

Regards croisés

# Le renouvellement des rites peut-il renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs ?

**Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti**

DANS **QUESTION(S) DE MANAGEMENT 2022/4 n° 41**, PAGES 135 À 171  
ÉDITIONS **EMS ÉDITIONS**

ISSN 2262-7030

DOI 10.3917/qdm.221.0135

Date de mise en ligne : 07/12/2022

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2022-4-page-135?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour EMS Éditions.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# Le renouvellement des rites peut-il renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs ?

Soufyane FRIMOUSSE  
Jean-Marie PERETTI

EMS Éditions | Téléchargé le 10/06/2026 sur <https://shs.cairn.info> (IP: 216.73.216.179)

La vie professionnelle dans l'entreprise est riche de nombreux rites depuis l'accueil du stagiaire, de l'apprenti ou du nouveau recruté, et tout au long du parcours du collaborateur jusqu'à son départ. Ces rites évoluent pour s'adapter aux transformations du contexte, des attentes des salariés, des contraintes de l'organisation et des modes managériaux. Pour les organisations, la socialisation des collaborateurs englobe une dimension matérielle (badges, cantine, ordinateurs, mots de passe...), une dimension administrative (contrats...) et une dimension symbolique et culturelle : les rites. Ces derniers permettent d'intégrer un collectif, de partager des valeurs, des règles de vie commune et de développer le sentiment d'appartenance. Les rites alimentent et renforcent la communauté. Ils symbolisent l'engagement respectif. Les rites prennent différentes formes (challenges, haies d'honneur...). Ils sont à la base du lien social qui stimule la performance des collaborateurs et des organisations. Le lien social assure la cohésion du collectif, l'engagement des collaborateurs et encourage l'intelligence collective.

Dans un monde organisationnel devenu hybride, plusieurs organisations imposent au minimum deux jours de présence au bureau. Mais est-ce suffisant pour assurer la socialisation des équipes et la diffusion d'une culture commune *via* les rites ? Et doit-on réduire la socialisation à la présence au bureau ? N'oublions pas que le lien social se crée à travers toutes les interactions, y compris les échanges à distance ! En réalité, le lien social a besoin d'être cultivé. Le bureau est un outil de travail et aussi un lieu de socialisation. Les entreprises qui ont été au bout de la démarche de télétravail pour devenir « *full remote* » ne disent pas autre chose : il est essentiel d'organiser des moments de rencontre, au bureau ou ailleurs si on n'a plus de bureaux. Donc le bureau de demain, en plus d'espaces de travail adaptés aux nouveaux modes de travail, comportera donc des espaces de rites et donc de socialisation, des endroits où les gens passent du temps ensemble sans travailler. La crise sanitaire avec les confinements imposés en 2020 et 2021 a nécessité un renouvellement des rites. Pendant les confinements, les collaborateurs en télétravail ont adopté brutalement et massivement les nouvelles façons de travailler à distance. De nouveaux rites sont apparus pour conserver, malgré la distanciation physique, une certaine proximité et maintenir des liens virtuels. Pour les collaborateurs qui ont continué leur activité sur le terrain, les protocoles sanitaires ont également nécessité l'abandon de certains rites et l'adoption de pratiques de substitution. La reprise progressive du travail sur site n'a pas conduit au retour des pratiques rituelles habituelles avant la crise. L'expérience vécue pendant les années 2021-2022 et le développement du travail et de l'organisation hybride ont favorisé le renouvellement des rites pour capitaliser sur les acquis de la crise et répondre aux nouvelles attentes des salariés.

Dans ce nouveau contexte, il est apparu opportun de poser à des experts, praticiens et chercheurs, la question : « Le renouvellement des rites peut-il renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs ? ».

66 enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants dans 11 pays – Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, France, Italie, Inde, Liban, Maroc, Québec, Suisse,

Tunisie – ont accepté de répondre à cette question (non sans faire parfois des réserves sur sa philosophie supposée utilitariste et manipulatrice) et de croiser leurs regards.

Merci à Abdelwahab AÏT RAZOUK, Boualem ALIOUAT, Zeyneb ATTYA, Karen AUTRET, Hervé AZOULAY, Cordula BARZANTNY, Anis BEN ALI, Laïla BENRAISS-NOAILLES, Moez BEN YEDDER, Antoine BERTHEUX, Mustapha BETTACHE, Marc BIDAN, Mireille BLAESS, Cynthia BLANCHETTE, Georges BOTET, Ben BOUBAKARY, Jean-Pierre BOUCHEZ, Maria-Giuseppina BRUNA, Vincent CALVEZ, Pierre CHAUDAT, Adil CHERKAOUI, Giovanni COSTA, Patrick DAMBRON, Richard DELAYE-HABERMACHER, Laurent DEPOND, Caroline DIARD, Dominic DRILLON, Jean-Marc DULOU, Pierre EL HADDAD, Jean-Marie ESTEVE, Driss FERAR, Jean-Marie FESSLER, Hugo GAILLARD, Jean-Michel GARRIGUES, Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Jean-Yves GUILLAIN, Jacques IGALENS, Kouadio Kan Hermann KOFFI, Bertin Léopold KOUAYEP, Arnaud LACAN, Hubert LANDIER, Christelle LE BERRE, Mouloud MADOUN, Théodore NADZIGA, Hadj NEKKA, Jean François NGOK EVINA, Sorelle Gertrude NGOUNGOURE NGOULOURE, Joseph NZONGANG, Viviane ONDOUA BIWOLE, Jean PASQUERO, André PERRET, Mathieu PETIT, Yann QUEMENER, Jean-Rémy REY, Robert SANGUE FOTSO, Arnaud SCAILLEREZ, Camille SCHUSTER, Marie-José SCOTTO, Gaëlle SEREIN-GROSJEAN, Patrick STORHAYE, Loubna TAHSSAIN-GAY, Alain TAKOUDOU NIMPA, Jean-Paul TCHANKAM, Marc VALAX, Gilles VERRIER, Philippe VIVIEN.

Boualem ALIOUAT interroge la relation rite et changement. Zeyneb ATTYA réalise le parallèle entre rites religieux et rites managériaux. Karen AUTRET présente le rite comme une fabrique à engagement. Pour Hervé AZOULAY, les rituels sont le socle de l'engagement. Cordula BARZANTNY analyse le renouveau et la tradition des rites et des rituels en entreprise. Anis BEN ALI souligne que le renouvellement des rites est un vecteur d'accélération de transformation numérique. Laïla BENRAISS-NOAILLES, Jean-Rémy REY et Camille SCHUSTER analysent les effets des rites sportifs. Moez BEN YEDDER préconise la ritualisation de la RSE. Pour Antoine BERTHEUX, le manager d'entreprise doit trouver la formule magique dans un monde devenu hybride et numérique. Mustapha BETTACHE suggère des changements rituels pour mobiliser. Marc BIDAN annonce la fin des rites et l'avènement des cérémonies. Mireille BLAESS présente des rites simples et partagés pour cultiver la richesse de la diversité en entreprise. D'après Cynthia BLANCHETTE, le renouvellement des rites favorise un renforcement du niveau d'engagement des collaborateurs. Cependant, il faut rester vigilant car tous ces renouvellements doivent être acceptés à la fois par l'individu et le collectif. Georges BOTET et Dominic DRILLON analysent une expérience qui montre qu'un rituel collectif, aussi simple soit-il, engendre une meilleure cohésion de groupe, qui instaure à son tour une meilleure coordination. Ben BOUBAKARY pense que les rituels organisationnels sont une lentille conceptuelle et un laser signalétique de l'engagement des collaborateurs. Jean-Pierre BOUCHEZ met en garde contre la récurrence des rites managériaux. Maria-Giuseppina BRUNA nous propose un voyage dans les rites des réseaux inclusifs, ces cérémonies sociales propres aux réseaux inclusifs qui n'ensemencent pas moins des rites de renaissance et... de reconnaissance. Selon Vincent CALVEZ, c'est aux dirigeants, managers et spécialistes RH de mesurer toute la responsabilité qui pèse sur leurs épaules et d'associer ou non le collectif à la création de ces nouveaux rites. Pierre CHAUDAT estime que les rites sont un levier déterminant mais insuffisant dans les organisations. Adil CHERKAOUI présente les caractéristiques du leadership rituel. Giovanni COSTA analyse les rituels d'entreprise en les rapportant à la perception du temps. Patrick DAMBRON estime que le changement de rythme doit engendrer un changement de rites. Pour Richard DELAYE-HABERMACHER, l'entreprise doit adopter des rites agiles pour faire face aux mutations. Laurent DEPOND souligne qu'essayer d'inventer de nouveaux rites au travail, c'est sans doute l'expression d'un biais qui consiste à se rassurer par l'action... Sans se préoccuper de son efficacité. Caroline DIARD affirme que le télétravail devient une valeur commune, avec des rites nouveaux et des usages innovants. Pour Jean-Marc DULOU, le rite au travail doit demeurer un truisme laïque, sacré et essentiel. Pierre EL HADDAD présente les interactions du binôme rites-engagement.

D'après Jean-Marie ESTEVE, les indicateurs des rites peuvent être observés, expliqués et managés. Driss FERAR analyse le rite entre déséquilibre et stabilité du collaborateur. Jean-Marie FESSLER pense que ce qui donne sens aux rites réside certainement plus dans les décisions et actes réels que dans les mots qui les habillent. Hugo GAILLARD présente les déterminants d'une coexistence équilibrée du rite collectif et du rite individuel dans l'organisation. Jean-Michel GARRIGUES dissocie les vrais rites et les faux enjeux. Olfa GRESELLE-ZAÏBET souhaite réactiver les rites intraorganisationnels pour réactiver notre société. Jean-Yves GUILLAIN estime que les rituels sont des leviers d'identité et d'engagement autant que de performance. Jacques IGALENS préconise d'inventer des rites adaptés au numérique.

Pour Kouadio Kan Hermann KOFFI, les rites sont des éléments incontournables pour sustenter la création de valeur, l'inclusion, le bien-vivre ensemble et par la même occasion susciter l'engagement des collaborateurs. Pour Bertin Léopold KOUAYEP et Sorelle Gertrude NGOUNGOURE NGOULOURE, les rites sont de puissants espaces d'animation, de dialogue, de prise de recul et de créativité, à condition qu'ils ne tombent dans la routine ou l'excès de formalisme. Arnaud LACAN lie efficacité des rites à mythe fondateur puissant. Pour Hubert LANDIER, les rites ne s'inventent pas. Ils s'imposent par la pratique répétée au sein de la communauté. Mouloud MADOUN analyse un vécu indien et le passage du rite momifiant au Rite Régénérateur. Pour Théodore NADZIGA, les rituels en entreprise peuvent constituer un tremplin pour remobiliser les troupes et parvenir à une meilleure performance. Hadj NEKKA propose une lecture en termes de coresponsabilité entre managers et managés. Jean François NGOK EVINA revient sur les liens entre rites et culture. Joseph NZONGANO et Alain TAKOUDOU NIMPA indiquent que co-construire les rites et par ricochet la culture d'entreprise est une activité à la fois stimulante, valorisante et engageante pour les salariés. Viviane ONDOUA BIWOLE et Jean Paul TCHANKAM pensent que le renouvellement des rites ne peut renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs que s'il s'appuie sur un socle minimal de discipline organisationnel. Pour Jean PASQUERO, en attendant les miracles du Métavers, la difficulté sera d'organiser des rites qui plaisent, et qui ne tombent ni dans l'artificiel ni dans le ridicule. Selon André PERRET, les rites sont peut-être une des solutions pour tenter l'impossible : faire des collectifs un seul collectif, c'est-à-dire avec un PPCD (plus petit commun dénominateur). Mathieu PETIT souligne que les rites permettent la satisfaction des 3 besoins fondamentaux des collaborateurs. Yann QUEMENER, Christelle LE BERRE et Abdelwahab AÏT RAZOUK insistent sur les liens entre rite, rationalité et sens. Robert SANGUE FOTSO compare les rites à des outils de fertilisation. Gaëlle SEREIN GROSJEAN estime que notre meilleur jour de la semaine est celui où nous sommes tous présents, ensemble. Arnaud SCAILLEREZ rappelle la nécessité de rétablir certains rites et d'en créer de nouveaux plus adaptés au monde actuel du travail. Marie-José SCOTTO préconise une nécessaire et salutaire remise en cause des rites actuels. Patrick STORHAYE pense que renouveler les rites comme levier d'engagement pose une condition préalable : l'existence d'un bien commun reconnu comme tel. Loubna TAHSSAIN-GAY interroge le lien entre rite et crise. Marc VALAX évoque les nouveaux rites commerciaux. Gilles VERRIER interroge l'utilité et la valeur ajoutée des rites dans l'entreprise. Philippe VIVIEN lie nouveaux rites et attractivité des entreprises.

## Changer les rites sans projets ni valeurs : nouveaux totems et vieux tabous

**Boualem ALIOUAT, Professeur des Universités, Université Nice-Côte d'Azur**

L'approche anthropologique de la longévité des rites (d'appartenance différenciée, hiérarchiques, organisationnels, festifs, temporels, spatiaux...) permet de comprendre que, même (et surtout) en période de changement, les individus sont plus que jamais centrés sur une identité et des croyances partagées, des pratiques de cohésion visibles, rituelles et en relation au groupe. Même si ces rites paraissent peu rationnels parfois. Cependant, contraints et en décalage avec la réalité des projets et des valeurs de l'entreprise, ces rites, considérés comme mobilisateurs, peuvent aussi générer des organisations névrosées. Le travail en distanciel, la digitalisation et la numérisation, la cybersécurité, l'*open innovation*, le développement durable, les *business models* asymétriques... bouleversent la culture des organisations et remettent dès lors en cause l'ordre des rites hérités de situations passées. Les rites ne sont pas linéaires, et ont une dimension symbolique qui stimule l'ardeur collective autour d'un temporel et d'un spatial bien définis mais évolutifs. Quand on change les rites d'interaction au sens d'Erving Goffman, on ne change pas forcément la figure des symboles, mais davantage les images qui prennent place en d'autres lieux, d'autres repères temporels, d'autres objets. On sert désormais le global dans les entreprises « born international », comme on servait le local autrefois. La pérennité de l'emploi devient « fidélité ». Les salariés sont désormais des « collaborateurs ». On quitte le présent pour adopter les rites d'un « monde futur »... d'un « métavers » chez Facebook. L'effort et le rendement des employés deviennent (ou pas) « passion créative » des « talents » auxquels on voue un culte inédit. L'organisation devient théâtre, les salariés en sont les acteurs. On quitte le monde marchand pour un monde « collaboratif »... où tout est gratuit chez Google. On convoque le domestique dans les mondes professionnels. On idolâtre la santé, le bien être, voire le corps des collaborateurs. Les revendications deviennent espaces de dialogue et de concertation entre « partenaires ». On sort des utopies spirituelles pour entrer dans les dystopies de l'ordre matériel. On s'extasie devant les ersatz d'une citoyenneté faussement renouvelée. Au fond, le renouvellement des rites, c'est le changement des totems partagés sans revoir les tabous, sans remise en cause réelle des convenances, des ordres établis. C'est parfois le renversement des mondes sacrés et profanes, lorsque les totems, les sacrés, les utopies...d'un temps donné, d'un lieu situé, d'une organisation, ne correspondent plus à l'unité du groupe. Mais la division des mondes durkheimiens demeure. Bien entendu, si les rites fragmentent plus qu'ils n'intègrent, leur régénération s'impose, tout en continuant à faire sens. C'est le rejet des rites qui pose problème car tous les membres d'une organisation ne peuvent s'émanciper et agir sans rituel. Les rites renouvelés sont donc la planche de salut des naufragés d'un monde révolu, ou des exclus d'une communauté de pratiques et seuls contre tous. Dans les deux cas, le niveau d'engagement est en question, pas comme nouveau moteur d'action, juste comme l'évitement d'une source de mécontentement, de démobilisation au cœur d'une entropie névrotique. Pour les conformistes, les émancipés, les autonomes, les leaders d'opinion ou d'actions, le renouvellement des rites s'appuie sur des pratiques nouvelles, mais pas sur de nouvelles relations au groupe. Si ce type de changement n'est pas pourvoyeur de sens, les nouveaux rites ne seront jamais autre chose que nouveaux totems et vieux tabous ; au mieux un maintien de l'engagement autour de croyances partagées révisées, mais pas plus d'engagement fondé sur de nouvelles valeurs, un nouvel ordre établi et des projets inédits.

## Rituels religieux ou rituels managériaux : une question de confiance

**Zeyneb ATTYA, Consultante RH sénior, présidente de la fédération Méditerranéenne des RH et de HR EXPO**

À bien réfléchir la signification d'un rite c'est de détailler le contenu, la périodicité et l'ordre prescrit des rencontres qui peuvent être organisées pour renforcer le lien entre les fidèles et croyants dans une religion ou alors dans une entreprise. À mon sens le sentiment d'appartenance cultivé dans une organisation crée des habitudes et développe des réflexes, attitudes et comportements qui motivent et impliquent ceux qui se sentent concernés et interpellés. Par conséquent si les rites religieux peuvent servir de socle solide pour les pratiquants fidèles il semble que les rituels managériaux peuvent aussi jouer le même rôle pour asseoir la confiance entre les membres de l'équipe et renforcer le sentiment d'appartenance à un organisme et par là même renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs dans le monde de l'entreprise. Tous ébranlés par un événement inédit tel que la Covid-19 que nous venons de connaître nous avons compris et acquis la conviction qu'il était nécessaire de se recentrer sur l'humain, sa santé et son équilibre vie privée vie professionnelle, sa motivation, son implication dans le travail, son engagement et sa quête de sens. En conséquence reconnaître que la fonction de drh a acquis plus de poids et d'influence au sein de l'entreprise depuis cette pandémie et que les DRH ont été poussés au-devant de la scène est une évidence. Bien plus ces DRH ont été invités à renforcer leur posture stratégique sur les autres chantiers prioritaires de l'entreprise et l'impératif de flexibilité en réponse aux nouvelles attentes des salariés et des nouvelles recrues a poussé à l'instauration de nouveaux modes de travail et nouveaux modes d'organisation qu'ils soient hybrides ou purement du télétravail. Du coup le poste de manager, clé de voute des transformations et mutations en cours a été impacté par de nouvelles tendances et a dû s'adapter aux nouveaux enjeux. Ainsi donc un manager appelé à établir son plan de management en entreprise doit instaurer des rituels managériaux en accompagnement avec la DRH et chercher à les animer en établissant un lien avec les objectifs annuels et pluriannuels dégagés par son équipe. C'est dans ce sens que parmi les techniques d'engagement, motivation, implication et je dirai même souvent de fidélisation et rétention des collaborateurs le renouvellement des rites peut être un puissant levier et un moyen intéressant de nouer des liens et d'instaurer la confiance. En fait et en se basant sur les enquêtes d'opinion et travaux de terrain engagés et analysés par les grands bureaux d'étude internationaux il apparaît que les rituels managériaux bien conduits et bien étudiés sont des moments clés pour une équipe et constituent des espaces durables d'animation, de dialogue, de prise de recul, d'initiative et créativité. À titre de rappel et après réflexion une analyse d'agenda d'activités d'un manager se constituerait d'un pourcentage global d'activités réparti en activités techniques, en activités externes mais majoritairement en activités de pilotage et management. Le processus managérial repose sur des rituels et aide à donner le rythme nécessaire à toute activité initiée dans l'entreprise. À titre d'exemple si pour piloter son activité un manager organise régulièrement des entretiens de progrès individuels et collectifs avec ses collaborateurs et fait preuve de confiance et d'écoute envers eux, c'est dans une perspective de les motiver, leur permettre d'être proactifs et d'augmenter leur taux d'engagement et d'implication. C'est ainsi qu'on peut parler de rituels managériaux et que le management peut se faire au cours de ces rituels. Pendant ces moments le travail sur les dossiers clé s'effectuera, le pilotage de l'activité de chaque collaborateur sera mené, la prise d'initiatives, la créativité, la coordination et la communication seront engagées, la résolution des problèmes et la délégation seront décidées. Donc plus le management sera rythmé et ritualisé moins le manager subira l'urgence des situations et consacra son temps et son intelligence relationnelle et émotionnelle à accompagner ses collaborateurs. Connectés à cette intelligence collective et collaborative, ces derniers n'en seront qu'encouragés et motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes et à faire preuve d'engagement et performance. Renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs peut passer par le renouvellement des rites et le rétablissement du lien perdu pendant la crise sanitaire de la Covid-19. Un manager empathique, se sentant responsable de ses collaborateurs et ayant cherché à les apprivoiser au sens de l'ouvrage célèbre de Saint Exupéry : le petit prince peut réussir à asseoir un leadership d'exemplarité reconnu, arriver à hisser le taux d'engagement du capital humain d'une entreprise et atteindre la performance. Bien plus en lien avec les travaux accomplis pendant cette crise et l'après crise si on peut se permettre de le dire le renouvellement des rites devient indispensable pour renforcer l'implication et l'engagement des collaborateurs et leur fidélisation d'une manière indirecte. Toute personne se sentant valorisée, respectée, reconnue et porteuse d'un capital de confiance important de la part de sa hiérarchie fera le maximum pour son entreprise et sera beaucoup plus motivée pour accomplir

ses travaux. C'est dans ce sens qu'on fera revivre les valeurs, l'histoire, les règles de fonctionnement, la vision qui font le socle de la culture d'entreprise et mettent en exergue l'aspect image employeur. Une fois identifiée, l'identité de l'entreprise aura recours à ces outils stratégiques de pilotage des collaborateurs et les rituels managériaux deviendront tout à fait bénéfiques pour ceux qui les utiliseront selon les règles de l'art.

En conclusion pour étayer nos propos et analyser la corrélation qui pourrait exister entre les rituels managériaux dans une entreprise et le taux d'engagement des collaborateurs il serait pertinent si cela n'a pas déjà été fait de lancer et d'initier à l'instar des autres travaux un état des lieux exhaustif d'entreprises tunisiennes qu'elles soient nationales ou multinationales qui respectent et mettent en place ces rituels managériaux régulièrement ainsi qu'une enquête relative à tous ces aspects.

## Le rite, « fabrique » de l'engagement

**Karen AUTRET, Directrice conseil, Plein Sens**

Le rite entendu comme un geste, un acte, un moment, prescrit par l'organisation, manifeste l'adhésion au socle de valeurs et d'engagements de l'organisation. Il est une composante de la culture d'entreprise selon Maurice Thevenet. Renouveler le rite c'est accepter de re-questionner ce que sont les composantes mêmes de ce socle commun sur lesquels entreprise et salariés se sont mis d'accord pour travailler ensemble : missions, environnement de travail, temps de travail et développement individuel, environnement de travail, rémunération... Il serait néanmoins illusoire de penser que cet acte d'engagement peut seulement se décréter. La période actuelle, où les évolutions profondes de la relation entre les travailleurs et l'entreprise laissent entrevoir une forme de rupture brutale de « l'acte d'engagement », nous le rappelle plus que jamais. La relation ne pouvant définitivement plus se réduire à une contractualisation originelle, qui plus est dans un contexte inédit à la fois de plein emploi et de tensions dans le recrutement. Aussi, en requestionnant le rite, pris comme repère collectif et individuel, l'organisation pourra agir sur les conditions de l'engagement et faire émerger une culture commune fondée sur le lien et des pratiques partagées. Le rite est par essence un repère collectif. Par une démarche ambitieuse, volontariste et mobilisant nécessairement l'ensemble des parties de l'organisation, le renouvellement des rites permettra bien d'affirmer l'entreprise comme « projet collectif » réunissant femmes et hommes partageant, dans un cadre de confiance restaurée, un quotidien du travail traduisant ce socle commun de valeurs et de représentations.

## Les rituels : socle de l'engagement des collaborateurs

**Hervé AZOULAY, chef d'entreprise**

Les rituels ont une signification plus importante que l'habitude, ils cadrent notre vie et nous aident à nous fixer des limites, à nous donner des horaires et à nous faire répéter certains processus. Dans la petite enfance c'est le rituel du soir : le bain, le biberon, l'histoire ou la berceuse signalent qu'il est temps de basculer vers la nuit. En même temps l'enfant apprend des choses qui favorisent son développement comme des heures fixes pour se lever et se coucher. De tels rituels aident l'enfant à s'orienter dans la vie, car ils créent une base, une cohésion et une sécurité dont le petit enfant a particulièrement besoin. C'est la même chose en entreprise, les rituels managériaux sont essentiels pour la motivation et la performance et font partie intégrante du management participatif : forger une identité commune ; renforcer la cohésion du groupe ; obtenir l'engagement des individus ; guider leur action vers les objectifs collectifs ; nourrir et orienter les projets de l'entreprise. Ce sont de puissants outils de management pour la production d'ordre, des espaces d'animation, de dialogue, de prise de recul et de créativité, mais à condition, qu'ils ne tombent pas dans la routine ou l'excès de formalisme. Avec la mutation probable du monde du travail hybride, les rituels vont certainement être de plus en plus nécessaires à la formation d'une identité commune, pour réengager les salariés et redonner du sens à distance. Actuellement les rituels sont souvent vécus comme un pensum et ont perdu leur sens et leur efficacité.

## Rites et rituels – renouveau et tradition en entreprise ?

**Cordula BARZANTNY, Enseignante-chercheuse, TBS**

Au lendemain de la crise liée à la pandémie de Covid-19, la quête de sens dans le travail a pris une énorme importance. Cela se manifeste alors par un fort taux de démissions et par le rejet actif par les salariés des situations de travail insatisfaisantes. L'instauration ou la fortification des rituels en entreprise pourraient-elles faire regagner la confiance ? Faire de nouveau apprécier les valeurs humaines telle la bonne entente, le respect des traditions, l'équilibre travail-famille et répondre ainsi à une demande majeure des intéressés ? Les rites et rituels établissent et rappellent les liens sociaux entre personnes et créent aussi bien qu'ils soutiennent le sentiment d'appartenance. Ils peuvent ainsi conduire à une perception psychologique de sécurité, d'identité et à des émotions positives entre tradition et renouveau. Réunir les salariés autour des rituels peut soutenir l'esprit d'équipe, renforcer l'identité du collectif autour des valeurs de l'entreprise et le sens dans le travail ayant de fait un fort impact sur la performance des salariés et de l'organisation. La « célébration » commune des rites et rituels est un vecteur puissant d'inclusion et d'intégration dans les équipes et il reste à aligner ces pratiques sur des valeurs respectant le sens d'une majorité des parties concernées. Les dirigeants et cadres doivent relier ces rites et rituels à la culture d'entreprise et les intégrer aux pratiques habituelles des équipes. Dans la période post-Covid, le questionnement des valeurs et du sens du travail est d'autant plus d'actualité que les rites et rituels peuvent renforcer la cohésion des équipes en entreprise. Celles-ci partagent alors un ordre appréciable et une histoire commune qui inspirent confiance.

## *Le renouvellement des rites un vecteur d'accélération de transformation numérique par le renforcement de niveau d'engagement*

**Anis BEN ALI, Enseignant TIME UNIVERSITÉ, Technologies de l'Information et de Management de l'Entreprise, VALLOREM, Université de Tours**

Selon plusieurs auteurs en ethnologie le rite est primordial pour régénérer et renouveler le lien social et la vie sociale dans la communauté. En effet nos interactions, dans la vie sociale, sont commandées par des rites et des rituels (Erving Goffman). Les rites sont un facteur de motivation et d'engagement dans l'organisation. En effet, en favorisant les conditions de vivre et partager des rites dans l'entreprise nous renforçons le lien social entre les collaborateurs. Ce lien social est un déterminant d'engagement des collaborateurs dans les différentes fonctions de l'entreprise. Ces rites seront un ancrage jouant le rôle de lien collectif entre les collaborateurs et l'entreprise. Les managers des entreprises, qui adoptent les rites et rituels comme pratiques à respecter et à les faire vivre par tous les collaborateurs dans l'organisation, vont réussir les projets de l'entreprise dont le projet de transformation numérique. Les rites sont des pratiques et un ensemble d'usage qui déterminent l'engagement des salariés dans un projet de transformation numérique dans une organisation. En effet, Le travail virtuel exige des compétences, des personnalités différentes de celles d'une organisation traditionnelle et un engagement des tous les collaborateurs. Cet engagement, recherché par les managers, sera atteint par le renforcement de la cohésion entre les individus dans l'organisation par l'adoption des rites communs en se basent sur une croyance partagée et en adoptant une logique de co-construction de ces rituels sous condition de respecter les projets et les valeurs de membre de groupe.

## *Les rites sportifs : générateurs de satisfaction, d'engagement et de créativité*

**Laïla BENRAISS-NOAILLES, Professeure des Universités, IAE – Université de Bordeaux**

**Jean-Rémy REVY, Directeur conseil en Transformation IT, IPPON Technologies**

**Camille SCHUSTER, Responsable marque employeur, IPPON Technologies**

Le rite est une activité expressive et symbolique, construite de comportements qui se produisent dans une séquence fixe, épisodique et qui tendent à être répétés dans le temps (Rook, 1985). Il induit une culture d'entreprise bien ancrée dans l'esprit des collaborateurs, avec des notions claires, qui peuvent être citées unanimement. Chez Ippon Technologies, l'ADN du sport est très fort. Fondée par un ancien champion de judo, l'entreprise est marquée par cet état d'esprit et par les valeurs qui lui sont associées (goût du challenge, dépassement de soi, esprit d'équipe). Présente dans huit villes sur le territoire français, la culture commune laisse place à des spécificités locales. À Paris, par exemple, les rites sportifs sont axés autour du foot et de la course à pied, alors que les équipes lyonnaise et nantaise sont plutôt orientées fitness. Pour maintenir les attitudes positives générées par ces activités sportives ritualisées et éviter la lassitude qui peut provenir d'une régularité routinière, des compétitions intra-entreprise sont organisées renforçant ainsi la cohésion des différentes équipes. D'autres compétitions, inter-entreprises, sont aussi envisagées, dans l'objectif de rendre ces rituels sportifs inclusifs : l'entreprise propose du e-sport, en scellant une collaboration avec la Team Vitality, leader européen du e-sport, pour un tournoi inter-entreprises (début 2023) ou encore en mettant en place des événements à but caritatifs. D'autres événements ponctuels sont tout aussi axés autour du sport. À titre d'exemple, le séminaire (week-end) des vingt ans de l'entreprise a consisté en plusieurs événements sportifs collaboratifs, mélangeant les équipes et les profils, de nombreux liens y ont été créés ou consolidés. Les 400 salariés qui y ont participé ont d'ailleurs été très satisfaits (9,4/10). Ippon Technologies en est convaincu, le niveau d'engagement des collaborateurs est impacté par des rites sans cesse renouvelés et inclusifs tout en étant ancrés dans le sport. Cette année par exemple, la note attribuée à l'engagement spontané sur Glassdoor s'élève à 4,6/5, les rites sportifs de l'entreprise y sont mis en avant par les salariés : pas de hasard ! En plus de ces rituels sportifs, d'autres rituels existent à un niveau plus fonctionnel. Les consultants par exemple, délivrent des logiciels au travers d'un cadre de travail méthodo-

logique (nommé Scrum), qui insiste sur la création de valeur de manière itérative (et incrémentale) qui, par essence, est cyclique. Ces séquences courtes – deux à quatre semaines – sont rythmées par des cérémonies qui permettent de maintenir un engagement constant, et sur différentes temporalités. Les facilitateurs de ces cérémonies utilisent de nombreux schémas d'animation pour susciter une créativité constante. Ils peuvent pour cela utiliser toute la panoplie de jeux sérieux qui permettent de ludifier et de rendre unique ces moments pourtant répétés inlassablement, 12 à 24 fois par an ! C'est en ce renouvellement permanent au sein d'un événement ritualisé l'engagement, la satisfaction et la créativité sont sans cesse renouvelés.

## Ritualiser la RSE : une (ré)ingénierie vertueuse de la vie en entreprise

**Moez BEN YEDDER, Enseignant-chercheur, ISC Paris**

L'année 2022 s'achève avec un bilan assez lourd : la tragédie ukrainienne et les crises énergétique et alimentaire conséquentes, la confirmation du déclenchement du changement climatique, une économie mondiale en berne et une coupe du monde de football couteuse en énergie et en vies. Bien que l'appel à la responsabilité sociale de l'entreprise, désormais structurée par les objectifs de développement durable de l'ONU, s'est fait entendre depuis assez longtemps, on ne peut que constater qu'il faut faire plus et plus vite. La RSE n'est plus le choix d'un modèle d'entreprise humaniste mais davantage un impératif catégorique au sens le plus kantien du terme. Face à une évolution aussi rapide que dramatique, les entreprises devront changer. Les crises étant des accélérateurs de l'histoire, on devine à leur nombre et à leur imbrication l'ampleur des changements demandés aux entreprises. Ces dernières doivent s'adapter et faire adopter des réflexes de sobriété, de préservation ou encore d'inclusion. La tâche est donc immense car une entreprise responsable est avant tout une organisation portée par des acteurs responsables. Le défi réside dans l'appropriation de la logique de la responsabilité par les hommes et les femmes de l'entreprise à tous les échelons. C'est à ce niveau qu'il convient de questionner les rites de l'entreprise. Les rites en entreprise peuvent consacrer une logique émergente ou au contraire renforcer le bouclier qui s'y oppose sous forme de résistance au changement. Deux grands chantiers sont à mettre en place pour que les rites d'entreprise accompagnent sa politique de RSE : la déconstruction des rites prédominants peu compatibles avec la RSE et l'instauration de nouveaux rites soutenant cette logique. Pour le premier volet, il s'agit de faire le bilan des habitudes, des moments de rencontres et autres codes de communication y compris les plus formels et d'examiner en quoi ils peuvent s'opposer ou tout simplement détourner des enjeux environnementaux et sociétaux. Sur ce point, il convient de ne pas sous-estimer l'inertie que peut avoir l'emprise du quotidien, des cycles de fonctionnement et des routines formelles et informelles face à tout projet de changement aussi vertueux soit-il. Le deuxième volet s'attache lui à enrichir l'expérience de vie au sein de l'organisation par des rites nouveaux purement consacrés aux questions associées à la RSE. Qu'il s'agisse d'organiser un brainstorming régulier sur les sujets sociétaux, d'instaurer des bilan-carbone individuels parallèlement aux bilans de résultats ou d'accorder périodiquement aux salariés des congés solidaires, l'important c'est que ces pratiques se perpétuent et soient suffisamment impactante pour engager les personnes qui y participent sur la voie de la RSE. De telles démarches supposent à la fois un engagement et une exemplarité de la sphère dirigeante de l'entreprise pour pouvoir être concluante. Elles rentrent, en effet, dans le cadre du développement organisationnel. C'est une (ré)ingénierie vertueuse du cadre de vie en entreprise qui permettra à celle-ci de mieux répondre aux urgences sociétales de notre temps.

## L'évolution de l'identité, l'agilité de l'Être « Du temple de Delphes aux métavers »

**Antoine BERTHEUX, ISMG, Genève Suisse**

En Grèce centrale, à quelques kilomètres de la mer Ionienne, Delphes était, pour les Grecs anciens, le centre géographique du monde. Les « maximes de Delphes » étaient gravées sur l'entrée du temple. Parmi celles-ci le « connais-toi toi-même » qui devint la devise de Socrate. Étudie-toi pleinement, sans dissociation sociale, et sans exposition orgueilleuse, découvre-toi simplement et humblement. « Regarde-toi comme tu es ». Évidemment, nous pouvons nous approprier les enseignements philosophiques, dans notre quotidien, encore aujourd'hui. Ils appellent à se découvrir complètement avec toutes nos aspérités, tant intérieurement, qu'extérieurement. Alors, il semble judicieux de se demander ce qui pourrait advenir d'une personne qui aurait voyagé dans le temps et qui aurait essayé de se connaître elle-même, au VI<sup>e</sup> siècle av. Jésus-Christ, puis, aujourd'hui, en découvrant son existence dédoublée, chamboulée, parfois digitale, parfois réelle. Le métavers propose un univers dans lequel, bientôt, il est facile d'imaginer que chacun d'entre nous sera représenté par un avatar, interagissant avec un environnement virtuel. Cette rencontre réelle/virtuelle peut créer une confusion dans les interactions humaines. Bien que la mission du manager ait toujours été l'agilité, cette notion dénote ici de l'adaptabilité infinie de l'individu, de sa morphologie, en passant par ses pensées, jusqu'à l'énergie nécessaire organisant ses décisions. La manager d'entreprise ne cesse donc de chercher la formule magique, lui permettant d'accompagner de la meilleure façon ses équipes. Si l'agilité est une compétence d'adaptation, le manager va devoir en faire preuve pour découvrir le socle commun entre l'action A réelle et l'action A' connectée dans une situation semblable. Ce socle commun, est un point fixe qui relie l'individu ayant réalisé une action dans la vie réelle, puis le même individu quand il réalise la même action dans la vie digitale. Le manager devra alors, encore, s'adapter. Comment s'adresser pleinement à un individu divisé, fragmenté ? Il devra s'appuyer sur le lien fragile qui relie les deux états de l'individu, ces deux facettes impliqueront profondément les dirigeants dans leurs analyses et prises de décision managériale. Une question en ressort, serons-nous surconfrontés à une interaction entre deux Êtres diamétralement opposés, partiellement opposés ou complètement semblables ? Comment le manager va pouvoir adapter sa gestion de l'individu dispersé, entre univers réel et virtuel ? Le manager qui utilise ses technologies immersives doit être adroit, s'adapter au multiculturalisme et aux difficultés individuelles de son auditoire comme à l'accoutumée, mais, désormais, il doit également prêter attention à la potentielle double nature de ses équipes. Un numéro d'équilibriste imposé, assorti, à la genèse de cette révolution, de quelques cachets d'aspirine pour les chefs d'entreprise et DRH.

## Changements rituels pour mobiliser plus : un rituel ?

**Mustapha BETTACHE, Professeur, Département des relations industrielles, Faculté des sciences sociales, Université Laval, Québec, Canada**

L'engagement des employé(e)s au travail est au cœur de la performance organisationnelle. Cela passe par l'imprégnation de la culture organisationnelle, voire du partage des codes comportementaux, des normes et des rites qui l'accompagnent. En effet, la culture organisationnelle est un puissant vecteur de transmission de rites à même de conférer aux organisations une identité, voire un référentiel comportemental, le rite étant entendu comme une conduite codifiée à forte valeur symbolique. Toutefois, les turbulences de l'environnement politique, économique, social et environnemental conduisent nécessairement à passer d'un référentiel rituel à un autre. Nombre de travaux en management ont mis en exergue la présence de rites, au sens large du thème, pour caractériser les cultures organisationnelles, tels les repas et cadeaux d'affaires, les réunions d'actionnaires, les déjeuners entre collègues, les cérémonies de reconnaissance envers des collègues et, plus récemment encore, les cafés en mode virtuel, etc. À l'heure d'importants changements en lien notamment avec les pandémies, les bouleversements climatiques actuels et à venir, les reconfigurations géostratégiques à l'échelle mondiale, recourir à un renouvellement des rites peut s'avérer un exercice indispensable en vue de renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs-trices, de réduire l'anxiété

face à l'imprévu et de rechercher une stabilité à la fois économique et sociale. Un tel exercice nécessitera forcément de redéfinir les valeurs organisationnelles et fournir du sens du travail. Dans une certaine mesure, on peut dire que nous y sommes déjà. Considérons par exemple le contexte de la pandémie du coronavirus où le confinement a pu, ici ou là, être institué comme mesure sanitaire pour y faire face, ce qui a eu pour effet de restreindre considérablement les rites d'interaction, et ce, à tous les niveaux. Se toucher les coudes ou d'autres parties du corps par exemple est venu se substituer aux poignées de mains et aux bises. Le télétravail a permis aux employés de se réappropriier l'organisation de leur temps de travail de même que les plateformes numériques ont pris une place de plus en plus importante, et ce, au détriment de la convivialité. Il est à se demander si de tels décorums ne prendront pas le pas sur les rites précédents. Le degré élevé de l'importance de tels changements ne peut que s'accommoder d'une difficulté accrue de renouvellement rituels en termes d'abandons de comportements acquis devenus traditionnels au profit de nouveaux comportements soumis à une pression collective. Sous un autre angle, la pertinence même d'un modèle de management axé principalement sur la compétition et les performances économique et financière se voit aujourd'hui questionnée, considérant l'existence d'un mal-être et d'une souffrance au travail qui ont pu être associés à un tel modèle. De telles situations nécessitent sans doute d'adapter continuellement les cultures organisationnelles et de renouveler sans cesse les rites leur conférant ainsi un caractère de flexibilité permanent, et ce, afin de s'adapter aux nouvelles réalités politiques, économiques, sociales et environnementales et maintenir et/ou consolider l'efficacité recherchée. Véritables outils de management, les rites structurent les organisations et, ce faisant, leur mise en œuvre doit être conforme aux valeurs fluctuantes de la société dans un monde du travail de plus en plus désincarné. Considérant notamment un développement technologique accru à travers une économie numérique et son impact sur l'environnement de travail au sens large, il semble incontestable pour nombre d'analystes de s'orienter vers une mutation profonde de l'organisation du travail (et de notre mode de vie ?), et ce, tout en veillant à l'association simultanée et constante d'une performance (économique et sociale) et d'une incorporation intelligente des nouvelles technologies. Alors, l'engagement des collaborateurs-trices sera au rendez-vous.

## **Le rite est mort, vive la cérémonie !**

**Marc BIDAN, Professeur des Universités, Université de Nantes**

Il semble intéressant et opportun pour parler du concept de « rite » de mobiliser les travaux de Thorstein Veblen. Cet auteur majeur et iconoclaste vient de faire l'objet d'un chapitre récent, chez EMS éditions, rédigé par Christophe Benavent et titré « le maître de cérémonie ». T. Veblen a été en effet l'un des premiers penseurs à mettre en perspective le dualisme entre « cérémonie » et « technologie » qui fut ensuite, à partir des années 1920, largement commenté pour théoriser une forme de consommation qui serait essentiellement ostentatoire et basée sur le rite de la mise en scène de sa propre réussite et légitimité sociale. En effet, selon cet économiste et sociologue, la plupart des activités sociales – et notamment la consommation pour ce qui concerne l'économie et le pouvoir pour ce qui concerne l'entreprise – semblent basées sur la cérémonie, sur le cérémonial, sur le spectacle de l'ostentatoire, sur le rituel, sur le rite, sur la mise en scène ! Il est possible d'aller au bout de la logique en soulignant que, un siècle plus tard, l'entreprise est sommée d'une part de rendre l'usage de ses produits et services facile et aisée – sinon elle n'en vendra pas ! – et pour ce faire elle a recours à la technologie qui est perçue comme cérémonie, comme vecteur de la fameuse et incontournable « expérience consommateur » mais d'autre part elle est également sommée de rendre le travail motivant et intégrant un « sens » – sinon elle ne recrutera pas ! – et pour ce faire elle aura également recours à la cérémonie, au rite, au spectaculaire, à la récompense, au tableau d'honneur, au titre, à l'adoubement comme vecteur de la non moins fameuse « expérience employeur ». La question du rituel – et de son renouvellement au gré d'un contexte sociétal délaissant le clinquant des années 1972 pour tendre vers la sobriété des années 2022 – est donc au cœur de l'entreprise cérémonielle. Elle se retrouve impliquée dans la mise en scène d'un récit cérémoniel à l'intérieur duquel pourra s'épanouir l'expérience collaborateur qui sera, elle, à l'origine de la fabrique de l'expérience consommateur qui enfin construira l'expérience employeur !

## Des rites simples et partagés ou comment cultiver la richesse de la diversité en entreprise

**Mireille BLAESS, VP Human Capital VCLS**

L'engagement des collaborateurs ; ce concept a fait l'objet de beaucoup de littérature. Selon les individus, générations, plusieurs critères vont émerger avec plus ou moins d'importance. Nous pouvons distinguer : – Le développement professionnel, les perspectives de carrière perçues ou non ; – Le management et la reconnaissance du travail, – La fierté d'appartenance liée notamment à la perception du top management dans son exemplarité et à la nature des produits et services de l'entreprise, – La dimension stimulante de l'environnement, – Enfin sous la notion de flow, les dimensions liées à la culture, à la qualité des relations et au sens perçu par les salariés de leur contribution et de la gestion de l'entreprise. Le rite, dans ce contexte, s'intègre dans les actions relatives à la culture et à la stimulation. Alors que le télétravail est entré dans les habitudes de beaucoup d'entreprises, garder quelques face-à-face avec le management, des réunions systématiques mensuelles ou hebdomadaires selon l'activité restent essentiels. Pour garder un cadre et une compréhension des valeurs communes, le rite doit être simple et systématique en répondant à la diversité de l'entreprise : âges, origine, genre... sans imposer des rituels inappropriés à certaines catégories. Sans tendre vers le Haka, des rituels de politesse, comment se présenter, remercier dans l'entreprise peuvent répondre et être utile par exemple à un environnement multiculturel. En fait, des rites pour accompagner la diversité en créant un socle commun acceptable et accepté par tous !

## Les rites comme levier pour l'engagement des collaborateurs dans les organisations ?

**Cynthia BLANCHETTE, Maître de conférences, Université Catholique de l'Ouest (UCO)**

Les rites sont présents dans nos sociétés contemporaines et notamment dans nos organisations. Ils répondent à un besoin individuel et collectif. Selon Martine Goberge, Professeure d'ethnologie de l'Université Laval au Québec (2014), le rite permet « *d'appréhender et d'interpréter le monde dans sa pluralité et son unité* » alors que pour le Docteur en histoire Yannic (2009, p. 11), le rite renvoie à « *une séquence d'actions symboliques codifiées et organisées dans le temps* ». Ces définitions permettent de mieux cerner l'importance des rites au sein des organisations. À l'origine les rites s'appliquaient aux cérémonies religieuses et ils servaient à rappeler les valeurs et les engagements. Au fil du temps, les rites sont restés les mêmes alors que les modes de vie ont évolué. De ce fait, les rites n'ont plus joué leur rôle de (ré)engagement parce qu'ils étaient devenus obsolètes. Dans les organisations nous retrouvons également cette importance du rite dans le sentiment d'appartenance au collectif. Il existe de nombreux rites traditionnels pour les collaborateurs dans les organisations comme par exemple lors d'une embauche, une promotion, un départ à la retraite, etc. Ces rites traditionnels sont une forme de reconnaissance de l'investissement du collaborateur au sein de l'organisation. Nous pouvons considérer que les nouveaux changements organisationnels, comme par exemple le télétravail, engendrent de nouveaux rites. En cas de télétravail, les collaborateurs ne sont plus accueillis de la même façon par l'organisation. Les managers doivent se renouveler pour intégrer les néo-recrutés et réussir à transmettre tous les us et coutumes informels de l'organisation. Les situations organisationnelles évoluent et se transforment au fil du temps et parallèlement, il faut tout de même s'assurer de renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs. Cette préoccupation est grandissante à l'heure où la France connaît un risque de « Grande démission », c'est-à-dire que de nombreux travailleurs quittent volontairement leur poste de travail comme aux États-Unis. Il existe de nombreux leviers de l'engagement collaborateur orchestrés par les organisations : la marque employeur, le rôle des managers dans la reconnaissance du travail et de l'implication des collaborateurs, assurer un environnement stable et enfin un système de rémunération, de formation et des conditions de travail et enfin, l'implantation d'une politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprises (RSE) (Touchard *et al.*, 2022). Ces leviers génèrent des évolutions et des changements organisationnels qui peuvent engendrer par ricochet des renouvellements des rites. En effet, le renouvellement des rites peut être un levier pour renforcer le niveau d'engagement des

collaborateurs. Les rites évoluent au rythme des évolutions des changements sociaux et des préoccupations individuelles selon Roberge (2014). Dans l'évolution des rites, nous notons l'importance croissante du renforcement d'équipe (*team building*) avec la création d'espaces d'échange et de convivialité. L'objectif est de construire des équipes solides en resserrant les liens sociaux entre collaborateurs. Il y a également une forte émergence de l'importance de la prise en compte du bien-être au travail avec des « managers joyeux » (*happy managers*) dans les organisations afin de renforcer la cohésion des équipes et éviter la démotivation des collaborateurs.

Les rites aident les équipes à mieux communiquer et ils accompagnent l'évolution des organisations et leurs capacités à dépasser les difficultés (Ozenc & Hagan, 2020). Les rites permettent d'améliorer la vie au travail et la pratique de ces derniers favorise le rapprochement des individus, aide à résoudre les conflits, améliore les performances et une adaptation aux changements (Ozenc & Hagan, 2020). Les rites permettent une perpétuelle réinvention de la tradition. Ils servent à fabriquer une mémoire individuelle et collective. Ils permettent de perpétuer des communautés, des institutions et renforcent symboliquement la légitimité des statuts et fonctions (Lardellier, 2014). Tous ces éléments peuvent être en faveur de la thèse que le renouvellement des rites favorise un renforcement du niveau d'engagement des collaborateurs. Cependant, il faut rester vigilant car tous ces renouvellements doivent être acceptés à la fois par l'individu et le collectif.

## Sans le latin, la messe nous em...

**Georges BOTET, Directeur honoraire d'établissements sociaux, Dr. en psychologie et Président d'honneur de l'IP&M**

**Dominic DRILLON, Professeur, Excelia Group, psychanalyste**

Le rite nous précède nous dépasse et nous inscrit. Le poète anarchiste Brassens écrit : « Sans le latin, sans le latin, plus de mystère magique. Le rite qui nous envoute s'avère alors anodin ». Nous nous voulons raisonnables, rationnels et seuls maîtres de nos conduites. Depuis la préhistoire tout groupe humain s'est donné des croyances soutenues de rites d'initiation et de communions qui signifient l'appartenance et l'engagement. Il y a là une part sacrificielle qui transcende l'individualisme et finalement rassure en créant un espace symbolique protecteur aux vertus quasi magiques. Malinowski y voyait dans leur pratique une création de l'intelligence destinée à pallier les déficiences de l'instinct chez l'humain. Pour Lévi-Strauss, ils créent un lien entre le déroulement du temps ordinaire et des représentations ou des symboles situés hors du temps. Si dans les sociétés occidentales ils se sont peu à peu estompés. Les rites en entreprise n'ont pas disparu, bien au contraire. Le monde hypermoderne dénie les rites des civilisations qui nous ont précédés. Nous voici désorientés. Mais peu à peu apparaissent de nouvelles ritualisations. On imagine même l'émergence d'une intelligence artificielle garante improbable de quelque nouvel ordre dominant des temps à venir. Poursuivons avec Brassens : « À Lourdes, Sète ou Parme, comme à Quimper Corentin, le presbytère sans le latin a perdu de son charme ». C'est ce charme là qu'il faudrait apprendre à restaurer au travers de ses inductions, d'abord farouches, mais sachant parfois devenir constructives par le talent médiateur de l'officiant qui les sacralise. Pas toujours explicables par les seules nécessités sont-ils une façon de mettre nos peurs à distance ou bien l'adaptation de l'homme à son milieu ou la volonté de resserrer les liens d'une communauté ? Tout comme le théâtre, les rites ont besoin d'une unité de lieux et de temps. Cette unité sera-t-elle bouleversée par les technologies ? « Des chercheurs de la Harvard Business School ont organisé des chasses au trésor pour comparer les équipes utilisant des rituels très simples, comme se taper dans la main et se souhaiter bon courage, avec celles qui n'avaient recours à aucun rituel. Le résultat est très net : les premières obtenaient systématiquement 30 % de performance de plus que les autres. Ce qui s'explique par une meilleure coordination en amont – de fait, les autres équipes passaient beaucoup de temps à argumenter. Cette expérience montre qu'un rituel collectif, aussi simple soit-il, engendre une meilleure cohésion de groupe, qui instaure à son tour une meilleure coordination. »

## Les rituels organisationnels : une lentille conceptuelle et un laser signalétique de l'engagement des collaborateurs

**Ben BOUBAKARY, Enseignant-chercheur, Université de Yaoundé II, Cameroun**

Les rituels organisationnels font depuis quelque temps l'objet d'un intérêt académique croissant en management. Ils sont appréhendés comme des comportements standardisés, liés à des règles, prévisibles et répétitifs, entrepris dans des conditions exigeant des attentes de performance explicites. Les rituels, en tant que systèmes de communication et d'apprentissage, jouent un rôle central pour canaliser les pensées, les sentiments et les comportements des membres de l'organisation. Les rituels organisationnels sont particulièrement importants parce qu'ils ne se contentent pas d'éclairer le comportement organisationnel, mais consacrent ou remettent en question les valeurs culturelles existantes. Il est communément admis que, si les rituels exagèrent souvent la réalité, ils contiennent également un comportement intentionnel en vue d'un résultat. Les rituels sont à l'avenant multifonctionnels dans la mesure où ils peuvent être utilisés pour résoudre des conflits, transmettre des connaissances, relier l'action à la cosmologie et ancrer le contenu cognitif par le biais d'émotions fortes. Si les rituels peuvent sembler, à première vue, faire perdre du temps et être irrationnels, ils donnent aussi de la cohérence aux événements sociaux. Les rituels sont efficaces pour transmettre les valeurs et les croyances. Les rituels peuvent être considérés comme une lentille conceptuelle pour examiner l'environnement professionnel. Par ailleurs, selon la théorie de la signalisation, parfois appelée « théorie de l'engagement », l'étude des comportements ritualisés montre que, les signaux coûteux diminuent la tromperie et renforcent la cohésion sociale. Plus les comportements et les engagements requis par un rituel sont coûteux, plus le degré d'engagement et de cohésion sociale suscité est élevé. Par conséquent, les comportements rituels représentent des signes permettant de renforcer le degré d'engagement d'un collaborateur, car ils contribuent à fournir un badge d'identité qui signale la confiance, la fiabilité et la loyauté de ce dernier.

## Récurrence de rites managériaux : attention danger !

**Jean-Pierre BOUCHEZ, Chercheur, UVSQ Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines**

Les rites et rituels de l'entreprise sont de nature différentes, qu'il s'agisse par exemple du domaine managérial (entretiens d'appréciation, réunions de service, etc.), ou du registre de la convivialité (pots de célébration, pauses à la machine à café informelles, etc.). Ils traduisent implicitement ou explicitement un pan conséquent de la culture d'entreprise. Pour autant leur pratique récurrente, singulièrement en termes de management, peuvent aussi constituer des mécanismes répétitifs comportementalement intériorisés. Cette forme de bureaucratie managériale risque alors de devenir insidieusement contreproductive, si elle n'est pas sérieusement questionnée. C'est bien ce seuil de vigilance qu'il convient dans ce cas de suivre avec attention. C'est en particulier du côté des nouvelles générations de collaborateurs qu'émergent légitimement ces questionnements et dont les effets sont potentiellement dévastateurs si l'on n'y prend pas garde. Des dirigeants et managers éclairés l'ont bien compris en ayant intégrées ces nouvelles exigences en instaurant notamment des « circuits courts », des *feed-back* et debriefs informels et fréquents, mais aussi et en étant capable de donner du sens à leur travail. C'est une certaine forme « management à la française » qui est ainsi durablement remise en cause.

## Voyage dans les rites des réseaux inclusifs

**Maria Giuseppina BRUNA, Directrice des Ressources stratégiques, de la R&D, des Chaires et de la RSE de l'IPAG Business School**

Laboratoires d'agilité, fabriques d'innovation sociale et de transformation organisationnelle, les réseaux inclusifs, qui fleurissent dans les antres (et aux seuils) des organisations, expérimentent des mécanismes originaux d'apprentissage collectif et de régulation sociale qui favorisent la reconnaissance des singularités et la consolidation de la cohésion sociale (Bruna & Chauvet, 2014 ; Bruna *et al.*, 2017 ; Bruna & Dauvergne, 2021 ; Bruna, 2022). Dans ces tiers lieux, des hyper-individus post-modernes, attachés à leur identité mais conscients de la force poïétique (et réparatrice) du collectif, parviennent (*in tempore* et *in loco*) à dépasser leurs pulsions égoïstes pour communier autour d'une cause partagée, d'autant plus rassembleuse qu'elle épouse une téléologie plurielle (Bruna & Dauvergne, 2021 ; Bruna, 2022). Les rites y sont omniprésents reposant sur un système rituel (mais pas ritualiste) souvent peu formalisé mais bien connu et reconnu par les membres – surtout les plus anciens –, ils permettent d'accoucher d'une unité organique du réseau par la symbolique. À la manière de mélopées sociales, les rites (de passage, d'intégration et surtout d'interaction) qui ponctuent le fonctionnement des organisations réticulaires concourent, par un partage de valeurs, visions, mémoires et expériences, à leur alignement tendanciel... et alimentent une narration collective qui est gage de cohésion.

Délestés (temporairement) de leurs grades et déchaussés (symboliquement) de leurs statuts, les membres des réseaux y expérimentent une sorte de collégialité entre pairs, où les hiérarchies classiques ne sont pas éliminées mais bien plutôt déplacées (au sens psychanalytique), euphémisées ou suspendues. Espaces liminaux où se forge, dans le dialogue, un nouveau sens au travail, ces réseaux annoncent et, parfois, accouchent d'une nouvelle opérativité de l'inclusion. Les rites d'interaction qui en jalonnent le quotidien se chargent d'une valence performative (créer les conditions socio-symboliques de l'action collective entre pairs) et tantôt opérative (l'être-ensemble-pour-faire-ensemble). Rites d'interaction, les cérémonies sociales propres aux réseaux inclusifs n'ensemencent pas moins des rites de renaissance et... de reconnaissance. Rites de renaissance d'abord, en ce qu'ils permettent, par une thérapie de la parole et un modelage collectif de l'action, de penser et panser certaines vulnérabilités (individuelles, collectives et organisationnelles), en encourageant la confiance en soi, l'assertivité, le sens éthique et l'esprit critique, la prise d'initiative et la responsabilisation des membres.

Rites de renaissance encore, car ils engendrent une forme nouvelle de leadership inclusif (Bruna & Bellami, 2017 ; Barth, 2018 ; Frimousse & Peretti, 2019), à la fois diffus, situationnel, et, de facto, interstitiel, encourageant un meilleur partage des informations, des savoirs et des ressources aussi bien que la circularité des fonctions.

Rites de reconnaissance enfin, car ces assemblées de pairs portent – par la dialogique dubitative et les rites de passage qui les ponctuent (devenir membre, puis membre-actif, puis membre du comité d'animation) – et supportent une reconnaissance spéculaire, réciproque et émancipatrice, dont rejaillit le sentiment du Commun.

## Quels rites pour quels engagements et autour de quels gourous ?

**Vincent CALVEZ, Professeur ESSCA**

La question posée est très intéressante par les ouvertures qu'elle permet sur la complexité des organisations. En effet, nous connaissons tous des organisations avec des rituels immuables, voire au contraire rapidement renouvelés. Ne serait-ce qu'avec la crise de la Covid-19, nous avons pu voir comment de simples petits rituels pouvaient être rapidement transformés, voire tout simplement exclus jusqu'à nouvel ordre. Ainsi, le rite est un élément structurant de toute culture et la culture est notamment ce qui résiste bien souvent. Donc, comment procéder à un renouvellement ? Qui le décide, le pilote et surtout dans quel but ? Ce rituel est-il né spontanément, communément en étant issu d'une ferveur voire d'une passion commune ? Ou plutôt est-il décidé à la tête de l'entreprise ? C'est là toute une différence. Dans un stupéfiant documentaire sur Samsung, on pouvait voir les rituels d'intégration pour les nouveaux employés des « villes Samsung » qui structurent la Corée. Nommées « *digital city* » et d'une population de 35 000 employés, leur esprit de corps est traversé de rituels. Celui de l'intégration commence ainsi par un camp d'entraînement fermé de trois semaines avec des cours de 7h30 du matin à 21h30 du soir avec de 3 à 4 heures de sommeil par nuit. Tout cela pour se terminer en apothéose lors de l'incorporation finale au sein de l'entreprise dans une fête gigantesque. Dans ce cas-ci, ce rituel est pensé, organisé, structuré par la direction en vue d'une forme de soumission qui n'est pas sans rappeler certains rituels opérés dans des sectes et destinés à briser les individualités. Mais peut-être n'est-ce que ma vision d'Occidental. Passons maintenant de la Corée à un camp de pêche québécois, perdu dans la nature, proche de Warwick dans les Bois-francs : c'est le « Populo ». C'est l'endroit où l'on se retrouve ouvriers et patrons avec le fondateur, Georges E. Ling, amateur de pêche qui n'hésitait pas à fermer l'usine pour amener ses ouvriers à la pêche. Bien sûr, cela renforçait aussi la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance. C'était il y a longtemps. L'usine est aujourd'hui une des plus importantes et les plus performantes d'Amérique. Pour conclure, j'ai envie de dire qu'il faut faire confiance à l'intelligence des ouvriers, des employés, à l'intelligence de tous. Je pense qu'un collectif, voire au moins certaines de ses individualités, peuvent se rendre assez bien compte de la sincérité et de l'opportunité d'un rituel nouveau. Est-ce qu'il épouse la culture, la bonifie en la respectant ? Permet-il de nourrir, comme le disait Eugène Enriquez, une identité à la fois solide et souple ? Ou bien ce nouveau rituel n'est-il qu'une pratique manipulatoire de plus, qui ne s'inscrira pas dans la durée et n'apportera pas les fruits escomptés ? C'est aux dirigeants, managers et spécialistes RH de mesurer toute la responsabilité qui pèse sur leurs épaules et d'associer ou non le collectif à la création de ces nouveaux rites.

## Des rites, un levier déterminant mais pas suffisant dans les organisations

**Pierre CHAUDAT, MCF HDR, IAE Clermont Auvergne – School of Management, Université Clermont-Auvergne**

Sans aucun doute les rites peuvent générer du sens, du collectif, relier les gens entre eux et créer un engagement des collaborateurs. Encore faut-il que ces rites soient partagés et soient en cohérence avec les valeurs de l'entreprise. Par exemple, le fait de partager hebdomadairement et collectivement des produits locaux et de qualité si l'entreprise revendique des valeurs de respect de l'environnement. Aujourd'hui, dans une société où il est question de réinventer les temps, les espaces de travail et le mode de management, les rites fédérateurs et d'appartenance à une collectivité apparaissent comme d'autant plus nécessaires et créatifs pour renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs : escape game virtuel, stand up hebdomadaire, gamification, apéro visio, etc. Reste que ces rites à eux seuls peuvent s'avérer non suffisants pour obtenir un niveau d'engagement satisfaisant. D'autres leviers peuvent paraître utiles tels que la rémunération (surtout en temps de crise du pouvoir d'achat), l'adoption de nouvelles méthodes de travail plus agiles et flexibles de type *learning by doing* ou la possibilité pour les salariés d'organiser plus librement leur temps de travail.

## Le leadership rituel pour consolider l'engagement des collaborateurs au Maroc

**Adil CHERKAoui, Professeur HDR, Université Hassan II de Casablanca, Maroc**

De nos jours, la culture est appréhendée comme un construit se traduisant par des productions d'ordre matériel (outils, techniques, œuvres d'art, etc.), voire sociologique (éléments partagés par les membres d'un même groupe sur le plan comportemental : rites, codes sociaux, organisation de la société, etc.). Elle a un aspect dynamique, celui du processus de socialisation, c'est-à-dire du mécanisme de l'intégration d'un individu à un groupe particulier par l'intériorisation des valeurs et normes culturelles propres à ce dernier. Dans la vie courante le terme « engagement » fait référence à l'officialisation d'une relation, la fidélité ou encore à une attitude responsable. Dans le milieu professionnel, l'engagement des employés au travail désigne le degré d'implication d'un collaborateur et sa motivation à contribuer au succès de l'entreprise. En effet, les employés impliqués sont plus disposés à s'investir pleinement dans leurs missions, à développer leurs compétences et à collaborer efficacement. D'où l'importance de développer un « leadership rituel » c'est-à-dire basé sur les rites proposés aux diverses cultures des collaborateurs en entreprise. C'est une manière d'agir propre à un groupe social ou à quelqu'un, qui obéit à une règle, revêt un caractère invariable. Il s'agit d'actes, de cérémonies magiques, souvent à caractère répétitif, ayant pour objet d'orienter une force occulte vers une action déterminée. Le rite individuel consiste en gestes, en paroles ou en attitudes. Il se manifeste collectivement par des chants, des danses ou des cérémonies figées et souvent complexes. Au Maroc, le chef a été historiquement un homme charismatique, possesseur de grands pouvoirs magiques, voire indéfinis (Hammoudi, 2001). Il hérite des qualités de ses ascendants doués de pouvoirs de sainteté et de bénédiction (baraka). L'existence de cette puissante force populaire que Geertz, a nommé « culte des saints » a marqué l'histoire du Maroc (Geertz, 1968). Ainsi, l'une des caractéristiques de la culture marocaine au sujet de cet aspect est une forte « glorification » du leadership (Al Arkoubi, 2008). En plus de la baraka, Hammoudi (2001) estime que tout chef devrait être doté à la fois de « Al Himma » traduit l'aptitude à la répétition régulière et sans lassitude des activités quotidiennes comme des entreprises exceptionnelles, « Al Hayba » se manifeste par un charisme devant les subalternes et par la capacité à se confronter avec les puissants, tandis que « Al Azima » est la volonté ferme et inébranlable. Ce sont ces traits qui permettent aux « leaders » de fédérer ses subordonnés autour d'une vision commune ou d'un projet d'intérêt général. Ils sont surtout nécessaires à la formation d'une identité commune, fédératrice des forces vives dans la société, comme dans l'entreprise.

## À la recherche du temps linéaire perdu

**Giovanni COSTA, Professeur émérite, Université de Padoue, Italie**

Les rituels d'entreprise peuvent être analysés en les rapportant à la perception du temps. Les rites ont tendance à rendre le temps circulaire avec des impacts sur l'identité, le sentiment d'appartenance, le sens de la communauté, réalisant ainsi des économies d'échelle, de réplication, de proximité et de standardisation. Mais des déséconomies sont aussi générées parce que beaucoup de gens font les mêmes choses aux mêmes heures en utilisant les mêmes ressources. C'est à cause de cette synchronisation que nous nous retrouvons avec des villes congestionnées et polluées, des bureaux, des usines et des structures sur et sous-utilisées, des difficultés à concilier travail et vie privée. Dans la notion du temps circulaire, les rôles sont attribués à l'avance, le scénario est déjà écrit, l'incertitude diminue et la prévisibilité du comportement de chacun augmente. Dans la notion du temps linéaire, par contre, il y a un passé, un présent et un futur. Et le futur est incertain et inconnaissable. Dans la circularité du temps, rien de nouveau ne peut se produire. Dans la linéarité du temps, tout peut se produire. L'attrait du temps et donc des rituels varie avec l'âge : les nouvelles générations sont attirées par le temps linéaire parce qu'il satisfait leur esprit d'aventure, leur recherche de nouveauté ; les générations plus anciennes sont attirées par le temps circulaire, et donc par les rites, qui les rassurent, même si cela peut dégénérer en une sorte de compulsion de répétition qui freine les changements. L'efficacité du renouvellement des rites en termes d'engagement des collaborateurs dépend donc de leurs perceptions du temps. Il serait peut-être inutile de renouveler les rites sans intervenir sur ces perceptions.

## Que sont les rites devenus ?

**Patrick DAMBRON, Vice-Président ASMP**

« Les routines, les méthodes de travail, les petites habitudes, les réunions, les « tocs », tout cela constitue les rites de l'entreprise et sont transmis d'un collaborateur à l'autre. Les rites sont les manifestations tangibles et physiques des valeurs. Ils rythment la vie des collaborateurs, et organisent les actions de chacun. Ces routines ou passages initiatiques donnent un cadre aux interactions. Ils peuvent s'avérer facilitateurs d'échange et d'insertion et représentent un cadre pour chaque collaborateur qui lui donne un sentiment d'appartenance quasi tribal. » Cette définition figure dans le « mag » du cluster « Digital League » spécialisé dans le numérique. Elle correspond assez à ce que l'on trouve dans maints articles ou ouvrages et s'inscrit, c'est le moins que l'on puisse dire, dans le conventionnel. Et pourtant, elle interroge. À quoi servent les routines dans un monde en perpétuelle évolution quand on veut faire du changement un axe managérial de réussite future ? Le changement de rythme ne doit-il pas engendrer un changement de rites ? Et que dire des « petites habitudes » au regard de l'innovation dont on sait qu'elle est cruciale ? Que transmettre « d'un collaborateur à l'autre » dans ces conditions ? Attention donc à ne pas répéter les pratiques d'une autre époque, signe de paupérisation des relations vraies au profit de stéréotypes sociaux appliqués aux salariés.

## Des rites « agiles », pour faire face aux « mutations » de l'entreprise

**Richard DELAYE-HABERMACHER, MSG, Université de Sherbrooke, PROPEDIA (Groupe IGS)**

Si certains ont été davantage concernés voire impliqués que d'autres, personne n'aura été épargné par la crise sans précédent que nous venons de vivre. Les temporalités, les relations, les marchés, tous ont été impactés par cet épisode qui a modifié en profondeur nos habitudes. Jamais la frontière entre les sphères privée et professionnelle n'aura été si fine avec, de surcroît, une nouvelle dimension impulsée par l'hybridation du travail. Car ne nous méprenons pas, si certaines organisations ont pu trouver dans cet épisode sanitaire une formidable opportunité de développement, d'autres ont été contraintes de « jeter l'éponge » et de se résigner à « fermer boutique », un véritable drame pour les chefs d'entreprises et leurs équipes car la magie des aides a cessé de faire son effet.

En réalité, si dans certains cercles de réflexion, les rites doivent demeurer immuables, il est certains qu'ils doivent également évoluer. Cette affirmation, qui peut paraître paradoxale ne l'est pas tant que cela. Les rites, sont avant tout un ensemble de règles qui forment un cadre et ce cadre ne peut rester rigide face à des contextes qui prennent des dimensions supplémentaires à la condition expresse qu'il continue à véhiculer l'esprit et les valeurs dans lesquels il a été créé. En effet, qu'il s'agisse des interconnexions foisonnantes entre mondes réels et mondes virtuels, des *blockchains*, des NFT, de l'intégration progressive de l'intelligence artificielle dans notre quotidien, le tout a été catalysé par une crise sanitaire qui nous a poussé à l'adaptation et à la résilience. Les marchés et les environnements deviennent fluides, et seule l'agilité et la création de nouveaux rituels pourront nous aider à faire face aux mutations que nous avons tardé à anticiper. Cela passera sans doute par un changement de paradigme beaucoup plus profond qu'il n'y paraît en passant du rituel normatif au rituel devenant un véritable réceptacle du monde liquide qui se construit petit à petit et dans lequel nous devons apprendre à évoluer.

## Plus que les managers, ce sont les salariés les premiers acteurs de leur engagement !

**Laurent DEPOND, Président, Human Factor Consulting, HFC**

Est-ce que le délitement du rapport au travail va être stoppé dans un environnement profondément déboussolé par les effets de la pandémie si nous inventons de nouvelles modalités d'échanges entre managers et managés ou entre coéquipiers ? Des jalons réguliers ? Des célébrations ? Un paradoxe : le principe des rites c'est de s'inscrire dans la durée, il faudrait donc un temps d'appropriation pour qu'ils produisent des effets. Second écueil, c'est que, nous les humains, n'aimons pas le changement qui crée de l'incertitude. Changer des rites rassurants peut, au contraire, perturber. Surtout, la question iconoclaste qui se pose est de savoir si ce sentiment d'appartenance sympathique qu'ils créent contribue réellement à l'engagement ? Pas vraiment ! Une modélisation que nous avons menée en 2021\*, a ainsi mis en évidence deux facteurs explicatifs essentiels pour l'engagement : il repose d'abord sur la capacité d'adaptation des individus (« j'ai les ressources en moi pour faire face à mon environnement de travail, même dysfonctionnel ») et sur l'appariement entre activité et motivations intrinsèques (« je fais ce que j'aime vraiment faire »). Alors essayer d'inventer de nouveaux rites au travail, c'est sans doute l'expression d'un biais qui consiste à se rassurer par l'action... Sans se préoccuper de son efficacité.

\*EFFET 2021 par IME Conseil

## Télétravail et rites renouvelés : un renforcement du collectif de travail au service de l'engagement individuel

**Caroline DIARD, Enseignante-chercheuse, ESC Amiens**

Un des enjeux majeurs de la fonction RH pour l'année 2022 est de faire face à un phénomène massif de démissions (DARES, août 2022). Confrontées à de nombreux départs, les entreprises doivent motiver, fidéliser, attirer les meilleurs et développer l'engagement. Pour cela, elles développent leur marque employeur, mettent en œuvre de nouveaux modes d'organisation agiles pour satisfaire aux aspirations des collaborateurs. Parmi les nouvelles promesses des employeurs, le télétravail en mode hybride est un incontournable. Cependant, en situation de travail à distance, le collectif de travail est éclaté et prend une dimension nouvelle, poly-cellulaire. Le renforcement de la culture d'entreprise, des valeurs et un renouvellement des rites, peut permettre de renforcer la cohésion des équipes. Il est dès lors particulièrement pertinent pour un manager de s'intéresser à ces rites nouveaux. En ethnologie et en sociologie les rites ou rituels désignent un ensemble de pratiques prescrites ou interdites, liées à des croyances magiques et/ou religieuses, (Maisonneuve, 1999). Ces rites ont une dimension interactionnelle et une fonction collective favorisant l'engagement. Dans une entreprise, garantir l'engagement (état psychologique qui a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise (Meyer & Allen, 1991) des collaborateurs est un facteur clé pour assurer la fidélisation des collaborateurs. La relation managériale avec le télétravailleur se co-construit désormais autour d'une culture d'entreprise repensée avec le développement de nouvelles formes d'engagement. L'implication collective est garantie par l'évolution de rites partagés, sous forme d'ajustements mutuels. Le télétravail devient une valeur commune, avec des rites nouveaux et des usages innovants (virtual coffee, groupes « WhatsApp »). De nombreux accords télétravail, pourraient ainsi désormais être présentés comme un excellent levier d'engagement et de fidélisation des collaborateurs et la négociation sur ce thème, plébiscitée par les partenaires sociaux.

## Le rite au travail, un truisme laïque, sacré et essentiel

Jean-Marc DULOU, directeur pédagogique des ESG PARIS

« Vous reconnaissez ici pour chef... » Cette phrase cérémoniale rassemble une organisation militaire de façon légitime autour d'un nouveau chef ; leurs membres se reconnaissent autour des symboles quasi sacrés (drapeau, insigne) participant ainsi à une forme de fraternité et à la construction de « l'esprit de corps ». La hiérarchie prend ici tout son sens étymologique de « pouvoir sacré ». Paradoxalement, un salarié du privé m'évoquait récemment son sentiment dubitatif après une journée d'intégration clôturée par un pot pour marquer le « *onboarding* » et frapper les nouveaux arrivants du sceau de leur appartenance à l'entreprise. Le travail, désormais jugé « nuisible et funeste », perd tout caractère sacré au point que les salariés peinent à se reconnaître naturellement dans une culture d'entreprise, sauf du fait de leur ancienneté d'appartenance. Or, de moins en moins de salariés restent de façon pérenne au sein de la même entreprise. Et la cohésion, l'adhésion à une culture d'entreprise ne se décrètent pas, ne s'achètent pas. Comment alors donner envie, de la fierté d'appartenance à son organisation sans rituel et sans notion transcendante ? Ne pas pratiquer de rites, de cérémonial et ne pas en établir de façon naturelle (sans brimade !) obère de facto l'engagement des collaborateurs. Ainsi, parler du renouvellement des rites prend non seulement un aspect primitif voire magique, au sens même évoqué par FRAZER (« instinct humain profondément enraciné ») que sacré comme l'aborde Mircea ELIADE par le fait que « notre société s'est désacralisée ». En s'appuyant sur un *storytelling* pensé, des valeurs non galvaudées, des coutumes respectueuses, les DRH doivent réfléchir au renouveau de rites naturels, cérémoniaux et respectueux, légitimant un accomplissement possible sans imposer un bonheur rédhitoire au travail. Ces rites peuvent non seulement être à l'intégration mais aussi dans les mutations internes, promotions et tous changements dans l'entreprise ; le retour de ce type de rite est une évidence certes mais à la fois laïque et sacrée.

## Rites-Engagement : un cercle vertueux

Pierre EL HADDAD, Maître de conférences, Université Saint Joseph de Beyrouth, Faculté de Gestion et de Management

Les entreprises subissent des transformations majeures et multiples afin de répondre et survivre aux changements disruptifs toujours plus fréquents. Du fait de leur amplitude et leur fréquence, ces transformations entraînent les germes d'une dislocation culturelle et sociale. Les acteurs désabusés par l'insécurité et les conflits amplifiés par la célérité du changement se retranchent dans une posture stoïque peu propice à l'entreprise d'aujourd'hui. Cependant, instaurer des rites sert à cimenter les acteurs autour de valeurs partagées et d'un sens commun, autrement dit, une culture organisationnelle. Les rites sont simultanément la manifestation et l'affirmation de la culture d'entreprise. Ils assurent un sentiment de sécurité individuelle, une vision collective, et une appartenance. Ce ciment intangible est primordial au développement du sens social de l'individu et son engagement dans la vie de l'entreprise ainsi garantissant un minima de performance. Rites, par ailleurs, ne sont pas synonymes d'immobilisme. Au contraire, assurer leur perpétuité, et par conséquent leur utilité, exige une dynamique d'adaptation aux changements sociaux et sociétaux subis par les acteurs. Ce dynamisme rituel est à son tour assuré par l'engagement des acteurs, ainsi perpétuant un cercle vertueux rites-engagement-rites.

## Le signifié du rite comme indicateur de l'engagement

**Jean-Marie ESTEVE, Chercheur associé Montpellier Recherche Management et Labex  
Entreprendre, Gérant de Société**

Il faut des rites. Qu'est-ce qu'un rite ? C'est ce qui fait qu'un jour est différent des autres, une heure des autres heures (*Le petit Prince* ; Saint Exupéry). Le rite est le signifiant, il est statique alors que son signifié est dynamique. Dès lors, comment éviter l'entropie du rite pour éviter l'entropie de l'engagement dans la PME ? Un partage des rites par une grande majorité des collaborateurs est de nature à induire un égrégora managérial, perceptible sur l'atmosphère qui règne en PME et source de performances. La spontanéité dans la PME fait qu'il se crée des rites sans rituel formel. Rites d'accueil, comme le bonjour ou le sourire qui diffèrent des rites institutionnalisés. Le rite est consubstantiel à la culture de la PME ; autant dire consubstantiel au dirigeant de la PME tant l'identification à son entreprise est prégnante. Sans l'investissement du dirigeant de PME pour dynamiser et légitimer les différents rites, l'engagement des collaborateurs manquera d'efficacité. De fait, le rite qui est de nature répétitive voire statique restera le support d'un signifié dont le sens est évolutif tout au long de sa pratique. Les indicateurs des rites peuvent être observés, expliqués et managés : la fréquence, la durée, le lieu, la nature et le signifié pour éviter que le rite devienne une vague marchandise annihilatrice de sens.

## Le rite entre déséquilibre et stabilité du collaborateur

**Driss FERAR, Colonel-Major de Gendarmerie Royale (E.R), enseignant-chercheur en MRH,  
consultant senior**

Si le rite est une pratique sociale codifiée soit par la loi soit par la religion, la pratique renouvelée du rite permet de renforcer l'engagement émotionnel au service d'un but commun. À travers le renouvellement des pratiques rituelles, le but commun du corps social en partie déséquilibrée, serait de créer une stabilité et d'unifier les individus déjà séparés par les contingences sociales (Turner, 1972). De ce point de vue, le renouvellement des rites permet certes, de renforcer l'engagement émotionnel des collaborateurs. Mais il permet aussi de répondre à une anxiété logique du collaborateur née d'un déséquilibre entre le monde discontinu de tous jours et le monde continue qui prône l'égalité de tous (Lévi-Strauss, 1971) et une socialisation de l'espèce humaine (Lorenz & Goffman, 1974). À la question de savoir si le renouvellement des rites signifie une modernité, l'anthropologie et les sciences sociales pensent aux rites non occidentaux comme ceux des autochtones d'Amérique ou d'Afrique, qu'elles appellent les nouveaux rites qui ont influencé les nouvelles pratiques rituelles, par l'apport des valeurs d'équité de justice et d'engagements des individus. Ainsi, les nouveaux rites qualifiés de modernité, visent une nouvelle réalité quoique difficile à cerner par des interprétations sociales en dehors de l'explication purement religieuse. Les nouvelles pratiques rituelles, qu'elles soient considérées de rationnelles (Meric 2009), de dynamisme permanent (Pentland & Feldman, 2005), ou de rituels érigés en institutions (Pesqueux, 2007), ont aidé au renforcement de l'engagement des collaborateurs en vue de contribuer au développement durable des générations actuelles et futures.

## Arithmétique ou harmonie ?

**Jean-Marie FESSLER, directeur d'hôpital et d'établissements de soins, enseignant à l'ESSEC, aux Arts & Métiers et à Stanford University**

Rites et rituels visent à faciliter l'initiation et l'intégration de celles et ceux qui arrivent. Naturellement, les entreprises publiques, privées et de l'économie sociale y consacrent de l'énergie et certaines ressources. Les rites expriment peut-être à la fois un besoin fondamental de sécurité et d'ordre dans les relations humaines et d'harmonisation des temporalités, spatialités, langages et savoirs au sein de nos organisations d'appartenance. Ainsi va la vie, balançant du moi au groupe et du groupe au moi. Évidemment, la qualité des rites est fondamentale. Mensonges, manipulations, archaïsmes, management toxique sont incompatibles avec les visions coopératives, positives et humanistes que traduisent les meilleurs rites qui rythment nos vies. Qui joue avec de telles dimensions symboliques sera confronté, tôt ou tard, à la mise en évidence des frustrations et des non-sens. Enfin, partageant la thèse d'une racine indo-européenne commune aux termes arithmétique et rite, le verbe sanskrit *ar*, adapter, ajuster, et *rita* au participe passé passif, je me permets d'attirer l'attention sur la contradiction délétaire entre les mots et envolées lyriques de certains discours censés mobiliser les salariés et leur gouvernance par les formalismes, normes et nombres. Comme toujours, ce qui donne sens aux rites réside certainement plus dans les décisions et actes réels que dans les mots qui les habillent.

## Vers une coexistence équilibrée du rite collectif et du rite individuel dans l'organisation

**Hugo GAILLARD, MCF, Laboratoire ARGUMans, Le Mans Université**

La place du rite a longtemps été étudiée par les chercheurs en gestion, mais aussi en sociologie et bien sûr en anthropologie, pour ce qu'il a comme contribution à la mise en société des Hommes qui s'organisent ; dans les entreprises donc, mais aussi en dehors. En plus d'être étudié, le rite est encore expérimenté et organisé de façon collective dans bon nombre d'organisations souhaitant par-là atteindre la sacro-sainte « cohésion des équipes », ou encore « améliorer l'expérience collaborateur », dont on ne sait plus vraiment dans la novlangue managériale s'ils sont des antécédents ou des déterminants de l'engagement, lui-même autrefois appelé implication, avant que le terme de soit rangé dans les tiroirs académiques pour vétusté. Si la dimension collective (et instrumentale) du rite est une récurrence de la vie organisationnelle, la dimension individuelle y est traditionnellement plus rare, ou au moins plus discrète, pour des raisons à la fois politiques et sociales. Nos observations nous conduisent pourtant à penser que les récentes évolutions que sont l'entrée plus marquée des pratiques religieuses, spirituelles et philosophiques dans l'entreprise d'une part, et l'aménagement des espaces de travail pour satisfaire les rites individuels qui en découlent d'autre part ; sont le signe d'une nouvelle coexistence entre rites collectifs organisés et rites individuels régulés. Il est probable qu'une des conditions futures de l'implication des collaborateurs soit dans cet équilibre entre rites collectifs et individuels. Il s'agit d'un équilibre à maintenir car si le rite individuel prend le pas sur la dimension collective, c'est l'implosion potentiel des équipes ; et si le rite collectif prend le pas sur l'individualité, c'est la négation de la promesse d'inclusion, désormais faite par toutes les organisations, au moins dans un discours mimétique.

## Vrais rites et faux enjeux

**Jean-Michel GARRIGUES, Associé, Ressources Humaines et Développement, BLB Associés**

Il faut donc qu'un postulat soit posé par rapport à ces rites, exigeant que la culture soit clairement identifiée comme l'élément indiscutable, j'insiste sur ce mot, de l'adhésion des salariés à l'entreprise et à son projet. Il faut affirmer en ce en quoi l'on croit, énoncer l'éthique et les valeurs qui sous-tendent un comportement. (Didier Pitelet, *Le pari de la culture*, Eyrolles 2016). La messe est dite, en somme. Un focus essentiel sur les rites structurels, liés aux valeurs établies, proclamées, affichées partout dans l'entreprise. Mais la chose est entendue aujourd'hui : nul engagement réel en l'absence d'un employeur responsable, qui fait ce qu'il dit, qui dit ce qu'il fait. Car le constat est lapidaire : encore aujourd'hui, environ 70 % des salariés, interrogés anonymement, indiquent qu'ils ne vérifient pas, dans leur travail quotidien, la mise en œuvre de ces valeurs affichées planétairement dans les grands groupes. Comment avancer ensemble en l'absence de vérité des engagements ? Comment susciter l'implication en l'absence d'une culture partagée ? Les rendez-vous formels sont souvent absents, ou transparents. Ainsi, en période de guerre des talents, de rééquilibrage des rapports de force, de pénurie des candidatures, il arrive le plus souvent que l'on banalise l'embauche du nouveau collaborateur, au lieu de la sacraliser. Le contrat définitif est envoyé par mail, à charge pour l'intéressé de le signer et de le renvoyer par le même mode, là où on devrait créer un rite d'engagement, mis en exergue, valorisé, officialisé, annoncé, célébré. Donc attention à l'effet boomerang de rites artificiels, où l'effet d'annonce prime sur la densité du contenu, où la forme même pailletée prime le fond authentique. Ils peuvent encore agréger des vieux équipiers, des anciens matelots du navire professionnel, habitués à vivre ces sacralisations cosmétiques et moins enclins que leurs jeunes pairs à une exigence acérée. Ainsi, les grands-messes imposant un décorum suranné n'ont plus le vent en poupe, et les jeunes actifs se détournent de tout ce qui n'est pas logiquement adapté et réglementairement compliant. Dans un registre plus individuel, les entretiens annuels d'évaluation et/ou appréciation ont longtemps été des étapes obligatoires mais régulièrement biaisées, tant par l'évaluateur que par l'évalué. Des étapes de parcours professionnel dont bien peu ont su user comme un atout important et non comme une contrainte administrative. Remarquons le retour en grâce des rites conjoncturels, ceux qui ne sont liés qu'à des pratiques informelles et non à des process codifiés. La période pandémique a remis au centre du jeu des quotidiens banaux, ignorés voire décriés car appréciés sous un angle de productivité et non d'échange. Les confinements successifs ont bouleversé l'organisation du travail, et les comportements professionnels. Et ont fait disparaître, pour tout ou partie des collaborateurs, les rites de la machine à café, du déjeuner au restaurant d'entreprise, du pot après la journée de travail, ou toutes autres activités partagées, sportives ou associatives. Chacun reconnaît aujourd'hui l'importance de cette communication informelle, que les sujets abordés y soient professionnels ou personnels. L'empathie collective naît aussi de des temps d'échange, qui ont pu être qualifiés de perte de temps, et dûment limités, par des employeurs sourcilieux. Quelle que soit leur nature, les rites sont de puissants anneaux de liaison de la chaîne humaine que constituent tous les collaborateurs de l'entreprise, en quête d'un dessein commun. De ce fait, restons vigilants vis-à-vis de la tendance nouvelle à moduler, à modérer, à contraindre la présence des équipes sur les lieux de travail, pour peu naturellement que leur activité s'y prête. Car cette évolution, jointe à une volonté de constriction immobilière, contient en elle-même ses deux principaux dangers : limiter les rites aux sédentaires présents dans les locaux de l'entreprise, et empêcher la création de sens au sein de l'entreprise. À terme, des conséquences notables sur l'engagement commun, à n'en pas douter.

## Réactiver les rites intraorganisationnels pour réactiver notre société...

**Olfa GRESELLE-ZAÏBET, MCF, LIRSA-HESAM, CNAM Paris**

Dans notre société d'instantanéité, où les changements se succèdent en permanence, avoir des repères individuels et collectifs, organisés ou improvisés est primordial car structurant et sécurisant. La culture d'entreprise au travers des valeurs, rites et rituels rassure et ancre les actuels et potentiels collaborateurs dans la vie de l'entreprise. Étroitement liée à différents temps linéaire, cyclique et mythique mais toujours forte et partagée, elle est le ciment pour susciter un sentiment d'appartenance et un engagement durable. Comme toute chose, la culture d'entreprise doit se réinventer et se moderniser pour continuer à avoir du sens pour tous les collaborateurs et être le pont entre les diverses générations... Plus qu'une mode, c'est un sujet RH central de toute entreprise. Au travers de la mise en place de pratiques ritualisées permettant la convivialité, la solidarité et le partage, les RH contribuent au sentiment de bien-être des salariés. En tant que corps social et face à des collaborateurs de plus en plus résignés, il devient nécessaire pour l'entreprise d'en prendre soin pour les engager avec bienveillance. Les rites indiquent les types de préoccupations d'une organisation humaine. Prendre soin des femmes et hommes de l'entreprise, c'est prendre soin de notre société car elle en est le reflet... Une entreprise malade est une société en souffrance... Dans le contexte actuel, tout est question de sollicitude...

## Les rituels : un levier d'identité et d'engagement autant que de performance

**Jean-Yves GUILLAIN, Président-fondateur de Cactus consulting**

Indispensables à toute vie sociale, les rites rythment le quotidien des collaborateurs : saluts matinaux, pauses café, réunions d'équipe, baromètres sociaux périodiques, séminaires de team-building, « grand-messes » annuels, cérémonies de départ... sont autant de rituels qui répondent à des enjeux majeurs. Ces rituels sont sécurisants. Leur fonction est de nous donner des règles qui rassurent. Ils permettent aussi de (re)donner du sens, de fédérer, de façonner une identité dans un monde infini de possibles, de développer la loyauté et le sentiment d'appartenance. Compte tenu de leur importance, nombreuses sont actuellement les directions d'entreprise qui aspirent, par le biais de cérémonies ou de récits, à mettre en scène leur fondateur, leur histoire, leur mission ou leur projet. La pandémie de la Covid-19 a par ailleurs été l'opportunité, dans un contexte d'effacement de la frontière entre travail et vie privée et d'éloignement des membres d'une même équipe, d'inventer de nouveaux rituels, en full remote, pour maintenir un minimum de lien. L'intention portée par un rite est celle d'une mise en ordre au profit d'un renforcement d'une communauté de destin. Il définit un temps différent du temps ordinaire, un espace sanctuarisé d'apaisement. Pour les start-ups comme pour les groupes internationaux, renouveler les rituels est devenu une préoccupation essentielle pour actualiser le contrat de confiance, faire face à une crise soudaine ou, tout simplement, assurer son développement. Renouveler les rituels, c'est poser des actes symboliques qui accompagnent les individus dans l'expérience transformatrice, sans oublier la nature ludique et inclusive du rite qui interroge notre part rebelle et créatrice. Les rites agissent alors comme des activateurs de transformation intérieure en vue d'un changement extérieur. Cependant, deux risques pointent dès lors qu'il s'agit de rites en entreprise. D'une part, une multiplication exagérée source potentielle d'un effet de « saturation » néfaste à la compréhension et à l'engagement des personnels. D'autre part, une dissonance entre les rituels et les valeurs du collectif concerné. Il s'agit ici d'un problème de non-congruence entre des pratiques ritualisées fabriquées de toute pièce et des principes d'action profondément ancrés dans le *mindset* d'une organisation. Si l'on parvient à endiguer ces deux risques, revisiter et faire vivre les rituels dans l'entreprise rendent possible la réinvention de nouvelles formes d'expériences apprenantes et l'émergence d'une sorte de supplément d'âme, composante clé d'une culture d'entreprise à même de booster la motivation individuelle et la performance collective.

## Du fou rire au fou rite

**Jacques IGALENS, Professeur émérite Université Toulouse Capitole, directeur honoraire de TBS**

Les rites sont importants essentiellement parce qu'ils rassurent. Dans un monde qui bouge en permanence, le rite permet de montrer que certains repères sont toujours là. C'est d'ailleurs aussi le cas de la cérémonie religieuse, le rite permet de savoir exactement où nous en sommes, il scande, il ponctue, il est toujours au bon endroit et au bon moment. Il permet de séparer le profane du sacré. En entreprise, il a été mis à mal par la pandémie et le digital, même le phygital ne permettent plus de pratiquer les rites du passé car les rythmes, les communautés n'ont plus la même stabilité et le rite a besoin de stabilité. La solution ? Inventer des rites adaptés au numérique. Le salarié est chez lui, créons le rite du début du travail en ligne en déployant des décors (fournis par l'entreprise), des échanges (sur des lieux virtuels ouverts en permanence), des réserves de bien-être en ligne (consultable à tout moment), des jeux, des chants, des chats, des échanges inédits avec le patron et donnons un nom à chacune de ces initiatives. Ritualisons toutes ces nouvelles pratiques. Que cent fleurs s'épanouissent !!! Non le travail en ligne ne doit pas être aussi triste que celui du professeur d'université qui n'a rien devant lui avant son branchement, rien après et qui parle le plus souvent face à un écran noir et qui n'a jamais personne à qui s'adresser dans son administration... Les rites de demain existent déjà sur les plateformes de jeu, dans les start-up, etc. Il faut aller les chercher, les transposer, en créer de nouveaux à foison pour que quelques-uns subsistent. En 1968, ma génération disait : « on n'est pas contre les vieux mais contre ce qui les fait vieillir » (la phrase est parfois attribuée à Hallier mais personnellement je doute de cette attribution). Aujourd'hui je ne suis pas contre le distanciel mais contre ce qui met de la distance entre les salariés... le rite efface la distance, créons des rites... des rites fous, des fous rites.

## L'engagement des collaborateurs à l'aune de la danse des rites

**Kouadio Kan Hermann KOFFI, Directeur adjoint Développement des Ressources Humaines, Cie Ivoirienne d'Electricité, Abidjan, Côte d'Ivoire**

Le rite ou rituel est un ensemble de conduites individuelles ou collectives, relativement codifiées, ayant un support corporel verbal, gestuel, postural, à caractère plus ou moins répétitif, à forte charge symbolique pour leurs acteurs. Nul doute que l'engagement des collaborateurs mobilise des rites de plus en plus nombreux et variés au sein de l'organisation. À l'heure des transformations, et du monde VUCA (volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté), les rites apparaissent comme une bouée de sauvetage capable dans sa dimension holistique de relier corps, cœur et esprit, permettant de mobiliser nos multiples intelligences : cognitive, créative, émotionnelle, spirituelle, entre autres. Ce design de rituel dans cette logique, nous amène à nous réinventer en permanence. Les rites sont au final des éléments incontournables pour sustenter la création de valeur, l'inclusion, le bien-vivre ensemble et par la même occasion susciter l'engagement des collaborateurs.

## Le New normal et les News pratics : la quête des News motivations dans les organisations post-modernes

**Bertin Léopold KOUAYEP, Directeur de l'École Supérieure de Commerce et de Gestion, Yaoundé**  
**Sorelle Gertrude NGOUNGOURE NGOULOURE, Chercheuse, Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, Université de Yaoundé II – Cameroun**

La question de renouvellement des rites se pose à cause de l'émergence d'une nouvelle façon de faire que certains auteurs ont qualifiée de « New normal ». Ainsi, les pratiques du management classique telles que prônées par Frédéric Taylor, Henry Mintzberg et Abraham Maslow doivent trouver un sens dans un monde de plus en plus digital où l'innovation managériale est perçue comme une clé de succès des organisations post-modernes. Le challenge du manager de demain est clair ! Celui de faire émerger de nouvelles pratiques et/ou d'adapter les anciennes pratiques aux contraintes du « New normal ». Comme l'on a l'habitude de dire familièrement « nouvelle année, nouvelles attitudes », « New normal, News pratics ». Cependant, l'adoption des « News pratics » par les managers peuvent-ils renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs ? Nous sommes tentés de répondre à cette question par l'affirmative mais tout d'abord, il serait plus prudent d'identifier en amont les « News motivations » des collaborateurs avant la mise en place des « News pratics » susceptibles d'influencer positivement le niveau d'engagement de ces derniers. Il apparaît donc indispensable pour les managers de s'intéresser aux besoins spécifiques de chaque collaborateur pour être en mesure de reconstruire une base du processus managérial à même d'améliorer le niveau d'engagement de ses collaborateurs.

En conclusion : les rites managériaux sont essentiels pour la motivation et la performance et font partie intégrante du management participatif ou collaboratif (Jean-Marie PERETTI). Ils permettent à la fois aux collaborateurs de se motiver et d'être proactifs, et à l'équipe de développer son intelligence collective. Ce sont de puissants espaces d'animation, de dialogue, de prise de recul et de créativité, à condition qu'ils ne tombent dans la routine ou l'excès de formalisme.

## Mythe, rites, doctrine... le secret de l'engagement des collaborateurs

**Arnaud LACAN, Professeur, KEDGE Business School**

L'engagement des collaborateurs découle de leur motivation toute à la fois intrinsèque et extrinsèque. Le manager s'il ne peut pas décréter la motivation et donc l'engagement, peut en revanche travailler à créer les conditions de l'émergence de la motivation conduisant à l'engagement des collaborateurs. La motivation extrinsèque concernant les externalités positives corrélées à l'atteinte des objectifs, c'est surtout sur la motivation intrinsèque, c'est-à-dire une force interne dont le but est le plaisir au travail, que le manager doit porter son attention. Or, il existe un triptyque commun à toutes les sociétés humaines de sens dans leur recherche de performance en fonctionnement collectif. Ce triptyque anthropologique consiste à disposer au sein de l'équipe quelle qu'elle soit : – d'un mythe fondateur pour rappeler à toutes et tous les pourquoi et pour quoi de l'équipe ; – de rites de perpétuation de ce mythe pour retrouver et vérifier lors de ces moments l'accord avec le mythe fondateur ; – d'une doctrine pour permette d'habiter ces moments de rites. Le renouvellement des rites paraît donc aujourd'hui plus que jamais essentiel dans la recherche de performance des collaborateurs dans une époque de profond bouleversement des formes de travail, avec évidemment le management à distance et ses complexités. Mais attention, ces rites de perpétuation ne seront efficaces s'ils viennent en écho d'un mythe fondateur puissante. N'est-ce pas là l'origine de l'élan de sens auquel nous assistons dans les entreprises avec l'avènement des entreprises à mission et/ou de leur raison d'être ?

## Je ne répondrai pas à cette question car elle m'indigne

**Hubert LANDIER, Vice-Président IAS**

Je ne répondrai pas à cette question. Je m'y refuse, et même elle m'indigne. Elle répond à une philosophie utilitariste et laisse supposer une visée manipulatrice, venant même de celui qui la pose. Quels rites inventer pour que les « collaborateurs » puissent croire à ce qu'on leur présente comme une finalité souhaitable ? Comment manipuler l'humain afin de le faire entrer de force dans un projet économique qui leur est extérieur (sans quoi la question ne se poserait pas) ? À quand une Direction générale des rites afin de définir ce à quoi les salariés doivent croire ? Avec grande messe et enthousiasme obligé ? Ceci représente une défaite de l'humanisme. Les rites ne s'inventent pas. Ils s'imposent par la pratique répétée au sein de la communauté. Et s'ils se renouvellent, ce ne sera pas forcément dans le sens d'un « renforcement de l'engagement des collaborateurs ». Non de ce qu'attend d'eux le *deus ex machina*. Du moins je l'espère.

## Du Rite momifiant au Rite Régénérateur : un vécu indien

**Mouloud MADOUN, Professeur, DY Patil Université, VPSM Navi Mumbai, Indes**

Motiver, engager les employés : Tel est le récurrent credo des dirigeants d'entreprises. Pourtant, malgré les initiatives, outils et gadgets mis en place, les résultats restent décevants : selon le « Global Workplace Report » publié en 2021, plus de 80 % des employés se sentent peu ou pas engagés du tout. Ils se sentent peu concernés par les préoccupations des dirigeants. L'efficacité des rites repose essentiellement sur leur capacité à produire du sens et établir le LIEN affectif entre les employés, le chef et l'entreprise. Or en Occident, les rites se réduisent à des routines qui visent à conforter et éviter les surprises. Tout est sous contrôle, le chef, père de famille y veille. L'entreprise et ses employés sont entre de bonnes mains. Celles du leader omnipotent qui dirige, seul, le bateau dans la bonne direction. Les turbulences récentes remettent en cause ces certitudes. Le chef semble avoir perdu son aura et sa force magique. Les exemples de désenchantement sont nombreux. La crédibilité du chef et le lien de confiance sont sérieusement ébranlés. L'ordre cède de plus en plus au chaos. En Inde, les rites continuent à exercer leur rôle magique ; ils vitalisent et régénèrent la raison d'être de faire partie de l'organisation.

## Les rites en entreprise : derrière la symbolique, un engagement en branle

**Théodore NADZIGA, Conseiller en GRH, RAGGAE, Ouagadougou, Burkina Faso**

De nos jours, nombreux sont les travailleurs et les entreprises qui font face à des difficultés qui impactent sur leur niveau d'engagement et leur performance. Dès lors, certains employeurs font appel à des cabinets spécialisés ou à des coachs afin de les résoudre. Or, parfois la solution se trouve à l'interne. En effet, les rituels en entreprise peuvent constituer un tremplin pour « remobiliser les troupes » et parvenir à une meilleure performance. Par exemple, le dîner annuel organisé par la société de handling à l'honneur de ses partenaires (compagnies aériennes assistées) constitue un rituel rassembleur, un moment de communion, d'échange, de partage, de célébration des meilleurs agents désignés par les partenaires. Ce rituel précis peut être un déclic pour plus d'engagement chez les salariés de l'entreprise. C'est dans ce sens que Jeffrey (2003) indique que le rituel (en entreprise) « met en scène, à travers une série d'actes et de paroles, des symboles qui donnent à vivre une expérience signifiante ». Le rituel est donc intimement lié à la vie sociale de l'entreprise. Autant il favorise la cohésion des équipes, il forge la culture d'entreprise, autant il renforce le niveau d'engagement des travailleurs.

## L'engagement des salariés : une lecture en termes de coresponsabilité entre managers et managés

**Hadj NEKKA, GRANEM, IUT-Université d'Angers**

Les rites sont interconnectés avec les autres composantes formant la culture d'entreprise. En effet, les valeurs partagées sont renforcées par les légendes et/ou les histoires du passé (les mythes) et donnent à leur tour naissance à des rites ponctuant la vie en entreprise. Les rites aussi s'appuient sur les symboles dont certains (comme le langage) sont considérés comme le symbole le plus expressif de la culture. Ces interconnexions rendent la prononciation difficile sur l'influence des rites sur l'engagement des salariés. Certains écrits attribuent aux rites une capacité à favoriser l'obtention de l'engagement des salariés et bien d'autres avantages tels que le renforcement de la cohésion du groupe, la détermination de l'action envers les objectifs collectifs et le développement du sentiment d'appartenance, etc. Cette influence peut être supposée d'autant plus que la littérature distingue les rites de différenciation (qui ont trait à la délimitation et à la cohésion du groupe) et les rites du quotidien, appelés aussi rites d'interaction, (règles de tutoiement, salut matinal, pause-café...). Les managers peuvent donc s'appuyer sur ces rites pour aider leurs salariés à aimer leur travail. Ils vont donc œuvrer pour que les salariés ne viennent pas uniquement pour la rémunération en essayant de les aider à trouver, comme disent certains philosophes, ce qui ne leur manque et qui peut les réjouir. Bien entendu, si les managers peuvent aider les salariés à se motiver, la motivation incombe totalement aux salariés eux-mêmes. Les salariés peuvent aimer leur travail s'ils trouvent une meilleure ambiance, une plus grande utilité sociale du travail, une possibilité d'évoluer et de progresser, un vécu d'une aventure professionnelle passionnante, un sentiment de réaliser un travail conforme à ses valeurs, bref des conditions favorables à leur engagement. Cependant, n'oublions pas que lorsqu'un manager obtient l'engagement de ses salariés, le mérite leur revient grandement. C'est dans cette perspective que nous considérons les composantes de la culture d'entreprise et en particulier les rites comme des traducteurs d'une coresponsabilité entre managers et managés. Cette coresponsabilité est nécessaire à la création d'un cadre favorable à l'engagement des salariés dans la mesure où elle peut faciliter l'impérative cohérence entre les rites et les valeurs partagées du groupe. Ainsi les rites préservent le système de valeurs de l'entreprise qui détermine les croyances et les façons d'agir et de penser.

## Les rites ancrés dans la culture

**Jean François NGOK EVINA, Professeur Agrégé en Sciences de Gestion, Université de Douala, Cameroun**

En ethnologie et en sociologie les rituels désignent un ensemble de pratiques prescrites ou interdites, liées à des croyances ancestrales, magiques et/ou religieuses. Ces pratiques suscitent l'observation et l'interprétation aussi bien des chercheurs tels que Lévi-Strauss ou Durkheim. La psychologie sociale quant à elle met l'accent sur la dimension interactionnelle des rites qui concerne certains aspects de la vie quotidienne, en s'attachant au sens vécu et au niveau de conscientisation de la conduite des hommes au sein de la société. Cependant, la psychanalyse, tout en reconnaissant la fonction collective des rites, s'intéresse surtout à leurs formes et à leurs fonctions privées. Il convient de noter ainsi que les rites au sein d'une société peuvent être considérés comme un mythe ou comme une réalité. L'approche socioculturelle donnant un sens ou non à ce concept dans la société. Les rites apparaissent ainsi comme une représentation culturelle, ancestrale et comportementale des individus. Certaines sociétés ont ainsi perdu leurs cultures et adoptent la culture importée. Qu'en est-il du niveau d'engagement des collaborateurs ? L'engagement des collaborateurs envers l'organisation a fait l'objet de nombreuses recherches au cours des dernières années. L'intérêt des chercheurs et des praticiens est selon Kathleen Bentein *et al.* (...) provient de la relation négative démontrée entre celui-ci et le départ volontaire de l'organisation. L'engagement organisationnel a été largement défini par Allen et Meyer (1996) comme comprenant trois formes : l'engagement affectif, qui désigne une identification, un attachement émotionnel à l'organisation ; l'engagement calculé, qui est basé sur les coûts perçus engendrés par la rupture du lien contractuel avec l'entreprise ; et finalement l'engagement normatif, qui représente une attitude de loyauté envers l'organisation. Dans la mesure où les rites sont ancrés dans la culture, cela aura un impact positif sur l'engagement normatif. Toutefois, si le rite est lié au comportement des acteurs, cela conduira à un engagement calculé.

## La co-construction des rites, un levier de renforcement de l'engagement de collaborateurs peut

**Joseph NZONGANG et Alain TAKOUDOU NIMPA, Agrégés en sciences de gestion, CERME, Université de Dschang-Cameroun**

La question de l'engagement des collaborateurs dans l'entreprise est cruciale. Elle anime les défenseurs de la culture comme recette magique pour cultiver « l'esprit maison ». il n'y a pas de recette miracle, il faut un management qui permet d'obtenir l'adhésion, l'acceptation ou mieux la co-construction des valeurs, symboles, rituels, routines et rites. La culture d'entreprise n'engage pas les collaborateurs par magie, elle ne peut bien entendu se réduire à des valeurs affichées sur les murs de l'entreprise. C'est un processus qui passe par des rites et rituels. C'est exactement pareil que pour favoriser l'engagement au travail des collaborateurs. Ces rites et rituels peuvent être de plusieurs formes : rites de politesse, de célébration, d'initiation, d'intégration, de passage, de partage, d'évaluation, de valorisation. Au fond, ce sont les expériences identiques que tous les collaborateurs partagent qui font leur unité sous la bannière d'une seule et unique culture d'entreprise. Cette dernière étant perçue comme une dynamique, il importe que le renouvellement des rituels et rites, se nourrissent également des façons de faire propres aux collaborateurs. La co-construction désigne un concept qui vise à faire participer directement et concrètement les créations dans le développement de l'entreprise. Cela permet de répondre à l'une des problématiques fondamentales de la productivité en entreprise : le besoin pour un employé de se sentir concerné par l'environnement dans lequel il travaille. Cela permet aux collaborateurs de s'impliquer dans les différents projets et aspects de l'entreprise et les encouragent à prendre des initiatives tout en s'épanouissant professionnellement. Pour obtenir les meilleures performances des collaborateurs, il faut leur engagement, pour qu'ils s'engagent, il faut donner un sens à leur travail. Une bonne équipe, une équipe performante, efficiente et efficace, est une équipe qui construit un projet commun. Les membres de l'équipe se sentent engagés parce qu'ils ont le

sentiment que l'union des efforts a un but et que ce but vaut la peine de fournir une charge de travail considérable. Dans la Co-construction, une équipe tire le meilleur parti des meilleurs talents de chacun, parce que le leadership est ouvert pour laisser chaque membre diriger quand son talent est le plus pertinent. La communication est donc beaucoup plus fluide. Chaque membre de l'équipe est habilité à contribuer pleinement à la performance collective et est récompensé de manière égale pour les réalisations de l'équipe dans son ensemble. Ainsi, co-construire les rites et par ricochet la culture d'entreprise est donc une activité à la fois stimulante, valorisante et engageante pour les salariés.

## *Le renouvellement des rites ne peut renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs que s'il s'appuie sur un socle minimal de discipline organisationnel*

**Viviane ONDOUA BIWOLE, Université de Yaoundé II, Cameroun**

**Jean-Paul TCHANKAM, Kedge Business School Bordeaux**

L'article de Philippe Garraud (2009) sur « les généraux allemands et le nazisme : entre adhésion, subordination, conformisme et détachement » démontre que l'adhésion, à travers le jeu de facteurs idéologiques notamment les valeurs communes et partagées justifie en grande partie l'engagement de l'armée au nazisme révélant ainsi la force des rites. Ceux-ci sont définis comme une pratique sociale codifiée ayant un caractère sacré. Ils ont souvent été considérés comme indispensables pour assurer l'adhésion des collaborateurs. Ainsi, par exemple, contrairement au management scientifique prôné par Taylor, le leadership apparaît dès les années 30 avec Elton Mayo comme le phénomène humain plus engageant car ancré dans les émotions. Du coup, les rites apparaissent comme un levier d'engagement incontestable car se nourrissant d'arguments touchant plus à l'affect qu'aux effets analytiques ; au point où leadership transactionnel (qui s'obtient à l'aide d'une contrepartie très souvent matériel) et le leadership transformationnel (plus engageant car basé sur l'attachement émotionnel des suiveurs) s'affrontent laissant transparaître que le leadership transformationnel est celui qui assure les changements durables et efficaces. Nous restons tout de même convaincus que les rites ne suffisent pas à eux seuls pour assurer l'engagement des collaborateurs, encore faut-il qu'un minimum de règles scientifiques et normatives les accompagne pour en faire un levier d'engagement. Ce serait donc illusoire d'envisager un management efficace sur la base des seuls rites. Le renouvellement des rites ne peut renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs que s'il s'appuie sur un socle minimal de discipline organisationnel.

## Entre Zoom et Métavers, des rites enrichis et enrichissants

**Jean PASQUERO, Professeur, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal**

La réponse est assurément positive. Il n'y a pas d'engagement authentique sans rites, ces balises qui donnent un sens à l'action collective. L'une des grandes privations organisationnelles pendant la pandémie fut l'absence de contacts proches et détendus. Nous avons essayé des cocktails ou autres cérémoniaux en distanciel, un semblant de ritualisation a paru s'établir, mais il s'est souvent noyé dans la facticité. À l'heure où le sentiment d'appartenance, l'esprit d'équipe et la finalité (purpose) sont portés comme des remparts contre la vague de départs de la Grande démission, il est essentiel de repenser nos rites pour célébrer à la fois la joie d'être ensemble et la raison d'être de nos efforts. « Renouveler » nos rites implique donc de les enrichir par de nouveaux cadres favorisant de vraies interactions. Quatre fonctions doivent être privilégiées : une fonction ludique (le jeu, le plaisir du partage, l'expression spontanée à l'opposé du discours d'efficacité) ; une fonction empathique (mieux connaître les autres, leur personne, leurs goûts, leurs hobbies, leurs fiertés) ; une fonction phatique (cultiver les liens interpersonnels pour eux-mêmes) ; et une fonction axiologique (réaffirmer nos valeurs). En attendant les miracles du Métavers, la difficulté sera d'organiser des rites qui plaisent, et qui ne sombrent ni dans l'artificiel ni dans le ridicule. On pourra compter sur les drilles prouvées de l'organisation pour imaginer des rituels reconnus et légitimes.

## L'Entreprise favorite est inscrite dans la cohésion par ses rites, ou la nécessité d'un PPCD

**André PERRET, Rédacteur en chef du MagRh**

En droit du travail on parle de subordination pour comprendre le lien qui existe entre l'individu et l'entreprise. Globalement cela signifie que l'individu accepte une réduction consentante de sa liberté en échange d'une rémunération : on est dans la relation individuelle. En termes de construction d'un collectif, l'entreprise va emprunter aux religions des procédures rituelles qui, elles, ont pour finalité de resserrer les liens entre les individus et entre ce collectif et l'entreprise. L'objet est le même puisqu'il s'agit de donner à tous, les conditions d'acceptation de l'idée selon laquelle on a toutes et tous les mêmes appartenances à des valeurs communes. Si elles sont préconisées fortement, c'est essentiellement parce que, à l'instar de la subordination, l'appartenance ne va pas de soi. Les crises de ces dernières années ont établi une distance entre les individus et l'entreprise. Même s'il est quantitativement minoritaire, le télétravail n'y est pas étranger. Du coup, il faut aujourd'hui observer non pas un mais des collectifs, ceux qui peuvent télétravailler et ceux qui ne peuvent pas ; ceux qui sont libres de s'organiser et ceux qui subissent l'organisation ; ceux qui sont reconnus indépendants et ceux qui ont un management présentiel, ou encore ceux qui veulent revenir dans l'entreprise et ceux qui veulent rester à la maison. Alors pour donner du corps et trouver des liaisons entre ces groupes, quoi de mieux que la participation à des rites d'appartenance où nous serions tous égaux, prosternés devant un deus ex machina fédérateur. Au fond, les rites sont peut-être une des solutions pour tenter l'impossible : faire des collectifs un seul collectif, c'est-à-dire avec un PPCD (plus petit commun dénominateur) mais d'éviter à tout prix le Plus Grand Commun Diviseur qui amènerait à nourrir la Grande Démission.

## Faire évoluer les rituels de management pour renforcer l'engagement des collaborateurs

**Mathieu PETIT, Doctorant, Université de Toulouse**

Dans un souci d'adaptation, les organisations qui le pouvaient ont transformé leur mode de fonctionnement durant la pandémie de Covid-19. Certaines ont pu mettre en œuvre de nouvelles pratiques en mixant les modes de travail « présentiel » et « distanciel » afin de répondre aux contraintes sanitaires tout en maintenant un niveau d'activité qui soit viable. Dans ce nouvel environnement, cette recherche de compétitivité reste un enjeu essentiel. Comment ces évolutions hybrides, qui concernent également les rites de management, peuvent-elles garantir le meilleur engagement des collaborateurs ? La théorie de l'autodétermination développée par Ryan et Deci (1985 ; 2000) propose une réponse. La mise en œuvre de pratiques soutenant la satisfaction des besoins fondamentaux des collaborateurs favoriserait leur engagement dans le travail, et par conséquent leur performance. Ces besoins psychologiques universels sont au nombre de 3 : il s'agit du besoin d'autonomie (c'est-à-dire de responsabilisation), du besoin de compétence, et du besoin d'appartenance sociale. En d'autres termes, les rituels de management doivent évoluer dans l'objectif de satisfaire les besoins fondamentaux des collaborateurs en tenant compte des nouvelles particularités des modes de travail. Et d'après la littérature scientifique, en plus de conduire les collaborateurs vers un plus grand engagement, la satisfaction de leurs 3 besoins fondamentaux réduirait notamment les risques de mal-être au travail et de burnout.

## Les rites, la rationalité et le sens

**Yann QUEMENER, Enseignant-chercheur, Brest Business School, Laboratoire du LEGO**

**Christelle LE BERRE, DG AcommeAssure**

**Abdelwahab AÏT RAZOUK, MCF, Université Rennes 2, Liris/LEGO**

Appliqué au monde du travail, Hofstede (1981) a précisé que les rites organisationnels, bien que généralement considérés comme inutiles et superflus, valent pour leur portée subjective et symbolique. Les rites ont pour vertu de soutenir l'effort cognitif et de réduire le stress des acteurs en situation de travail. Il est ainsi légitime de s'interroger sur l'opportunité de « déconstruire » ces pratiques « inutiles ». Dans le cadre d'une prise de fonction par la dirigeante d'une entreprise de service, le diagnostic organisationnel a conduit à l'identification de pratiques assimilables à des rites (« le point de 5 », offrir une tasse aux nouvelles recrues). La question de leur maintien s'est posée pour une dirigeante en quête d'efficacité. Le « point de 5 » est l'une de ces pratiques organisationnelles symboliques. Observable chaque matin dans les équipes opérationnelles sous forme d'un briefing très court à destination des collaborateurs du plateau téléphonique pour communiquer les performances de la veille, féliciter les meilleurs vendeurs et donner les instructions d'organisation et les objectifs commerciaux du jour. Tout le monde dans l'entreprise peut y assister. Cette réunion matinale a pour caractéristique de valoir davantage pour le repère stable qu'elle constitue, que pour sa portée objective et rationnelle. En dépit de l'objet de sa démarche (l'efficacité), la dirigeante a jugé que « le point de 5 » fait sens car il constitue une forme de repère organisationnel mobilisateur pour les équipes et un socle de l'identité de l'entreprise. Si l'on se réfère à Weick (1995), le « point de 5 », qui existe depuis toujours et a survécu aux changements de management et d'organisation, à la Covid-19, au télétravail, permet aux collaborateurs de s'engager dans un processus interactionnel pour construire collectivement une dynamique d'actions et de sens. Cette dynamique est fondamentale pour assurer la continuité des liens entre l'organisation et les collaborateurs (anciens ou nouveaux arrivants).

## Les rites comme outil de fertilisation de l'engagement des collaborateurs

**Robert SANGUE FOTSO, Agrégé des Sciences de Gestion, Université de Yaoundé II /FSEG**

En s'appuyant sur le proverbe africain qui stipule que « Ne jamais ouvrir un sac de piment sans connaître *a priori* la direction du vent », nous cernons l'entreprise comme un milieu complexe tant dans sa gestion que dans sa capacité à satisfaire les attentes contradictoires des parties prenantes, notamment les collaborateurs. Ainsi, la problématique de l'engagement des collaborateurs suscite un intérêt singulier. Les rites font partie des approches managériales qui visent à développer des valeurs, des croyances et des styles pour mieux répondre à la cohésion socio-professionnelle et ceci, dans une perspective de renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs et de favoriser la co-construction. Dans cette optique, les rites constituent l'épine dorsale de la culture d'une entreprise et se révèlent être comme l'indiquent Terrence et Allan (1982), les habitudes et les moments partagés par les collaborateurs à un rythme permanent. Bien que reposant sur des variables informelles, les rites peuvent être matérialisés sous la forme d'une charte à joindre au règlement intérieur. Éclairés sous cet angle, les rites deviennent une convention d'efforts, c'est-à-dire une conviction partagée sur ce qu'il est convenu de faire ensemble. Ce qui rejoint la pensée de Blaise Cendrars selon laquelle, c'est dans ce que les hommes ont de plus commun qu'ils se différencient le plus. Prosaïquement, les rites, au-delà de renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs, doivent permettre à l'entreprise de rester ouverte vis-à-vis de l'extérieur.

## Et vous ? Quel est votre meilleur jour de la semaine ?

**Gaëlle SEREIN-GROSJEAN, DRH Transformation RH, Groupe SAVENCIA**

Avant, nous nous inscrivions dans des rituels rythmés. Pour la plupart d'entre nous, ces rituels fixaient la source de notre engagement : les objectifs donnaient le cap et la motivation, les entretiens annuels permettaient le suivi et les reconnaissances non financière et financière dans la durée. Les moments informels tels que formations, pauses café, déjeuners, ... renforçaient nos liens et notre attachement affectif à nos « *work friends* » et par extension à l'entreprise. Nous nous sentions en sécurité et engagés. Puis vinrent ces bouleversements extrêmes qui ont modifié à jamais notre paradigme. Désormais, c'est une adaptation en permanence à ce « new normal » d'incertitudes. Quand certains partent pour (re)trouver du sens à leur vie, la plupart d'entre nous reste et invente de nouveaux rituels où le présentiel prend de la distance en visio : du virtuel à gogo dans les pauses café, des visites de nos intérieurs, au bout de quelques mois, nous connaissions presque tous nos animaux de compagnie... cela suffit-il à nous maintenir engagés ? Non, l'absence de contact physique effrite nos liens et notre engagement. Alors retour aux basiques créateurs de liens sociaux : redonner vie à nos locaux en revenant sur site en « vrai », retrouver nos moments de convivialité lors de repas et pauses café, faire des réunions en face-à-face, nous voir sourire, nous voir nous exprimer, ... dans le même espace ! Notre meilleur jour de la semaine ? Le jour où nous sommes tous présents, ensemble !

## Des petits riens peuvent transformer le quotidien

**Arnaud SCAILLEREZ, Professeur agrégé, Université de Moncton, Canada**

Saluer ses collègues le matin, prendre une pause-café ou son lunch avec eux sont quelques exemples de rites qui faisaient partie du quotidien de nombreux employés et que l'on croyait établis. Pour autant, certaines de ces pratiques sociales codifiées semblent devenir plus difficiles à maintenir désormais. Les structures traditionnelles des organisations tendent à être remplacées par de nouvelles pratiques et des formes d'organisation du travail modifiées. La pandémie (Covid-19) a accéléré ce phénomène, entraînant une transformation rapide et profonde de l'environnement de travail (télétravail, horaires flexibles, hybridité notamment). Ce contexte a modifié les rythmes et lieux de travail, tout en réduisant les interactions sociales. Ce délitement de certains rites peut nuire au bien-être et à l'engagement des employés. Face à ces bouleversements, les employeurs doivent agir sur un (ré)engagement salarial, offrir du sens au travail et de la convivialité dans les rapports entre collègues. Les rites professionnels participent au renforcement de la culture organisationnelle et à la création d'une identité collective. Ils reposent sur une croyance partagée en lien avec les valeurs et pratiques professionnelles d'une organisation. Les rites concourent au sentiment d'appartenance et améliorent la qualité du travail collectif. Même s'ils peuvent paraître insignifiants, il semble nécessaire de rétablir certains rites et d'en créer de nouveaux plus adaptés au monde actuel du travail.

## Rites organisationnels : une nécessaire et salutaire remise en cause

**Marie-José SCOTTO, IPAG Business School**

L'engagement des salariés n'en finit pas de susciter des interrogations en ces temps de « grande démission » ou pire, de « démission silencieuse ». Au sortir de la crise Covid, cela représente pour les entreprises un défi de taille. Cet engagement à recréer repose sur la restauration du lien social et du lien de confiance entre employés et employeurs. Comment les reconstruire ? En redécouvrant les rites et les rituels qui nourrissent la culture d'entreprise et que le télétravail en « archipellisant » l'entreprise risque de faire oublier. Les travaux de Deal et Kennedy (1982 ; 2000) restent toujours d'actualité. Tout groupe humain crée les rites qui le cimentent et lui permettent de montrer ce qui les rassemble. Les Rites (et les mythes), ces concepts importés des sciences de l'anthropologie, fondements de la culture organisationnelle, prennent actuellement une importance nouvelle pour rappeler les valeurs communes, le pourquoi, le sens de l'engagement dans l'entreprise. Mais il ne suffit pas d'invoquer et de reprendre les anciens rituels. D'autres sont arrivés pendant cette période de changement, certains ne remplissent plus leurs rôles. Ne pas initier une réflexion sur les nouveaux moments « forts » et tenter de refaire à l'identique serait perçu comme artificiel et au final ne permettrait pas de recréer ces nécessaires éléments de la symbolique collective que représentent les rites.

## Les rites au secours d'un « réenchantement » sans enchantement ?

**Patrick STORHAYE, CEO Flexity SAS**

Les rites sont un levier pour cimenter une communauté et favoriser l'implication de ses membres. En recourant au symbolique et au sacré, ils mobilisent une fibre émotionnelle propice à l'implication. Or, l'entreprise contemporaine fait face à 2 tendances : l'individualisme et la marée des émotions qui submerge la raison. L'équation est tentante : s'appuyer sur le second pour contrecarrer le premier, frein à l'engagement collectif et le renouvellement des rites peut y aider. Seulement, compter sur un « réenchantement » c'est s'exposer car personne n'est dupe. Le problème des rites n'est pas leur existence, ni la liturgie qui les accompagne mais celui du culte qu'ils célèbrent et de sa légitimité auprès de ceux qu'on veut fédérer. Or, quand ils estiment, à tort ou à raison, que le culte les asservit, le retour de bâton n'est pas loin. Si le récit qui l'entoure contredit ce qu'ils vivent – et qu'on nomme pudiquement « expérience » – la liturgie s'écrase sur le mur du réel : celui du travail, de son sens, de ses conditions et de sa reconnaissance. Quand, enfin, la conjoncture modifie le rapport de force, tout ce qui accompagne ce réenchantement se retourne alors contre lui. Renouveler les rites comme levier d'engagement pose une condition préalable : l'existence d'un bien commun reconnu comme tel. Il s'agit peut-être là d'une question d'équilibre dans le respect des intérêts des parties prenantes et d'authenticité des décisions pour les servir. Les rites en découlent ensuite pour amplifier un sentiment naissant mais ils ne maquillent jamais son absence.

## Lorsque « rite » ne rime pas (toujours) avec « crise »

**Loubna TAHSSAIN-GAY, Professeure associée, ESSCA École de management, Aix-en-Provence**

Ces dernières années ont été marquées par une série de crises que les entreprises peinent à estomper les effets sur leurs activités en général, et leurs salariés en particulier. La recherche du bien-être au travail est devenue le mot d'ordre employé par la plupart des directions des ressources humaines avec la mise en place d'un certain nombre d'actions. Les entreprises ont plus que jamais besoin de renouer les liens avec leurs collaborateurs ayant à leur actif en l'espace de deux ans : deux confinements, la baisse de leur pouvoir d'achat et la succession des pénuries qui impactent directement leur quotidien. Pour répondre à cette situation, certaines entreprises ont fait preuve de créativité en matière d'activités sportives et de loisir dans le but de « booster » le moral de leurs collaborateurs. D'autres ont décidé de faire de ces activités une sorte de rites dans l'espoir de renforcer leur motivation et engagement. En effet, mettre la culture d'entreprise au centre des préoccupations en réinventant par exemple les pratiques rituels et en les adaptant aux nouveaux modes de travail notamment à distance pourrait être pertinent. Cependant, compte tenu de la crise, nous nous interrogeons sur la perception de ces pratiques par les collaborateurs. Dans ce même sens, le sociologue David Charrasse (1989) a souligné un lien possible entre les rites et les crises, et s'est interrogé lui-même sur l'intérêt d'introduire ces rites lorsque les individus ne perçoivent que la crise qu'ils sont entrain de traverser. N'est-il pas pertinent de réfléchir à des mesures en envoyant un message fort aux collaborateurs pour les aider à sortir de la crise ? Au-delà des symboles, le curseur devrait être mis sur des actions plus concrètes et sur-mesure afin d'aider les collaborateurs à mieux vivre leur quotidien.

## L'immobilier à Monaco se réinvente, vive les nouveaux rites, vive le métavers !

**Marc VALAX, Professeur des Universités, IAE NICE, GRM, Université Côte d'Azur**

Le gouvernement Monégasque estime que le métavers pourrait réellement apporter de nombreuses possibilités de développement du marché de l'immobilier pour la principauté dès cet automne 2022. Le métier d'Agent commercial en Immobilier sur le Métavers se verrait transformé. Il ne se situerait plus au sein d'une gestion de la relation entre un client propriétaire immobilier et un potentiel client. Les rites commerciaux sur le métavers seraient à revoir tant dans la prospection, la négociation, la fidélisation et la vente. La réussite des agents immobiliers dépendrait du niveau d'engagement sur la toile, du cadre professionnel, du positionnement de la société sur le Métavers, des outils de communication et de leurs compétences hybrides pour mieux s'adapter au niveau de technicité croissant ainsi qu'au besoin d'innovation grandissant des agences immobilières monégasques sur la toile. L'articulation entre l'autonomie contrôlée des équipes virtuelles sur le Métavers et une dynamique nouvelle de compétences hybrides de chacun s'avère déterminante. Les nouveaux rites commerciaux ne viseront pas seulement à réduire les coûts opérationnels, ils visent à accroître la valeur productive pour le client et ce n'est qu'à cette condition qu'il accroîtrait celle pour l'actionnaire. Et là ce ne serait pas un mythe !

## Les rites dans l'entreprise : quelle utilité et quelle valeur ajoutée ?

**Gilles VERRIER, Directeur général, Identité RH**

Quoi que puissent en penser les zélateurs de la notion de « *quiet quitting* », le phénomène auquel les entreprises sont confrontées relève moins du désengagement des collaborateurs que de la distanciation dans la relation qu'ils entretiennent avec elles. Il n'est pas étonnant que la crise sanitaire ait renforcé ce phénomène, au regard de l'écart vécu avec le besoin de lien social et d'humanité toujours plus important dans la société contemporaine. Quelle réponse l'entreprise peut-elle apporter à ce constat ? Comme tout collectif, elle a besoin de régulation pour fonctionner. Le manager est bien sûr le premier acteur de cette régulation. Une des fonctions des rites mis en place au sein de l'organisation est également d'y contribuer en renforçant la cohésion. Ils peuvent constituer une partie de la réponse que l'entreprise apportera à la nécessité de développer le lien social et de renforcer la dimension collective. À une condition : que l'utilité de chacun de ces rites et sa valeur ajoutée aient été pensées avec les intéressés et soient évidentes pour tous. Des rites plaqués, ramenés au rang de routines, conduiraient au contraire à appauvrir le sens, à alourdir les fonctionnements spontanés et à renforcer la distanciation.

## Et si les nouveaux rites devenaient la marque de l'attractivité des entreprises ?

**Philippe VIVIEN, Vice-Président, Groupe ALIXIO**

Les entreprises, comme toute organisation humaine, se construisent sur leur capacité à mettre en relation des acteurs économiques d'origine diverses, dont les finalités ne convergent pas toujours. Quelle que soit leur structure formelle, juridique, organisationnelle elle s'inscrit dans une histoire composée de composées de quatre éléments indissociables : Un grand livre, une mission, une raison d'être qui fixe le cap de longue période et rappelle à chacun la finalité de sa contribution individuelle au service du collectif ; des leaders, des dirigeants qui l'incarnent et donne une figure à l'avenir ; des maisons de famille, – siège social ou atelier – lieu privilégié des rituels d'intégration et de vie collective ; et enfin des devoirs à la maison pour mettre en œuvre l'intelligence collective qui permettra la création de valeur. L'unité de lieu de temps et d'action a guidé notre imaginaire pendant de nombreuses années. Dès 2007, dans le livre *L'avenir du travail* publié sous la direction de Jacques Attali, nous avons mis en évidence l'évolution des entreprises entre « troupes théâtrales » et « studios de cinéma ». L'intrusion des nouvelles formes de travail, le nomadisme, le Métavers nous conduisent à repenser nos rites et à en créer de nouveaux. Il n'est que temps de remettre la relation humaine au cœur de nos organisations.