis conditionné : donc j'envisage la possibilité d'être prêtre, mais ça ne veut pas dire que je suis appelé à être prêtre. » Et ça a été un **refus catégorique** !

Sauf qu'au moment où je refusais, j'étais tiraillé entre une attirance et le refus. Intérieurement parlant, j'étais vraiment attiré par l'idée, mais rationnellement parlant je la rejetais, en me disant qu'il était hors de question que je cède à ce désir. J'essayais d'analyser les causes du désir : je me suis arche-bouté sur l'idée que j'étais conditionné pour invalider ce désir afin de le rejeter. Sauf que ce désir est resté plus fort que tout. Présent malgré mes réticences. C'était vraiment plus fort que moi. Et c'est en ce sens-là que j'ai identifié une vocation, c'est à dire un appel, que je qualifie d'explicite parce que quand tu rentres en conflit entre ton intuition, un désir, et ta volonté ; quand ce désir te titille au point que tu te mets à vraiment y réfléchir, et que tu te demandes au plus profond de toi-même si ce n'est pas ce qui te correspond, alors je dirais que c'est vraiment une **interpellation**. Et c'est en ce sens-là que je dois dire quand même que Dieu doit exister, puisque je me suis senti interpellé, et...ba je me suis fait avoir puisque je suis là.

2. Et votre famille et vos proches, l'ont-ils accepté facilement ?

Ouhla non ! Enfin, la famille, si tu veux, faut préciser. Mes frères n'en avaient absolument rien à foutre. Mon frère, qui était prêtre quand je suis rentré au séminaire (on est 9 enfants, je suis le 8<sup>ième</sup>, mon frère était déjà prêtre), m'a dit : « Ecoute, pour que tu sois libre de ton choix, on n'en parle pas. Parce qu'on est trop lié, et donc pour que tu puisses toi faire ton chemin, discerner, que ce ne soit pas par rapport à moi, pour que le fait que je sois déjà prêtre et que tu désires l'être n'interfère pas dans ta réflexion, on n'en parle pas. » On n'en a jamais parlé de la vocation, mais **jamais**, avant que je ne devienne même curé ! Alors que je suis rentré au séminaire y a 20 ans, on a commencé à en parler y a 5 ans. Avant, on ne parlait pas de ce qu'on pouvait ressentir ou vivre, parce qu'il ne voulait pas interférer tant qu'on n'était pas, lui et moi, à situation équivalente, c'est à dire responsables d'une paroisse.

Pour situer la famille : maman est née dans une famille foncièrement anticléricale, mon grand-père détestait cordialement l'église, et les curés il ne pouvait pas les piffrer, tout en étant croyant catholique (certainement plus par culture que par foi personnelle, mais ça ce n'est pas à moi d'en juger). En tous les cas maman n'allait même pas à la messe de Noël, c'est-à-dire qu'ils ne faisaient même pas le minimum syndical que font ceux qui ne pratiquent pas mais estiment se retrouver dans les valeurs chrétiennes. Mon père, lui, a grandi dans une famille catholique bourgeoise, c'est à dire où l'on va à la messe parce qu'il faut y aller. Mon grand-père, sa grande réserve quant à la foi, c'était l'eucharistie. Il a une phrase qui m'a toujours marquée : « Je ne comprends pas, c'est vraiment le point sur lequel je bloque, mais puisque j'adhère de manière générale à ce que dit le Christ, s'il le dit c'est qu'il doit y avoir quelque chose de juste, et donc j'adhère, même si je n'arrive pas à percevoir la chose ». Mais il avait ce style, lié sans doute à son milieu : on ne dit pas ses questions, on n'en parle pas, on n'évoque pas ses sentiments ; la volonté était très forte chez lui. Et mon père, lui, s'est éloigné de l'église aussi parce qu'il n'aimait pas ses orientations et ses choix. Quand mes parents se sont mariés, maman pensait qu'on allait pratiquer enfin, mais papa disait « Pratiquer ? Mais euh ... c'est plus tout à fait à l'ordre du jour ». Mes frères quand ils étaient enfants n'allaient même pas à la messe avec mes parents, ils y allaient que pour écouter trois mots d'homélie pour pouvoir justifier d'y être allés. C'est quand même si tu veux la culture familiale. Quand je suis né mes parents ont décidé d'être vraiment cohérents avec eux même et d'avoir une pratique vraiment régulière, en se disant : « on ne peut pas dire aux enfants que c'est important et ne pas y aller, on ne peut pas dire adhérer à ces valeurs mais sans en vivre, avoir une pratique, c'est à dire s'identifier à une communauté ».

Sur ces entre-faits mon frère rentre au séminaire quand j'avais 10 ans, et maman l'a extrêmement mal vécu, mais vraiment extrêmement mal. Je me souviens quand j'étais gosse qu'elle disait qu'elle priait tous les jours pour qu'il arrête, donc vraiment c'était hyper dur pour elle. Papa lui c'était : « Bah mon fils si c'est ta voie, c'est ta voie ». Quand je suis rentré au séminaire, des années plus tard, et que je l'ai dit à ma mère, première réaction elle m'a dit : « Ah non ! ». Je lui ai demandé : « Mais pourquoi tu le prends comme ça ? Après tout, je suis le deuxième ». Et maman m'a dit : « Chacun de mes enfants, je les ai voulu pour eux-mêmes ; tu n'es pas un numéro : tu n'as jamais été le numéro 8 et tu n'es pas le deuxième à rentrer au séminaire, c'est que c'est un choix qui me fait peur pour toi » (pour des raisons qu'elle m'a expliquées). Donc elle m'a demandé d'attendre un an, elle a essayé de me faire attendre deux ans, et puis après j'ai suivi ma voie et maman aujourd'hui est heureuse de ce choix : elle est fière qu'on aille au bout de nous-même, et elle est fière qu'on se donne pour les autres, clairement, mais quand on discute ensemble elle garde toujours dans son cœur un regret. On sent que pour elle ça reste quelque chose de difficile à admettre, même si elle l'admet par amour pour nous.

### **3. Considérez-vous qu'aujourd'hui, alors que vous devez guider des hommes, vous ayez encore le droit au doute ?**

Oui, parce que le doute fait partie intégrante de la foi. Parce que quand tu doutes, c'est l'occasion d'approfondir les raisons pour lesquelles tu crois. Douter, c'est l'occasion finalement de savoir **pourquoi** est-ce que je crois. Si je suis capable de douter, c'est que je suis capable de vraiment croire, et c'est alors que je serais plus pertinent dans ma façon de transmettre ma foi, parce que je partagerais les doutes des autres, et puis je suis comme tout

le monde, je ne suis pas au-dessus de la norme : j'ai les mêmes questions que les autres, voire les doutes que je n'avais pas mais dont les autres me font part me font douter, et c'est alors l'occasion d'approfondir.

Moi, ma règle, c'est très honnêtement, et je le dis sincèrement : si demain on arrive à me convaincre que Dieu n'existe pas, si on arrive à me convaincre que c'est de la merde : je ne vais pas être fou et poursuivre une voie qui reposerait sur du vide ! Pour l'instant, je ne l'ai jamais été, je n'ai jamais été convaincu que Dieu n'existe pas. Je n'y suis pas arrivé, et pourtant Dieu sait que j'ai essayé pour ne pas avoir à répondre à cette vocation ! Dieu sait que j'ai lu des bouquins d'athées, et j'en ai plein ma bibliothèque, je m'y suis vraiment plongé. Et là encore, cet été j'ai décidé de me plonger dans Sartre, en me disant : « On va voir ! ». Et bien, si j'arrive à trouver en lui des raisons fortes, s'il arrive à me convaincre, pas de problème ! Je ne veux pas croire en étant juste un verbeux de l'église qui vend un produit auquel il ne croit pas, simplement parce qu'aujourd'hui c'est mon fonds de commerce ou moyen de subsistance. Ce n'est pas mon intention. C'est aussi la raison pour laquelle on gagne que dalle dans cette vie : ce n'est certainement pas le fric qui te maintient dans cette voie !

**4. Six ans d'étude minimum : beaucoup d'années pour faire demi-tour, y avez-vous songer par le passé à ce demi-tour ? Si oui, avez-vous pu partager vos doutes avec quelqu'un ?**

A titre personnel, tous les ans, par principe, je remettais en cause la vocation. Je me demandais : quelles sont les raisons pour lesquelles je suis là ? Et ce afin de déconstruire tout conditionnement. Alors c'est peut-être une utopie, c'est peut-être une posture très risquée, parce que du coup tu te mets en risque tous les ans, dans une situation très inconfortable : pourquoi est-ce que je suis là ? Est-ce que je suis vraiment libre d'être là ? Est-ce que je suis là parce que ça fait déjà 5 ans ? Le séminaire dure 6 ans minimum, et tu rallonges en fonction de ta spécialisation. Donc avant mes vœux définitifs, il s'est passé 7 ans. Et tous les ans, *tous les ans*, je me demandais : Suis-je vraiment libre de partir ? Est-ce que si j'arrête maintenant je ne me dirais pas : « oui, mais si j'arrête maintenant, je n'ai plus de filet, et puis maintenant les gens m'identifient à l'idée que je vais être prêtre ». Et tous les ans, je voulais, par principe, me sentir libre de claquer la porte du séminaire à tout moment. Et tant que je ne me sentais pas libre de claquer la porte du séminaire à tout moment, je réfléchissais, je doutais, et je n'étais conforté dans mon idée que le jour où je me disais : « Je suis là pour les bonnes raisons. Je suis là parce que vraiment j'ai des raisons d'y être et que j'en ai **vraiment** et **profondément** envie. Donc ça c'est le premier sujet, c'est des réflexions que tu dois mener. Parce que faire part de tes doutes trop vite, c'est risquer d'étouffer tes doutes.

En revanche, je ne faisais pas part de mes doutes à mes potes parce qu'à mes yeux, faire part de ses doutes à un alter-ego, c'est compliqué. Je préfère quelqu'un qui ait du recul, quelqu'un qui ait de l'expérience de l'être humain, et faut aussi quelqu'un qui ait un peu d'acuité psychologique, qui pige un peu les enjeux. Je me sentais plus libre d'en parler avec des personnes qui ont du recul. Au séminaire, t'as ce qu'on appelle un accompagnement spirituel, c'est quelqu'un qui est chargé de ça, et qui t'accompagne au point que s'il perçoit que tu veux arrêter, il doit t'y aider, ou en tout cas il doit t'accompagner dans ce choix. Après il y avait aussi bien entendu des conversations entre potes où, bah, forcément quand t'as une conversation vraie, tu dis aussi quels sont tes doutes. Mais ce n'est pas du même

ordre si tu veux que d'aller se confier à quelqu'un dont tu attendrais un avis un peu prépondérant.

### 5. Qu'est-ce qui dans votre vie de tous les jours met le plus votre vocation à l'épreuve ?

Bah les emmerdeurs (qui ne manquent pas) ! Non mais c'est vrai ! La raison pour laquelle tu te demandes si le prix à payer n'est pas trop élevé, c'est quand tu donnes ta vie à des gens, parce que c'est quand même ce qu'on fait (bon, les gens n'ont rien demandé, c'est vrai, et je ne peux pas leur imposer de m'apprécier, et puis je ne l'attends pas, par ailleurs), simplement avec tous tes défauts et avec toutes tes qualités. Tu ne prétends pas être le meilleur, tu ne prétends pas être exceptionnel, mais t'as juste envie de transmettre quelque chose que tu as à cœur. Que tu as **au** cœur. Ce qui me motive chaque jour, c'est quand même d'être en communion avec les gens, parce que c'est ça le sens de l'eucharistie et de la messe qu'on célèbre tous les jours : c'est qu'on rentre en communion avec une assemblée, avec des gens avec qui Dieu rentre en communion de manière profonde. Donc moi c'est ce qui m'intéresse : de rentrer en relation avec les gens de manière vraie, de m'intéresser à eux, de les considérer. Je n'attends même pas qu'ils me considèrent, vraiment pas, je le jure ! Je n'attends pas d'eux qui s'intéressent à moi, je veux juste m'intéresser à eux, avec toute la bienveillance qui peut-être la mienne, avec toutes mes limites, je le conçois.

Simplement, quand en retour t'as en face de toi des gens qui condamnent, qui jugent de tes intentions, qui jamais viennent savoir les raisons pour lesquelles t'as pris une décision, qui te font un délit de faciès, c'est soulant. T'as des gens qui te calomnient, t'as des gens qui médisent, c'est chiant ! Vraiment, c'est chiant !

Ce n'est en même temps pas le propre du prêtre, mais le propre de toute personne qui s'engage auprès des autres, que ce soit le politique, que ce soit dans le caritatif, que ce soit psychologue ou autre ; dès que tu t'intéresses à l'âme humaine et que t'es confronté aux autres, t'es confronté à ça. Et c'est dans ces moments-là que je me rappelle la mort du Christ : qu'il faut savoir **tout donner**, sans rien attendre en retour. Même si en retour parfois c'est un peu ingrat, je ne le fais pas pour moi, je le fais pour les autres, et c'est là si tu veux que je m'accroche à Dieu comme celui qui me rappelle l'exigence, l'absolu. Après c'est ce qui marque la vocation, c'est la notion d'absolu, c'est ça qui me porte. C'est ça dont j'ai envie. J'ai envie d'aimer les gens de manière **absolue**, et les aimer de manière absolue, c'est aussi aimer mes ennemis, ceux qui en retour sont chiants. Et je t'avoue que j'ai beau le dire là comme ça...bah y a des jours avec et y a des jours sans. Et il y a des jours où je me dis : « Putain, j'ai envie de me barrer ! », j'ai envie de tout arrêter parce que c'est trop cher payé. Bon, pour l'instant je suis encore là.

### 6. Quel est pour vous le plus bel aspect de cette vocation ?

C'est la qualité des relations avec les gens. Même non croyants. C'est à dire que quand Dieu rentre en relation avec quelqu'un qui est vrai, **authentique**, quand t'es vraiment dans un cœur à cœur, quand tu rentres dans une relation de fond avec quelqu'un, mais une réflexion qui ne soit pas désincarnée, où la personne s'implique réellement, ça, ça vaut le coup !

### 7. Comment vos rapports humains ont-ils été modifiés par cette « étiquette » de « prêtre » ?

Tout dépend des personnes avec qui tu es, et donc de leurs attendus et de la conception qu'elles ont du prêtre. Être prêtre est pour moi l'occasion de rentrer en relation avec les gens, c'est aussi la raison pour laquelle j'ai vraiment choisis cette voie là (pour ne pas être prêtre, j'ai cherché plein de travaux un peu similaires en me disant qu'après tout, il y a d'autres vies où l'on se donne aux autres, et donc je peux quand même faire autre chose.) Mais à chaque fois j'y revenais en me disant : c'est quand même vraiment une occasion unique d'être vraiment en communion avec les gens, de les rejoindre, de m'intéresser à eux, de prendre soin d'eux, de veiller sur eux et de pouvoir les accompagner vraiment dans leur vie. Être prêtre permet cela.

Maintenant, c'est vrai qu'il y a des gens pour qui être prêtre est un obstacle. Alors, ça va être un peu complexe, donc je vais vraiment développer : C'est obstacle parce que pour certains, ils ont un tel respect du prêtre, qu'ils le voient comme une espèce d'icône inaccessible, et du coup, tu ne rentres pas dans une relation vraie, parce que tu dis au prêtre ce que tu supposes qu'il attend de toi. Euh...Mais en fait non, je n'attends rien. Juste vous, ce que vous avez dans le cœur ! Et du coup, on a une posture très respectueuse et l'on se tient à distance. Ce sont ceux qui vont tenir au vouvoiement, vont tenir à être très déférents, mais parfois en manquant un peu d'authenticité, et en oubliant simplement que ce qui m'intéresse, c'est eux.

Pour l'anecdote, un jour je suis invité à déjeuner chez une paroissienne, une femme de bourgeoisie avec beaucoup de codes. Et il s'avère qu'elle m'invite à dîner un lundi soir. Le lundi étant mon jour de congé, je ne suis jamais habillé en col romain, je ne suis pas « en uniforme », et je viens en jean. Je réalise devant la porte : merde je ne suis pas en unif ! Mais je me dis : tant pis, trop tard. Je rentre en m'excusant et le dîner commence. Et puis en plein dîner, elle me dit alors qu'on était en train de parler de tout autre chose :

« Oh mais c'est incroyable !

-Qu'est-ce qui vous prend ?

-Mais vous êtes là, chez moi, un lundi, en jean, vous n'êtes pas rasé ; appelez-moi Catherine et on s'embrasse ! »

Et depuis elle me tutoie, depuis on est dans une relation beaucoup plus authentique, plus vraie. C'est à dire qu'elle s'est libérée des codes qui finalement l'empêchaient d'être vraiment elle-même. Et d'oser dire comme pour certaines personnes leurs doutes, parce qu'elles se disent « mais qu'est-ce qu'il va penser de moi ? Je ne serais pas le chrétien à la hauteur si je lui dis quelles sont mes faiblesses ». Faire part de ses faiblesses, non pas que je sois un inquisiteur, mais lui faire part de mes tentations, de mes faiblesses voire même de mes chutes, et réaliser finalement tout simplement qu'après tout on est tous pareil, que on chute tous plus ou moins mais qu'on ne juge pas l'autre, que ce qui nous intéresse, c'est de la rejoindre, de l'aider, de l'**accompagner**, de la **soutenir** tout simplement.

T'as d'autres personnes pour qui être prêtre, ça facilite les choses au contraire, parce que ça leur permet de se confier en se disant que c'est un homme qui a fait le choix du silence. C'est à dire que ce qu'on lui raconte, il le garde pour lui. Donc au contraire, eux, ça va les libérer. Mais, dans ces cas-là, ils vont te cantonner à la mission : je vais te voir dans l'église, au confessionnal pour parler, mais faut pas qu'on se voit dans la vie privée, parce que j'aurais trop peur de ce qu'il pourrait penser de moi. Donc parfois, c'est un obstacle parce que les gens nous réduisent à notre mission.

Et puis t'as ceux pour qui être prêtre est un obstacle, c'est à dire que le prêtre c'est l'inquisiteur, c'est le moralisateur, c'est l'emmerdeur, et donc par principe ne rentrent pas en relation avec toi. Et c'est pour ça que, pour moi, c'est important d'être d'abord et avant tout moi-même. C'est à dire que je suis prêtre, moi, Raphaël. Je suis prêtre, et je ne suis pas Raphaël

en dehors de la paroisse et prêtre à la paroisse : pour moi c'est un tout. Mais être prêtre c'est simplement veiller à aimer les gens réellement. Et c'est une exigence, je ne dis pas que j'y arrive sans cesse.

## 8. Responsable devant Dieu d'une communauté, comment la fédères-tu ?

C'est une très bonne question, d'autant plus que Saint Michel, ma paroisse, est une paroisse très **hétéroclite**. Il y a vraiment des gens de diverses origines et, du coup, l'unité n'est pas immédiate. Simplement, c'est ma mission que d'y travailler.

J'essaie d'œuvrer à l'unité sur des raisons de fond, c'est à dire qu'il ne s'agit pas d'une uniformisation, évidemment (selon l'expression consacrée mais c'est important de la préciser) : il ne s'agit pas d'uniformiser les gens, mais il s'agit de créer une unité. Une unité, en nous rappelant qu'il y a quand même un dénominateur commun qui nous unit : c'est notre foi en Dieu. Parfois, l'expression de cette foi diverge, parfois, la façon de concevoir Dieu, ce que dit le Christ, diverge. Mais foncièrement, fondamentalement parlant, ça reste le visage du christ qui nous unit, et il faut d'abord rappeler ça.

Du coup, y a un lieu qui nous réunit : c'est la messe. La messe, avec un geste qui me semble important : c'est le geste de paix, où l'on est obligé de se tourner vers son voisin, quel qu'il soit. Et quand on me dit : « Oui, mais ce geste ne représente rien, c'est hypocrite parce que je lui dis « la paix du christ » mais en fait j'en ai rien à faire », je réponds : « Mais le problème, ce n'est pas qu'on vous demande de faire ce geste à l'égard de quelqu'un dont vous n'avez rien à faire ; le problème, c'est que vous n'avez rien à faire de votre voisin. » C'est antinomique à la foi chrétienne ! Et ça, je ne m'y résignerai pas. Donc tu te tournes vers ton voisin ! Tu le salues, et le mot « la paix du christ » justement signifie que la raison pour laquelle je vais vers l'autre, c'est **au moins** le christ. Si ce n'est pas l'altruisme, si ce n'est pas l'humanisme, si ce n'est pas parce que je l'aime, que ce soit au moins au nom du Christ ! Et pour moi le christianisme est un humanisme, c'est à dire qu'il me pousse à considérer la personne humaine au nom du christ. C'est une **exigence**. Sans ça, je ne suis pas chrétien, sans ça, je dégage. Non, franchement, je n'ai pas ma place, et c'est pas moi qui le dit, c'est saint Jacques, et saint Jean qui dit par la suite : « Celui qui dit aimer Dieu sans aimer son frère est un menteur ». Donc il faut avoir cette exigence. Et je l'ai, et je la rappelle en permanence.

Ensuite, la façon de créer l'unité, c'est de rappeler que Dieu fait partie de notre vie. Et si Dieu fait partie de ma vie, et bien quoi que je fasse, que je mange, que je boive, je le fais au nom du seigneur. Donc je suis très sensible à des moments de convivialité. Les apéros, on adore les apéros ! Le fait de faire des fêtes, il y en a plusieurs dans l'année : une en particulier au moment de Noël et puis une en fin d'année, mais le fait de faire des fêtes pour permettre aux gens de se retrouver, et de faire que la paroisse soit une plateforme tournante, que les gens y passent et que ce soit l'occasion de créer des liens, c'est important.

Et enfin, pour créer l'unité, pour **soigner** l'unité, il ne faut pas être pressé. Il faut se donner le temps, être extrêmement patient. Et je crois pouvoir dire aujourd'hui que l'unité de la paroisse a progressée depuis 5 ans : je sens une unité plus grande. Je l'entends dire, je le vois, je le perçois. Je ne me repose pas sur mes lauriers, c'est un travail permanent, évidemment.

Je résumerais donc en te disant :

-Se rappeler d'abord fondamentalement ce qui nous unit.

- Le christianisme est un humanisme donc il a en lui cette exigence de charité.
- Le premier miracle du Christ, c'est quand même lors d'un mariage, de multiplier le vin, faut pas oublier : 600 litres, c'est quand même énorme ! Pourquoi ? Pour que les gens soient en lien, sachent faire la fête, et c'est ma philosophie de vie.

## **Interview M. Jacobin**

### **1. Considérez-vous que le métier de professeur ait été une vocation pour vous ?**

Alors on en parlait cet après-midi et oui je pense que ça a été une vocation pour moi mais je pense qu'en général ça doit l'être parce que ce n'est pas un métier que l'on fait pour la carrière d'un point de vue financier. Je pense que le simple savoir n'aide pas à avoir la vocation. On peut avoir la vocation et manquer de connaissances et finalement, on progresse de ce point de vue. A l'inverse c'est compliqué avec le simple savoir sans la vocation.

### **2. Quelle est selon vous la définition du mot vocation ?**

Si l'on prend la distinction philosophique nature/culture, c'est vraiment quelque chose qui relève de la nature. Je pense qu'une vocation fabriquée n'est pas pérenne. Il y a pleins de choses qui dans ma vie ont frayé le chemin de l'enseignement. Petit, j'aimais beaucoup aider mes petits cousins à travailler, c'est moi qui faisais faire ses devoirs à ma petite sœur, j'ai donné des cours particuliers dès le collège pour des élèves plus petits que moi etc. C'est vrai que ce sont des choses qui finalement dans la vie semblent tout à fait anodines mais qui prennent tout leur sens une fois le métier choisi.

### **3. Pensez-vous que la passion qui vous anime est ressentie par vos élèves ?**

J'ai l'impression selon les retours que j'ai. J'ai encore chaque année des mails d'élèves, ne serait-ce que des choses non verbales parfois : des sourires, des expressions, des visages décripés etc. On voit quand même que c'est quelque chose que les élèves reconnaissent. Et puis tout simplement on le voit dans les résultats, quand on voit qu'un élève commence à 8 et finit à 12 ou 13, c'est qu'il a progressé donc ça fait plaisir.

### **4. Pensez-vous que cette passion qui vous anime est un facteur important de leur réussite ?**

Oui, complètement. Complètement parce que je pense que l'enseignant est d'abord une personnalité et si on se souvient d'un ou plusieurs enseignants c'est d'abord par rapport à ce qu'ils nous ont rendus et renvoyés en termes de personnalité. C'est vraiment important de se dire que si on veut que les élèves soient motivés, il faut être motivants. Les deux vont ensemble. Pour cela la vocation aide à motiver. On va voir tout de suite s'il y a un endroit où le bât blesse, comme par exemple la séquence sur l'Irlande en terminale. On se rend compte et on doit trouver une parade. C'est important de savoir réajuster, en étant à l'écoute notamment, ce qu'on ne peut pas faire sans cette vocation.

### **5. Pensez-vous que lors de travaux en groupe, il est important de donner du sens à ce que font vos élèves ?**

Oui, surtout lorsqu'on enseigne une langue vivante. Je pense qu'il n'y a pas de langue sans culture. Pour donner du sens à ce que l'on fait en classe et que cela ne reste pas du savoir brut et figé, la vocation peut aider. C'est important de remettre en contexte car on retient plus longtemps et on a envie de fouiller davantage. Finalement j'ai l'impression que le cours n'est que le début de quelque chose, et c'est à moi de re-contextualiser pour que l'élève ait envie de fouiller.

**6. Pensez-vous que le professeur est un leader ? Si oui, pourquoi ? Si non, qu'est-ce qui différencie les deux fonctions ?**

Cela dépend de ce qu'on entend par leader. Dans le sens premier, le leader est quelqu'un qui peut motiver les troupes et mener une troupe donc dans ce sens oui, car le professeur est celui qui va canaliser et penser les activités. En revanche dans le sens péjoratif comme on l'entend en France, le professeur n'est pas quelqu'un qui dirige (dans le sens donner des ordres ou commander). Je pense qu'un professeur est un coach, et le coach est dans l'équipe. Il n'y a pas le coach et l'équipe à part sinon ça ne marche pas. De ce point de vue-là, je ne pense pas que l'enseignant soit un leader.

**7. Êtes-vous sensible au crédit que vous accordent vos élèves ? Pensez-vous qu'ils vous considèrent comme un leader ou un camarade ?**

Ce qui me frappe chez les élèves est que, moi qui suis assez spontané et naturel, quelle que soit la proximité qu'il y a, il y a toujours cette forme de respect. Et je trouve que cette forme de respect émane vraiment du fait qu'ils me fassent confiance. Je me suis retrouvé de nombreuses fois dans la situation où des élèves me confient des choses qu'ils ne confient pas à leurs parents par exemple. C'est toujours embarrassant dans un premier temps parce qu'on ne s'y attend pas et qu'on n'est pas forcément formés à cela mais c'est bien qu'ils me donnent crédit.

**8. Pensez-vous qu'à leurs yeux, il est important de ressentir votre dévouement/ votre engagement et votre passion pour votre métier ?**

Oui je pense parce que l'idée est que cela déteigne sur eux. Rien n'est fait de façon calculée mais j'ai l'impression que tout ce qui est fait les motive eux à s'investir à leur tour. C'est ce qui fait qu'on est dans une spirale positive et non dans une fonction descendante de l'autorité. C'est co-constructif et c'est ce qui est intéressant.

**9. Pensez-vous pouvoir transmettre votre vocation à certains élèves et que cela leur donne envie d'exercer le métier de professeur à leur tour ?**

J'ai eu une grande surprise quand un de mes élèves, avec qui j'avais gardé contact, m'a recontacté l'année dernière pour me demander une lettre de recommandation pour l'école dans laquelle j'avais été formé, justement parce qu'il veut devenir professeur et qu'il connaissait mon parcours. C'était très flatteur parce qu'on se rend compte qu'on a vraiment cette capacité à inspirer. Je ne m'y attendais pas.

## **Interview David Gourion**

### **1. Votre métier est-il une vocation ?**

Oui, c'est un métier que j'adore, je pense que je ne saurais rien faire d'autre et j'ai tendance à considérer que c'est un privilège énorme car c'est quand même une situation très artificielle que d'avoir quelqu'un qui va venir et qui va vous raconter sur lui ou sur elle des choses qu'il n'a jamais racontées aux personnes les plus proches, parfois même à son compagnon, à sa compagne. Ce privilège d'être le réceptacle de cette intimité, parfois d'une situation de vie très compliquée ou d'une grande souffrance et d'une confiance qui va avec, me met dans une situation particulière où à la fois la situation suscite de l'empathie mais cela ne doit pas s'arrêter là, si je pleure avec la personne ça ne va pas l'aider. Donc il doit y avoir à la fois une première réaction d'empathie puis une deuxième réaction de réflexion et de proposition de solutions, de stratégies à mettre en place. C'est donc un métier très prenant, très riche, très difficile aussi parfois puisque quand on est psy il nous arrive de perdre des patients mais c'est un métier magnifique et quand on aide des gens qui vont mieux et qui vont mieux grâce à eux et à nous et qu'on reçoit une carte postale deux, trois voire cinq ans après qui dit que « la vie est belle, merci », on ne peut que dire que c'est un métier magnifique. C'est une vraie vocation que de faire cela.

### **2. Considérez-vous qu'aider un patient relève plus d'un cheminement personnel du patient ou que c'est une action collective, qu'il faut un dialogue entre lui et vous pour que le traitement fonctionne ?**

C'est à lui principalement de faire quelque chose mais c'est à moi de le mettre en situation de pouvoir le faire. C'est-à-dire au fond, c'est ce qui se passe dans toutes les rencontres humaines, que tout dépend de la force de la rencontre. C'est-à-dire que bien sûr je ne vais pas pouvoir faire les choses à sa place dans sa vie mais il faut qu'il se soit passé quelque chose entre nous de suffisamment important pour que cette personne ait envie de le faire, pour qu'elle ait envie de bouger. Finalement c'est les deux à la fois, c'est une action collective qui naît de la rencontre et c'est quelque chose de suffisamment engageant pour la personne pour qu'elle ait envie d'avancer.

### **3. Est-ce important pour vous que vos patients ressentent votre vocation ou considérez-vous que dans le traitement que vous mettez en place le patient ne se rend pas compte de votre vocation ?**

Je pense que le patient s'en rend compte tout de suite, vraiment tout de suite. C'est absolument fondamental. Je pense qu'il y a des collègues, comme dans tous les métiers, qui se sont trompés ou qui sont devenus psychiatre pas forcément par choix, par vocation ou par idéal. Je pense que les patients le sentent très vite et que « la sanction » si j'ose dire arrive très vite s'ils le sentent, c'est-à-dire que le patient qui sent que l'on n'est pas impliqué, qu'on n'est pas présent, qu'on n'est pas à l'écoute, qu'on ne croit pas en ce qu'on fait au fond, je suis persuadé que l'on obtiendra très peu de choses de la part du patient en termes d'investissement. C'est fondamental.

### **4. Vous êtes confrontés à la question du sens au quotidien, je pensais tout à l'heure à des gens qui veulent se suicider, pour eux il n'y a plus aucun sens à la vie. Quelle**

**est selon vous la meilleure chose à faire pour que vous puissiez insuffler du sens à l'action de ces gens.**

Ne pas leur faire la morale, ne pas leur dire « regarde tu as une vie géniale, quelle chance tu as ». Pour quelqu'un qui va très mal c'est un peu une double peine, non seulement il souffre mais en plus on ne le comprend pas et on le culpabilise. Il faut essayer d'aller le chercher là où il est. [...] Il faut comprendre là où il est [...] dans sa vie psychique, il faut comprendre le contexte de cette personne. Tout est toujours très subjectif, si vous dites à quelqu'un « regarde tu es à HEC t'as une super vie, il y a des enfants qui meurent de faim en Afrique » ça ne va pas fonctionner, il faut comprendre l'enfer dans lequel il est. Il faut prendre le temps d'écouter et d'écouter sans juger, sans faire la morale, de comprendre avec le contexte la situation telle qu'il la vit. Même si moi je me dis que sa vision est très biaisée, à ce moment-là il faut surtout que je me taise et qu'il comprenne que j'ai compris où il est. [...] C'est à partir de là que je peux l'aider. [...] Mais parfois les gens sont très fiers, moi le premier, on a tendance à considérer que quand on est dans une situation difficile on doit pouvoir s'en sortir seul. Deuxièmement, dans mon métier on parle de choses qui sont très stigmatisées. Si vous avez une sciatique, dire aux autres que vous avez une sciatique c'est très facile. Si vous avez une dépression, dire à votre employeur que vous avez une dépression, à vos amis que vous avez une dépression, c'est très compliqué. Donc déjà aller voir un spécialiste c'est un pas énorme, il faut mettre sa fierté ou son égo de côté. Il faut que la personne ait déjà fait toutes ces étapes là et ensuite il faut que j'arrive à convaincre la personne qu'il y a une démarche de soin à suivre [...]. Parfois ce sont des gens qui ont vécu des situations très difficiles. [...] Finalement ce sont des étapes et qui dit étape dit processus, parfois il est simple et rapide, pour d'autres il est lent et difficile et parfois il est même impossible. Parfois le chemin va passer par des voies compliquées. [...]

**5. Pensez-vous que le sens ait un impact fondamental sur l'implication chacun dans une action collective ?**

Bien sûr, bien sûr. Déjà je pense que les êtres humains ont besoin de comprendre, je pense qu'on a besoin de modèles de compréhension. [...] Si nous n'avons pas de modèle de compréhension avec un sens fort, et je pense que plus l'engagement qu'on nous demande est fort plus le sens qu'on y met doit être fort, la motivation ne sera pas là. La motivation ce n'est pas la volonté, la volonté n'existe pas c'est un modèle très cartésien, on ne fait pas les choses parce qu'on veut. La motivation, elle, est essentiellement basée sur trois piliers : un, la peur, échapper à la peur, à un danger ; deux, l'anticipation de la récompense, la prime de fin d'année, le fait d'avoir un diplôme ; trois, le sens. Si ces trois curseurs vont dans le même sens, c'est-à-dire que si je fais quelque chose j'échappe à la sanction, j'ai une récompense et en plus ça a du sens pour moi alors c'est bingo, j'ai mes trois moteurs de l'avion qui sont allumés. Parfois ça ne tient qu'à un seul pilier, beaucoup de gens sont dans leur métier uniquement par la peur de ne pas être au chômage. Je pense qu'avoir les trois est une chance et un privilège incroyable et je pense que quand on est leader et qu'on arrive à motiver son équipe (et je pense que sur la durée la peur ne tient pas, c'est un moteur puissant mais à court terme, on ne fait pas tenir une équipe sur la peur [...]) alors il faut qu'il y ait les trois moteurs et celui du sens est sans doute in fine un moteur très puissant. Et le sens ça peut être la compréhension mais aussi le respect que la personne a gagné. En faisant un parallèle avec l'armée, parfois le soldat ne sait pas pourquoi il fait ce qu'il fait et peut-être même que son chef non plus parce que sa mission est un secret d'État par exemple, on pense au soldat Ryan où ils comprennent le sens à la fin et c'est un sens très puissant parce que c'est un symbole. Je pense qu'en entreprise c'est pareil, parfois vous devrez mener votre équipe mais vous ne pourrez pas tout leur dire parce que ce sera complexe ou politique, c'est-à-dire qu'à un moment le sens sera la confiance et le respect

que l'on a dans la personne et qui fait qu'on va la suivre au bout du monde sans savoir vraiment pourquoi on le fait.

**6. Pensez-vous que dans votre métier le sens se transmet du médecin au patient ou que le patient seul trouve son propre sens ?**

Je pense que cela dépend vraiment des situations, certains patients sont tellement perdus et en manque de sens que si nous n'y mettons pas énormément d'investissement, attendre quelque chose du patient est un peu désespéré. [...] Cela dépend vraiment des situations et des contextes.

**7. Est-ce que vous vous qualifieriez de leader au sens où vous guidez et vous accompagnez vos patients ou est-ce que vous n'êtes qu'une aide plus qu'un leader ?**

Je ne pense pas pouvoir me qualifier de leader face à un patient parce que j'aurais l'impression d'être un gourou et que finalement au-delà de restaurer les ressources mon objectif c'est de restaurer la liberté de la personne. Je ne veux pas qu'elle aille dans le sens où je veux qu'elle aille, bien sûr que parfois mon avis je l'ai [...] mais au fond je ne suis pas là pour ça, je suis là pour favoriser l'autonomie de la personne, c'est-à-dire ses choix en toute liberté. En revanche je pense qu'on peut être leader dans mon métier au niveau d'une équipe, j'ai longtemps travaillé à l'hôpital, j'étais chef de clinique à St-Anne et je pense qu'en effet le degré d'investissement, l'énergie qu'on y met va clairement se répercuter sur les autres. Si vous avez un chef qui n'est jamais là [...] l'équipe sera dysfonctionnelle. Il faut aussi être très protecteur vis-à-vis de l'équipe, il faut pouvoir être là, ne pas être celui qui se cache au moindre souci. Ce qui ne veut pas dire que j'étais gentil tout le temps avec les membres de l'équipe car s'il fallait en voir un pour le reprendre, il faut savoir le faire et le manager doit être courageux et savoir proposer des critiques constructives. [...] C'est un rôle très important aussi.

**8. Pensez-vous qu'un psychiatre sans vocation puisse exceller dans son domaine ?**

Dans des situations purement techniques, comme dans la recherche pure, si le chercheur ne fait ça que pour les publications dans les revues et pour les impacts positifs sur sa carrière, c'est possible, il peut être très bon sans le faire par vocation. Je pense que quand il y a des relations humaines, à un moment ou l'autre, ça va achopper. Dans tous les métiers où il y a une dimension de relation humaine il faut qu'il y ait quelque chose du registre de la vocation. Toutefois la vocation est complexe parce qu'elle est parfois évidente mais elle peut aussi apparaître. Elle n'a pas une continuité historique nécessaire avec l'enfance. En revanche je pense que ce qui a une continuité historique avec l'enfance ce sont les rêves et j'imagine souvent ce dialogue qu'on pourrait avoir avec soi-même [...] entre l'enfant qu'on était et l'adulte qu'on est devenu et l'enfant qui dit à l'adulte « qu'as-tu fait de mes rêves ? » [...] Je pense que c'est intéressant dans la réflexion sur la vocation ce dialogue entre son soi enfant et son soi adulte. [...]

**9. Voici notre hypothèse de recherche : « la vocation du leader, lorsqu'elle est ressentie par ses subordonnés, donne significativement du sens à l'action collective ». Quels éléments de cette hypothèse changeriez-vous ?**

Je rajouterais « à condition que l'action face également sens pour le subordonné ». Si demain j'ai quelqu'un qui me semble très animé par sa vocation mais que moi je n'y crois pas, je ne suis pas sûr que le simple fait de sentir sa vocation donne du sens à mon action. Il faut que ça fasse sens aussi pour moi. Peut-être que c'est à lui de m'amener là mais il faut que ça fasse sens aussi pour moi. Il faut que ce soit en cohérence avec mes valeurs, mes idéaux. Je rajouterais cette nuance-là qui, je pense, est importante.

**Interview pharmacien (Pharmacie des facultés)**

**1. A quel âge avez-vous su que vous vouliez devenir pharmacien ? Comment avez-vous découvert ce métier ?**

Pour moi le choix a été très simple : mon père était pharmacien. Dès tout petit je passais des journées entières à jouer entre les boîtes de médicaments, à écouter mon père s'occuper des clients. Et je m'y sentais bien dans cette pharmacie. Du coup dès 10 ans, oui je pense ça devait être dans ces eaux-là, dès 10 ans je savais que je voulais être pharmacien à mon tour. Je trouve que c'est un beau métier de service à la personne. Et depuis je n'ai jamais douté que c'est là que je devais être.

Après, je ne me suis jamais vraiment demandé si c'était ce pour quoi j'étais fait, au sens d'une vocation. Je savais juste que ce serait un métier qui me plairait, et dans lequel je ne m'ennuierai pas. Et pour l'instant, bah j'aime encore beaucoup ce métier, je ne voudrais pas changer.

**2. Quel est pour vous le plus bel aspect de cette vocation ?**

Les relations humaines.

Notre métier consiste non seulement à essayer de traiter les gens, de leur fournir le meilleur remède possible, mais avant tout il nécessite de les écouter. C'est un aspect du métier auquel on ne pense pas forcément tout de suite, mais c'est le plus bel aspect, et sans doute le plus important.

On discute avec les personnes, on les comprend, on les rassure ; et au bout d'un moment, on les connaît. C'est absolument crucial d'être là pour ses patients, de les connaître et de vouloir leur être utile. Vous ne pouvez pas vous imaginez le nombre de personnes âgées qui sont seules, inquiètes, et qui viennent parfois seulement pour discuter et trouver un peu de compagnie humaine, ou se confier sur des petits soucis qui les inquiètent. Pouvoir être là pour ces gens-là, c'est vraiment quelque chose qui me plaît.

**3. Y a-t-il eu dans votre carrière des bonds, ou des rebonds, voire de véritables obstacles qui ont pu rendre l'exercice de cette vocation plus difficile, ou ont pu vous faire douter de cette vocation ?**

Non, je n'ai jamais douté de ma vocation. Pour moi, les obstacles ont toujours été là pour être surmontés, mais ils n'ont jamais rien remis en question.

Ceci dit, il y a effectivement des facteurs extérieurs qui rendent l'exercice du métier de pharmacien de plus en plus compliqué. Pour moi c'est la digitalisation. Tout se fait de plus en plus par internet : on en vient à perdre le contact humain, alors que pour nous c'est si important si on veut faire le métier correctement ! Quand les gens poussent la porte, on a l'impression qu'ils n'ont pas envie de venir nous voir, qu'ils le font à contrecœur. Ils voudraient peut-être être servis comme par un ordinateur : rentrer leurs demandes et ressortir tout de suite avec ce qu'il leur faut. Ils n'ont plus envie de se déplacer pour venir demander conseil, et c'est vraiment dommage parce que pour moi l'accompagnement social est tout aussi important que l'accompagnement médical.

Un autre point noir du métier c'est sans doute la rémunération. Pour le niveau de compétences qu'on nous demande d'avoir, on ne gagne vraiment pas beaucoup. Nous n'avons pas beaucoup de liberté non plus, alors même que théoriquement nous avons la connaissance et les compétences qui nous permettraient très bien de le faire. Mais nous sommes encore très, trop d'ailleurs, dépendants des médecins dans ce qu'on vend, et c'est assez frustrant.

**4. Vous n'avez pas voulu être médecin du coup ?**

Non, je n'ai pas considéré ce métier du tout. Ce n'est pas que je ne suis pas très à l'aise avec la chaire, mais je préfère le social. J'aime beaucoup la chimie aussi, j'ai beaucoup aimé les études de pharmacie. Alors qu'ausculter toute la journée, voire passer ma vie auprès des corps des gens, ça ne m'aurait pas plu je pense.

**5. Est-ce que cette vocation a pu modifier vos rapports humains ? Voyez-vous les autres de façon différente, même en dehors du cadre de la pharmacie ?**

Oui, je pense qu'elle joue un rôle dans la façon dont j'appréhende les relations humaines. Je suis très sensible à deux volets : le médical et le social.

Médical, parce que quand je parle avec quelqu'un, je ne peux m'empêcher d'établir un diagnostic en quelque sorte. Je me demande spontanément de quoi cette personne aurait besoin, alors même qu'elle ne vient peut-être même pas me voir pour me demander quelque chose.

Mais surtout, c'est l'aspect social des relations humaines qui a changé pour moi depuis que je suis pharmacien. Je l'avais déjà senti dès tout petit avec mon père, mais c'est encore plus fort pour moi maintenant. Ça m'interpelle toujours à quel point les relations sociales sont importantes, le rôle que les liens humains peuvent jouer dans la vie. On sent qu'on éclaire vraiment la journée d'une personne quand on s'intéresse à elle alors qu'elle a passé la journée seule, lorsqu'on la rassure alors qu'elle vient déverser sur nous ses soucis, qu'on peut la libérer de quelque chose qui l'angoissait vraiment. Donc oui, être pharmacien permet de comprendre l'emprise des petites inquiétudes, nous sommes plongés dans les soucis des gens, dans leur solitude parfois. Ce sont des choses que beaucoup de personnes ne voient pas, et avec lesquelles nous avons la chance d'être confronté.

**6. Pensez-vous pouvoir partager cette vocation avec vos clients ? Vos collègues de travail ?**

Non, franchement pas. Enfin, pas avec les clients en tout cas. Ils viennent juste pour se faire soigner, qu'on s'occupe d'eux, mais ne s'occupent certainement pas de savoir pourquoi nous, nous sommes là. Et même si c'était le cas, je ne pense pas pouvoir insuffler à qui que ce soit ce gout pour la pharmaceutique : pour moi c'est quelque chose de très personnel, et certainement pas quelque chose qui se partage.

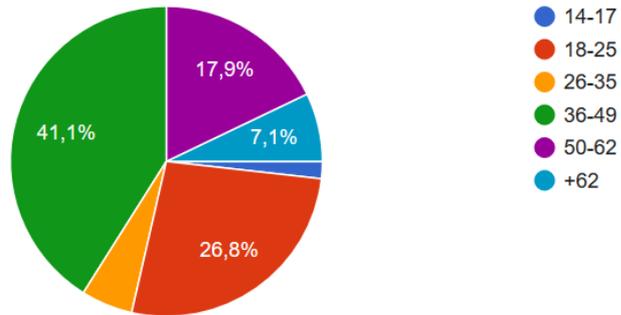
Après entre collègues on se comprend bien je trouve, mais parce qu'on partage déjà cette vocation. Il y a un bon esprit dans cette pharmacie, la manager est très ouverte et l'ambiance est toujours bonne. Ce qui peut être lourd c'est que parfois on aurait bien envie de se confier au sujet de tel ou tel patient que nous suivons, mais nous avons nous aussi des codes déontologiques assez stricts qui peuvent parfois contraindre la parole.

Donc oui, en un mot : je ne peux certainement pas la partager avec mes clients ; on la partage entre collègues par une bonne ambiance de travail, mais en soi on l'a tous la vocation donc il ne s'agit pas de l'insuffler aux autres, même si chacun a sa vision particulière du métier, il est vrai.

**Résultats du sondage**

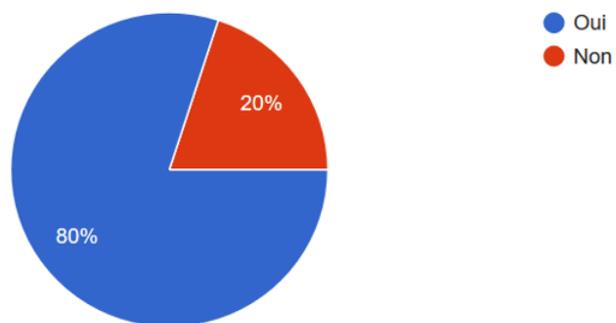
**Quel âge avez-vous ?**

112 réponses



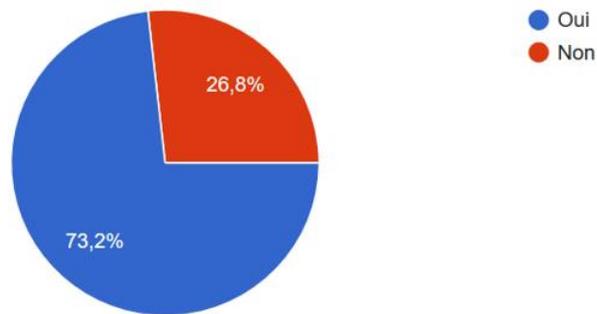
**Côtez-vous des personnes inspirantes au travail ?**

110 réponses



### Pensez-vous avoir déjà inspiré des gens au niveau professionnel ?

112 réponses



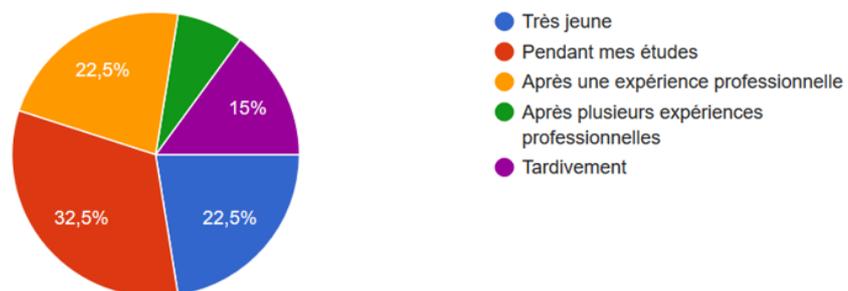
### Pensez-vous :

112 réponses



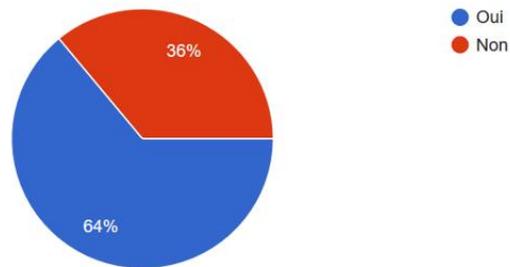
### Si vous avez une vocation, à quel moment de votre vie s'est-elle révélée ?

80 réponses



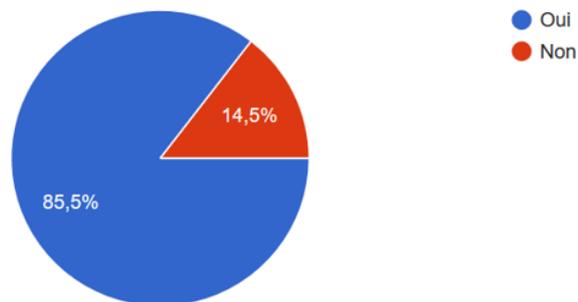
Pensez-vous que vos subordonnés/employés/clients ressentent votre vocation ?

100 réponses



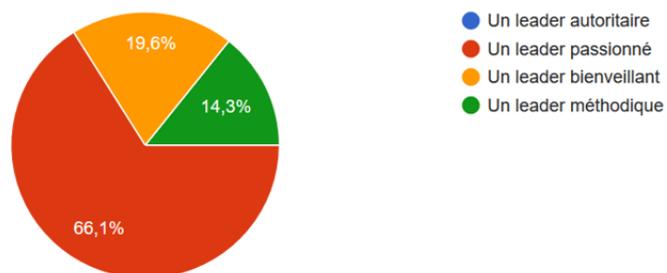
Pensez-vous que certains métiers suscitent plus de vocations que d'autres ?

110 réponses



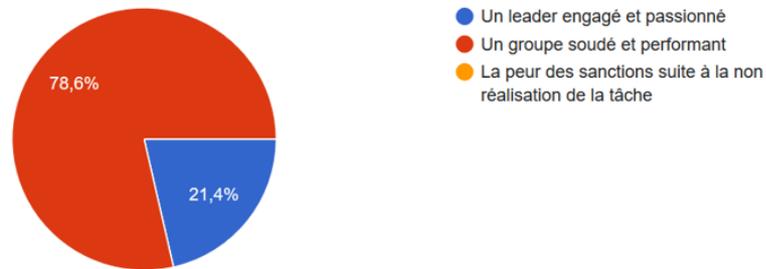
Quel type de leader est le plus susceptible de vous inspirer lors d'une activité collective ?

112 réponses



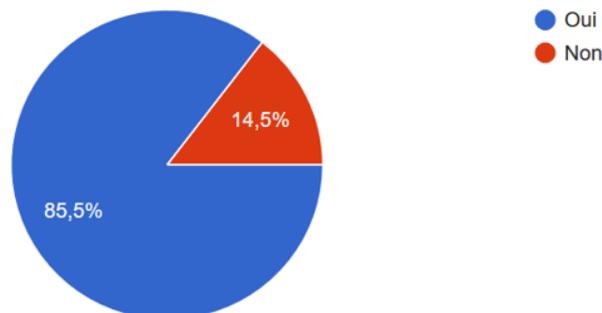
Quel est, selon vous, le facteur le plus important pour mener une tâche à bien ?

112 réponses



Avez-vous déjà trouvé du sens à une tâche après le discours de quelqu'un ?

110 réponses



### Exploitation du sondage

Voici ce qu'il en ressort : le sens n'est pas une notion étrangère au monde du travail, les gens s'inspirent et inspirent à leur tour, et transcendent la plupart du temps l'immanence des tâches à effectuer. Mais est-ce suffisant ? La grande majorité croit en la force de la vocation et en sa transmission (64%). Néanmoins, même si le leader passionné inspire, le facteur de réussite d'un groupe demeure largement la teneur du groupe en lui-même, sa cohésion et son implication et non le leader. Toutefois, ne jetons pas l'anathème trop vite sur ce dernier car il se peut encore que ce soit sa vocation qui soit à l'origine d'une cohésion collective et donc de sa performance. Car ce qu'il en ressort c'est que vocation est mère de sens et d'inspiration et donc d'efficacité. Le sondage vient alors nuancer notre hypothèse mais ne la récuse pas non plus car il souligne quand bien même l'importance pratique de la vocation du leader face au groupe.

### Compte-rendu de l'observation

Financière Arbevel est une société de gestion d'actif reprise en 2009, au sortir de la grande crise financière, par ses dirigeants actuels, Sébastien Lalevée et Jean-Baptiste Delabare.

Ils avaient tous les deux travaillé ensemble chez CitiGroup, dans le département d'analyse financière, et avaient planifié de créer une société de gestion d'actifs mais l'opportunité s'est présentée de reprendre une petite société gérant environ 300 millions euros à travers deux fonds actions français. La société s'est fait une bonne réputation sur la gestion de fonds de très petites capitalisations et ses actifs ont atteint 2md d'euros sous gestion, y compris un mandat d'un fonds institutionnel étranger. Le groupe gère désormais une dizaine de fonds actions, obligations et diversifiés et s'est développé dans le private equity (investissement dans des sociétés non cotées) avec une spécialité dans la biotechnologie et dans la gestion privée.

Nous sommes partis pour notre observation de notre rencontre avec Sébastien Lalevée, l'un des fondateurs, qui se distingue par une passion pour l'investissement. Accompagner des créateurs d'entreprises et financer des projets occupe également son temps personnel, puisqu'une partie de ses dividendes est réinvestie en capital risque à titre personnel.

Financière Arbevel compte désormais une trentaine de collaborateurs, tous actionnaires, rassemblés autour d'un projet de développement d'une entreprise différente dans le secteur de l'investissement. Rassemblés autour d'une passion commune pour les entreprises et leurs performances boursières.

Les locaux situés au 20 rue de la Baume à Paris 8 s'organisent autour d'un grand plateau permettant aux vingt analystes – gérants de partager leurs opinions et leurs réflexions. Trois grandes salles de réunion vitrées bordent ce plateau, les collaborateurs sachant qui vient parler de quoi dans chaque salle. Les fonctions de conformité, la gestion privée et le private equity sont dans des salles séparées pour des raisons réglementaires (« Chinese wall »). Peu de réunions internes sont mises au programme puisque le partage est facile avec cette configuration. Chaque personne a en moyenne deux réunions avec des sociétés ou avec des analystes par jour et donne ses impressions à son retour. Le « read across » est utile pour tous les collaborateurs. Si chacun est spécialisé sur un fonds (France petites capitalisations, France toutes capitalisations, France très petites capitalisations, Europe petites capitalisations, fonds thématiques tels que Disruption), une grande partie de l'équipe peut être rassemblée autour de certains visiteurs.

La passion des fondateurs pour l'investissement se traduit par une atmosphère enthousiaste et les collaborateurs témoignent qu'ils viennent travailler avec plaisir le matin. La moyenne d'âge des collaborateurs est autour de 40 ans, ayant été recrutés pour monter une nouvelle expertise avec une expérience leur permettant de travailler en grande autonomie, mais des stagiaires contribuent à rajeunir cette moyenne et des jeunes diplômés viennent s'initier au métier de l'investissement en profitant de cette ambiance de partage d'idées et de débats.

Afin de se différencier auprès de leurs clients et de faire apparaître clairement l'identité du groupe, des événements sont organisés autour de chefs d'entreprises qui acceptent de venir témoigner de leur expérience ou encore d'événements sponsorisés de type « TedX » à la française : « L'échappée volée » permettant d'alimenter les réflexions de gérants et d'en faire profiter les clients.

L'ambiance de grande complicité entre les collaborateurs nous est apparue clairement et semble liée à la phase de développement d'une société encore petite par rapport à des concurrents géants tels que Amundi ou les filiales de banques. Les fondateurs accordent une grande autonomie et une grande confiance aux collaborateurs, n'imposent pas de méthode groupe en termes de valorisation des entreprises, modélisation des comptes, présentations marketing, la richesse de la société provenant de sa diversité. Surtout, les fondateurs sont eux-mêmes aux commandes d'un fonds, ce qui les rend plus compréhensifs lors de phases de sous-performance que peuvent avoir par moment les uns et les autres.

Sébastien arrive tôt le matin et aime prendre du recul avant l'ouverture des marchés en lisant ses mails au calme. Il est ensuite très pris par des rendez-vous, qu'ils soient commerciaux ou liés aux investissements des fonds, sans parler de ceux liés au développement du groupe. Ses collaborateurs recherchent des opportunités de partager des idées d'investissement, même s'ils sont autonomes dans leur mise en œuvre, avec lui ou entre eux. Jean-Baptiste Delabare, l'autre fondateur, est plus présent sur le plateau et prend en charge la gestion de la société en relation avec le COO.

## Compte-rendu de l'expérience

Nous avons effectué notre expérience dans le cadre de notre mémoire le vendredi 11 octobre 2019 à l'école primaire Emile Mousseau de 14h à 16h30 dans la classe de Mme PERIN, professeur des écoles.

### Résumé du protocole

Hypothèse	Ce que nous testons	Groupe témoin	Groupe test
La vocation du leader ressentie par ses subordonnés apporte du sens à l'action collective.	Si les sujets de l'expérience considèrent que la vocation de leur leader apporte du sens à leur action de groupe.	Nous donnons un cours de cuisine basique à des élèves de primaire. Le leader est détaché et peu impliqué.	Nous donnons un cours de cuisine à des élèves de primaire. Le leader fait part de sa vocation et tente de la transmettre pendant le cours.

Nous avons, dans l'ensemble, suivi le protocole ci-dessus.

Nous avons formé trois groupes, deux groupes test et un groupe témoin. L'activité consistait à réaliser des crêpes avec des groupes d'une dizaine d'élèves chacun.

### Observations durant l'expérience

- Les enfants ont été très réceptifs à la vocation (simulée) par les membres de notre groupe. Loéva, pour appuyer sa vocation, a parlé d'études de cuisine factices qu'elle menait ce qui a beaucoup convaincu les enfants qui n'avaient de cesse de lui poser des questions.
- Dans l'ensemble les enfants ont trouvé du sens à ce qu'ils faisaient et ils comprenaient que cela était important pour nous (dans le cas des leaders avec une vocation) ou juste une corvée (dans le cas du leader sans vocation).
- Un seul enfant a décidé de ne pas participer à l'activité et n'a pas été réceptif à la vocation des membres de notre groupe.
- Notons que nous ne connaissions aucun enfant ni aucun membre de l'école, nous avons fait une demande à l'école primaire par le biais du mail de l'école. Cela enlève un biais conséquent à l'expérience et lui donne une crédibilité objective puisqu'aucun enfant n'a pu nous reconnaître et donc fausser l'expérience.

### Ce que nous tirons de l'expérience

La différence s'est fait sentir presque immédiatement, les enfants du groupe 1 étaient beaucoup plus concernés, très peu se sont sentis détachés de l'activité et la production finale était de bien meilleure qualité alors que dans le groupe 2, l'assiduité et l'implication laissaient à désirer chez certains. Les enfants étaient l'échantillon idéal pour marquer cette dichotomie claire car il faut capter leur attention. Manager des enfants est parfois plus dur qu'une équipe adulte. Les résultats de l'expérience conforte notre hypothèse même s'il est évident que malgré nous nous avons orienté l'expérience pour observer une rupture drastique entre les deux groupes.

L'expérience s'est avérée très concluante et a validé l'hypothèse décrite dans le résumé du protocole. A l'exception d'un enfant, tous ont réagi comme nous le pensions. Les enfants n'étant, certes, pas encore réceptifs à la question du sens dans l'action collective, ils savaient néanmoins pourquoi ils faisaient cela. Les enfants nous ont beaucoup appréciés (pas seulement parce que nous leur faisons rater des heures de travail...) et cela est peut-être dû au fait qu'ils se sentaient impliqués en ressentant nos (fausses) vocation.

Ce fut une expérience agréable et très structurante pour notre mémoire.

### **Limites et biais**

- Il se peut que les enfants trouvaient déjà assez de sens dans l'idée même de faire des crêpes plutôt que grâce aux « leaders » qui les encadraient.
- Des enfants sont moins réceptifs à la question du sens que des adultes.
- L'expérience ne se fait pas dans le cadre d'une entreprise où l'action collective aurait sûrement plus d'impact qu'un après-midi crêpes avec des enfants.