



**HAL**  
open science

## La difficile intégration des individus liminaires

François Bousquet, Valérie Barbat, François Cooren

► **To cite this version:**

François Bousquet, Valérie Barbat, François Cooren. La difficile intégration des individus liminaires. *M@n@gement*, A paraître. halshs-03429193

**HAL Id: halshs-03429193**

**<https://shs.hal.science/halshs-03429193>**

Submitted on 15 Nov 2021

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

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

## La difficile intégration des individus liminaires

François Bousquet (ESC Pau Business School – Pau, France)

Valérie Barbat (Kedge Business School – Bordeaux, France)

François Cooren (Université Montréal – Québec, Canada)

**Résumé :** En anthropologie, un rituel de passage est un processus enclenché volontairement pour permettre à un individu ou un groupe de franchir une étape de transformation difficile. La période liminaire est l'étape intermédiaire de ce processus (Van Gennep, 1909). L'idée de liminalité a été largement mobilisée en sciences sociales et en management. Mais, alors qu'initialement elle présentait une dimension opérationnelle forte pour mener à bien une transformation, elle est devenue un simple concept décrivant la situation d'individus désorientés et mis à l'écart. Le management des organisations a pourtant besoin d'outils opérationnels pour faciliter l'intégration d'individus lors de phases de transition. Cet article cherche à comprendre comment les rituels peuvent favoriser le processus d'intégration des individus liminaires. Pour ce faire, nous avons réalisé l'étude d'un cas de rituel de passage, au sein d'une organisation non religieuse très ritualisée : une loge maçonnique. Nous avons identifié plusieurs mécanismes, actionnés au travers du rituel, et agissant sur l'intégration des individus liminaires. Nous les avons analysés grâce à la mobilisation d'une perspective *ventriloque* de la communication, empruntée à la théorie dite Communicative Constitution of Organization (CCO). Les résultats montrent que le rituel favorise l'intégration des individus par la réduction de l'ambiguïté de la situation liminaire, l'affirmation d'une temporalité, l'alignement des objectifs individuels et collectifs, la reconnaissance de l'altérité, la moindre hiérarchisation des individus, la réduction de l'*hypersubjectivité*, le recours à des *déclaratifs* et des *montées en autorité*. Nous discutons les écarts entre ces résultats et certains travaux sur la liminalité en management ainsi que la possible transposition de ces mécanismes à des organisations diverses.

**Mots clefs :** Liminalité, Rituel, Communication Organisationnelle, Constitution Communicationnelle de l'Organisation (CCO), Ventriloquie

## **Introduction**

La phase liminaire désigne, dans un rite de passage, la période intermédiaire par laquelle passe un individu lors de sa transformation. Celle-ci peut marquer le passage de l'enfance à l'âge adulte, de la vie à la mort ou bien encore d'une saison à une autre. Dans son ouvrage de 1909, l'anthropologue Arnold Van Gennep décrit cette transformation en trois étapes : (1) une période de séparation qui isole un individu de son quotidien (phase préliminaire) ; (2) une phase liminaire où l'individu n'appartient plus à un ordre pour lui révolu mais n'a pas encore intégré un ordre nouveau ; et (3) une phase d'intégration (également dite d'agrégation ou post-liminaire) qui permet à l'individu de réintégrer une communauté. La phase liminaire s'inscrit dans un rite ou rituel<sup>1</sup>, c'est-à-dire une pratique formalisée, faisant appel à des actions ou paroles prédéterminées (Kreinath, 2018). Le simple accomplissement du rituel permet d'en obtenir l'effet attendu. En management, le recours à des rituels comme outil opérationnel a été mis en évidence (Berinato, 2020, Islam & Zyphur, 2009 ; Smith & Stewart, 2011,). Il peut s'agir, par exemple, de repas d'entreprise contribuant à stabiliser l'organisation (Plester 2015), d'assemblées d'actionnaires fédérant les petits porteurs (Chinyere & Jill, 2015), etc.

La littérature en management s'est saisie du concept de liminalité pour analyser les situations de transformation des organisations et des individus (Söderlund & Borg, 2018). Ce concept permet de capturer la substance d'une étape chaotique, incertaine, ambiguë : une entreprise en réorganisation (Howard-Grenville, Golden-Biddle, Irwin & Mao, 2011), un salarié entre deux emplois (Garsten, 1999). La mise en situation liminaire de certains salariés apparaît parfois comme une solution organisationnelle de changement. Par exemple, une entreprise peut mettre en place des ateliers de réflexion afin de remettre en cause certaines de ses pratiques (Howard-Grenville et al., 2011). Le salarié quitte son service (phase de séparation), intègre provisoirement un atelier au sein duquel il n'est plus soumis aux mêmes règles et peut agir de

---

<sup>1</sup> La distinction entre rites et rituels est instable. Nous reprenons les termes utilisés par les différents chercheurs, sans les différencier. Pour une discussion voir Kreinath (2018) et Smith et Stewart (2011).

façon plus créative (phase liminaire). Puis il est réintégré au sein d'un service. Ce processus permet à l'organisation de conserver les bénéfices de la transformation sans être déstabilisée. Dans certains cas, la liminarité peut devenir pérenne, constituant une stratégie d'adaptation permanente. C'est ainsi que Goulart Szejnberg et Giovanardi (2017) analysent le rôle de consultant.e.s.

Fréquemment, la phase d'intégration apparaît comme un horizon espéré par l'individu liminaire mais difficilement accessible ; la problématique est alors posée du point de vue d'individus vivant une situation de marginalité douloureuse. Tel est le cas des salariés intérimaires, précaires ou en recherche d'emploi. Leur situation est dépeinte comme risquée, pleine d'incertitude, d'auto-questionnement, d'ennui (Boland & Griffin, 2015 ; Esbenshade, Shifrin & Rider, 2019 ; Garsten, 1999). La position des salariés en transition professionnelle est décrite comme ambivalente, conjuguant opportunités et liberté, mais aussi angoisse, incertitude, remises en question, perte d'identité, déconstruction, perte de contrôle, stress (Beech, 2011 ; Conroy & O'Leary-Kelly, 2014 ; Gray & Saunders, 2017 ; Ibarra & Obodaru, 2016 ; Pontefract, 2014 ; Tansley & Tietze, 2013). Il en va de même des cadres internationaux qui ne sont ni ici, ni là (Guimaraes-Costa & Cunha, 2009) ; des bénévoles au sein d'une association demeurant en recherche de sens (Torald, Islam & Mangia, 2019) ; des consultant.e.s cherchant un équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Johnsen & Sørensen, 2015) ; des salarié.e.s subissant des injonctions contradictoires entre respect des règles (légalité) et adaptation aux circonstances (illégalité) (Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

Dans la plupart des cas, les individus liminaires ne peuvent échapper que par leurs propres moyens à leur liminalité (Cunha & Cabral-Cardoso, 2006 ; Cunha, Guimarães-Costa, Rego & Clegg, 2010 ; Esbenshade et al., 2019 ; Garsten, 1999 ; Ibarra & Obodaru, 2016 ; Johnsen & Sørensen, 2015). Certains travaux mettent en évidence la nécessité d'un maintien des interactions entre individu et structure (Beech, 2011 ; Conroy & O'Leary-Kelly, 2014 ; Daly,

Armstrong & Lowndes, 2015 ; Frick, Fremont, Åge & Osarenkhoe, 2020 ; Guimaraes-Costa & Cunha, 2009 ; Wagner, Newell, & Kay, 2012 ;) sans toujours expliquer la nature de ces interactions. Le rôle des coachs et mentors est également mis en avant (Carlone, 2006 ; Gray & Saunders, 2017 ; Pontefract, 2014 ; Prashantham & Floyd, 2019 ; Tansley & Tietze, 2013). Certaines recherches montrent qu'un équilibre harmonieux doit être trouvé entre liminalité et intégration (Frick et al., 2020), mais pour d'autres, la fin de cette phase suppose une véritable négociation, de faire face à des résistances, d'affronter un conflit, d'opérer une pacification (Esbenshade et al., 2019 ; Wagner et al., 2012). Quelques travaux évoquent l'utilité du recours à des symboles ou à des rituels (Howard-Grenville et al., 2011 ; Ibarra & Obodaru, 2016 ; Johnson, Prashantham, Floyd & Bourque, 2010 ; Tansley & Tietze, 2013) mais fournissent peu d'explications sur la façon dont ces pratiques peuvent permettre l'intégration.

Il y a là un paradoxe auquel nous nous attachons. Initialement, la liminalité a été théorisée en anthropologie comme un outil opérationnel permettant d'accomplir un franchissement sans encombre. En management, le concept de liminalité est cependant souvent mobilisé pour constater l'inachèvement de cette mutation. La liminalité a changé de nature : elle a cessé d'être un outil opérationnel actionné de façon volontaire au travers d'un rituel et permettant le bon franchissement d'un obstacle pour devenir un outil analytique, voire simplement descriptif, faisant le constat de l'incomplétude d'une transformation.

La nécessité de trouver des solutions pour intégrer des individus liminaires est pourtant un véritable enjeu organisationnel, par exemple pour intégrer de nouveaux salariés, ou pour aider des employés à évoluer au sein d'une même entreprise.

Ces constats nous conduisent à nous demander quels sont les mécanismes qui, dans un processus rituel, favorisent l'intégration des individus liminaires ?

Pour aborder cette question, nous revenons à la théorisation initiale de la liminalité dans un contexte rituel (1.1), et nous identifions les altérations successives que le concept a subi.

Puis nous mobilisons un cadre théorique permettant de considérer le rituel en tant que forme communicationnelle performative (1.2). Nous trouvons ce cadre dans l'approche dite Constitutive de la Communication Organisationnelle (CCO) (Cooren, 2012, 2013), en particulier dans sa réinterprétation des travaux d'Austin (1970) et de Searle (1968). Cette approche est centrée sur la notion de ventriloquie. Elle constitue une grille d'analyse des rituels dans leurs dimensions performative et procédurale.

Enfin, pour saisir la liminalité au sein d'une organisation contemporaine fortement ritualisée, dans laquelle le processus d'intégration fonctionne, nous avons conduit une étude de cas constituée par un rituel de passage maçonnique (2). Comme nous le verrons, une loge maçonnique est une organisation à part entière qui se singularise par l'importance du recours à des rituels. Il s'agit d'un cas *intense*, au sens de Miles et Huberman (2003), dans lequel les objets étudiés (phases de séparation, liminaire et d'intégration) sont fortement visibles. Un tel cas permet de rendre saillant l'ensemble des mécanismes à l'œuvre pour l'intégration d'individus liminaires.

Nous analysons le rituel à l'aide de la perspective ventriloque et des témoignages de francs-maçons sur la manière dont ils s'approprient ce rite (3). La discussion est alors centrée sur les mécanismes identifiés et leur possible transposition à d'autres organisations (4).

## **1 Revue de la littérature**

Nous reconsidérons la théorisation initiale d'Arnold Van Gennep pour identifier les altérations subies par le concept de liminalité (1.1). Cette approche s'insère dans le programme de recherche de Söderlund et Borg (2018) qui plaident pour une réappropriation, en Sciences de Gestion, de ces travaux initiaux. Enfin, pour comprendre comment la forme particulière de communication qu'est un rituel de passage opère une transformation organisationnelle, nous mobilisons l'approche CCO (1.2).

### **1.1 Les altérations de la théorisation initiale de la liminalité.**

Nous considérons quatre altérations majeures du concept de liminalité : l'abandon de la dimension magico-religieuse, l'abandon total ou partiel de la dimension rituelle, la mise en exergue d'une hyper-subjectivité de l'individu, et l'abandon d'une temporalité.

### **1.1.1 Abandon de la dimension magico-religieuse dans les travaux concernant la période liminaire et les rituels en management**

Dans les rituels décrits par Van Gennep, le pouvoir opératif des rituels tient aux informations communiquées, à sa dimension affective et à son caractère magique. En management, la dimension informative est relevée. Le rituel renvoie à des connaissances acquises, en introduit d'autres, diffuse des injonctions (Smith & Stewart, 2011). Hambrick et Lovelace (2018) soulignent que le rituel agit en accentuant ou réduisant l'importance de certains thèmes. La dimension affective du rituel, à la fois émotionnelle et sensorielle, a été fréquemment soulignée (Smith & Stewart, 2011), par exemple lors de divertissements regroupant des entreprises (Cayla, Cova et Maltese, 2013), à l'occasion de spectacles théâtraux au sein des firmes, accroissant la suggestibilité des salariés (Clark et Mangham, 2004), lors de performances artistiques en entreprise (Reinhold, 2017) ou bien dans la pratique maçonnique (Bryon-Portet, 2011).

En revanche, la composante magique du rituel est abandonnée sans faire, à notre connaissance, l'objet de discussion. On comprend l'impossibilité de mobiliser, dans une approche scientifique du management, des théories magico-religieuses. Les rituels sont ainsi réduits à des dispositifs informatifs et affectifs.

### **1.1.2 Abandon fréquent de la dimension rituelle dans les travaux sur la période liminaire**

Turner, dès 1969, a souligné les mutations du concept en distinguant entre les adjectifs anglais *liminal* et *liminoïd*. Si le terme *liminal* (ou liminaire) demeure fidèle à l'acception de Van Gennep, celui de *liminoïd* s'en démarque en plusieurs points. *Liminal* correspond à la période

liminaire au sein de groupes restreints. C'est le propre des rituels dans leurs formes archaïques. Il s'agit d'une étape d'une durée limitée, définie de façon négative (ni ce qui était, ni ce qui sera), au cœur d'un processus collectif, qui traduit l'histoire d'un groupe. A l'inverse, *liminoïd* renvoie à une période liminaire au sein d'une vaste population. C'est le propre des rituels des sociétés post-industrielles, notamment lors de crises. Il s'agit d'une période d'une durée incertaine, définie de façon positive par une grande liberté et créativité. Elle est idiosyncratique, éventuellement subversive. Turner se livre à une extension métaphorique du concept de liminalité. Celle-ci devient tout intervalle en dehors de la structure normative. Elle est parfois simplement un point excentré de l'institution. Un mouvement de contestation, un courant artistique nouveau, une rupture avec un groupe social se voient ainsi qualifiés de liminaires. Le tableau 1 synthétise cette distinction.

Tableau 1. Distinction entre liminaire et liminoïde selon Turner (1969)

<b>Liminaire</b>	<b>Liminoïde</b>
Passage d'une structure à une autre structure prédéfinie	Passage d'une structure à une autre, pas nécessairement prédéfinie.
Groupe limité	Population large
Action contrainte	Action libre
Collectivité, expression de l'histoire d'un groupe	Individualité, idiosyncrétisme, (hypersubjectivité, dans notre lexique)
Durée limitée	Permanence possible

L'approche de Turner, largement reprise en management (Söderlund & Borg, 2018), a favorisé des extensions ultérieures du concept, sans toutefois reprendre sa distinction lexicale. Celles-ci ont conduit à l'adoption du concept dans des contextes peu ou pas ritualisés (Thomassen, 2016). Smith & Stewart (2011) montrent que ceux-ci s'étendent selon un spectre allant de rituels très formalisés à fort pouvoir transformatif, à des activités présentant de simples composantes ritueliques, dont la force opérative est moindre.



En management, dans la plupart des travaux sur la liminalité, le processus rituel est rarement évoqué de manière centrale (Tansley & Tietze, 2013) et ne constitue plus qu'un arrière-plan (Söderlund & Borg, 2018). Il est remplacé par une routine (Wilhoit, 2017), voire disparaît. Thomassen (2016) plaide pour l'usage du concept en dehors de tout rituel.

### **1.1.3 Mise en avant de l'hypersubjectivité de l'individu liminaire**

L'individu liminaire est souvent décrit dans une position doublement subjective. D'une part, il dispose de liberté de jugement. D'autre part, il est subjectif dans le sens de Turner (1982), c'est-à-dire affranchi des structures et des règles. Il a un pouvoir d'initiative et de remise en cause. Le groupe peut mettre à profit cette liberté des sujets liminaires, par exemple des consultant.e.s (Czarniawska & Mazza, 2003) pour y puiser une dynamique organisationnelle (Clark & Mangham, 2004 ; Garsten, 1999 ; Howard-Grenville et al., 2011 ; Islam & Zyphur, 2009 ; Knox, O'Doherty, Vurdubakis & Westrup, 2007 ; Plester, 2015).

La période liminaire est pour Turner (1969, p. 95) « nécessairement ambiguë » ; le sujet « échappe ou glisse entre les mailles des classifications qui en temps normal situent la place et la fonction dans l'espace culturel ». Le terme d'*ambiguïté* en est venu à occuper une telle place au sein du concept que toute ambiguïté dans la position d'un individu par rapport à une structure suffit à le considérer comme liminaire (Söderlund & Borg, 2018). Toutefois, dans l'ouvrage de Van Gennep (1909), les mots d'*ambiguïté*, *ambivalence*, *équivoque* et *incertitude* ne sont jamais employés. Un glissement s'est opéré. Le terme de *marge* qui renvoyait, chez Van Gennep, au fait de se trouver en dehors de deux structures pré- et post-liminaires, en est peu à peu venu à désigner, après Turner (1969), une situation chaotique, dépourvue de repères. Alors que l'individu liminaire était décrit par Van Gennep comme intégrant un processus de transformation guidé par un rituel, il est désormais présenté comme un sujet désorienté au sein d'un espace désorganisé.

### **1.1.4 Abolition de la temporalité**

La période liminaire est initialement une période intermédiaire circonscrite dans le temps. Turner (1969) souligne, pour sa part, l'indéfinition de sa durée. En management, les rites de passage sont ainsi parfois considérés comme un processus permanent de transformation. Campos, Suarez, do Nascimento et Molica (2015) proposent, par exemple, le concept de *rite de passage longitudinal*. Garsten (1999) montre que les salariés intérimaires peuvent demeurer dans un état liminaire permanent ne débouchant jamais sur un recrutement à durée indéterminée dans une entreprise. Nissim et De Vries (2014) et Thomassen (2016) analysent également des situations de période liminaire permanente. Cette abolition de la temporalité inhérente à la conception initiale d'une période liminaire constitue une dernière altération de la théorisation de Van Gennep.

### **1.1.5 Définition du cadre théorique nécessaire à l'étude de l'impact de ces quatre altérations**

Notre objectif est de comprendre comment la liminalité a perdu sa nature d'outil opérationnel. Nous envisageons que les altérations que nous venons d'identifier y aient contribué. Söderlund et Borg (2018) recommandent un retour à la théorisation initiale de l'anthropologue français pour étudier concrètement une situation de liminalité dans une acception et un contexte organisationnel aussi compatibles que possible avec la théorisation originelle.

Nous devons mobiliser pour cela un cadre théorique qui nous permette de comprendre la capacité performative du rituel - au-delà d'une simple action cognitive et affective - ainsi que sa nature communicationnelle, organisationnelle et processuelle. Nous mobilisons la théorie dite *Communicative Constitution of Organization* (CCO) dans une approche *ventriloque*. Nous rappelons dans la section suivante les principaux aspects de cette approche et montrons la capacité de cette dernière à répondre à nos objectifs.

## **1.2 La mobilisation de l'approche CCO pour comprendre l'opérativité des rituels lors de la phase d'intégration**

L'approche CCO, esquissée par le chercheur canadien James R. Taylor (1988), consiste essentiellement à concevoir la communication dans ses dimensions performatives et organisantes (Boivin et al., 2017 ; Brummans et al., 2014 ; Cooren, 2000, Hildwein, 2020). Alors qu'on aborde généralement la communication comme un phénomène se déroulant dans les organisations, avec les travaux de Taylor la perspective est renversée, ce qui nous amène à étudier l'organisation comme un phénomène se déroulant et s'incarnant *dans la communication* (Taylor & Van Every, 2000).

Dans l'approche de Nathues, Van Vuuren et Cooren (2021), l'étude de la communication porte sur les interactions en montrant comment celles-ci participent de l'établissement ou de la reproduction d'un contexte stabilisé dans lequel nous évoluons et auquel nous contribuons. Bien que proche de la perspective ethnométhodologique proposée dès les années 60 par Garfinkel (2007), elle s'en distingue par la place accordée aux *autres qu'humains* dans la constitution du social et de l'organisation. Faisant écho à la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986 ; Latour, 2006), l'approche CCO rend compte de ce qui est *agissant* dans une situation : humains, technologies, outils, objets, procédures, etc.

Plutôt que d'invoquer une structure surplombante qui instruirait, voire déterminerait l'action humaine, cette approche tente donc d'identifier tout ce qui peut *faire une différence* par la communication. Autrement dit, il n'y a pas de dualisme structure/action (à la Parsons, 1968) ou encore de dualité (à la Giddens, 1987), mais plutôt une multitude d'éléments agissants dont il s'agit de repérer les effets dans un contexte donné. Pour ne prendre qu'un exemple, une cadre – appelons là Christine – qui s'adresse un subordonné – appelons le Émilien – en lui demandant de s'occuper d'un dossier client n'est pas la seule à s'exprimer dans cette situation. S'il obtempère, c'est qu'Émilien reconnaît qu'il s'agit d'une demande faite non

seulement par une personne qui s'appelle Christine, mais aussi par sa superviseure, et il doit donner suite. D'un point de vue CCO, lorsque Christine s'adresse à Émilien dans le travail, c'est aussi son statut de cadre qui s'exprime et qui fait *la* différence dans cette situation. Christine possède à la fois le statut d'acteur et de passeur : *acteur* car elle demande à Émilien de faire quelque chose, mais aussi *passeur* car à travers elle, Émilien et nous-mêmes reconnaissons que c'est la ligne hiérarchique qui s'exprime.

L'approche CCO montre ainsi que ce que les sociologues classiques appellent une structure (qu'elle soit organisationnelle ou sociale) est composée d'éléments autres qu'humains, agissant ou non, dont on peut repérer les effets. Cette approche permet de rendre compte de situations où, par exemple, l'employé répondrait « C'est plutôt à Julie de s'en occuper ; elle a la charge de ces clients ». Selon cette perspective, Émilien invoque implicitement la répartition des tâches, un élément stabilisé, pour indiquer à sa superviseure qu'il n'a pas à s'occuper de ce dossier. C'est la définition de tâches qui dicterait, selon lui, que ce dossier soit confié à sa collègue Julie<sup>2</sup>. Si sa supérieure acquiesce, on peut conclure que cette invocation, faite par Émilien, fait une différence dans l'évolution de ce qui s'est passé dans cette interaction, en amenant Christine à reconnaître son erreur.

Afin d'analyser cette polyphonie organisationnelle, Cooren (2013, 2018) propose ainsi de concevoir la communication comme une forme de ventriloquie. Par ventriloquie, il faut entendre que les acteurs humains *font constamment parler* d'autres acteurs dans leurs échanges (des personnes absentes, des règles, des protocoles, des faits, etc.). Ainsi Émilien fait parler sa définition de tâches, ce qui le positionne comme acteur et passeur. La ventriloquie place les humains dans la position réconfortante du ventriloque, mais également sous la forme de pantins, animés par ce qu'ils expriment (Hildwein, 2020). La ventriloquie implique ainsi une *délégation* comme porte-parole. Argumenter, c'est convaincre en

---

<sup>2</sup> Pour un exemple concret de ce type d'interaction, voir Larsson et Lundholm (2013).

multipliant les *co-auteurs* de notre position pour *monter en autorité* (Cooren, 2013). Le lien entre autorité et auctorialité est un élément essentiel du processus de ventriloquie. Ce processus de décentrement et délégation en est également une caractéristique essentielle.

Analyser un rituel selon une approche ventriloque conduit à repérer ce qui s'y exprime par délégation et qui organise le passage d'un état à un autre. Les actes de langage repérés (Austin, 1970 ; Searle, 1972, 1982) sont humains et autres qu'humains (procédures, vêtements, artefacts, etc.). Ils se mettent aussi à *dire et faire des choses*. L'approche ventriloque permet de rendre compte de la dimension transformationnelle et stabilisatrice du rituel, dans la mesure où ces éléments autres qu'humains assurent, *par l'itérabilité de leurs actions*, la stabilité même de ce processus.

Analyser la dimension organisante de la communication (Cooren, 2000), c'est repérer, dans ces actes de langage performés, les différents types d'action structurant des activités, que ces actes de langage soient des assertifs, des promissifs, des directives, des expressives ou des déclaratifs, au sens searlien (1982), et que ceux-ci soient performés par des humains ou des autres qu'humains (Cooren, 2000). Dans nos analyses, nous mettrons, en particulier, en lumière le contraste entre les *assertifs*, qui consistent à affirmer l'existence de quelque chose et les *déclaratifs* qui consistent à *faire exister* quelque chose en le déclarant. Comme nous le verrons, l'une des forces de l'approche CCO consiste précisément à montrer comment la force du rituel naît de l'emploi de ces déclaratifs et de la ventriloquie qui rend possible leur effectivité.

## **2 Méthodologie**

### **2.1 Justification de l'intérêt d'un cas intense**

Nous cherchons à comprendre les articulations entre un processus de passage, des actions rituelles et un contexte organisationnel. Comme le soulignent Smith & Stewart (2011), les

effets des rituels sont d'autant plus importants que leur ritualisation est accentuée. Nous avons besoin d'un cas empirique dans lequel les mécanismes soient fortement saillants ; ce que Miles et Huberman (2003) appellent des *cas intenses* pour désigner des « cas riches qui expriment le phénomène avec intensité » mais sans s'attacher à une « manifestation inhabituelle du phénomène étudié » (traduction de Hlady Rispal, 2003, p.60). Nous avons sélectionné un cas d'organisation contemporaine au sein de laquelle les phénomènes de liminalité et de rituels de passage apparaissent clairement : un rituel de passage en franc-maçonnerie, plus précisément un rituel d'ouverture des travaux.

## **2.2 Justification du choix du terrain**

La franc-maçonnerie (FM) est une organisation qui rassemble des hommes et des femmes autour de réflexions morales et sociétales. Elle est organisée en associations autonomes, appelées loges, regroupant généralement 20 à 50 frères ou sœurs. Les loges sont fédérées par une association nationale qui est, dans notre cas, une obédience masculine, la Grande Loge de France (GLF). Chaque loge a un statut loi 1901, est déclarée en préfecture, fait connaître à l'administration les noms de ses représentant.e.s, doit pouvoir justifier de l'état de ses comptes, voit ses locaux inspectés par des commissions de sécurité, etc. Il s'agit d'une organisation à part entière. Toute personne majeure peut postuler auprès de la GLF, dont l'adresse est publique. Au terme d'entretiens, la loge se prononce essentiellement en fonction de la motivation perçue chez le postulant. Le nouvel entrant a le statut d'apprenti, puis de compagnon, et enfin de maître, ce qui le rend éligible à des fonctions au sein de la loge.

Une loge élit chaque année notamment un président, appelé Vénérable Maître (VM) en langage maçonnique, un trésorier, un secrétaire, un Premier Surveillant en charge des compagnons et un Second Surveillant en charge des apprentis. Les séances de travail ont lieu tous les 15 jours et portent sur des échanges d'idées sur différents thèmes moraux ou sociétaux. La particularité de la méthode de travail maçonnique est le recours important à des

symboles et rituels. Les membres de la loge sont des travailleurs œuvrant à une construction symbolique, à l'instar de leurs prédécesseurs constructeurs de cathédrales. Le rituel d'ouverture des travaux précède chaque séance de travail et permet aux participants de rompre avec les préoccupations de leur quotidien. C'est ce rituel de passage que nous étudions.

Ce qui est communément appelé *le secret maçonnique* désigne l'impossibilité matérielle de transmettre une expérience devant être vécue. Le seul interdit concerne la divulgation de l'identité de francs-maçons ou de leurs propos personnels sans leur accord. La réalisation de travaux portant sur la maçonnerie ne pose pas de problème déontologique : la GLF, comme d'autres obédiences, dispose d'une bibliothèque ouverte aux non-maçons, anime des émissions de radio, des conférences, édite des ouvrages maçonniques accessibles en librairie, favorise la réalisation de travaux universitaires à son sujet.

La pratique d'un rituel n'exige aucune croyance magique ou religieuse.

### **2.3 Collecte des données**

Les premières données ayant nourri ce cas sont issues du contact prolongé de l'un des coauteur.rice.s avec la franc-maçonnerie. Une expérience assidue durant 13 années au sein de la GLF lui a permis de vivre plus de 300 fois ce rituel d'ouverture, de participer aux travaux d'environ 25 loges, d'être membre de deux d'entre elles et d'y exercer plusieurs fonctions. Ce premier socle de données contribue à la crédibilité (expertise maçonnique) et à la transférabilité (multiplication des environnements maçonniques) de la démarche, mais présente deux limites. Les données ont été collectées antérieurement à la réalisation de cette étude, et donc sans protocole. La restitution de ces données aux autres coauteur.rice.s ne permet pas d'effectuer de distinction entre la donnée observée et son interprétation. Aussi une collecte complémentaire a été engagée pour améliorer la fiabilité des données en les triangulant.

Nous avons réuni de nombreuses données écrites, notamment le texte du rituel d'ouverture des travaux au 1<sup>er</sup> degré du Rite Ecossais Ancien et Accepté, des schémas de l'aménagement de la loge, des ouvrages maçonniques réputés disponibles en librairie (écrits par Alain Pozarnik, Oswald Wirth, Tort-nouguès, Jules-Pascal Bayard), la revue Points de Vue Initiatiques, éditée par la GLF, plusieurs thèses universitaires sur la GLF. Nos coauteur.trice.s non maçon.ne.s ont pu s'imprégner du contexte maçonnique et de sa pratique.

Par ailleurs, quatre entretiens semi-directifs anonymisés, pour une durée totale d'un peu plus de 13 heures ont été réalisés auprès de membres de la GLF informés du projet (voir figure 1). Ces entretiens ont permis de trianguler nos interprétations et de recueillir des expériences personnelles. Dans leur programme de recherche sur la liminalité, Söderlung et Borg (2018) insistent sur la nécessaire analyse de l'expérience vécue, sa ritualisation et sa temporalité. Enfin, la FM ayant pour vocation de transposer au dehors les transformations que chacun a accompli en son sein, et chacun de nos interlocuteurs ayant l'expérience d'une organisation professionnelle spécifique, les échanges ont également amené des commentaires sur les possibilités et difficultés d'une transposition de la méthode maçonnique dans d'autres organisations. Ces commentaires font partie du matériel que nous avons analysé.

Figure 1. Nature et modalités des entretiens.

Henri, 50 ans <sup>3</sup> , 15 années de maçonnerie, chef d'entreprise export, 1 entretien au domicile de l'enquêteur (8 heures)
Pascal, 57 ans, 25 années de maçonnerie, avocat, 1 entretien par Teams (1 heure 45 minutes)
Jules, 55 ans, 18 années de maçonnerie, a dirigé une loge, ingénieur dans un grand groupe industriel, 1 entretien à son domicile (2 heures)
Benoît, 50 ans, 18 années de maçonnerie, universitaire, dirige actuellement une loge, 1 entretien par Zoom (1 heure et demi)

Les entretiens ont été conduits selon un guide dont les thématiques étaient les suivantes :

<sup>3</sup> L'âge moyen des membres de la GLF est de 59 ans



- Interprétation du rituel : Analyse de chaque partie du rituel (texte, silences, symboles, mouvements), analyse de la progression et du séquençage, finalité du rituel.
- Expérience personnelle du rituel : Effets produits par sa pratique, importance particulière accordée à certaines composantes, stabilité de ces effets, variations et dysfonctionnements, récits d'expériences éventuelles de transposition de méthodes comparables dans des organisations non maçonniques.

## **2.4 Scientificité de la démarche**

La crédibilité de nos analyses tient en ce que ce rituel a été pratiqué des centaines de fois par les francs-maçons interrogés, ce qui réduit les risques d'une mauvaise interprétation. La transférabilité tient à ce que les analyses effectuées l'ont été dans des contextes différents : la fréquentation de dizaines de loges différentes par les maçons interrogés. La fiabilité tient à des moyens importants de triangulation : entretiens, collecte de textes, expérience personnelle d'un.e des auteur.rice.s. Au-delà des expériences vécues et confrontées entre elles, les données ont pu être recoupées avec des documents, revues et ouvrages rédigés par des maçons. La confirmabilité est assurée par le fait que les coauteur.rice.s non maçon.ne.s ayant participé à cette recherche ont eu accès à toutes les données et pu bâtir leur propre analyse. Concernant la généralisation possible des résultats, Hlady Rispal (2002) note que celle-ci ne repose pas sur une représentativité statistique mais sur le caractère plausible du raisonnement conduisant aux résultats. Ce qui permet une généralisation analytique est la prise en compte aussi fine que possible du contexte dans lequel le phénomène a été observé.

## **3 Analyse du rituel à l'aide de l'approche CCO**

Nous présentons ci-après notre analyse de différentes séquences du rituel en restituant des extraits, des didascalies rédigées en partie par nous et l'analyse de ce processus au travers de la CCO (3.1). Puis nous présentons la perception qu'en ont les participants (3.2).

### 3.1 Analyse des différentes séquences du rituel au travers de la CCO

#### 3.1.1 La période de séparation

*Les frères sont à l'extérieur du Temple, sur le parvis. Ils se débarrassent d'objets personnels (sacoches, téléphones, ...). Ils ont revêtu le tablier de leur grade, ce que vérifie le maître des cérémonies ; les maîtres portent un baudrier et certains d'entre eux un sautoir correspondant à leur office. Dans certaines loges, ils disposent d'une blouse identique recouvrant leurs habits personnels. Le Temple est éteint, la porte ouverte. Le silence est établi. Guidés par le maître de cérémonie, les frères entrent en silence. Chacun est placé sur une « colonne », c'est-à-dire sur un côté de la Loge, selon son grade. Le Vénérable Maître (VM), qui dirige les travaux de la loge, s'assoit en premier. Le VM déclare : « Prenez place mes frères<sup>4</sup>. Nous allons procéder à l'ouverture de la loge. Frère Second Surveillant, quel est le premier devoir d'un surveillant en loge ? » Second Surveillant : « VM, c'est de s'assurer que nous sommes à couvert<sup>5</sup>. » A la demande du VM, puis du Second Surveillant, le Couvreur, placé près de la porte du temple, se rend à l'extérieur, constate que personne ne demande à entrer, puis revient à l'intérieur en fermant la porte. Le Couvreur : « Frère Second Surveillant, la loge est dûment couverte ».*

*Extrait n°1 du rituel et didascalies*

Pour certains, la phase de séparation débute plus tôt. Benoît déclare ainsi : « Cela commence dès que je pars de chez moi ». Une ventriloquie est déjà à l'œuvre sur le parvis. Les nouvelles tenues et accessoires que revêtent les participants *indiquent* qu'une transformation est en cours. Les tabliers, baudriers et sautoirs, réduisent les particularités individuelles et mettent en exergue les fonctions. Revêtir un tablier, c'est *déléguer*, dans un processus de ventriloquie, à ce vêtement le soin d'exprimer la transformation qui s'opère et la nouvelle identité que ces personnes sont en train de s'octroyer. Henri est clair sur ce point : « Chacun a un rôle ; c'est très théâtralisé. » Par ailleurs, ces accessoires participent activement à la transformation mais *l'anticipent* et la *stabilisent* dans la mesure où ils guident la manière dont cette transformation

<sup>4</sup> Ici le terme de « sœurs » serait employé pour une loge féminine.

<sup>5</sup> Etre coupé de l'extérieur et protégé.

doit être opérée. Henri a indiqué spontanément : « Le rituel amène un changement mais en mettant en ordre ; *Ordo ab Chaos*<sup>6</sup>. C'est un changement qui produit de l'équilibre. »

Cette période de séparation se poursuit alors que les frères sont chacun guidés par le Frère Second Surveillant vers un emplacement désigné, appelé colonne, selon son grade. Le protocole stabilise, ici aussi, le processus. Le Maître des cérémonies est à la fois *acteur*, parce qu'il désigne à chacun sa place et *porteur*, parce qu'il se fait l'instrument d'un protocole *dictant itérativement* où chacun est censé se placer. Cette logique d'ordonnement dont la performativité anticipe et stabilise le processus, s'exprimera tout au long de ce rituel. Si un seul participant ne pouvait trouver sa place sur la colonne qui est la sienne et restait debout, cette stabilité n'existerait pas et les travaux ne pourraient pas s'ouvrir. Cela montre que tous les participants performant le rituel puisque chacun d'entre eux a le pouvoir de le rendre impossible.

Cette période de séparation s'achève lorsque le Couvreur annonce « La loge est dûment couverte », c'est-à-dire séparée de ce qui est demeuré sur le parvis. Benoît : « A ce moment-là, on sait que l'on est protégé de toute interruption ». Il y a dès lors un intérieur et un extérieur. En fermant la porte du temple, le Couvreur agit donc conformément à ce que lui dicte le Second Surveillant, qui lui-même agit conformément à ce que lui dicte le VM, qui lui-même agit conformément à ce que lui dicte le protocole. On observe donc ici une sorte de *ventriloquie en cascade* où le VM et le Second Surveillant ventriloquent le protocole conduisant le Couvreur à agir.

D'un point de vue performatif, on note que les paroles du Couvreur ont une valeur assertive car elles consistent à informer les participants d'un état de fait (à savoir que la loge est, effectivement, dûment couverte), mais aussi déclarative dans la mesure où cette assertion *officialise* la fermeture du temple et donc la possibilité de poursuivre le rituel.

---

<sup>6</sup> Référence à la devise maçonnique inscrite dans la loge.

### 3.1.2 La période liminaire

*VM : « Frère Premier Surveillant, quel est le second devoir d'un surveillant en loge ?  
Premier Surveillant : « VM, c'est de s'assurer que tous les assistants sont apprentis francs-maçons à leur place et à leur office »  
VM : « En ce cas Frères Premier et Second Surveillants, veuillez-vous en assurer chacun sur votre colonne et m'en rendre compte ! Debout mes Frères, face à l'Orient. Vous vous ferez reconnaître comme apprentis au passage des Frères Surveillants. »  
Le VM se lève. Tous les assistants font de même et se tournent franchement vers l'Orient. Les deux Frères Surveillants porteurs de leur maillet se croisent à l'Occident. Ils remontent lentement vers l'Orient en inspectant chacun leur colonne. Avant de se croiser devant l'autel des serments, ils marquent un temps d'arrêt, se font face et se saluent. Ils regagnent leur plateau. Le Frère Expert se met à l'ordre.  
Second Surveillant : « VM, tous les assistants qui décorent la colonne du Septentrion sont apprentis FM, à leur place et à leur office ».  
Premier Surveillant : « VM, tous les assistants qui décorent les colonnes du Septentrion et du Midi sont apprentis FM, à leur place et à leur office ».  
Le VM se met à l'ordre. « Il en est de même à l'Orient. Mes frères, vous pouvez vous faire face. Puisque la loge est dûment couverte et que tous les assistants sont apprentis FM, entrons dans les voies qui nous sont tracées ».*

*Extrait n°2 du rituel et didascalies*

Le VM valide la *conformité* des participants, non de son propre chef, mais en sollicitant les surveillants et en leur demandant de ventriloquer le rituel. Cette formule permet de renforcer la *performativité itérative du protocole* en faisant appel à une connaissance partagée du rituel.

Le pouvoir hiérarchique de sa fonction est ainsi réduit à celui de permettre au rituel d'être exprimé.

On notera également la structure du rituel ponctuée d'épisodes qui s'amorcent et se ferment au fil des tours de parole et qui opèrent des transformations. Ainsi les participants regardent tout d'abord vers la lumière, puis ils sont *reconnus* maçons (comme on reconnaîtrait la majorité d'une personne à une présentation de sa carte d'identité ; ils sont aptes, *conformes*).

Cette reconnaissance intervient avant qu'ils aient agi et leur donne la capacité d'interagir entre eux et de se faire face.

Le rituel est rythmé exclusivement par des actes prédéfinis, sans expression individuelle. Il structure et stabilise la cérémonie. Henri fait remarquer « Il y a très peu de frères auxquels le

rituel donne la parole. La plupart n'ont qu'une posture à tenir. » Par ailleurs, il n'y a pas d'un côté une structure surplombante (celle du protocole) et de l'autre, les actes des protagonistes, mais bien une *action conjointe et stabilisée* du protocole et de ceux qui sont à la fois animés par lui et qui l'animent. Les officiers apparaissent avant tout comme des frères ayant simplement la connaissance d'une fonction pour mettre en œuvre le rituel.

(...)

*VM : « Frère Premier Surveillant, qu'avons-nous demandé lors de notre première entrée dans le Temple ? »*

*Premier Surveillant : « la lumière, VM. »*

*En réponse aux demandes du VM, le Premier Surveillant éclaire la loge en allumant trois bougies, placées au sommet de colonnettes, et entourant le tableau de loge recouvert de différents signes. Il place également, devant le VM, le livre de la Loi sacrée (souvent l'ancien testament mais parfois un livre blanc), un compas et une équerre. Livre et compas sont ouverts. Pour se déplacer, l'expert tourne dextrorsum autour de la Loge.*

*Extrait n°3 du rituel et didascalies*

Ici, les objets structurent le rituel. Alors que le temple est resté sombre jusqu'à présent, les bougies se mettent à *éclairer* la loge. Elles participent à la période liminaire et donc au passage d'une structure à une autre. Par ailleurs, le livre, le compas et l'équerre *marquent* ce même passage. En termes de ventriloquie, le Premier Surveillant *délègue* à ces objets une partie importante de l'action consistant à ouvrir la séance. Les objets et déplacements performant l'essentiel du rituel qui, dans cette séquence, dure plusieurs minutes avec peu de paroles. Une nouvelle étape d'ordonnancement et de stabilisation est atteinte en vérifiant *l'alignement* des intentions de chacun et des intentions du groupe : recevoir la lumière. Jules souligne : « Pour comprendre le sens des mots, n'oublions pas que ces rituels datent du Siècle des Lumières... »

*A la demande du VM « Prenez place mes frères », chacun s'assoit.*

(...)

*VM : « Frère Second Surveillant, quel âge avez-vous ? »*

*Second Surveillant : « Trois ans, VM »*

(...)

*VM : « Frère Second Surveillant, où est votre place dans la Loge ? »*

*Second Surveillant : « Au midi, VM »*

(...)

*VM : « Frère Premier Surveillant, où est votre place dans la loge ? »*

*Premier Surveillant : « A l'occident, VM ».*

*(...)*

*VM : « Frère Premier Surveillant, où est placé le VM en loge ? »*

*Premier Surveillant : « A l'orient, VM ».*

*VM : « Pourquoi est-il placé ainsi ? »*

*Premier Surveillant : « Comme le soleil se lève à l'Orient pour ouvrir la carrière du jour, ainsi le VM siège à l'Orient pour ouvrir la Loge et diriger les travaux ».*

*(...)*

*VM : « Frère Second Surveillant, à quelle heure les apprentis francs-maçons ont-ils coutume d'ouvrir leurs travaux ? »*

*Second Surveillant : « A midi, VM ».*

*VM : « Quelle heure est-il ? »*

*Second Surveillant : « Il est midi plein, VM ».*

*Extrait n°4 du rituel et didascalies*

Ce passage, marque l'instauration d'une *nouvelle temporalité*. Le frère Second Surveillant indique avoir trois ans, âge d'un frère au premier degré de maçonnerie et qu'il est midi plein.

Ces réponses ont une valeur assertive mais aussi déclarative en instaurant une nouvelle temporalité.

Du point de vue spatial, il en va de même. Avant le début du rituel, l'espace n'est pas ordonné (chaos). Puis il est dit que le temple dispose d'un orient (où siège le VM), d'un occident (porte du Temple), d'un midi (colonne des compagnons au sud) et d'un septentrion (colonne des apprentis au nord). Henri précise : « C'est une mise en ordre de l'espace (...) »

Les réponses du Second Surveillant sont assertives à l'exception de la dernière qui s'avère déclarative et instaure un nouveau temps. Ici aussi, le rituel stabilise ce changement d'espace-temps.

### **3.1.3 La période d'intégration**

*VM : « Puisqu'il est l'heure, que nous avons l'âge et que tout est conforme au rite, Frères Premier et Second Surveillants, veuillez informer les frères qui sont sur les colonnes, comme j'en informe ceux qui siègent à l'orient, que je vais ouvrir les travaux de cette respectable loge.*

*(...) Debout et à l'ordre mes frères ! Frères Expert et Maître des Cérémonies, formez l'équerre avec l'épée et la canne au-dessus de l'Autel des Serments. (Le VM prend l'épée flamboyante dans la main gauche et le maillet dans la main droite et présente ces outils.) A la Gloire du Grand Architecte de l'Univers, au nom de la Franc-Maçonnerie Universelle et sous*

*les auspices de [nom de l'obédience], en vertu des Pouvoirs qui m'ont été conférés, je déclare ouverte selon le Rite au grade d'Apprenti, cette Respectable Loge de Saint-Jean, constituée à l'Orient de [nom de la ville d'accueil de la Loge] sous le titre distinctif [nom spécifique de la Loge].*

*A moi, mes Frères, par le Signe (gestes des frères), la Batterie (plusieurs coups sont frappés simultanément) et l'Acclamation Ecossaise (l'acclamation retentit trois fois), Liberté – Egalité – Fraternité (invocations prononcées par tous les Frères à la fois). Mes Frères, nous ne sommes plus dans le monde profane. Nous avons laissé nos métaux à la porte du temple : élevons nos cœurs en fraternité et que nos regards se tournent vers la Lumière ! »*

*A la suite de ce rituel d'ouverture commencent les travaux de la Loge. Ils se termineront par un rituel de fermeture.*

*Extrait n°5 du rituel et didascalies*

Le VM annonce qu'il va ouvrir les travaux de la loge et insiste sur deux points. Premièrement, il évoque l'ensemble des actes qui ont été performés dans la période liminaire, et qui ont mis la loge en conformité. Il accroit encore cette montée en autorité en réclamant que les derniers gestes ritueliques soient accomplis. Deuxièmement, il insiste sur le fait que le « je » qu'il prononce ici pour la première fois est celui d'un officier devant agir selon le rituel, en vertu de pouvoir conférés, et ne constitue pas une affirmation personnelle.

Au terme de ces rappels, il produit alors un *déclaratif* qui acte le passage au monde différent : « nous ne sommes plus dans le monde profane ». La période d'intégration prend acte d'une mue complète qui vient de s'opérer. Elle apparaît comme l'aboutissement d'une période liminaire. Là aussi, cette expression permet, comme on le constate, d'insister sur le déjà accompli et donc sur le déjà stabilisé.

### **3.2 La perception du rituel par les participants**

Les francs-maçons interrogés sont tous d'accord pour dire que le rituel est une méthode. Pascal et Jules ont employé le terme de « mantra » et ont fait référence à la « méditation ». Il s'agit de « se mettre en condition ». Benoît a parlé « d'état mental » et de « concentration ». Tous s'accordent pour dire qu'il s'agit de créer des conditions propices à un travail. Henri explique : « A l'entrée, on est éparé. Chacun a eu sa journée, ses problèmes. Le rituel sert à se

rassembler pour pouvoir travailler ensemble. (...) Se rassembler c'est aussi se rassembler soi-même, éviter de se disperser, de partir dans tous les sens (...) ».

Le rituel apaise. Pascal indique : « Je ne ressens pas de montée en puissance : c'est une préparation, pas une excitation ». Jules indique ne pas accorder trop d'importance à la spécificité de ce rituel et précise : « Je fréquente d'autres obédiences, avec d'autres rituels. Ça marche aussi bien. » Pascal déclare : « Je ne suis pas accro aux mots, je le connais par cœur » et il précise « C'est un rituel du silence, du non-dit (...) Je ferme les yeux la plupart du temps ». Mais il souligne qu'il a besoin d'un rituel comme d'un sas pour passer de l'extérieur à l'intérieur de la loge. C'est un véritable rituel de passage.

La nature du local et le foisonnement de symboles sont certes utiles et constituent un cadre aidant à l'opérativité du rituel, mais ne constituent pas forcément un point essentiel. Henri indique que les travaux pourraient, faute de mieux, être ouverts dans n'importe quel local, pourvu que le rituel soit déroulé.

Benoît indique s'être trouvé dans des états d'esprit sensiblement différents selon les fonctions qu'il exerçait. En tant que VM, il se sent à la fois vecteur en charge de transmettre un certain état mental (« Si la loge impose le silence, je vais me poser la question de savoir si je dois rompre ce silence ») mais également porté par le groupe. Lorsqu'il était secrétaire<sup>7</sup>, il se sentait davantage le « réceptacle de la loge (...) plus passif (...) ». Son ressenti est marqué par la nature des rôles endossés. Cela témoigne d'une capacité de « désidentification ». Plus de « Moi-je ! Moi-je ! » explique Henri. Il faut laisser son égo à l'extérieur, accepter de se dévoiler aux autres, sans faux-semblants. Ceci autorise de conserver un libre-arbitre. Plusieurs des francs-maçons interrogés ont évoqué la possibilité pour un frère exerçant une fonction de dire lors des travaux « Je demande la parole pour moi-même » exprimant ainsi leur désir de formuler une idée personnelle et non, pour un instant, de ventriloquer leur fonction.

---

<sup>7</sup> Le Secrétaire incarne la mémoire de la loge.



Tous nos interlocuteurs ont reconnu qu'il pouvait y avoir des dysfonctionnements et que c'était généralement le fait d'égos trop présents et parfois de difficultés à laisser de côté les préoccupations du quotidien. Dans tous les cas, ce sont des obstacles à une mise en ordre : « Mettre de l'ordre à partir du désordre (...) » dit Henri qui avoue aussi « Ça ne marche pas toujours (...) il y a des soirs où j'ai l'impression de ne pas être là ».

#### **4 Synthèse de l'analyse et discussion**

Dans cette section, nous mettons en évidence les principaux mécanismes contribuant à l'intégration des individus liminaires et leur impact sur la loge. Nous discutons leur possible transposition à d'autres organisations.

##### **4.1 La mise en œuvre d'un rituel réduit l'ambiguïté de la situation liminaire**

Dans la littérature managériale, le qualificatif d'*ambigu* qualifie fréquemment la situation liminaire (Carlone, 2006) et fait référence à l'absence de cadre dans lequel évolue l'individu liminaire et à sa liberté, mais aussi à la souffrance, liées à cette absence. Cette souffrance oriente parfois les recherches en management vers la recherche de solutions pour intégrer les individus liminaires.

Nous n'observons pas cette ambiguïté en loge. Le rituel maçonnique permet une orientation des participants. Celle-ci s'exprime par la définition de points cardinaux, d'un sens de déplacement et d'un plan de travail (tableau de loge). Le rituel capte et oriente l'action. En même temps, il stabilise chacune des transformations.

La situation liminaire n'apparaît pas ambiguë en soi. C'est l'absence d'éléments d'accompagnement de cette situation qui crée l'ambiguïté. La mise en œuvre de rituels dans une organisation peut favoriser un tel accompagnement. Cette observation rejoint les travaux en management qui montrent que, dans des organisations diverses, le recours à un rituel

permet d'accompagner des changements et de stabiliser l'organisation (Smith & Stewart, 2011).

#### **4.2 L'adoption d'une temporalité donne un horizon à l'intégration attendue**

De nombreux usages du concept de liminalité en management marquent une abolition du temps, ou une indéfinition ; la phase liminaire pouvant être sans fin (Thomassen, 2016).

Le rituel maçonnique définit une temporalité précise (âge des frères, heure symbolique des travaux, etc.) qui souligne la phase de séparation en quittant le temps ordinaire et garantit un processus dont on sait, dès le départ, qu'il aboutira à une intégration.

L'importance de la temporalité est soulignée dans certaines actions de transformation en entreprise, comme par exemple les ateliers de design thinking qui s'organisent en marge du temps de travail quotidien. Les actions de créativité s'y effectuent au travers d'exercices effectués en temps limité. La définition d'horaires, d'un rythme et d'échéances contribue à donner un horizon aux personnes vivant une transformation. Par exemple, il est possible de se demander si l'instauration d'une temporalité (planning, échéances, horaires), pour des salariés provisoirement éloignés de leur entreprise, peut faciliter ultérieurement leur réintégration.

#### **4.3 Vérifier la *conformité* permet un alignement des objectifs**

La littérature managériale montre un décalage fréquent entre les attentes des salariés liminaires et leur organisation (Boland & Griffin, 2015 ; Esbenshade, Shifrin & Rider, 2019 ; Toraldo, Islam & Mangia, 2019)

En FM, le rituel permet de s'assurer de la *conformité* des participants, c'est-à-dire de leur aptitude à devenir une composante d'un travail de groupe (mise en tenue, mise à l'ordre, etc.). Les aspirations communes sont souvent explicites (« Qu'avons-nous demandé lors de notre première entrée dans le Temple ? »). Il s'en suit un *alignement* des aspirations individuelles et des aspirations du groupe.

Cette pratique d'une vérification constante de l'alignement des objectifs existe dans un certain nombre d'organisations. Les entretiens d'évaluation annuelle des salariés en sont normalement l'occasion. Le rappel formel des objectifs communs est une pratique facilement transposable. Nous rejoignons cependant les personnes interrogées pour identifier deux difficultés. Premièrement, vérifier le partage des objectifs ne relève pas d'une simple routine. Cela exige une volonté réelle de « jouer le jeu » de la part de l'organisation et une confiance de chacun en la sincérité des autres. Deuxièmement, les objectifs maçonniques touchent à l'essence même de l'humain et fédèrent plus facilement que les objectifs financiers. La recherche d'alignement des objectifs renvoie donc à une réflexion profonde sur les valeurs partagées et au sens du travail accompli au sein de l'organisation.

#### **4.4 La reconnaissance de l'altérité favorise l'action collective**

Le terme de reconnaissance est polysémique et doit être précisé. En entreprise, être reconnu renvoie fréquemment à la reconnaissance d'une compétence, d'un mérite, d'une singularité. L'idée est proche de celle d'une reconnaissance sociale. La reconnaissance donne alors un prestige qui distingue des autres et sépare.

En maçonnerie, ce terme renvoie au contraire à la reconnaissance d'une altérité. On ne se dit pas franc-maçon, on est reconnu comme tel. Cette reconnaissance d'une légitimité intervient en début de rituel et non au terme d'actions individuelles estimables. « Prenez place, mes frères » constitue un préalable. Cette acception de la reconnaissance est la marque d'un ordre fraternel. L'individu liminaire n'est pas défini comme dans un entre-deux, fréquemment évoqué dans la littérature managériale (Ibarra & Obodaru, 2016), mais comme ayant une place.

Dans nombre d'organisations, l'adoption de ce mode de reconnaissance relève d'un changement profond de paradigme. Il ne s'agit plus de distinguer individuellement mais d'intégrer ontologiquement. Cette approche favorise la constitution d'un collectif. On peut

s'interroger sur la cohérence d'une pratique fréquemment observée en entreprise qui consiste à multiplier les signes de distinction (dans le sens d'une individuation) tout en affirmant vouloir *travailler en équipe*.

#### **4.5 Les officiers sont les *ventriloques* des fonctions de la loge et pas seulement les détenteurs d'un pouvoir hiérarchique**

La hiérarchie au sein d'une organisation conjugue des composantes distinctes mais confondues à l'usage : la spécificité d'une fonction, le pouvoir qu'elle confère, le prestige associé.

En maçonnerie, les officiers expriment leur office en étant contraints par l'exercice d'un rituel. Cela donne à distinguer entre les fonctions et les personnes. Par exemple, le pouvoir du VM est attaché à son office et non à sa personne. Il est d'ailleurs possible que, pour des questions de commodité, un autre frère le remplace et devienne VM pour le temps d'une tenue (*VM pro tempore*). La hiérarchie participe d'un dispositif organisationnel et non d'une individuation. Ce n'est pas seulement elle qui active le rituel mais aussi l'ensemble des individus en faisant collectivement. Pascal évoque ce qui est aux antipodes d'un rituel : « Les sortes de messe, où le big boss arrive sur scène... J'en ai même vu un qui demandait aux cadres d'applaudir les employés !... »

La transposition de cette approche de la hiérarchie (affirmation de la hiérarchie des fonctions et non des personnes *a priori*) à d'autres organisations ne doit pas être assimilée à la question d'une plus grande horizontalité, c'est-à-dire à l'autonomisation de sous-groupes et la réduction des échelons. Elle correspond à la volonté de faire œuvre collective et de réprimer les égos. Cet exercice peut être favorisé par un constant rappel de la distinction entre la fonction et la personne : être directeur.rice, c'est avant tout occuper la fonction de directeur.rice. On perçoit la difficulté de l'exercice. Nos interlocuteurs ont d'ailleurs tous

mentionné des écarts entre cette ambition affirmée et certaines réalités de la pratique maçonnique.

#### **4.6 La parole de la loge *ventriloque* le groupe et réduit l'*hypersubjectivité***

La littérature managériale présente le travailleur liminaire comme jouissant d'une grande liberté et abordant l'environnement de son seul point de vue (Howard-Grenville et al., 2011) ; situation que nous qualifions d'hypersubjective.

En FM, chaque participant peut avoir son propre point de vue mais il l'exprime avec la parole unique de la loge. Un surveillant indiquera « un Frère demande la Parole » et non « Pierre veut s'exprimer ». Benoît commente : « Le pire ennemi est la parole individuelle (...) La parole de chacun vaut pour ce qu'elle est, pas pour celui qui l'a émise (...) [chaque propos] correspond à une facette de l'esprit de la loge ». Une parole unique rend impossible que deux frères parlent en même temps. Pascal précise : « La prise de parole, c'est le rappel du respect que l'on doit aux autres. » L'hypersubjectivité du sujet liminaire n'a pas lieu d'être en FM car le rituel constitue un référentiel et l'individuation des idées est rejetée. Quand un frère parle, *a priori* c'est surtout la loge qui se parle à elle-même.

La transposition de ce mécanisme à d'autres organisations constitue également un changement fort de paradigme. La plupart des organisations favorisent l'appropriation des idées, l'individualisation de la parole, valorisent le fait d'assumer ses opinions, etc. Peut-être peut-on trouver des démarches similaires à la démarche maçonnique, c'est-à-dire estompant les individualités, dans certains collectifs d'artistes, des équipes sportives ou, de nouveau, des ateliers de design thinking.

#### **4.7 La *montée en autorité* et les *déclaratifs* réduisent débats, négociation et conflits**

A l'instar d'autres auteurs (Clark & Mangham, 2004 ; Hambrick & Lovelace, 2018 ; Reinhold, 2017 ; Smith & Stewart, 2011), nous avons constaté les dimensions affectives,

cognitives et normatives des rituels, mais nous avons surtout noté que la dynamique de ce rituel tient à la présence de *déclaratifs*.

Les *déclaratifs* confèrent au discours rituel un pouvoir performatif en transformant l'ordre et la nature des choses. Cette composante a été analysée par les anthropologues et les historiens des religions comme une caractéristique de la dimension magique des rituels (Kropp, 2005). Le recours à des déclaratifs rend le rituel performatif et permet, par exemple, de changer les règles lorsque le VM déclare « Nous ne sommes plus dans le monde profane ». Cette déclaration fait que la *structure*, au sens sociologique, est transformée. Pourtant, un changement de règle dans une organisation nécessite de développer une argumentation et fait l'objet d'une délibération au terme de laquelle ce changement sera plus ou moins accepté. S'il y a un accord, il intervient *a posteriori*.

En revanche, le pouvoir transformatif de la période liminaire, dans un cadre rituel, n'est pas argumentatif mais déclaratif. Le rituel constitue une procédure préparatoire à un déclaratif qui sera accepté *a priori*, sans débat et ce d'autant mieux que le jeu de ventriloquie en cascade aura permis une montée en autorité élevée. Le VM s'exprime parce qu'il est VM ; il est VM parce qu'il est investi d'un pouvoir par le rituel ; le rituel est lui-même actionné par les participants.

De ce point de vue, l'action du rituel a à voir avec un acte quasi magique dans la mesure où elle n'est pas un exercice de conviction. Elle repose sur une performativité de la parole (et des objets) et opère une transformation non négociée, qui est anticipée grâce à une procédure qui la stabilise.

Les composantes de ce procédé sont transposables à d'autres organisations mais la pratique peut être dévoyée. C'est le cas lorsque la montée en autorité vise à faire admettre des déclaratifs contestables d'un point de vue moral, par exemple dans un cadre sectaire.

#### 4.8 L'écart entre les mécanismes observés et la littérature managériale nécessite une clarification lexicale

Les commentaires qui précèdent nous incitent à renforcer la distinction entre la liminalité observée dans notre étude de cas et les situations liminaires décrites dans la littérature en management. Dans ces dernières, les questions de liberté des individus liminaires, de leur hypersubjectivité et de l'ambiguïté de la situation sont centrales (Cunha & Cabral-Cardoso, 2006 ; Howard-Grenville & al., 2011 ; Nissim & De Vries 2014 ; Ibarra & Obodaru 2016 ; Goulart Szejnberg & Giovanardi, 2017). Dans nos observations, ces aspects disparaissent. Le rituel accompagne, oriente le processus, stabilise les transformations. L'intégration de l'individu liminaire s'effectue sans négociation, du fait d'une combinaison entre l'usage de *déclaratifs* et des phénomènes de *montée en puissance*. Il apparaît que l'intégration des individus liminaires est acquise a priori, dès le début du processus.

Ces distinctions viennent compléter la tentative de clarification de Turner (1969) entre liminaire et liminoïde ; clarification largement ignorée en Sciences de Gestion. Nous encourageons les chercheurs à s'y référer afin de mieux préciser la nature de l'objet étudié (voir tableau 2).

Tableau 2. Prolongement de la distinction entre liminaire et liminoïde, initiée par Turner (1969)

<b>Liminaire</b>	<b>Liminoïde</b>
<b>Distinction de Turner (1969)</b>	
Passage d'une structure à une autre structure prédéfinie	Passage d'une structure à une autre, pas nécessairement prédéfinie.
Groupe limité	Population large
Action contrainte	Action libre
Collectivité, expression de l'histoire d'un groupe	Individualité, idiosyncrétisme, (hypersubjectivité, dans notre lexique)
Durée limitée	Permanence possible
<b>Éléments distinctifs complémentaires</b>	
Accompagnement par le rituel, repères	Désorientation, perte de repères, ambiguïté
Intégration non négociée	Intégration négociée

(procédés de montée en puissance et déclaratifs)	(débat, conflit)
Accord <i>a priori</i> sur les transformations opérées	Accord <i>a posteriori</i> sur l'aboutissement du processus de transformation

## Conclusion

Nous avons cherché à identifier des mécanismes qui favorisent l'intégration d'individus liminaires, c'est-à-dire de personnes qui ne sont plus dans une structure mais n'ont pas encore intégré une structure nouvelle.

Le concept de liminalité étant issu des travaux anthropologiques sur les rituels de passage, nous avons voulu réaliser une étude de cas dans une situation rituelle idéale permettant de distinguer chaque phase de façon saillante. Nous avons étudié un *cas intense* (au sens de Miles et Huberman) : celui d'un rituel d'ouverture maçonnique.

Dans cette situation, la liminalité étant fortement distincte d'autres situations décrites en management, nous avons été conduits à reprendre et renforcer sur un plan théorique la distinction entre les termes *liminoïde* et *liminaire*.

Cette étude a permis d'identifier des mécanismes facilitant l'intégration des individus liminaires. Ceux-ci ne peuvent pas être pris en compte comme autant de recommandations immédiatement transposables au sein d'autres organisations. En particulier, ils n'ont de sens que pour des organisations ayant le souci d'intégrer des personnes liminaires, par exemple celles qui souhaitent faire évoluer certains de leurs membres vers de nouvelles fonctions, qui ont des personnels délocalisés, en formation, rencontrant des difficultés d'intégration, etc. Ces mécanismes peuvent néanmoins constituer des pistes de réflexion d'adaptation organisationnelle.

Certains d'entre eux semblent aisément transposables : par exemple la mise en place de rituels pour garder un lien étroit avec des personnes liminaires ou le renforcement de la temporalité afin d'accompagner un processus de bout en bout et permettre à chacun d'être à l'unisson du



groupe. Le contrôle de l'alignement régulier entre les objectifs du groupe et ceux des individus relève également d'un choix. Celui-ci est toutefois complexe car il ne peut s'agir que d'objectifs fondamentaux, porteurs de sens pour les individus.

En revanche, d'autres mécanismes relèvent véritablement d'un changement de paradigme pour nombre d'organisations : la mise sous sourdine de la hiérarchie des personnes et la mise de l'avant d'une hiérarchie des fonctions, la reconnaissance des individus *a priori* et non pas au regard de leurs résultats individuels, la non individuation des actions au sein d'une œuvre collective. Force est de constater que les entreprises sont souvent très éloignées de ces principes organisationnels. Ceux-ci semblent plus aisément transposables à de petites structures, telles que des équipes ou des services au sein d'une organisation plus vaste. Dans l'étude de cas conduite, nous avons en effet observé ces mécanismes au sein de petits groupes de quelques dizaines de personnes.

Enfin, la pertinence de la mise en œuvre d'un mécanisme que nous décrivons comme l'avatar du pouvoir magique des rituels, et qui est constitué de *montées en autorité* et *déclaratifs*, doit également être considéré d'un point de vue éthique.

D'autres limites doivent également être prises en compte. Une loge maçonnique ne regroupe que des individus qui témoignent d'une volonté de participer à un travail collectif et qui n'agissent pas par nécessité. Il s'agit de personnes mûres, les loges souhaitant généralement que leurs membres aient déjà de la maturité avant de les intégrer. Les personnes interrogées étaient toutes cultivées et avaient des situations professionnelles privilégiées, ce qui influence peut-être la nature de leurs préoccupations. Enfin, dernière limite : notre étude de cas porte sur la maçonnerie masculine. Toutefois, rien ne laisse supposer que les observations auraient été différentes si elles avaient été conduites auprès de loges féminines ou mixtes. En effet, les rituels peuvent être identiques, de même que les profils sociologiques et des interactions existent entre les obédiences.

En ce qui concerne les pistes de recherche à venir, et en lien avec les travaux récents de Hildwein (2020), un angle prometteur d'analyse des rituels consisterait à étudier en quoi leur performance contribue à la constitution même de l'identité organisationnelle. Autrement dit, si nous avons montré que les rituels pourraient contribuer efficacement à l'intégration de personnes liminaires, c'est fort probablement parce que leur performance contribue également à la réaffirmation de l'identité même de l'organisation, notamment à travers les principes, valeurs et normes qui s'y ventriloquent.

Par ailleurs, des travaux à venir pourraient explorer des cas moins intenses (et donc moins atypiques) que celui de la FM. Des études comparatives pourraient, en particulier, examiner en quoi les effets transformateurs et stabilisateurs des rituels peuvent faire une réelle différence dans l'accompagnement de processus de passage complexes tels qu'une restructuration d'entreprise, la transformation du rôle social d'une institution, le changement des pratiques écoresponsables des habitants d'un quartier, le développement d'une mixité équilibrée au sein d'une organisation fortement genrée ou ethnicisée. L'approche ventriloque des pratiques rituelles ouvre des possibilités d'analyse mais aussi d'expérimentation.

## REFERENCES

- Austin, J. L. (1970). *Quand dire, c'est faire*. Paris: Seuil.
- Beech, N. (2011). Liminality and the practices of identity reconstruction. *Human relations*, 64(2), 285-302. doi:[10.1177/0018726710371235](https://doi.org/10.1177/0018726710371235)
- Berinato, S., (2020). The Restorative Power of Ritual. *Harvard Business Review, digital articles*, 2-5.
- Boivin, G., Brummans, B. H. & Barker, J. R. (2017). The institutionalization of CCO scholarship: Trends from 2000 to 2015. *Management Communication Quarterly*, 31(3), 331-355. doi: [10.1177/0893318916687396](https://doi.org/10.1177/0893318916687396)

- Boland, T. & Griffin, R. (2015). The death of unemployment and the birth of job-seeking in welfare policy: governing a liminal experience. *Irish Journal of Sociology*, 23(2), 29-48. doi: [10.7227/IJS.23.2.3](https://doi.org/10.7227/IJS.23.2.3)
- Brummans, B. H., Cooren, F., Robichaud, D. & Taylor, J. R. (2014). Approaches in research on the communicative constitution of organizations. In Brummans, B. H., Cooren, F., Robichaud, D. & Taylor, J. R. (2014). *Approaches in research on the communicative constitution of organizations*. (pp. 173-194). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bryon-Portet, C. (2011). L'approche sémio-herméneutique: une nécessité pour étudier les dispositifs symboliques des organisations et leurs enjeux communicationnels. *Communication et organisation*, (39), 151-166. doi: [10.4000/communicationorganisation.3116](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3116)
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948)*, 36, 169-208.
- Campos, R., Suarez, M., do Nascimento, T. & Molica, F. (2015). I am dreaming of a car: Longitudinal rites of passage and car consumption. *ACR North American Advances*.
- Carlone, D. (2006). The ambiguous nature of a management guru lecture: Providing answers while deepening uncertainty. *The Journal of Business Communication (1973)*, 43(2), 89-112. doi: [10.1177/0021943605285354](https://doi.org/10.1177/0021943605285354)
- Cayla, J., Cova, B. & Maltese, L. (2013). Party time: recreation rituals in the world of B2B. *Journal of Marketing Management*, 29(11-12), 1394-1421. doi: [10.1080/0267257x.2013.803138](https://doi.org/10.1080/0267257x.2013.803138)
- Chinyere O. U., Jill F. (2015) Accounting for rituals and ritualization: The case of shareholders' associations. *Accounting Forum*, 39, 34-50
- Clark, T. & Mangham, I. (2004). From dramaturgy to theatre as technology: The case of corporate theatre. *Journal of Management Studies*, 41(1), 37-59. doi: [10.1111/j.1467-6486.2004.00420.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00420.x)
- Conroy, S. A., & O'Leary-Kelly, A. M. (2014). Letting go and moving on: Work-related identity loss and recovery. *Academy of Management Review*, 39(1), 67-87. doi: [10.5465/amr.2011.0396](https://doi.org/10.5465/amr.2011.0396)
- Cooren, F. (2000). *The organizing property of communication*. Amsterdam: J. Benjamins. doi: [10.1075/pbns.65](https://doi.org/10.1075/pbns.65)
- Cooren, F. (2012). Communication theory at the center: Ventriloquism and the communicative constitution of reality. *Journal of communication*, 62(1), 1-20. doi: [10.1111/j.1460-2466.2011.01622.x](https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2011.01622.x)
- Cooren, F. (2013). *Manières de faire parler. Interaction et ventriloquie*. Bord de l'eau (Le).
- Cooren, F. (2018). Acting for, with, and through: A Relational Perspective on agency in MSF's organizing 1. In B.H. Brummans (Ed.), *The Agency of Organizing: Perspectives*

*and case studies* (pp. 142-169). New-York: Routledge. doi: <https://doi.org/10.4324/9781315622514-7>

- Cunha, M. P. E., & Cabral-Cardoso, C. (2006). Shades of gray: A liminal interpretation of organizational legality-illegality. *International Public Management Journal*, 9(3), 209-225. doi: 10.1007/s10551-010-0504-3
- Cunha, M. P. E., Guimarães-Costa, N., Rego, A., & Clegg, S. R. (2010). Leading and following (un) ethically in limen. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 189-206.
- Czarniawska, B. & Mazza, C. (2003). Consulting as a liminal space. *Human relations*, 56(3), 267-290. doi: [10.1177/0018726703056003612](https://doi.org/10.1177/0018726703056003612)
- Daly, T., Armstrong, P. & Lowndes, R. (2015). Liminality in Ontario's long-term care facilities: Private companions' care work in the space "betwixt and between". *Competition & Change*, 19(3), 246-263. doi: 10.1177/1024529415580262
- Esbenshade, J., Shifrin, E., & Rider, K. (2019). Leveraging liminality: how San Diego taxi drivers used their precarious status to win reform. *Labor History*, 60(2), 79-95. doi: 10.1080/0023656X.2019.1533729
- Frick, J. E., Fremont, V. H. J., Åge, L. J., & Osarenkhoe, A. (2020). Digitalization efforts in liminal space—inter-organizational challenges. *Journal of business & industrial marketing*, 35(1), 150-158. doi: 10.1108/JBIM-12-2018-0392
- Garfinkel, H. (2007). *Recherches en ethnométhodologie*. Traduit de l'anglais (USA) par M. Barthélémy, B. Dupré & J-M. de Queiroz. Paris: Presses universitaires de France.
- Garsten, C. (1999). Betwixt and between: Temporary employees as liminal subjects in flexible organizations. *Organization studies*, 20(4), 601-617. doi: [10.1177/0170840699204004](https://doi.org/10.1177/0170840699204004)
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société* (The constitution of society). Paris: PUF.
- Goulart Szejnberg, R., & Giovanardi, M. (2017). The ambiguity of place branding consultancy: Working with stakeholders in Rio de Janeiro. *Journal of Marketing Management*, 33(5-6), 421-445. doi: 10.1080/0267257X.2017.1319404
- Gray, DE., & Saunders, M. (2017). Coaching and Management Development: The Impact of Overlapping Liminalities, 7th Annual *International Conference on Human Resource Management and Professional Development in the Digital Age*, 58-60. doi: 10.5176/2251-2349\_HRM&PD17.13
- Guimaraes-Costa, N., & Cunha, M. P. E. (2009). Foreign Locals: A Liminal Perspective of International Managers. *Organizational Dynamics*, 2(38), 158-166. doi: 10.1016/j.orgdyn.2009.02.002
- Hambrick, D. C. & Lovelace, J. B. (2018). The role of executive symbolism in advancing new strategic themes in organizations: A social influence perspective. *Academy of Management Review*, 43(1), 110-131. doi: [10.5465/amr.2015.0190](https://doi.org/10.5465/amr.2015.0190)

- Hildwein, F. (2020). How communicative performances can constitute an organization's self. *M@n@gement*, 23(1): 61–80. doi: 10.37725/mgmt.v23.4425
- Hlady Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur.
- Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irwin, J. & Mao, J. (2011). Liminality as cultural process for cultural change. *Organization Science*, 22(2), 522-539. doi: [10.1287/orsc.1100.0554](https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0554)
- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2016). Betwixt and between identities: Liminal experience in contemporary careers. *Research in Organizational Behavior*, 36, 47-64, doi: 10.1016/j.riob.2016.11.003
- Islam, G. & Zyphur, M. J. (2009). Rituals in organizations: A review and expansion of current theory. *Group & Organization Management*, 34(1), 114-139. doi: [10.1177/1059601108329717](https://doi.org/10.1177/1059601108329717)
- Johnsen, C. G., & Sørensen, B. M. (2015). 'It's capitalism on coke!': From temporary to permanent liminality in organization studies. *Culture and Organization*, 21(4), 321-337. doi: 10.1080/14759551.2014.901326
- Johnson, G., Prashantham, S., Floyd, S. W., & Bourque, N. (2010). The ritualization of strategy workshops. *Organization Studies*, 31(12), 1589-1618. doi: 10.1177/0170840610376146
- Knox, H., O'Doherty, D., Vurdubakis, T. & Westrup, C. (2007). Rites of passage: Organization as an excess of flows. *Scandinavian Journal of Management*, 23(3), 265-284. doi: [10.1016/j.scaman.2006.05.004](https://doi.org/10.1016/j.scaman.2006.05.004)
- Kreinath, J. (2018). Ritual. *The International Encyclopedia of Anthropology*, 1-11. New York: Wiley-Blackwell. doi: [10.1002/9781118924396.wbiea2128](https://doi.org/10.1002/9781118924396.wbiea2128)
- Kropp, A. (2005) How Does Magical Language Work? The Spells and *Formulae* of the Latin *Defixionum Tabellae*. In R.L Gordon & F.M. Simón, (Eds). *Magical Practice in the Latin West: Papers from the International Conference Held at the University of Zaragoza, 30 Sept.–1st Oct.* (Chap 9, pp 357-438). Brill. doi: <https://doi.org/10.1163/ej.9789004179042.i-676.70>
- Larsson, M. & Lundholm, S. E. (2013). Talking work in a bank: A study of organizing properties of leadership in work interactions. *Human Relations*, 66(8), 1101-1129. doi: [10.1177/0018726712465452](https://doi.org/10.1177/0018726712465452)
- Latour, B. (2006). *Changer de société, refaire de la sociologie*, traduit par N. Guilhot. Paris: La Découverte.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur, trad. Martine Hlady Rispal.
- Nathues, E., van Vuuren, M., & Cooren, F. (2021). Speaking about vision, talking in the name of so much more: A methodological framework for ventriloquial analyses in organization studies. *Organization Studies*. Advance online publication. doi:10.1177/0170840620934063

- Nissim, G. & De Vries, D. (2014). Permanent liminality: The impact of non- standard forms of employment on workers' committees in Israel. *International Labour Review*, 153(3), 435-454. doi: [10.1111/j.1564-913x.2014.00010.x](https://doi.org/10.1111/j.1564-913x.2014.00010.x)
- Parsons, T. (1968). *The structure of social action*. New-York: Free Press.
- Plester, B. (2015). Ingesting the organization: The embodiment of organizational food rituals. *Culture and Organization*, 21(3), 251-268. doi: [10.1080/14759551.2013.873798](https://doi.org/10.1080/14759551.2013.873798)
- Pontefract, D. (2014). Leadership in Liminal Times, *Harvard Business Review*, 2-4.
- Prashantham, S., & Floyd, S. W. (2019). Navigating liminality in new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 513-527, doi: [10.1016/j.jbusvent.2019.01.001](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.001)
- Reinhold, E. (2017). *Art performance as research, friction and deed*. *M@n@gement*, 20(1), 70-88. doi: [org/10.3917/mana.201.0070](https://doi.org/10.3917/mana.201.0070)
- Searle, J. R. (1968). Austin on locutionary and illocutionary acts. *The philosophical review*, 77(4), 405-424. doi: [org/10.2307/2183008](https://doi.org/10.2307/2183008)
- Searle, J. R. (1972). *Les actes de langage: essai de philosophie du langage*. Paris: Hermann.
- Searle, J. R. (1982). *Sens et expression : études de théorie des actes de langage*. Paris: Minuit.
- Smith, A. C. & Stewart, B. (2011). Organizational rituals: Features, functions and mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 113-133. doi: [10.1111/j.1468-2370.2010.00288.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00288.x)
- Söderlund, J. & Borg, E. (2018). Liminality in management and organization studies: Process, position and place. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 880-902. doi: [10.1111/ijmr.12168](https://doi.org/10.1111/ijmr.12168)
- Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: An identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799-1815. doi: [10.1080/09585192.2013.777542](https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777542)
- Taylor, J. R. (1988). Une organisation n'est qu'un tissu de communications. *Cahier de recherche en communication, Département de Communication, Université de Montréal, Montréal*.
- Taylor, J. R. & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thomassen, B. (2016). *Liminality and the modern: Living through the in-between*. Routledge. doi: [10.4324/9781315592435](https://doi.org/10.4324/9781315592435)
- Toraldo, L., Islam, G., & Mangia, G. (2019). Serving time: Volunteer work, liminality and the uses of meaningfulness at music festivals. *Journal of Management Studies*, 56(3), 617-654. doi: [10.1111/joms.12414](https://doi.org/10.1111/joms.12414)
- Turner, V. W. (1969). *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. Chicago: Aldine.

- Turner, V. W. (1982). *From Ritual to Theatre: The Human Seriousness of play*. Paj Publications.
- Van Gennep, A. (1909). *Les rites de passage*. Paris, Edition É. Nourry, rééditée par l'Université du Québec à Chicoutimi en 2014.
- Wagner, E. L., Newell, S., & Kay, W. (2012). Enterprise systems projects: the role of liminal space in enterprise systems implementation. *Journal of Information Technology*, 27(4), 259-269. doi: 10.1057/jit.2012.22
- Wilhoit, E. D. (2017). 'My drive is my sacred time': commuting as routine liminality. *Culture and Organization*, 23(4), 263-276. doi: 10.1080/14759551.2017.1341518