



# ENTRE REVELATION et EXPANSION : UNE VISION MANAGERIALE DU SACRE

Martine Sigal

► **To cite this version:**

Martine Sigal. ENTRE REVELATION et EXPANSION : UNE VISION MANAGERIALE DU SACRE. *Entreprise et Sacré : Regards transdisciplinaires*, Dec 2011, PARIS, France. <hal-00657625>

**HAL Id: hal-00657625**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00657625>**

Submitted on 7 Jan 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ENTRE RÉVÉLATION et EXPANSION : UNE VISION MANAGÉRIALE DU SACRÉ

**Martine SIGAL, Aix-Marseille Université.**

Maître de conférences, enseignante en Génie Informatique,  
Chercheur en Sciences de l'information et de la Communication.

Depuis plusieurs années la crise des valeurs fait l'objet d'une vaste réflexion et nombreux sont ceux qui lient intimement crise des valeurs et crise sociale (Borgetto M. 2006)<sup>1</sup>. Cette remise en question des valeurs fondamentales de notre société explique pour certains un retour du sacré sous différentes formes « le sacré se réincarne dans la fascination pour une puissance écrasante (État tutélaire ou totalitaire), dans le besoin de rites collectifs réglés et de hiérarchies charismatiques (partis, syndicats, sectes), qui réactualisent les cérémonies initiatiques ou la solennité des assemblées sacerdotales. »<sup>2</sup> (Wunenburger J.-J. 2010). Puissance écrasante, rites réglés, cérémonies initiatiques, ces mots donnent du sacré une vision oppressante et rigide. Notre communication s'inscrit dans une autre hypothèse, celle proposée par les organisateurs de la journée de recherche « Entreprise et Sacré » : « Alors que l'actualité nous rappelle que les religions font leur « grand retour » dans l'entreprise, une lecture profonde tend à prouver que le sacré est en fait un élément structurant de la sphère organisationnelle ».

Dès la lecture de cette proposition, une question nous est venue : « Qu'en pensent les dirigeants d'entreprises ? Quelle vision ont-ils du sacré ? » Aussi, dans une perspective volontairement très empirique, nous avons choisi de nous intéresser à leurs points de vue et à celui d'autres personnes proches de la sphère organisationnelle des entreprises. Il nous a paru judicieux de les interviewer pour montrer leurs représentations du sacré à travers le témoignage de leurs expériences et de leurs pratiques quotidiennes du management.

À partir de leurs représentations que nous définissons comme « des modalités de pensée pratique orientées vers la communication, la compréhension et la maîtrise de l'environnement social, matériel et idéal » (Jodelet D. 1997)<sup>3</sup>, nous avons pour objectif de dégager un savoir de sens commun sur le sacré.

Dans un premier temps, afin d'être plus au fait sur ce concept pour effectuer les interviews, nous avons réalisé une revue de littérature. Nous avons ensuite conduit des entretiens, principalement dans des PME, puis nous avons regroupé les réponses obtenues selon différents thèmes. Nous en avons prévu certains, d'autres ont émergé lors des entretiens.

Notre démarche a surpris mais peu de managers ont refusé nos propositions de rencontres. Nous leur sommes reconnaissante de la sincérité avec laquelle ils nous ont livré leurs réflexions et de la richesse de leurs apports pour notre recherche.

## 1. Quelques idées sur le sacré

Dès que l'on commence des recherches sur le sacré, on remarque qu'il est principalement défini par son opposition au profane : « le sacré et le profane ont toujours et partout été conçus par l'esprit humain comme des genres séparés, comme deux mondes entre lesquels il

n'y a rien de commun »<sup>4</sup> (Durkheim É. 1979). Cette assertion est reprise par de nombreux auteurs : « Toutes les définitions données jusqu'à présent du phénomène religieux présentent un trait commun : chaque définition oppose, à sa manière, le *sacré* et la vie religieuse au *profane* et à la vie séculaire »<sup>5</sup> (Eliade M. 1965). Même lorsque le sacré sort du domaine religieux pour caractériser de façon plus générale ce qui est digne d'un respect, le sacré reste pour beaucoup associé à la notion de séparation. Les choses sacrées sont des choses séparées, marquées par une frontière qui délimite deux ensembles hétérogènes. Pour le philosophe italien Giorgio Agamben « profaner, c'est restituer à l'usage commun ce qui a été séparé dans la sphère du sacré ».

Situer le sacré et le profane dans des espaces opposés, ou au mieux séparés, nous a conduit à nous interroger. En effet des civilisations plus anciennes, d'autres cultures, certains auteurs ont une vision du monde où le sacré apporte simplement une qualité spécifique à certains êtres, certains actes ou certaines choses faisant partie du quotidien. C'est l'anthropologie qui a transformé l'adjectif qualificatif « sacré » en substantif « le sacré » et qui l'a reconstruit comme un concept qui fait débat depuis un peu plus d'un siècle dans le domaine des sciences humaines et sociales. Ce débat a donné lieu à une multitude d'ouvrages et d'articles où nous avons pu nous faire une idée plus précise du sacré. Pour Roger Caillois, est sacré « l'être ou la chose ou l'idée à quoi l'homme suspend toute sa conduite, ce qu'il n'accepte pas de remettre en discussion, de voir bafouer ou plaisanter, ce qu'il ne trahirait ou ne renierait à aucun prix »<sup>6</sup>. Cette définition révèle que le sacré peut être aussi d'ordre privé et surtout le rapproche de la croyance ou de son objet. D'autres auteurs placent le sacré dans un contexte sociologique et culturel, où il est partagé par les membres d'une communauté qui va le reconnaître et le nommer. Pour Émile Durkheim, c'est l'autre sens du sacré, à la fois expérience individuelle et collective, celle d'une « force impersonnelle », d'une « réalité transcendante que l'homme est capable d'expérimenter au moment où son individualité se dissout dans le chaleureux unisson du groupe auquel il va appartenir ». Dans l'expérience du sacré, l'importance du groupe et de la culture qu'il soude semble incontournable, « tout se passe comme si la collectivité humaine, quelle qu'elle soit, était dans l'incapacité structurelle de fonctionner sans se donner des valeurs, un absolu, une espérance, bref une notion, précise ou diffuse, de ce qu'il convient d'appeler l'expérience du sacré »<sup>7</sup> (Laplantine F. 1974).

Le fait que le sacré prenne plus souvent sa place au sein d'une culture qui, non seulement le reconnaît, mais qui peut aussi l'enseigner ou le ritualiser explique pour André Couture la séparation sacré/profane, « cette opposition s'inscrit d'abord dans une culture donnée, et il faut prendre conscience de ce fait avant d'en faire une clef universelle susceptible d'ouvrir toutes les religions du monde. »<sup>8</sup>. Il semble en effet que de nombreuses religions ont favorisé cette séparation soit en isolant le sacré, soit en l'incluant systématiquement dans le religieux, Roger Bastide parle du « Sacré domestiqué des Églises »<sup>9</sup>. L'Église a effectivement donné son sens premier à *sacer*, pour qualifier l'état initial chargé de souillure de l'*homo sacer* ; l'état de *sanctus* étant lui obtenu grâce à un rite religieux, c'est l'homme rendu sacré (*sacer facere*). Le mot profane vient lui directement du latin *profanum* de *pro* « devant » et *fanum* « le temple ». L'étymologie latine du mot religion permet de renforcer le rôle de la religion. En effet, certains linguistes se plaisent à rattacher religion *religio* au verbe *ligare* « lier », de ce fait, la religion a pour objet de relier au divin, de permettre l'accès au temple ; d'autres, l'associent au verbe *legere* « cueillir », ainsi la religion se rattache au recueillement, permettant de « saisir » le divin. Cette analyse permet de mieux distinguer le domaine du sacré et celui du religieux, il semble qu'on pourrait dire que le religieux s'est positionné comme un des « opérateurs » du sacré.

Nous avons ensuite étudié les rites nombreux qui, soit accompagnent le passage vers le sacré, soit formalisent le lien avec le sacré. Ces rites varient selon les religions, les cultures, les sociétés ; certains confortent la coupure entre l'espace sacré - dont l'accès est réservé aux seuls initiés - et le reste du monde ; d'autres permettent à chacun de prendre conscience du sacré et de se relier à une réalité autre, l'espace sacré est ouvert à tous.

Ne perdant pas de vue notre objectif d'interroger les managers sur les manifestations implicites ou explicites de la sacralité dans les entreprises, nous avons cherché à préciser ce que pouvait être le sacré dans des espaces ouverts et quelles formes pouvaient prendre les interactions avec lui. C'est le mot « transcendance » qui nous a semblé le mieux convenir pour réconcilier un sacré d'origine historico-religieuse et un sacré plus « naturel » : « est sacré un être, un acte, une chose, un temps, ayant avec une transcendance - d'aucun diront avec La transcendance - un rapport authentique »<sup>10</sup> (Scriabine M. 1960). Pour nous, la transcendance ne s'oppose pas à l'immanence, « les expériences de transcendance sont intrinsèquement heureuses, inattendues, imméritées, gracieuses. Elles nous viennent d'« au-delà » d'où nous « sommes » et pourtant, elles nous mettent en contact avec ce que nous « sommes » plus véritablement »<sup>11</sup>. C'est l'expérience de cette transcendance qui permet d'accéder à certaines qualités, de structurer la conscience individuelle et collective. On retrouve ainsi le second sens qu'Émile Durkheim donne au sacré, l'expérience de la puissance d'ensemble grâce à la conscience du groupe qui transcende la conscience des individus qui le composent. Dans cette conception du sacré, chacun est acteur et favorise par son action un mouvement dynamique au sein du collectif. Le sacré induit des comportements moraux, en retour ceux-ci se fondent sur le respect de lois éthiques. On peut rapprocher cela du concept de « reliance éthique » d'Edgar Morin qui permet à chacun d'atteindre un haut niveau de conscience et d'être à la fois acteur et responsable de la cohérence entre le « pour soi » et le « pour l'ensemble ». Pour lui, chaque individu, lorsqu'il a développé une conscience morale individuelle suffisamment autonome accède « naturellement » à l'universalisme éthique. Il précise que cette universalisation de l'éthique a commencé avec toutes les grandes religions transculturelles mais qu'elle doit aujourd'hui les dépasser : « les grandes religions universalistes, ouvertes en principe à tous les humains, étaient et sont des relies fermées qui exigent chacune la foi en leur propre révélation, l'obéissance à leurs propres dogmes et rites. C'est une reliance d'un type supérieur dont les enfants de la planète Terre ont besoin »<sup>12</sup>(Morin E. 2004).

La prise en compte de la notion d'éthique prend de plus en plus de place dans les entreprises comme en témoignent le nombre important de dirigeants d'entreprise adhérents au Cercle Éthique des Affaires<sup>a</sup> ou au mouvement ETHIC<sup>b</sup> qui s'est fixé pour mission de promouvoir l'éthique auprès de tous les acteurs économiques. La mise en place de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en Europe à la fin des années 1990, puis de la norme ISO 26000 ont renforcé la place de l'éthique en l'associant au développement durable. Actuellement, un groupe de travail de Centraliens<sup>c</sup> ainsi que de nombreux dirigeants participent collectivement à l'évolution de la RSE vers un nouveau concept de « Performance Éthique et Durable »<sup>d</sup>. Toutes ces démarches mettent les managers au cœur de l'évolution des entreprises.

---

<sup>a</sup><http://cercle-ethique.net/>

<sup>b</sup><http://www.ethic.fr/>

<sup>c</sup>Centrale Éthique ISO 26000 : <http://blog.centrale-ethique.fr/>

<sup>d</sup><http://blog.adhere-rh.com/>

## 2. L'intérêt de questionner les managers

Le dirigeant assure les relations entre l'entreprise et son environnement externe. Son rôle principal est rattaché aux relations interpersonnelles qu'il doit gérer avec les personnels, les partenaires, les actionnaires ... L'autorité formelle et le statut du manager découlent de sa capacité à remplir ce rôle d'interface. Son deuxième rôle est lié à ses compétences communicationnelles grâce auxquelles il peut observer, traiter l'information et la diffuser. Son troisième rôle est de négocier et de prendre des décisions (Mintzberg H. 2002)<sup>13</sup>.

Dans ces différents rôles d'interface, de communicant, de décideur, le manager est influencé par son histoire personnelle, sa situation professionnelle, les règles sociales et culturelles. Ces emboîtements sociaux, identitaires, normés sont généralement regroupés sous le terme de contexte : « le contexte pourrait être défini comme l'ensemble des informations permettant de restreindre le nombre de significations possibles d'un mot, d'un acte, d'un événement. Le contexte est nécessairement incomplet et extensible : il y a toujours un contexte supérieur et plus vaste »<sup>14</sup> (Winkin Y. 1996). Par la multiplicité des réseaux auxquels il appartient, le manager est au cœur de contextes interne et externe complexes. Cette place particulière fait de lui à la fois un objet de représentation pour tous ceux qui le côtoient, mais aussi un sujet qui a ses propres représentations, qui partage celles d'un groupe social ou qui peut témoigner des représentations d'autres personnes. Par là même, il peut apporter sur un concept, le sacré, un éclairage spécifique qui permet d'en approfondir la connaissance et d'enrichir une théorie du sens commun. Pour Gregory Bateson le contexte est coproduit par les acteurs<sup>15</sup>, même s'il peut, bien sûr, rester hors du champ de leur conscience. Lors de nos prises de contact, les managers se demandaient effectivement ce que leurs témoignages pouvaient apporter à notre objet de recherche ; beaucoup n'étaient pas conscients d'être un personnage central.

Les entretiens que nous avons réalisés nous ont confirmé l'intérêt de questionner les managers sur le concept de sacré. Ils nous ont permis en particulier d'identifier son influence sur les comportements humains dans l'entreprise ; « Explorer ici certaines des façons dont, dans notre monde urbain et séculier, la personne se voit impartir une espèce de sacralité »<sup>16</sup> (Goffman E. 1974).

## 3. Les protagonistes de l'enquête

Après avoir effectué quelques entretiens auprès de dirigeants, managers et autres personnes proches de la sphère organisationnelle des entreprises, nous avons décidé de réaliser un peu moins d'entretiens que prévu mais de choisir des personnes plus représentatives de certains courants. Nous avons choisi de nous focaliser sur trois groupes afin de mieux couvrir différents aspects du sacré que nous avons identifiés.

Le premier groupe est constitué de managers engagés religieusement à titre personnel. Nous avons rencontré quelques personnes investies dans cette démarche, puis nous avons plus particulièrement regardé le mouvement national des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC)<sup>e</sup>. Œcuménique, il propose à ses membres de chercher ensemble comment exercer leurs responsabilités à la lumière de l'enseignement chrétien. Nous avons rencontré le responsable de l'équipe d'Aix en Provence et le coordinateur des huit équipes de PACAM (Provence Alpes Côte d'Azur Monaco) qui regroupent environ une centaine de managers principalement de PME.

Le deuxième groupe est constitué de managers dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication. Après avoir interviewé quelques managers de ce

---

<sup>e</sup><http://www.lesedc.org/>

domaine, puis nous avons rencontré des chefs d'entreprises de l'association MobiSmart<sup>f</sup> qui regroupe une trentaine d'entreprises de la région PACA spécialisées dans les technologies mobiles. L'intérêt de les questionner repose sur la place importante qu'ils donnent au collectif : leur capacité à partager et à échanger des ressources communes, à s'organiser pour développer ensemble des projets, à travailler en réseau et en synergie avec d'autres organisations (universités, collectivités locales ...).

Le troisième groupe, plus hétérogène, est constitué de personnes proches de la sphère managériale : directeurs de services, assistants managers, coachs de dirigeants. Leurs représentations du sacré, mais aussi leurs visions du rôle des managers nous ont paru un complément nécessaire à cette enquête.

Du point de vue méthodologique, nous avons uniquement réalisé des entretiens individuels qui ont duré chacun entre une et deux heures. Nous les avons conduits de façon semi-directive. Nous avons évité les questions directes mais plutôt suggéré, sous forme d'invitation, les différents points que nous souhaitions aborder : évoquer la question du sacré, sa place dans l'entreprise, sa dimension structurante, son lien au religieux et à l'éthique ; sa manifestation au travers d'expériences, de comportements, de symboles ; interroger sur les mots qui représentent le mieux le sacré pour eux ... Nous visions l'évocation libre dans un cadre défini de manière à laisser le plus d'autonomie possible au répondant. Nous avons veillé à étudier les différentes dimensions du sacré qui intéressaient notre étude tout en préservant la dynamique de l'échange. Cette méthode a facilité la comparabilité des réponses et leur synthèse.

Nous avons prévu de synthétiser les résultats en deux parties : la première restituant les réponses en fonction des groupes interrogés ; la seconde les croisant et les comparant en fonction des thèmes que nous avons définis : sacré et religieux, sacré et éthique, le rôle symbolique du manager, la dimension structurante du sacré. La richesse des entretiens a mis en évidence d'autres thèmes que nous n'avions pas prévus comme la dimension implicite du sacré ou l'évolution du sacré dans les entreprises. De ce fait, nous avons préféré présenter les résultats de l'enquête à partir des thèmes principaux qui ont émergés lors des entretiens pour être plus en adéquation avec les représentations de nos interlocuteurs.

## **4. Les résultats de l'enquête<sup>g</sup>**

### **4.1. Sacré et valeurs morales**

Rapprocher le mot « sacré » de l'entreprise a surpris tous nos interlocuteurs quelque soit le moment de l'entretien où cette idée a été abordée.

Pour les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC), « le sacré est un mot inadapté à l'entreprise », seules sont sacrées des valeurs fondamentales comme le respect de la vie et des paroles clés comme « tu aimeras ton prochain comme toi même ». D'autres que les EDC ont rejeté immédiatement la proposition : « en fait, je suis assez opposé à l'idée d'associer le sacré et l'entreprise ».

Pour tous, en revanche, le lien entre le sacré et valeurs morales s'est fait rapidement ; « plutôt que de sacré, je parlerais plus volontiers de valeurs morales », de valeurs comme « le respect,

---

<sup>f</sup><http://www.mobismart.org>

<sup>g</sup> Toutes les citations de cette partie sont issues des interviews que nous avons réalisées.

l'égalité, la tolérance », « le sens de la vérité, de la transparence, de solidarité », « des valeurs humaines de respect mutuel, l'homme doit être remis au centre, il ne doit pas être broyé par des intérêts financiers, par la technique ». Ces valeurs se déclinent de la société dans l'entreprise : « l'entreprise n'est qu'un mode d'expression de la société qui l'entoure, elle est son reflet. Par exemple en France elle doit incarner « Liberté, Égalité, Fraternité » ».

Dans l'entreprise, c'est pour la plupart le manager qui doit les incarner, montrer l'exemple et la direction à suivre « sans imposer de règles « sacrées » car cela pourrait laisser à penser qu'il détient une vérité immuable ».

Quant à l'origine de ces valeurs, nous avons pu distinguer plusieurs approches :

- Certains ont parlé « de valeurs morales intrinsèques à l'homme », « si je fais le lien entre sacré et entreprise, il me vient : participation, échange, humains ». Ces propos suggèrent une approche à la fois naturelle et éthique.
- D'autres ont évoqué « une sorte de « jurisprudence » qui se construit à partir des usages, des coutumes et qui définit les valeurs de base de la société », « certaines valeurs acquises par nos prédécesseurs comme la démocratie peuvent être considérées comme sacrées », « la laïcité fait partie du socle moral de la société ». Ces termes font référence à une approche plus socioculturelle.
- D'autres encore ont affirmé : « le protestantisme soutient que la richesse d'un pays génère de la démocratie, de la liberté humaine ; le mouvement de l'argent participe à la paix et structure la communauté des hommes », ce qui correspond à une approche religieuse.

Dans toutes ces réflexions, nous avons pu remarquer la capacité donnée au sacré et aux valeurs de structurer le groupe, tant à l'extérieur de l'entreprise : « le sacré, c'est ce qui fait une société », qu'à l'intérieur : « des valeurs morales qui structurent les rapports humains et qui influencent les décisions ».

#### **4.2. Les managers : leurs valeurs et leurs rôles pour leurs collaborateurs**

Pour ceux qui travaillent à leurs côtés les dirigeants sont des personnes « clés » qui participent à la cohérence de l'organisation, « dans les entreprises, les valeurs des dirigeants, leurs modes de pensée influencent leurs fonctions, leurs comportements et leurs approches des différents groupes d'individus ». Pour certains, toute l'énergie vient d'eux : « la dimension humaine globale est insufflée par notre directeur qui a beaucoup de charisme ». Dans des entreprises très hiérarchisées tout repose sur eux : « le directeur de la société est très attentif à la cohésion de notre structure car les problèmes peuvent se répercuter en cascade. Nous sommes tout de même dans une structure pyramidale ».

Beaucoup de personnes proches des managers partagent leurs valeurs : « les objectifs de l'entreprise, le respect de la hiérarchie, les résultats à atteindre, c'est le cadre sacré, les règles que je dois accepter », « si on partage des valeurs de fraternité et de confiance, on optimise le travail, on atteint de meilleurs résultats », « notre récompense, c'est la réussite du projet, le projet, c'est comme un édifice où chacun a apporté sa pierre »

La charge de travail qui incombe à certains dirigeants n'est pas considérée comme exceptionnelle « nous sommes dans un pays libre où ceux qui prennent des responsabilités le font par choix, de ce fait c'est normal qu'ils consacrent plus de temps à leur travail qu'à leur vie privée », « c'est leur travail qui est sacré ». Pour certains de leurs collaborateurs, les liens des managers avec le sacré sont une évidence : « je pense que pour ceux qui n'ont pas de



relation au sacré, ce n'est pas pareil, il n'y a pas cette notion de communion, de joie, de satisfaction à accomplir un projet ensemble. Leur travail est une sorte de sacerdoce, quand on a une fonction élevée on ne compte plus ses heures ».

Certains comprennent les limites de leurs dirigeants : « il a peur de licencier, mais il n'est pas Dieu, il ne peut pas tous nous sauver » ; en revanche, ils rejettent massivement certains comportements : « il ne cherche qu'à s'enrichir au détriment des autres entreprises et à prendre le pouvoir sur les concurrents », « la loi du marché définit une « morale » économique qui n'est pas compatible avec une morale humaine ».

Beaucoup nous parlent de certaines « limites morales », dans ces cas, ils vivent leur situation avec difficulté : « c'est un combat entre mes idées et celles du groupe », « je me demande ce que je peux faire pour rendre ce système plus vertueux ». Lorsque le dirigeant n'est plus « à la hauteur », certains considèrent que chacun peut prendre le relais : « l'évolution des entreprises ne se fait que grâce à des démarches individuelles qui montrent qu'il y a d'autres chemins possibles ». Nous avons demandé « quel chemin ? », réponse : « le chemin que construit chaque individu, avec ses réussites, ses échecs, ses réflexions entre les deux, qui lui permettent de porter des valeurs, de les incarner, qui font son humanité, ce qu'il est ».

### **4.3. La dimension implicite du sacré et du religieux**

La dimension implicite du sacré fait l'unanimité : « le sacré c'est implicite mais ça sous-tend tout », « c'est implicite, on en parle pas mais c'est là », « cette idée de quelque chose de commun et qui nous meut émerge toujours », « chacun est capable de percevoir ce qui est important sans que forcément tout soit dit ».

D'autres vont plus loin « même si le mot « sacré » n'est pas prononcé, il y a d'autres mots ». Nous avons demandé « quels mots ? », la réponse est riche « au dessus, sens, savoir, supérieur, honoré, sanctifié, lumière ... », nous avons recentré sur l'entreprise : « et parmi tous ces mots quels sont ceux qui révèlent le sacré dans l'entreprise ? », il y en avait encore : « d'autres ... créer, concevoir, construire, mouvement, communication, transmettre ... ».

Même si l'expérience implicite du sacré semble collective, elle est, pour tous, au cœur des comportements des managers. Pour les EDC, c'est le rôle des responsables d'apporter de la sérénité dans les débats, même si « leur comportement chrétien est toujours uniquement implicite », « chacun de nous est au cœur des tensions inhérentes à la vie économique en contexte de concurrence. Il nous revient d'éclairer ceux qui nous entourent dans l'entreprise sur la motivation, la finalité et les conditions de notre action, par nos paroles et par nos gestes. ». Pour les managers des entreprises des Technologies de l'Information et de la Communication, c'est aux responsables de « favoriser l'intelligence collective », de « faire en sorte que chacun dans l'entreprise puisse être acteur », de « désacraliser les modèles pyramidaux même s'ils conviennent à beaucoup », de montrer qu'on peut « dissocier le travail des notions de pouvoir et de hiérarchie ».

Le mouvement des EDC insiste sur l'importance de rester discret sur sa religion pour préserver la laïcité dans l'entreprise : « accompagner chacun dans sa réflexion spirituelle individuelle », mais surtout pas « faire rentrer l'Église dans l'entreprise ». C'est uniquement l'homme qui est accompagné, questionné « qu'attend de moi le Christ aujourd'hui ? », chacun doit ensuite veiller « à la cohérence entre ses valeurs et sa fonction ».



#### 4.4. Les rôles du manager pour les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens

Le mouvement a proposé cette année à ses membres une réflexion relative à leurs rôles et leurs comportements, *Les 7 questionnements du dirigeant chrétien*<sup>17</sup> sont le fruit de la réflexion d'un groupe de travail des EDC animé par le directeur de la revue Dirigeants Chrétiens. Nous avons posé certaines de ces questions à nos interlocuteurs, leurs réponses figurent dans le tableau suivant :

Quel est le sens de mon <b>engagement</b> ?	« Un engagement sous forme de témoignage mais surtout d'actions, ne pas être spectateur mais responsable, Dieu n'aime pas les tièdes » « Passer de fidèle à apôtre, être plus que des témoins »
Quelle <b>gouvernance</b> dans mon entreprise ?	« Une juste utilisation du pouvoir », « on n'est plus dans des comportements paternalistes, on doit participer à l'évolution des idées même si ça dérange certains actionnaires, avoir le courage de briser la pensée unique de recherche de résultats et de croissance », « être capable d'innover pour éviter les réductions de personnel »
Quelle attitude d' <b>écoute</b> et d'attention à chacun ?	« Une écoute bienveillante de tous, quel que soit son rôle dans l'entreprise », « remettre l'homme debout, il a en lui des ressources, des qualités, des ambitions », « chacun doit être valorisé aux yeux du groupe »
Quelle <b>équité</b> dans la politique de rémunération, le partage des résultats ?	« Tout le monde est important, l'équité passe par une limitation des hauts salaires et une redistribution des biens », « un bien matériel qui ne crée pas de lien social ne sert à rien »

A l'issue de ces propos, nous leur avons demandé ce qui faisait la différence entre un manager dans une démarche humaniste et un manager chrétien. Pour eux, il n'y a aucune différence en terme de comportement vis à vis de l'entreprise, un manager chrétien ne fait pas forcément mieux, il fait des erreurs comme tous.

La différence du fait d'être chrétien n'est pas pour ces dirigeants externe mais interne, ils portent en eux : « une espérance qui nous conduit à agir plus en conscience, qui nous guide ». Nous avons demandé « qui vous guide où ? », un peu d'embarras mais une réponse est venue pleine d'humilité, sur ton d'humour, et un peu interrogative : « vers la sainteté ??? »

#### 4.5. Les managers des entreprises participent-ils à une évolution du sacré ?

Certains managers sont convaincus de participer au moins à une évolution de l'entreprise : « dans le domaine des nouvelles technologies, il y a plus d'équilibre, plus de respect, plus d'échanges entre les différents groupes sociaux ». En revanche, il semble que leur marge de manœuvre est limitée pour influencer au delà : « l'entreprise évolue en s'appuyant sur des valeurs et peut faire évoluer les mentalités mais elle ne peut pas les changer ».

En ce qui concerne les modèles religieux, les dirigeants témoignent de leur reproduction dans l'entreprise: « il y a interpénétration entre le religieux et les entreprises. Les entreprises traditionnelles sont plutôt sur des modèles d'organisation hiérarchique, en particulier au niveau des groupes sociaux dont certains sont inféodés à d'autres, surtout dans les grandes entreprises. ». Les références au vocabulaire du religieux apparaissent dans les discours :

« on retrouve la hiérarchie des églises, dans les entreprises aussi vous avez des papes, des évêques ... On utilise d'ailleurs beaucoup de termes religieux en marketing. », « le religieux induit des modèles pour les organisations. On s'attire les bonnes grâces des gens sur l'économie par des manifestations sacrées ». Certains ont évoqué la dimension verticale des entreprises « qui manifestent leur puissance à l'image des clochers, des minarets ».

Les technologies numériques, par leur structure en réseau, semblent favoriser dans les entreprises un autre modèle plus horizontal et moins hiérarchique: « les dirigeants, font beaucoup de tâches par eux mêmes grâce aux outils numériques et ont plus besoin de collaborateurs que d'exécutants », « l'organisation du travail est beaucoup plus horizontale ».

Certains vont plus loin et relient l'évolution de l'entreprise à la fois à une prise de distance du religieux et à une reconnaissance différente de la place des femmes : « d'ailleurs, la place de la femme dans ces entreprises est révélatrice de leur évolution en général et du fait que ces entreprises se libèrent du religieux. ». « Les femmes ont des valeurs et des qualités spécifiques comme le partage, l'écoute ou une prise de décisions plus rapide. C'est important pour les entreprises de la micro-électronique aussi la proportion hommes/femmes y est plus équilibrée et il y a beaucoup de femmes à des postes de responsabilités dans ce secteur ». Ceux qui nous ont dit cela étaient des hommes et nous regrettons que le temps nous ait manqué pour trouver des femmes qui dirigent des entreprises pour recueillir leurs témoignages.

Certains vont encore plus loin, « nos entreprises sont révélatrices d'une évolution du sacré du masculin vers le féminin ». Pour eux, le « sacré masculin » « reproduit des modèles religieux très traditionnalistes », donne « une place dominante au travail, à l'autorité », à une « organisation verticale » de l'entreprise ; le « sacré féminin » ouvre vers d'autres valeurs comme la tolérance et favorise « une organisation plus horizontale, plus participative ». Il semble que ce ne soit pas simple: « la diminution du modèle hiérarchique s'accompagne souvent d'une baisse de l'autorité, la tolérance rend plus fragile à l'intolérance », un chemin reste à faire : « il y a un équilibre à trouver ».

## **Et si pour finir nous revenions au titre**

### **Entre révélation et expansion : une vision managériale du sacré**

Dans cette étude, nous avons constaté les liens forts entre les managers et leurs entreprises, leurs valeurs et leur vision du monde, même si certains dissocient l'entreprise et le sacré, tous en ont une représentation, une expérience à la fois individuelle et collective. C'est ce que nous retiendrons principalement de ce travail de recherche : la multiplicité des sens du sacré liée à la façon dont chacun se l'approprie pour donner du sens à ses expériences. Par leurs représentations du sacré, les managers nous confirment certaines fonctions des représentations sociales : fonctions d'interprétation et de reconstruction du vécu, fonctions de justification des comportements, fonctions de construction identitaire, fonctions de guide pour l'action.

Nous avons noté précédemment à quel point la dimension implicite du sacré était importante pour tous. Nos entretiens ont donc été des **révélations** pour beaucoup ; ils ont levé le voile sur ce qui était en eux et réalisé ce qu'ils avaient vécu à travers certaines expériences : « le sacré, c'est quelque chose de plus grand que nous, dans l'inconscient collectif ». Dans les entretiens, dès que nous prononcions le mot « sacré », chaque personne créait un cadre spécifique par sa représentation interne, cadre qui influençait son discours. Nous avons remarqué que certains « posaient » le sacré sur leurs expériences quand ils en parlaient et cela leur donnait une autre perspective. Pour la plupart, c'était nouveau de réfléchir et, encore plus, de parler du sacré en

relation avec leur profession : « le sacré est quelque chose qui s'impose à soi sans qu'on aille le chercher sauf pour ceux qui y réfléchissent ». Certains de nos interlocuteurs ont parfois été eux même surpris de ce qui se révélait à travers leurs mots : « le sacré c'est le fait de poser une couronne. Le fait de rendre visible avec les mots, c'est comme si on posait une couronne de reconnaissance sur un rôle. En fait c'est une couronne de lumière comme l'auréole des saints », « le sacré met de la lumière sur le système, il permet à chacun d'illuminer son chemin ». De notre côté, nous avons pu appréhender la révélation à travers la richesse des interactions dans une conversation lorsqu'on la considère comme « une unité totale de communication », c'est à dire conduite dans la conscience du contexte et construite à partir de l'utilisation de deux langages : le verbal et le non-verbal (Goffman E. 1987)<sup>18</sup>.

Un sentiment d'**expansion** a émergé de leurs prises de conscience simultanées de l'individuel et du collectif, du personnel et de l'impersonnel, de l'immanence et de la transcendance. Il est concrétisé par les hommes à la fois dans leurs actions partagées : « pour moi l'entreprise ce sont des humains que l'on regroupe pour faire quelque chose ensemble, comment on fait ce qu'on fait ensemble, c'est le sacré » et dans leur travail de mise en oeuvre : « rien n'est plus sacré que le processus humain en train de se dérouler ». Beaucoup ont compris que leur vécu avait vraisemblablement été partagé par le groupe : « il y a un consensus humain autour du fait qu'il y a quelque chose qui nous dépasse ». Des expériences d'intelligence collective qui les avaient surprises ont pris sens : « quand j'anime des groupes de travail cette idée de quelque chose de commun et qui nous meut émerge toujours ». D'autres se sont aperçus que l'intelligence du groupe était alors nettement supérieure à celle des intelligences individuelles moyennes ou maximum. Certains se sont interrogés : « était ce une sensibilité autre, une capacité à se relier à quelque chose de plus vaste ? », d'autres ont affirmé : « une communauté humaine en action est nécessairement en interaction avec le sacré ».

**Entre révélation et expansion, les managers apportent une vision unifiée du sacré en articulant des représentations personnelles et interpersonnelles de ce concept.** Unifiée car leurs représentations se complètent et permettent de dépasser les traditions dualistes. Ils redéfinissent le sacré en s'appuyant sur une éthique aussi bien fondée sur le religieux que révélée par d'autres voies. Par la même, ils réconcilient les différentes approches religieuses, sociales, naturelles en leur apportant une consistance dans la réalité de l'entreprise, en redonnant aux hommes la pleine responsabilité d'incarner le sacré à travers des qualités et des valeurs morales en les partageant et les rayonnant. Leurs propos apportent un éclairage nouveau aux théories des auteurs évoqués dans la première partie. Leurs témoignages nous révèlent la force de leurs engagements pour leurs entreprises et ses hommes ; leur dimension de symbole apparaît plus qu'en filigrane dans les déclarations de leurs collaborateurs. La place nous a manqué pour aborder le sacré sous l'angle du symbolique malgré les témoignages nombreux recueillis à ce sujet et nos idées apportées par certains auteurs (Tarot C. 2008)<sup>19</sup>. Le symbolique dans l'entreprise, vaste sujet qui pourrait faire, à lui seul, l'objet d'un autre travail de recherche.

Entre nos premières recherches sur le sacré et ce que nous en ont dit toutes les personnes que nous avons interviewées, le parcours fut très instructif. Nous avons beaucoup appris, beaucoup compris : « comprendre, c'est comprendre les motivations intérieures, c'est situer dans le contexte et le complexe. Comprendre, ce n'est pas tout expliquer. La connaissance complexe reconnaît toujours un résidu inexplicable. Comprendre, ce n'est pas tout comprendre, c'est reconnaître qu'il y a de l'incompréhensible »<sup>h</sup>

---

<sup>h</sup> Edgar Morin, Éthique, p 138-139.

## Bibliographie

---

- <sup>1</sup> Borgetto M. (2006) « Crise des valeurs et fonctionnement social : Le poids et les limites de la dialectique » in Informations Sociales, 2006/8 n° 136, p. 6-15.
- <sup>2</sup> Wunenburger J-J. (2010) Le Sacré, PUF, Paris
- <sup>3</sup> Jodelet D. (1997) « Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie », in Psychologie sociale, sous la direction de S. Moscovici, PUF, Le psychologue, Paris.
- <sup>4</sup> Durkeim É. ((1979), (1912)), Les formes élémentaires de la vie religieuse, PUF, Paris
- <sup>5</sup> Eliade M. ((1965), (1949)), Traité d'histoire des religions, Payot, Paris
- <sup>6</sup> Callois R. (1950), L'homme et le sacré, Gallimard, Paris
- <sup>7</sup> Laplantine F. (1974), Les trois voix de l'imaginaire, Éditions Universitaires, Paris
- <sup>8</sup> Couture A. (2010), « De l'abus du sacré dans l'étude des religions de l'Inde : L'opposition sacré / profane chez Durkheim et ses successeurs », Université de Laval.  
En ligne : <http://www.enseigner-ecr.org/ressources/enjeux-et-perspectives.aspx>
- <sup>9</sup> Bastide R. (2010) « Le sacré sauvage », SociologieS, Découvertes / Redécouvertes, Paris  
En ligne : <http://sociologies.revues.org/index3238.html>
- <sup>10</sup> Scriabine M. (1960), « Décade de Cérisy-la-Salle : Le sacré et le profane », Archives des sciences sociales des religions, vol. 9, n° 1, p. 95-99, Paris
- <sup>11</sup> Ruether R. (2000), « Le Dieu des possibles : l'immanence et la transcendance repensées », Théologiques, vol 8, n°2, p. 35-48, Éditeur : Faculté de théologie de l'Université de Montréal
- <sup>12</sup> Morin E. (2004), La méthode 6, Éthique, Le Seuil, Paris
- <sup>13</sup> Mintzberg H. (2002), Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre, Editions d'Organisation, Paris
- <sup>14</sup> Winkin Y. (1996), Anthropologie de la communication, De Boeck Université, Bruxelles
- <sup>15</sup> Bateson G. (1977), Vers une écologie de l'esprit, tome 1, Seuil, Paris
- <sup>16</sup> Goffman E. (1974), Les rites d'interaction, Les Éditions de Minuit, Paris
- <sup>17</sup> Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (2011), « Les 7 questionnements du dirigeant chrétien »  
En ligne : [http://www.lesedc.org/album/7\\_questionnements\\_du\\_dirigeant\\_chretien.html](http://www.lesedc.org/album/7_questionnements_du_dirigeant_chretien.html)
- <sup>18</sup> Goffman E. (1987), Façons de parler, Les Éditions de Minuit, Paris
- <sup>19</sup> Tarot C. (2008), Le symbolique et le sacré, La découverte/M.A.U.S.S., Paris