

MÉMOIRE ET EMPREINTE DU DIRIGEANT

SÉQUENCE 3 - Mars 2026

Avec le soutien de



Leading positive transformation

Introduction

L’empreinte du dirigeant ne se limite ni à un style de management, ni à une suite de décisions stratégiques ponctuelles. Elle se révèle comme un fil conducteur, un marqueur durable qui façonne la culture, la structure et la trajectoire d’une organisation. À travers elle, l’histoire d’une entreprise dialogue avec son présent et se projette vers l’avenir. Dans les Hauts-de-France, cette dynamique prend tout son sens : l’empreinte des dirigeants ne se cantonne pas aux murs de l’entreprise, elle irrigue le territoire et influence les pratiques managériales locales. Les exemples de Lesaffre, Decathlon et le Groupe Ramery illustrent comment la mémoire, lorsqu’elle est assumée et structurante, devient un levier d’innovation, de confiance et de pérennité.

L’empreinte des dirigeants : un processus dynamique

Comme le rappelle la Chaire Sens et Travail de l’ICAM (2025), « Diriger, ce n’est pas seulement décider, c’est aussi laisser une empreinte. Une empreinte durable, parfois invisible, mais profondément structurante. »

Cette empreinte naît d'une sensibilité initiale, se matérialise dans des choix structurants, s'inscrit progressivement dans les pratiques et les représentations collectives, puis se transmet ou se transforme au fil des générations. Elle agit à la fois sur l'identité de l'entreprise, sur les relations internes et externes qu'elle tisse, et sur sa capacité à évoluer.

Mais l'empreinte n'est jamais figée. Elle peut constituer un levier de continuité ou, au contraire, devenir un point de tension lorsque les transformations nécessaires, économiques, sociales, technologiques, exigent une rupture. Lorsqu'elle repose trop fortement sur une figure fondatrice, la question de la succession devient fragile. Lorsqu'elle est au contraire ignorée ou minimisée, l'organisation peut perdre ses repères. Toute organisation est confrontée à une tension entre la préservation de ce qui fonde son identité et la nécessité d'éviter que la mémoire ne devienne un frein à l'adaptation. Diriger, dès lors, ne consiste pas seulement à orienter l'action présente, mais à inscrire une trace durable capable d'évoluer, afin d'influencer, bien au-delà du mandat du dirigeant, la manière dont l'organisation se pense, se gouverne et se projette.

C'est à l'échelle territoriale que cette dynamique prend tout son relief. L'étude menée dans les Hauts-de-France par la Chaire Sens et Travail de l'ICAM (2025) offre un terrain d'observation privilégié pour comprendre comment l'empreinte des dirigeants dépasse l'entreprise et contribue à façonner un modèle managérial ancré dans son environnement.

Une empreinte ancrée dans les Hauts-de-France

Dans les Hauts-de-France, cette empreinte s'enracine dans une histoire industrielle et sociale dense. Les travaux de la Chaire Sens et Travail de l'ICAM (2025) mettent en évidence plusieurs caractéristiques récurrentes. Un paternalisme modernisé, issu d'un catholicisme social fortement implanté, qui se traduit par une proximité réelle avec les salariés et une attention au développement humain ; une pratique vivace du dialogue social, où la confiance joue un rôle central ; un capitalisme familial attaché à la transmission et à la stabilité ; enfin, une capacité à articuler héritage et innovation, où les traditions n'empêchent pas l'adaptation mais lui donnent un cadre.

Toutefois, ce modèle n'échappe pas aux tensions contemporaines : mondialisation des marchés, transformation des structures de gouvernance, dilution progressive du dialogue social dans certains secteurs. L'enjeu pour les dirigeants du territoire n'est donc pas de préserver une mémoire immobile, mais de la transformer en ressource stratégique, capable d'accompagner les transitions économiques et sociétales sans rompre avec les fondements identitaires.

Dans ce contexte, l’empreinte du dirigeant dépasse la seule personne du dirigeant. Elle devient une dynamique collective, qui relie entreprises, salariés et territoire, et qui contribue à inscrire la transformation dans une continuité assumée plutôt que dans une rupture subie.

Trois entreprises, trois empreintes

Ces caractéristiques territoriales trouvent une traduction opérationnelle dans les trajectoires concrètes d’entreprises emblématiques de la région. L’analyse de cas permet de saisir comment la mémoire du dirigeant s’incarne différemment selon les histoires organisationnelles, les modes de gouvernance et les enjeux stratégiques propres à chaque entreprise. Les exemples de Lesaffre, de Decathlon et du Groupe Ramery illustrent trois modalités distinctes d’appropriation de l’empreinte : la continuité structurante, la figure fondatrice incarnée et la transmission réinterprétée.

Le Groupe Lesaffre, fondé en 1853 à Marcq-en-Barœul, illustre la manière dont une empreinte fondatrice peut devenir une matrice stratégique durable. La mémoire du dirigeant n’est pas qu’un simple héritage symbolique mais structure sa trajectoire contemporaine.

Son identité, résumée par la vocation « mieux nourrir et protéger la planète », témoigne d’une continuité assumée entre l’histoire industrielle locale et les enjeux globaux actuels. L’empreinte n’y agit pas comme un facteur d’inertie, mais comme un référentiel stratégique à partir duquel les évolutions sont pensées et conduites.

Le choix d’implanter en 2022 le Campus Lesaffre à Marcq-en-Barœul en est une illustration concrète. En maintenant son centre névralgique sur son territoire d’origine tout en se projetant dans l’innovation scientifique mondiale, le groupe transforme la mémoire en levier de compétitivité. L’héritage devient une ressource stratégique qui sécurise l’expansion internationale et fédère les collaborateurs autour d’un récit commun.

Chez Lesaffre, la mémoire agit comme un socle identitaire interne, favorisant la cohésion et la fierté d’appartenance, un marqueur territorial visible, qui inscrit l’entreprise dans une continuité locale, et une ressource stratégique, permettant de légitimer les investissements en R&D et l’expansion mondiale. L’empreinte est donc ici stabilisatrice, sans être immobilisante.

Si Lesaffre montre une empreinte stabilisatrice inscrite dans la durée, le cas de Decathlon met en lumière une configuration différente, marquée par une forte personnalisation de l’empreinte autour de la figure fondatrice.

Decathlon illustre une configuration où l’empreinte est fortement associée à une figure fondatrice identifiable. Michel

Leclercq a porté une vision initiale : démocratiser le sport par un concept innovant, qui a durablement structuré la culture et les pratiques de l'entreprise.

L'empreinte se manifeste à la fois sur le plan symbolique et opérationnel à travers les slogans fondateurs, par un modèle commercial distinctif et à travers des rituels organisationnels, tels que l'intégration quotidienne de la pratique sportive. L'empreinte s'inscrit donc dans les représentations collectives et dans les pratiques ordinaires, parfois de manière invisible, mais toujours structurante.

La succession à la tête de l'entreprise, à l'occasion de la crise médiatique de 2025, met en évidence la tension inhérente à ce type de configuration. Lorsque la légitimité est historiquement incarnée, le passage de relais constitue un moment délicat. Le choix d'un membre de la famille fondatrice a permis de mobiliser le capital mémoriel et de préserver la confiance des parties prenantes, tout en assurant la continuité stratégique.

Ce cas illustre ainsi l'ambivalence de l'empreinte : elle constitue un levier de résilience et de cohésion, tout en nécessitant une gouvernance attentive pour éviter une dépendance excessive à la figure historique.

À l'inverse de cette empreinte fortement incarnée, le Groupe Ramery propose une lecture différente de la mémoire organisationnelle, fondée sur la réinterprétation progressive de l'héritage fondateur.

Le Groupe Ramery met en évidence une approche de l'empreinte centrée sur la transmission réinterprétée. Fondé en 1972 dans un contexte agricole, le groupe a progressivement diversifié ses activités tout en conservant un ancrage solide dans les valeurs liées à la terre et à la responsabilité environnementale.

La succession générationnelle ne s'est pas traduite par une reproduction à l'identique du modèle fondateur, mais par une réinterprétation. Le projet de la ferme « l'OrYgine » symbolise cette dynamique. L'héritage agricole devient un support narratif et stratégique pour inscrire la décarbonation et le développement durable dans la trajectoire du groupe.

Ce cas met en évidence un principe central du cadre conceptuel. L'empreinte ne consiste ni à reproduire mécaniquement le modèle fondateur, ni à imposer une rupture radicale. Elle se traduit par une adaptation progressive, où les éléments mémoriels structurent et orientent les décisions stratégiques. La mémoire organisationnelle n'est pas figée ; elle est mobilisée comme ressource active, permettant d'accompagner les transitions économiques et environnementales tout en préservant la cohérence identitaire du groupe.

Conclusion

L'analyse de l'empreinte du dirigeant dans les Hauts-de-France met en évidence que la mémoire organisationnelle ne relève ni du simple héritage symbolique ni d'un attachement nostalgique au passé. Elle constitue une ressource stratégique, capable d'orienter les choix présents et de structurer les trajectoires futures des entreprises.

Les cas de Lesaffre, Decathlon et du Groupe Ramery montrent que l'empreinte peut prendre des formes variées (continuité stabilisatrice, figure fondatrice incarnée ou transmission réinterprétée). Dans chacun de ces contextes, la mémoire agit comme un cadre de sens permettant de concilier identité et transformation.

Toutefois, cette empreinte ne peut être efficace que si elle demeure dynamique. Lorsqu'elle se rigidifie ou se personnalise excessivement, elle devient source de tension et de fragilité, notamment dans les phases de succession ou de mutation stratégique. À l'inverse, lorsqu'elle est reconnue, partagée et retravaillée collectivement, elle favorise la cohésion, la confiance et la capacité d'adaptation.

L'empreinte du dirigeant apparaît alors comme un levier central de gouvernance, à la croisée de la mémoire, du territoire et de l'innovation, permettant aux organisations de s'inscrire dans une continuité vivante plutôt que dans une rupture imposée.