

# ÉTAT DES RECHERCHES SUR LES RITES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**D**es rites enrichissent et animent la vie professionnelle. Ces rites façonnent l'expérience collaborateur tout au long du parcours professionnel, de l'expérience vécue en tant que candidat au pot de départ. Les rites concernent tous les domaines du management des ressources humaines. Ils sont parfois formalisés à travers des guides et des manuels de procédure interne (guide de l'onboarding, guide de l'entretien annuel d'appréciation, guide de l'entretien professionnel, charte éthique par exemple). Ces rites codifiés, très présents dans nos organisations, évoluent en permanence pour s'adapter aux évolutions du contexte, des attentes des salariés, des contraintes de l'organisation et ils subissent aussi l'effet des modes managériaux. Le renou-

**vement des rites dans l'organisation hybride est devenu un thème de recherche à fort enjeu.**

Le développement du travail hybride nécessite le renouvellement des rites pour contribuer à la fidélisation et à l'engagement des collaborateurs face au risque de grande démission et de démission silencieuse. En 2022 la France a connu une poussée des démissions et des ruptures conventionnelles pour toutes les tranches d'âges et qualifications ainsi qu'une autre forme de retrait : Le quiet quitting ("démission discrète" ou "démission silencieuse") des salariés qui ne démissionnent pas de leur job, mais qui peu à peu se désengagent comme la nouvelle génération de travailleurs chinois, du #TangPing ("rester allongé") qui rejette la culture du "9/9/6" : travailler de 9 heures du matin à 9 heures du soir, 6 jours par semaine. En 2022 on a observé également un

nombre croissant de « slasheurs » exerçant différentes activités en parallèle et une poussée de l'absentéisme - avec les motifs psychologiques devenus la deuxième cause d'absentéisme derrière les « maladies ordinaires » et devant les TMS - concerne notamment les jeunes (46% des 18-34 ans se font arrêter) et, pour la première fois, les managers sont parmi les plus touchés par l'absentéisme. Dans ce contexte, les pratiques, rites et rituel pour lutter contre le risque de désengagement sont un thème de recherche actuel.

## Un renouvellement imposé

Avec les confinements, les « rites d'interaction » ont été considérablement restreints pour les collaborateurs en télétravail comme pour ceux qui sont restés sur le terrain. Les collaborateurs adoptant brutalement le travail à distance ont testé de nouveaux rites pour conserver, malgré la distanciation physique, une certaine proximité et maintenir des liens virtuels (Frimousse, 2022). Pour les collaborateurs sur le terrain, les protocoles sanitaires ont également nécessité l'abandon de certains rites : « Se toucher les coudes ou d'autres parties du corps par exemple est venu se substituer aux poignées de mains et aux bises. » (Bettache, 2022). « Saluer ses collègues le matin, prendre une pause-café ou son lunch avec eux sont quelques



**JEAN-MARIE PERETTI,**

*Professeur à l'ESSEC Business School  
et Titulaire de la Chaire ESSEC du changement*

exemples de rites qui faisaient partie du quotidien de nombreux employés et que l'on croyait établis.» (Scaillerez, 2022). Les rites de la machine à café, du déjeuner au restaurant d'entreprise, du pot après la journée de travail ont été sacrifiés malgré les pratiques de substitution illustrant la flexibilité permanente des risques. La reprise progressive du travail sur site n'a pas conduit au retour des pratiques rituelles habituelles avant la crise. Le travail hybride bouleverse la culture des organisations et remet en cause les rites hérités du passé. De nouveaux rites s'imposent avec des rituels adaptés au contexte et aux valeurs de chaque organisation.

### L'entreprise cérémonielle

Pour Thorstein Veblen la plupart des activités sociales - et notamment 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 ! (Benavent 2022). Aujourd'hui l'entreprise sommée de rendre le travail motivant et intégrant un "sens" a recours à la cérémonie, au rite, au spectaculaire, à la récompense, au tableau d'honneur, au titre, à l'adoubement comme vecteur de l'"expérience collaborateur". Le renouvellement du rituel au gré du contexte sociétal est au cœur de l'entreprise cérémonielle, dans la mise en scène d'un récit cérémoniel à l'intérieur duquel pourra s'épanouir l'expérience collaborateur (Bidan, 2022). Des rituels cérémoniaux et respectueux doivent être recréés pour donner envie et fierté d'appartenance. (Dulou, 2022)

### La cohérence des rites et des valeurs

La cohérence des rites avec les valeurs de l'entreprise est essen-

tielle. Ainsi le rite du partage hebdomadaire collectivement de produits locaux est cohérent si l'entreprise revendique des valeurs de respect de l'environnement (Chaudat, 2022). La relation managériale avec le télétravailleur se coconstruit 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. « Les rites assurent un sentiment de sécurité individuelle, une vision collective, et une appartenance. » Instaurer des rites sert à cimenter les acteurs autour de valeurs partagées et d'un sens commun ». Assurer leur pérennité exige une dynamique d'adaptation et ce dynamisme rituel perpétue un cercle vertueux rites-engagement-rites- (El Haddad, 2022).

### Inventer des rites adaptés au numérique

Entre Zoom et Métavers, il est possible d'organiser des rites qui plaisent, qui ne sombrent ni dans l'artificiel ni dans le ridicule, des rites enrichis et enrichissants (Pasquero, 2022). « 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. » (Igalens, 2022).

Renouveler les rites comme levier d'engagement nécessite l'existence d'une raison d'être commune. Dans l'organisation hybride, la valeur ajoutée des rites est d'autant plus

importante que la distanciation, entre les collaborateurs et avec l'entreprise, renforce le risque de désengagement et de démission silencieuse. La fonction des rites est de renforcer la cohésion, développer le lien social et de renforcer la dimension collective. Ceci n'est possible que si l'utilité de chaque rite et sa valeur ajoutée sont évidentes pour tous. Dans le contexte post-Covid les organisations doivent lutter contre les risques de démission et de désengagement en construisant avec l'ensemble des collaborateurs de nouveaux rites. ●

### Références :

- Benavent C. (2022) « Thorstein Veblen. Le maître de cérémonie » in Y-F. Livian (éd.), *Les grands auteurs aux frontières du management* (pp. 118-125), EMS Editions.
- Bettache M. (2022), « Changements rituels pour mobiliser plus : un rituel ? », in « Question(s) de management », 2022/4, n° 41.
- Bidan M. (2022), « Du rite à la cérémonie » in « Question(s) de management », 2022/4, n° 41.
- Chaudat P. (2022), « Des rites, un levier déterminant mais pas suffisant dans les organisations », in « Question(s) de management », 2022/4, n° 41.
- Dulou J.-M. (2022), « Le rite au travail, un trüisme laïque, sacré et essentiel », in « Question(s) de management », 2022/4, n° 41.
- El Haddad P. (2022), « Rites-Engagement : Un cercle vertueux », in « Question(s) de management », 2022/4, n° 41.
- Frimousse S. & Peretti J.-M. (2022), « Le renouvellement des rites peut-il renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs ? », in « Question(s) de management », 2022/4, n° 41, pages 97 à 171.
- Goffman E. (1974), *Les Rites d'interaction*, Editions de Minuit, 1974.
- Igalens J. (2022), « Du fou rire au fou rite » in « Question(s) de management », 2022/4, n° 41.
- Pasquero J. (2022) « Entre Zoom et Métavers, des rites enrichis et enrichissants. », in « Question(s) de management », 2022/4, n° 41.
- Scaillerez A. (2022), « Des petits riens peuvent transformer le quotidien », in « Question(s) de management », 2022/4, n° 41.