

# Éditorial

De septembre 2012 (N°0, « **Question(s) de changement** ») à décembre 2022 (N°41, « **Les rites en question(s)** », les articles publiés dans les cahiers spéciaux de **Question(s) de Management** ou de façon indépendante reflètent le renouvellement des enjeux managériaux dans un contexte de transformation accélérée et la richesse croissante des recherches en sciences du management dans le monde francophone : « **Question(s) d'engagement** » (N°1, décembre 2012), « **Les business models en question(s)** » (N° 2, mai 2013), « **Le changement en questions** » (N° 3, septembre 2013), « **Question(s) de risque** » (N° 4, décembre 2013), « **Question(s) de Transmission** » (N°5, mars 2014), « **Question(s) de Générations** » (N°6, Juillet 2014), « **Question(s) de Change Digital** » (N°7, septembre 2014), « **Question(s) de confiance** » (N°8, décembre 2014), « **Question(s) de responsabilité** » (N°9, mai 2015), « **Le changement agile en question** » (N°10, septembre 2015), « **Question(s) de négociation** » (N°11, décembre 2015), « **Question(s) de management en Afrique** » (N°12, juin 2016), « **L'innovation managériale en question(s)** » (N°13, septembre 2016), « **L'identité en question(s)** » (N°14, novembre 2016) et « **Le client en question(s)** » (N°15, décembre 2016), « **Le risque en question(s)** » (N°16, mai 2017), « **Changement et Business Développement** » (N°17, septembre 2017), « **Questions (s) d'Afrique : Business & Management** » (N°18, novembre 2017), « **Question(s) de territoires** » et « **Question(s) de mobilité** » (N°19, décembre 2017), « **Question(s) d'audace** » (N°20, juin 2018), « **Question(s) de respect** » (N°21, septembre 2018), « **Question(s) de respect** » (N° 22, décembre 2018), « **Question(s) d'intelligence artificielle** » (N°23, mai 2019), « **Question(s) d'éthique et de prospective** » (N°24, juin 2019), « **Question(s) de transformation** » (N° 25, septembre 2019), « **Question(s) de responsabilité** » (N°26, décembre 2019), « **Question(s) d'impact** » (N°27, avril 2020), « **Question(s) de crise** » (N°28, juin 2020), « **Changement de crise et raison d'être** » (N°29, septembre 2020), « **Question(s) de proximité** » (N° 30, décembre 2020) et « **Question(s) de culture** » (N°31, février 2021), « **Questions(s) de territoires** » (N°33, juin 2021), « **Questions(s) de pouvoir et de leadership** » (N°34, juillet 2021), « **Question(s) de résilience** » (N°35, septembre 2021), « **La Finance verte en question(s)** » (N°36, novembre 2021), « **Question(s) de croyance** » (N°37, décembre 2021) et « **Question(s) d'inclusion** » (N°38, avril 2022), « **Le management public en question** » (N°39, juin 2022) et « **L'organisation hybride en question** » (N°40, septembre 2022). Grâce à l'implication d'un comité scientifique de lecture et d'évaluation de 93 membres présents dans 33 pays, gage d'une large ouverture internationale, et d'un comité d'orientation stratégique de 40 dirigeants, consultants, responsables professionnels et chercheurs, **Question(s) de Management** a assumé sa raison d'être, adoptée il y a dix ans, de « valoriser les recherches portant sur l'impact des transformations digitales sur le management des organisations ».

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 managériales. 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 consacrer ce cahier à « **Les rites en question(s)** ». Pascal LARDELLIER, Professeur des Universités à l'Université de Bourgogne et

auteur de nombreux ouvrages parmi lesquels *La bonne distance* (MkF, 2022) et *S'aimer à l'ère des masques et des écrans* (L'Aube, 2021), a accepté d'en assurer la responsabilité éditoriale en qualité d'éditeur invité et nous l'en remercions. Quatre articles composent le cahier : « Cultures et rites des organisations : facteurs de rapprochement ou de dissension dans le cadre d'une éventuelle fusion d'entreprises ? L'exemple de deux PME françaises de l'industrie agroalimentaire » (Cornelia CASEAU), « La quête de reconnaissance : un levier d'engagement pour l'apprentissage collaboratif » (Olivier MAMAVI et Romain ZERBIB), « Raison d'être des organisations : une formulation émanant de l'identité organisationnelle » (Eric GAUTIER, David-Christophe MORIEZ et Catherine VOYNNET-FOURBOUL) et « La fidélité des cadres du secteur téléphonique au Sénégal à l'épreuve de l'équité organisationnelle » (Lassana TIOTE et Moussa THIAW).

Dans la traditionnelle rubrique « Regards croisés », 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 la question : « Le renouvellement des rites peut-il renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs ? » (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 CHERKAOU, 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 REVY, 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. La revue par Maria Giuseppina BRUNA de quelques thèses récentes sur les rites organisationnels complète ce cahier. Ce numéro contient également trois articles hors cahier : « Caractéristiques du conseil d'administration et qualité de l'information financière : une étude empirique en contexte camerounais » (Fabrice Arnaud GUETSOP SATEU), « Les compétences en logistique et Supply Chain Management sous le prisme du genre » (Emilie HOAREAU, Ludivine CHAZE-MAGNAN, Blandine AGERON), et « Pour une graduation de la maîtrise responsable des risques financiers et leurs impacts sous l'angle digitalisé » (René SANTENAC).

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cahier matière à alimenter leurs recherches, leurs réflexions et leur action sur le thème du renouvellement des rites managériaux. Les prochains numéros traiteront de « Question(s) de relation » (N°42, février 2023), « Question(s) de fragilité » (N°43, avril 2023), « Question(s) d'incertitude » (N°44, juillet 2023) et « Le changement en question(s) » (N°45, septembre 2023).

Jean-Marie PERETTI  
 Professeur à ESSEC Business School  
 Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la  
 « Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle »  
 Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse  
 Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH  
 Président de l'ASMP (Académie des Sciences de management de Paris)  
 Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

# Exergue : le rite, ce qui noue le Nous...

Éditorial

L'anthropologue est un « radiologue du social », son métier est de percevoir les structures profondes, et de voir des signes et du sens, là la plupart ne voient que des choses. Alors levons le voile sur ce que nous disent les auteurs de ce nouveau numéro de QdM. Et faisons un pas de côté anthropologique.

Un rite ? « C'est ce qui fait, selon Saint-Exupéry, qu'un jour est différent des autres jours et une heure différente des autres heures ». Un rite ? Comme je le dis en clubs : **c'est la rencontre d'un dispositif et d'une disposition, d'un écran et d'un écrin**. Je vais y revenir.

Les rites ce sont quelques grands principes : scénarisation, dramatisation et esthétisation. Le rite c'est aussi une parenthèse, une immersion multi-sensorielle, un voyage dans une autre dimension, avec des histoires, des légendes, des mythes qui racontent les origines, tout en montrant l'avenir. Le rite oriente le collectif, il lui montre l'Orient, là où est le sens.

Un rite, c'est aussi une incarnation (cela nous a tellement manqué durant la Covid-19), c'est de la hiérarchie (en grec « l'ordre sacré ») et, d'un point de vue managérial, ce sont quatre grands principes : cohésion, valorisation, motivation, adhésion.

Le rite fait changer de dimension spatio-temporelle, il ouvre une parenthèse où le temps va se suspendre le temps du rite, ou des récits et des valeurs vont se trouver mis à l'honneur. Le rite rassemble aussi une communauté sous le double sceau de son intégrité (morale) et de son intégralité (physique). Enfin, le rite permet de voir le pouvoir s'incarner, l'institution et le collectif prendre corps.

Tous ces principes ne sont pas des abstractions, mais des principes concrets, directement applicables au monde du manager. Car un bon manager est avant tout celui qui sait fédérer, valoriser, faire adhérer à un projet, et même « enthousiasmer », c'est-à-dire, étymologiquement, « prendre dans le souffle des dieux ». En clair, Saint-Exupéry avait raison : « le plus beau métier d'homme est le métier d'unir les hommes ». Eh bien tel est le rite, et le rite d'entreprise : incarner des valeurs, matérialiser des idéaux, donner corps à la culture d'entreprise. C'est en ayant conscience de cela que l'on passe de l'anthropologique à l'entrepreneurial. Et que l'on prend conscience que les concepts, loin d'être nébuleux, sont opérationnels dans la sphère managériale. Ce que ce numéro, dans toute la diversité de son sommaire, nous rappelle. Là n'est pas la moindre de ses vertus.

Pascal LARDELLIER,  
Professeur à l'Université de Bourgogne,  
IGS Paris, IMSG, Genève