



**HAL**  
open science

## Capital social collectif et rites de passage

François Bousquet, Valérie Barbat

► **To cite this version:**

François Bousquet, Valérie Barbat. Capital social collectif et rites de passage. Management & sciences sociales, 2021, Responsabilité sociétale des enseignants-chercheurs en management, 30 (30), pp.162-178. hal-03277481

**HAL Id: hal-03277481**

**<https://hal.science/hal-03277481v1>**

Submitted on 3 Jul 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.

Copyright

---

# Capital social collectif et rites de passage

---

## François Bousquet

Professeur au Groupe ESC Pau  
francois.bousquet@esc-pau.fr

## Valérie Barbat

Professeure de marketing à Kedge Business School, Bordeaux  
valerie.barbat@kedgebs.com

*La recherche conduite concerne le capital social collectif et, plus spécifiquement, le processus de fonctionnement des réseaux d'engagement. Nous assimilons l'action de ces réseaux à des rituels de passage. Ceux-ci permettent à un dirigeant d'entreprise de passer d'un référentiel de valeur à un autre, sous l'effet d'actions ritualisées (actions récurrentes, symboliques, temporalisées et spatialisées). Cette assimilation permet de mobiliser un corpus éprouvé en anthropologie et en management. L'étude du cas du Réseau Entreprendre souligne l'importance de la phase de séparation en début de processus et montre l'émergence d'une appartenance communautaire des sujets en phase liminaire. En décalage avec certains travaux en management, l'étude montre également que le sujet liminaire n'est pas ici dans une situation ambiguë entre deux référentiels moraux et que sa réflexivité demeure individuelle, sans impact sur les règles et pratiques du réseau. D'un point de vue méthodologique, elle propose de substituer la notion de proximité à celle de spatialité. Enfin, elle établit des préconisations managériales sur la conduite collective de transformations individuelles.*

*Mots clés : Capital social collectif, Coopération, Phase liminaire, Réseaux d'engagement, Rites de passage*

*This research concerns collective social capital and, more specifically, the operating process of engagement networks. We equate the action of these networks with passing rituals. These rituals allow a business executive to move from one values' framework to another, under the effect of ritualized actions (recurring, symbolic, temporalized and spatialized actions). This assimilation makes it possible to mobilize a proven corpus in anthropology and management. The case study of the "Entreprendre Network" underlines the importance of the "separation phase" at the beginning of the operating process and shows the emergence of a community belonging of the subjects in the "preliminary phase". At odds with certain management studies, our study also shows that the liminary subject is not here in an ambiguous situation in-between two moral standards and that its reflexivity remains individual, without impact on the rules and practices of the network. From a methodological point of view, it suggests replacing the notion of proximity with that of spatiality. Finally, it establishes managerial recommendations on the collective conduct of individual transformations.*

*Key words: Social capital, Cooperation, Preliminary phase, Engagement networks, Rites of passage*

---

## Introduction

Le capital social collectif est un ensemble de valeurs partagées, à l'échelle d'une organisation ou d'un territoire, favorisant la coopération entre ses détenteurs. L'enjeu socio-économique du capital social collectif a été montré en sciences politiques et en économie (Putnam, 1993, 2000 ; Ostrom, 1998, 2008 ; Hongseok *et al.*, 2006).

Les questionnements ayant pour objet le capital social collectif portent essentiellement sur les conditions de renforcement des réseaux d'engagement (Thiébaud, 2003). Un réseau d'engagement est un collectif, constitué de façon spontanée ou à l'initiative d'acteurs individuels et d'institutions, qui incite des acteurs à adhérer à un ensemble de valeurs coopératives. Ce réseau peut avoir une forme juridique ; par exemple celle d'une fédération professionnelle qui promeut une vision et des pratiques communes entre ses membres. Il peut aussi avoir une structure informelle ; par exemple un bassin d'emploi au sein duquel se sont développés des usages collaboratifs. La dynamique des réseaux d'engagement d'entreprises constitue notre objet de recherche. De nombreux travaux permettent de comprendre la motivation des acteurs de ces réseaux ; à la fois ceux qui animent le réseau d'engagement et ceux, extérieurs, qui en viennent à adopter les valeurs du réseau et à partager un capital social collectif. Cette motivation repose notamment sur une logique de dons et contre-dons et d'effet de répétition générant de la confiance (Gouldner, 1960, 2008 ; Lavallo *et al.*, 2015 ; Barbat et Bousquet, 2019). Les concepts mis en avant sont notamment ceux d'altruisme, de norme de réciprocité, d'interdépendance et de confiance. Ces analyses, qui mettent en avant des ressorts psychologiques et moraux, permettent de comprendre la motivation de dirigeants d'entreprises à passer d'un ensemble de valeurs données à un autre ensemble de valeurs partagées, plus favorable à la coopération. En revanche, l'analyse processuelle de ce passage demeure insuffisante. Elle se limite généralement à la distinction entre une étape de don et une étape de contre-don, et à la répétition du phénomène entre une multiplicité d'acteurs (Gouldner, 2008). Notre objectif est d'analyser de façon plus

fine le processus par lequel un réseau d'engagement permet de faire passer un dirigeant d'une logique non coopérative à une logique coopérative en modifiant sensiblement son référentiel de valeurs.

Le passage d'un individu ou d'un groupe, disposant d'un système de valeurs, de règles ou de normes, à un autre groupe disposant d'un système sensiblement différent est un phénomène social fréquemment observé. Ainsi, par exemple, le passage de l'enfance à l'âge adulte, l'entrée dans la vie active, le mariage, sont autant de processus, marqués par des pratiques formelles (mots, gestes, écrits, usage de lieux spécifiques, ...) s'accompagnant d'un changement de règles. En anthropologie, ces transformations sont désignées par l'expression de rites de passage ; que ceux-ci constituent des pratiques au sein de sociétés traditionnelles ou de sociétés post-industrielles. Au-delà des particularismes culturels et de la nature du passage franchi, les travaux en anthropologie ont montré l'existence de modalités communes à l'ensemble des rites de passage (Van Gennep, 1909). Les travaux en management montrent également la présence de rites et rituels au sein des organisations telles que les entreprises (Hambrick et Lovelace, 2018), à l'occasion de repas d'affaires (Plesster, 2015), de réunion d'actionnaires (Uche et Atkins, 2015), de création d'une culture d'entreprise (Zhu, 2019), de démarches commerciales (Cayla *et al.*, 2013), etc. Nous émettons l'hypothèse que le fonctionnement des réseaux d'engagement puisse être appréhendé comme un rite de passage. Une entreprise franchit un seuil en adhérant à des valeurs, normes et règles nouvelles. Nous nous intéressons dans notre travail à ce que l'approche anthropologique des rites de passage peut nous apprendre sur le processus des réseaux d'engagement dans l'émergence du capital social collectif. Pour cela nous mobilisons une modélisation désormais classique du processus des rites de passage en anthropologie, établie par Van Gennep (1909).

Dans un premier temps, nous présentons les deux approches complémentaires en rappelant les principaux acquis de la recherche en Sciences Sociales concernant les mécaniques au cœur de la dynamique des réseaux d'engagement, puis en analysant les pratiques des

---

réseaux d'engagement en tant que rituels de passage avant de discuter brièvement la compatibilité théorique de ces deux corpus. Dans une seconde partie, nous présentons l'étude de cas d'un réseau d'engagement d'entreprises, le Réseau Entreprendre. Ce réseau favorise les dons de compétences à titre gracieux entre entreprises. Nous montrons, après avoir présenté l'étude empirique, en quoi les actions de ce réseau peuvent s'analyser comme un rite de passage et analysons le processus en mobilisant la modélisation de Van Gennep. Enfin, nous discutons les résultats observés et mettons en avant des apports académiques, méthodologiques et managériaux.

## Deux approches complémentaires du processus de création de capital social collectif

Les travaux concernant le capital social collectif ont mis en évidence plusieurs mécanismes constituant la dynamique des réseaux d'engagement. Lorsque ces mécanismes s'enchaînent, ils contribuent à produire un cercle vertueux d'auto-renforcement (Lavalle *et al.*, 2015 ; Barbat et Bousquet, 2019). Les travaux demeurent toutefois limités concernant le séquençage de ce processus. Nous mobilisons une seconde approche, complémentaire, s'appuyant sur la théorisation des rituels de passage en anthropologie (Van Gennep, 1909) et discutons la compatibilité de ces deux corpus.

### Les mécanismes au cœur de la dynamique des réseaux d'engagement

Le capital social facilite la coordination entre acteurs en réduisant les incertitudes. Cette réduction s'opère par le renforcement de référentiels communs qui permettent d'aligner décisions individuelles et évaluations collectives. En Sciences Politiques, Putnam a montré la capacité du capital social collectif à expliquer en large partie le développement plus rapide de l'Italie du nord par rapport à l'Italie du sud (Putnam, 1993) et a mobilisé cette théorie pour comprendre l'érosion de la cohésion sociale aux États-Unis (Putnam, 2000). L'approche de Putnam diffère fortement de celle de Bourdieu en ce que, pour le premier, le capital social est analysé en tant

que bien collectif, alors que pour le second il s'agit d'un bien exclusif (Siisiäinen, 2000).

La dynamique de constitution du capital social collectif repose sur le don initial qui appelle en retour ce que les anthropologues dénomment un contre-don. Dans un univers marchand, les termes de l'échange sont réglés *ex ante* et le contre-don est d'une valeur jugée égale à celle du don. Dans ce cas, l'échange se produit sans référence à l'altruisme du donateur. En revanche, dans d'autres situations, une part d'altruisme peut intervenir lors du don. Le contre-don demeure toutefois nécessaire (Gouldner, 1960, 2008). Celui-ci répond à une norme de réciprocité. Il s'agit d'une norme morale, universelle, créant un devoir du bénéficiaire à l'égard de son donateur. Cette norme de réciprocité transforme la relation unilatérale du don en une relation d'interdépendance qui stabilise la relation. Le bénéficiaire a conscience d'avoir contracté une dette envers le donateur et cherche à préserver de bonnes relations avec ce dernier. Le contre-don est variable dans son importance, qui peut être inférieure à celle du don ou bien équivalente. Il l'est également dans sa nature ; le contre-don peut être de même nature que le don initial ou hétéromorphe. Par ailleurs, les modalités du contre-don peuvent être définies *ex ante*, notamment en termes de délais, ou bien indéfinies. À la suite de Gouldner (1960, 2008), Sahlins (1972) et Putnam (1993), et en prenant en compte ces différences entre contre-dons, la littérature académique en vient à retenir deux normes principales : la norme de réciprocité balancée et la norme de réciprocité généralisée. La première suppose une valeur du contre-don en rapport avec celle du don initial et dans un délai pré-établi. La seconde ne stipule ni la valeur ni le délai de restitution du contre-don. En économie, Ostrom (1998) souligne que la norme de réciprocité est renforcée par des mécanismes de sanction en cas de non-respect.

Elle montre également que le contre-don peut aussi varier en fonction de l'identité du bénéficiaire. Celui-ci n'est pas nécessairement le donateur initial (Ostrom, 1998). Dans ce cas, le mécanisme de contre-don permet d'intégrer un troisième acteur qui en sera le bénéficiaire. Dans ce même mouvement, le

bénéficiaire initial devient à son tour donateur.

Le réseau d'engagement met en relation des donateurs et des bénéficiaires. La mise en réseau des acteurs, au travers d'un réseau d'engagement, démultiplie le nombre de donateurs et des bénéficiaires (Lavalle *et al.*, 2015 ; Barbat et Bousquet, 2019). Il a également pour effet de renforcer la visibilité ainsi que la notion d'appartenance et les rapports de proximité. La possibilité de sanctionner le bénéficiaire qui réfute la norme de réciprocité devient alors plus contraignante car elle entraîne non pas la rupture d'une relation interindividuelle mais l'exclusion d'une collectivité.

Il y a donc trois mécanismes en jeu. Le premier mécanisme permet la transformation d'une relation unilatérale en une relation d'interdépendance sous la contrainte d'une norme de réciprocité. Le deuxième permet la substitution du donateur initial par un tiers. Le troisième, regroupe les donateurs et bénéficiaires au sein d'un réseau d'engagement. Ces trois mécanismes contribuent à faire émerger des relations d'interdépendances entre des acteurs initialement bénéficiaires puis donateurs, et une collectivité constituée à la fois de donateurs et de bénéficiaires. Ce mécanisme explique la dynamique d'expansion du capital social collectif mais aussi l'articulation entre les niveaux individuels et collectifs

L'animation d'un réseau d'engagement est plus ou moins formelle. Dans le cas d'une association professionnelle, elle a une direction bien identifiée. Dans le cas d'un réseau d'engagement au sein d'un bassin d'emploi, elle est incarnée par des acteurs locaux actifs mais n'étant pas investis d'une mission précise. Il est toutefois possible d'aborder la dynamique du réseau d'engagement en termes de gouvernance, ne serait-ce que pour établir des recommandations managériales en vue de favoriser les pratiques au sein de ces réseaux.

Si les mécanismes alimentant la dynamique du réseau d'engagement sont bien analysés dans la littérature, la question du phasage du processus d'engagement n'est toutefois pas définie de façon précise.

Nous considérons le réseau d'engagement en tant que collectif permettant de faire passer une entreprise d'un système de normes à un autre. Nous faisons l'hypothèse que le réseau d'engagement fonctionne comme un rituel de passage. Nous mobilisons les travaux en anthropologie et en management sur le phasage des rites de passage et, particulièrement, la modélisation construite à partir des travaux initiaux de Van Gennep (1909).

### Les pratiques de réseaux d'engagement en tant que rituels de passage

La littérature tente fréquemment d'effectuer des distinctions entre les termes de rites et rituels (Smith et Stewart, 2011). Toutefois, les distinctions opérées, pour précises qu'elles soient, ne sont pas stables. Ainsi les rites englobent les rituels pour certains alors que pour d'autres ils en sont une composante.

Nous utilisons donc les deux termes de façon indifférenciée en privilégiant l'emploi effectué par le chercheur auquel nous nous référons.

Nous appelons rite ou rituel toute pratique qui présente simultanément les caractéristiques suivantes :

- (1) Il s'agit d'une action qui est engagée par une personne ou, le plus souvent, par un groupe et qui s'exerce sur des objets ou, le plus souvent, sur d'autres individus.
- (2) Cette action se déroule dans un espace donné. Il y a un intérieur et un extérieur. Tous les individus participant au rituel n'ont pas un égal accès à cet espace.
- (3) Le rituel se déroule dans un temps défini, même si celui-ci est d'une durée variable. Il y a un avant, un pendant et un après.
- (4) Le rituel est une action amenée à être répétée selon des modalités analogues.
- (5) Le rituel est symbolique ; que les symboles tiennent à des gestes, des paroles ou à la présence d'objets.
- (6) Le rituel s'accompagne de narrations, telles que le récit de mythes donnant du sens aux actes accomplis et aux symboles.
- (7) Le rituel s'appuie sur des outils argumentatifs qui sont à la fois, bien que dans des proportions variables, affectifs et cognitifs (Islam et Zyphur, 2009 ; Smith et Stewart, 2011 ; Kreinath, 2018). Les réseaux d'enga-

---

gement peuvent répondre à l'ensemble de ces critères<sup>1</sup>.

Les travaux en management abordent le plus souvent les rituels dans une logique stratégique.

Smith et Stewart (2011) en management des organisations dressent une typologie des rituels qui est basée sur la finalité de ces derniers. Au terme d'un état de la littérature sur les rituels en management, ces auteurs observent que les organisations entendent servir des finalités différentes : donner du sens à l'organisation, réduire l'anxiété, renforcer l'ordre établi, identifier les valeurs de l'organisation, développer la solidarité au sein du groupe, inclure ou exclure du groupe, témoigner d'un engagement, organiser la structure du travail, prescrire et renforcer des évènements.

Dans une approche anthropologique traditionnelle, les deux grandes finalités des rituels sont d'opérer des transformations ou de stabiliser une structure. Des finalités identiques sont souvent observées en management des organisations (Islam et Zyphur, 2009). La typologie anthropologique établie par Trice et Beyer (1984) reste également d'actualité en management. Les différents rites relevés sont les rites de dégradation, de renforcement, de renouveau, de résolution de conflits, d'intégration, et enfin les rites de passage.

Ces derniers nous intéressent tout particulièrement car leur analyse a donné lieu à une modélisation en plusieurs phases devenue classique. L'ouvrage de Van Gennep (1909), *Les Rites de Passage*, a bénéficié d'un nouvel écho à partir de sa traduction en anglais en 1960 et de sa redécouverte par Turner (1969). Les « passages » dont il est question peuvent être des passages dans l'espace ; par exemple le franchissement du palier d'une maison ou d'une frontière. Ils peuvent également être des passages dans le temps ; le passage de l'enfance à l'âge adulte, d'une saison à une autre, de la vie à la mort, etc. Tous ont une structure commune en trois phases.

La première phase, dite phase préliminaire, est une phase de séparation. Les sujets soumis au rite sont coupés de leur quotidien et du reste de la communauté. Van Gennep donne de nombreux exemples lors des rites de puberté, des initiations, de la procréation, etc. Ces séparations sont souvent physiques (contacts interdits), spatiales (isolement à l'écart du village), symboliques (abandon des vêtements usuels).

La deuxième phase est la phase liminaire, ou marge. Dans cette phase, les sujets évoluent dans des conditions et un cadre nouveaux. Certains sont isolés en groupe et vivent un temps entre eux. D'autres doivent partir seuls chasser et chercher leur nourriture, etc. Ils ne sont plus reconnus dans le statut qui était le leur mais n'ont pas encore reçu leur futur statut. Ils sont entre deux « structures », pour reprendre des termes sociologiques, ou dans une « anti-structure », pour reprendre ceux plus spécifiques à Turner (1969). Cet isolement et cette proximité nouvelle peut faire communauté (« *communitas* » dans le lexique de Turner.)

La troisième phase est la phase post-liminaire, ou phase d'agrégation. Les sujets soumis au rituel retrouvent leurs liens avec leurs proches et leur quotidien mais avec un statut nouveau. Ils ont intégré une nouvelle structure. Leurs prérogatives et leurs obligations sont de nouveaux clairement définies.

La phase liminaire est celle qui a reçu le plus d'attention dans les Sciences Sociales en général et, notamment, en management. En 2018 Söderlund et Borg établissaient une revue de la littérature exhaustive des publications en management organisationnel mobilisant le concept de phase liminaire. En revanche, les concepts de séparation et d'agrégation sont peu mobilisés par les chercheurs contemporains en management.

La théorisation de la phase liminaire, initiée par Van Gennep il y a plus d'un siècle, a connu des transformations importantes. Initiale-

---

1. Afin de ne pas alourdir ici le propos, nous montrerons dans la présentation du design de l'étude en quoi les pratiques du réseau d'engagement étudié (Réseau Entreprendre) peuvent être abordées en tant que rituel.

ment, Van Genneep mettait l'accent sur le fait qu'il s'agissait d'une phase dans laquelle les repères traditionnels ont disparu et n'ont pas encore été remplacés. Les sujets n'ont plus de statut clairement défini ; ils ne sont plus et ne sont pas encore ; d'où l'usage du terme de « marge ». Cette idée a été prolongée, notamment par Turner (1982). Celui-ci met l'accent sur la similitude entre cette phase et une phase de jeu dans laquelle les règles seraient à réinventer. L'ambiguïté dans laquelle vivent les sujets liminaires est mise en exergue.

Cette ambiguïté est source de risque, de subjectivité extrême, de réflexivité et de liberté.

D'autres travaux élargissent le concept de phase liminaire à un univers temporel indéfini (Nissim et De Vries, 2014 ; Thomassen, 2016). Pour Garsten (1999), travaillant sur le cas des salariés intérimaires, ces derniers peuvent demeurer perpétuellement dans une phase liminaire. Cette dernière peut également être abordée en dehors du contexte rituel (Thomassen, 2016). Force est de constater, comme l'observent Söderlund et Borg (2018) que de nombreux travaux citent Van Genneep mais retiennent une acception de la phase liminaire très assouplie et très éloignée de la conception initiale, et parfois de façon simplement métaphorique (Wilhoit, 2017).

## Compatibilité de ces deux corpus théoriques

Ces deux approches théoriques ont en commun de prétendre expliquer les transformations du cadre moral d'un individu par un collectif. C'est à ce titre que nous nous y intéressons. Mais elles ont également en commun de présenter l'individu dans une situation ambiguë entre liberté et contrainte, selon des modalités variées. Dans les réseaux d'engagement professionnels, le dirigeant est à la fois libre d'intégrer le réseau et contraint dès lors qu'il commence à l'intégrer, notamment par la nécessité d'en respecter les règles. Dans les rites de passage, il peut y avoir une pression collective pour qu'un individu se soumette au rite, par exemple au nom de la tradition. Mais cet individu trouve également une forme de liberté dans ce rite puisque celui-ci a toujours une dimension émancipatrice. Liberté

et contrainte sont deux composantes communes à ces théorisations des processus de transition.

En revanche, ces approches peuvent sembler incompatibles du point de vue de la réciprocité ou non réciprocité des influences entre individu et collectif. Dans les réseaux d'engagement, c'est le réseau qui influe sur les valeurs de l'individu. Dans les rites de passage, ces influences semblent pouvoir être réciproques. Certains auteurs montrent que l'ambiguïté fondamentale de l'individu liminaire permet à celui-ci d'élaborer ses propres références. C'est lui qui transforme alors les valeurs du groupe. Dans certains cas, le groupe peut ainsi utiliser l'activité réflexive du sujet liminaire pour se transformer (Garsten, 1999 ; Knox *et al.*, 2007 ; Islam et Zyphur, 2009 ; Howard-Grenville *et al.*, 2011 ; Plester, 2015). Il y a donc une incompatibilité possible entre ces deux corpus si la responsabilité de la transformation des valeurs repose, dans un cas, exclusivement sur le réseau d'engagement et, dans l'autre à la fois sur le réseau d'engagement et sur l'entreprise.

Pour notre part, nous effectuons une distinction fondamentale entre la notion de phase liminaire telle que décrite par Van Genneep et à laquelle nous nous référons, et l'usage extensif de ce concept, parfois simplement métaphorique, que certains auteurs font de ce terme. Nous ne contestons par la portée compréhensive de cette dernière approche, c'est-à-dire celle d'un individu liminaire totalement livré à lui-même, hors des structures passées et à venir, et dans un cadre qui peut ne plus être rituel. Nous soulignons toutefois que cette approche n'est pas conforme à l'approche de Van Genneep et qu'elle est en partie incompatible avec la théorisation des réseaux d'engagement. À l'instar des recommandations de Söderlund et Borg (2018), nous souhaitons garder une acception stricte du concept. Nous considérons donc que la phase liminaire s'inscrit systématiquement dans un rite de passage, que celui-ci se déroule en trois phases (séparation, phase liminaire, agrégation), que la phase liminaire est donc temporaire, et enfin que le sujet liminaire demeure à tout instant lié au collectif par la médiation d'un rituel.

## L'analyse du fonctionnement du Réseau Entreprendre selon la théorisation de Van Gennep

L'objectif de cette recherche est d'analyser de façon fine le processus de fonctionnement d'un réseau d'engagement sur l'entreprise qui l'intègre. Pour cela nous avons conduit une étude de cas approfondie auprès d'un réseau d'engagement (Miles et Huberman, 2003). Le réseau étudié est le Réseau Entreprendre. Il s'agit d'un réseau de mécénat de compétences entre entreprises (MCE). Des entreprises se regroupent au sein d'une structure associative afin de transmettre à titre gracieux des compétences à d'autres entreprises de leur territoire. Il a été montré que les MCE peuvent constituer des réseaux d'engagement de capital social collectif (Barbat et Bousquet, 2019).

### Design de l'étude empirique

Nous avons identifié, grâce à des informations communiquées par le Réseau Entreprendre et par des informations en ligne, des « dyades »

constituées d'un mécène (ou parfois plusieurs mécènes) et d'une entreprise bénéficiant du soutien, c'est-à-dire ayant reçu des compétences managériales à titre gracieux. Nous n'avons rencontré que des membres dont les collaborations engagées ont été jusqu'à leur terme. Nous avons rencontré les partenaires de six dyades, dont 2 sont devenus mécènes. Parallèlement, nous avons eu des entretiens avec 3 membres animateurs du Réseau Entreprendre. Enfin, nous avons eu une deuxième série d'entretiens afin de restituer nos analyses et de les confronter aux acteurs du réseau. Ces derniers entretiens nous ont permis d'avoir un nouvel échange formalisé avec un membre du réseau, un mécène, une entreprise soutenue et également une institution locale (Chambre de Commerce et d'Industrie). Nous avons déjà eu d'autres échanges avec des représentants institutionnels mais souvent de façon brève et peu formalisée. Par ailleurs, nous avons consulté de nombreux documents écrits ; certains étant en ligne, d'autres nous ayant été remis par le réseau ou ses membres. Au total nous avons conduit 24 entretiens auprès de 4 types d'interlocuteurs.

Tableau 1  
Présentation des entretiens

Entretiens avec les mécènes et	Secteur d'activité mécène	Secteur d'activité de l'entreprise soutenue	Nature des ressources/compétences transférées
Dyade 1	Transports	Fabrication de robots agricoles	Définition d'une stratégie
Dyade 2	Mécanique industrielle	Chaudronnerie industrielle	Organisation
Dyade 3	Informatique	Services pour l'industrie informatique	Développement commercial
Dyade 4	Assurance	Tourisme	Définition du business modèle
Dyade 5	Energie	Electronique	Organisation de production
Dyade 6	Mécanique	BTP	Développement commercial
<b>Total entretiens dyades</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>4</b>
<b>Entretiens avec des membres du réseau</b>	<b>3</b>		
<b>Entretiens de restitution de nos analyses</b>	1 entretien avec un membre organisateur du réseau, 1 entretien avec un mécène, 1 entretien avec une entreprise soutenue, 1 entretien avec un représentant institutionnel témoin du fonctionnement du réseau		
<b>Total</b>	<b>24 entretiens</b>		



Notre démarche est inductive et nous nous situons dans une approche constructiviste. Une large part de nos données a été saisie du point de vue des membres du réseau afin de comprendre leurs décisions individuelles en lien avec des actions collectives. Le cas étudié a une visée instrumentale (Stake, 2000). Nous nous intéressons au processus sous-jacent et non au MCE en particulier.

La scientificité de notre démarche est conforme aux exigences décrites par réf. Afin d'assurer la crédibilité de notre étude, nous avons restitué nos analyses à quatre membres du Réseau Entreprendre et les avons confrontées à leurs avis. La transférabilité de notre approche s'appuie sur l'utilisation du modèle d'analyse de Van Gennep sur d'autres situations managériales. En revanche, ce modèle n'a pas, à notre connaissance, été étudié dans d'autres cas de réseaux d'engagement. Cela constitue une limite à la généralisation de nos conclusions. Pour réduire cette limite, nous avons étudié différentes dyades « mécènes/

entreprise bénéficiaire » au sein du même réseau. La fiabilité de notre analyse tient à la triangulation opérée à partir de données croisées entre celles recueillies auprès d'entreprises donatrices, d'entreprises receveuses, de membres organisateurs du réseau et de documents écrits (internes et informations en ligne). La confirmabilité repose sur l'utilisation d'un modèle largement éprouvé en anthropologie.

L'unité d'analyse est le processus de fonctionnement du réseau d'engagement. La grille d'analyse est constituée par la modélisation des rituels de passage de Van Gennep et par la littérature sur les rituels. Nous distinguons trois étapes (phase de séparation, phase liminaire, phase d'agrégation) que nous analysons dans trois composantes principales des rituels : composantes symboliques, spatiales et temporelles<sup>2</sup> (Islam et Zyphur, 2009 ; Smith et Stewart, 2011 ; Kreinath, 2018).

Nous la résumons dans le tableau suivant :

Tableau 2  
Présentation de la grille d'analyse

Tableau 2 Modélisation de Van Gennep	Composantes des rituels			
		<i>Symboliques</i>	<i>Temporelles</i>	<i>Spatiales</i>
	<i>Phase de séparation</i>	Symboles utilisés avant le transfert de compétences	Délais et étapes de la démarche de candidature et d'acceptation de l'opération de mécénat	Lieu des réunions lors de la candidature, rôle du territoire
	<i>Phase liminaire</i>	Symboles utilisés durant le transfert de compétences	Calendrier de la démarche de transfert de compétences	Lieu des échanges, rôle des proximités
	<i>Phase d'agrégation</i>	Symboles utilisés après le transfert de compétences	Dates des événements ultérieurs au transfert, suite des contacts avec le réseau	Espace couvert par le réseau local Entreprendre, découplages locaux

2. Dans cette restitution, nous laissons de côté d'autres caractéristiques des rituels qui avaient initialement été traitées lors de notre analyse, telles que la répétition, l'argumentation cognitive et affective, les pratiques narratives et les récits mythologiques. Ces aspects, essentiels à la définition d'une pratique en tant que rituel, n'ont pas amené d'éléments majeurs lors de l'analyse. Nous avons choisi de nous limiter aux composantes rituelles essentielles.

## Le Réseau Entreprendre

Le MCE est une action de soutien d'une entreprise vers une autre au travers de la transmission de compétences. Le réseau Entreprendre regroupe des entreprises souhaitant participer à ces actions en tant que mécène. Il est organisé sous forme associative, à l'initiative d'entrepreneurs. Il s'agit d'un réseau décentralisé et fonctionnant à une échelle territoriale de l'ordre du département ou de l'agglomération. Les entreprises sont de taille très variable et peuvent être des PME indépendantes aussi bien que des filiales de grands groupes internationaux.

Le processus de fonctionnement est le suivant :

1 : Une entreprise sollicite l'aide du réseau et décrit ses besoins en matière de compétences nouvelles. Il s'agit généralement de compétences managériales non sectorielles

telles que du conseil en organisation, en développement commercial, en gestion de production, etc.

2 : L'association sélectionne certaines entreprises demandeuses qui sont dès lors qualifiées de « lauréates ».

3 : L'association choisit parmi ses membres celui qui sera le mécène. Les dirigeants des deux entreprises sont mis en relation.

4 : Le transfert de compétences est effectué tout au long d'une période de plusieurs mois. Il n'y a pas d'échanges commerciaux ou financiers entre les deux entreprises.

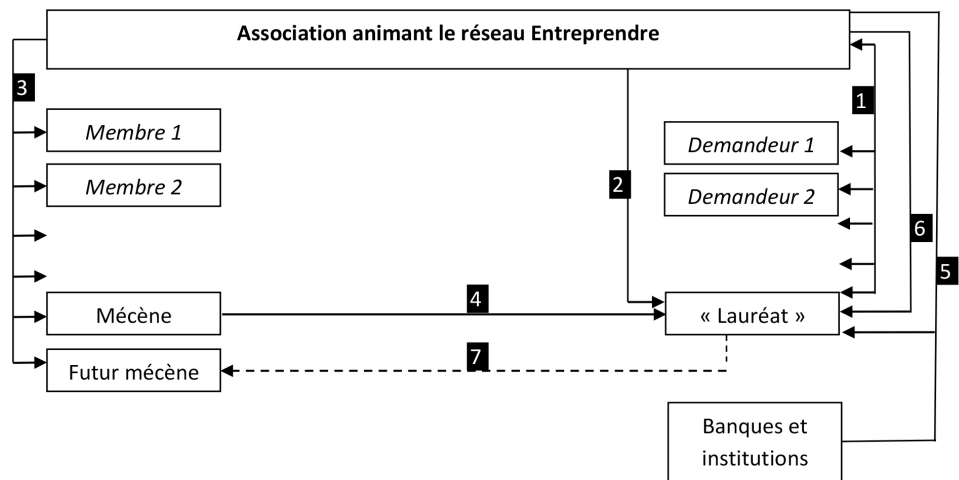
5 : Un prêt d'honneur peut être apporté au lauréat

6 : L'association sollicite l'entreprise bénéficiaire pour que celle-ci devienne, à terme, mécène.

7 : Le lauréat, peut devenir membre du réseau et futur mécène, dans un temps non défini.

Figure 1

### Les interactions au sein du réseau Entreprendre



Source : Barbat et Bousquet, 2019

Nous précisons (tableau 3) en quoi les pratiques de ce réseau pour être abordées en tant que rituel.

Tableau 3

**Justification de l'approche rituelle du Réseau Entreprendre**

Caractéristiques simultanées des rites et rituels :	Caractéristiques rituelles du fonctionnement du Réseau Entreprendre :
Action s'exerçant (le plus souvent), sur d'autres individus.	Les actions des mécènes transforment les compétences des entrepreneurs soutenus.
Action se déroulant dans un espace donné, il y a un intérieur et un extérieur.	L'action de mécénat, comme nous le détaillons, s'insère dans plusieurs espaces physiques, organisationnels ou symboliques : le réseau, le territoire local, l'entreprise, etc.
Le rituel se déroule dans un temps défini.	L'action de mécénat se déroule dans un temps d'instruction, puis un temps de mécénat de 2 ans, puis un temps d'adhésion au réseau en tant que mécène.
Le rituel est une action amenée à être réitérée selon des modalités analogues.	Les actions de mécénat suivent des règles et un protocole précis, identique au sein de chaque dyade.
Le rituel est symbolique.	De nombreuses dispositions présentent une dimension symbolique : la façon de postuler, le titre de « lauréat » pour ceux qui sont sélectionnés, l'interdiction d'avoir des échanges en retour avec le mécène, etc.
Le rituel s'accompagne de narrations, telles que le récit de mythes donnant du sens aux actes accomplis et aux symboles.	Durant toute la procédure et dans leur communication, les animateurs du réseau font des récits édifiant de parcours d'entrepreneurs et mettent en scène les valeurs du réseau au travers de ces récits.
Le rituel s'appuie sur des outils argumentatifs affectifs et cognitifs.	Les attentes du réseau sont explicitées et argumentées. Des dispositifs favorisant des liens affectifs sont également mis en place : moments de convivialité, constitution d'un sentiment de dette morale, etc.

**Analyse des résultats**

**Phase de séparation (ou préliminaire)**

*Composantes symboliques*

Lorsqu'une entreprise se rapproche du réseau pour solliciter son soutien, celle-ci est écoutée tout en restant extérieure au réseau. Elle doit se cantonner au rôle de pétitionnaire. Elle rencontre donc un intérieur et un extérieur au réseau. L'intérieur est dévolu aux mécènes, c'est-à-dire à des entreprises qui constituent

ce que l'on pourrait qualifier de cercle des vertueux. La vertu de ces entreprises est d'autant mieux soulignée qu'elle ne reçoive rien en échange de leur transmission de compétences et qu'on leur demande de cotiser pour pouvoir accéder à ce cercle. Cet intérieur du réseau exclut également les institutions. Il est donc réservé à des personnes qui ont un statut de chef d'entreprise expérimenté, statut auquel les pétitionnaires viennent généralement d'accéder depuis peu.

---

Une relation d'affaires est une relation dans laquelle une égalité se crée autour d'un équilibre négocié. Dans le Réseau Entreprendre de telles relations sont proscrites entre un lauréat et son futur mécène. Cet interdit moral accroît la séparation entre les deux futurs partenaires de la dyade.

Les entreprises demandeuses sont, elles, placées en situation de concours, donc dans une position subalterne. Elles sont dépendantes de l'évaluation de leur projet par les membres du réseau. Une approbation de leur dossier est donc symboliquement un acte de reconnaissance de la part de personnes elles-mêmes reconnues en tant que chefs d'entreprises vertueuses.

Lorsque leur dossier est retenu, les pétitionnaires sont symboliquement appelés « lauréats ». Les lauréats constituent un nouveau groupe intermédiaire entre les membres du réseau et le commun des chefs d'entreprises. Il y a donc une nouvelle démarcation entre un intérieur et un extérieur. L'intérieur est constitué par les dirigeants qui ont su gagner la reconnaissance des membres du réseau. L'extérieur regroupe les anonymes, voire ceux qui ont été rejetés par le réseau. Comme l'indique le patron d'une entreprise demandeuse, le fait d'être lauréat du Réseau Entreprendre permet de bénéficier d'une reconnaissance, notamment de la part des banques.

Le vocabulaire utilisé par le réseau, à la fois dans sa communication écrite et dans les échanges, souligne l'établissement de ces deux lignes de séparation : « comité d'engagement », « lauréat », « pairs », « communauté », « club », « distinction », etc.

#### *Composantes temporelles*

La séquence qui précède le transfert de compétences (phase de séparation) est indépendante du stade de développement de l'entreprise. Elle est identique que le pétitionnaire soit en phase de démarrage de son activité, en phase de développement ou en phase de reprise d'une entreprise. Cette séquence est un temps qui appartient au réseau. Celui-ci en fixe les délais. Le réseau ne vise pas la plus grande immédiateté de la réponse, à la façon d'un guichet administratif mais insiste

au contraire sur l'aspect processuel. Le rapprochement de l'entreprise demandeuse se déroule en plusieurs étapes, en forte analogie avec les étapes d'un concours : contact avec le réseau (et non pas avec les mécènes), inscription et dépôt du dossier, instruction du dossier, audition, verdict rendu par un comité d'engagement.

La notion de temps est récurrente dans les échanges et la communication du réseau. Il y a le temps de la séparation, mais également, évoqué dans cette phase, la notion du temps que les mécènes accorderont et la notion d'un temps futur, plus lointain, qui sera celui de la réciprocité. Dans le cas du Réseau Entreprendre, la réciprocité attendue est une réciprocité généralisée (et non une réciprocité balancée). Le contre-don interviendra dans un temps non défini, auprès d'un tiers non identifié au départ. L'obligation du contre-don n'est pas formelle mais elle est exprimée de façon explicite dès la phase de séparation. Elle est considérée comme l'aboutissement du processus. « *C'est l'esprit du réseau. On espère, enfin on attend des lauréats qu'ils deviennent à leur tour des membres actifs du réseau. Bien sûr, cela dépendra de leur expérience et de la maturité de l'entreprise (...). Mais à terme, c'est quelque chose que l'on souhaite et on le dit clairement* » (un animateur du réseau).

#### *Composantes spatiales*

La sollicitation du réseau peut se faire avec un grand éloignement, grâce à une procédure dématérialisée depuis un des dix pays où le réseau est implanté. En revanche, le pétitionnaire est immédiatement amené à se rapprocher d'une des 125 délégations locales. Cette délégation a toute liberté dans l'évaluation de la demande du pétitionnaire. Chaque délégation fédère en moyenne de l'ordre d'une centaine de mécènes. Elle a un ancrage territorial fort, au niveau d'un département ou d'une agglomération. Le Réseau Entreprendre se superpose alors avec un réseau territorial ayant son identité propre. Le pétitionnaire participe donc à une double intégration spatiale. Lorsque le dossier est instruit et que le candidat est auditionné, il rencontre un comité d'engagement ce qui constitue un nouveau rapprochement physique. Le processus de double séparation

(séparation des mécènes et séparation des autres entreprises non lauréates) s'accompagne donc d'un renforcement progressif des proximités réticulaires et géographiques.

Le pétitionnaire franchit des cercles physiques concentriques lors de la phase de séparation tout en étant contraint de demeurer de l'autre côté du miroir. Les mécènes sont proches et inaccessibles à la fois. Leur engagement bienveillant et la mise en exergue de leur professionnalisme en font des objets de convoitise. Des propos élogieux, voire admiratifs, ont été tenus par plusieurs dirigeants d'entreprises soutenues : « *Ils savent de quoi ils parlent !* », « *On veut être à la hauteur (...), on ne traite pas d'égal à égal.* », « *Ils ont de la bouteille et nous consacrent du temps (...)* [être reconnu par eux est] gratifiant ».

### Phase liminaire (ou marge)

#### *Composantes symboliques*

Durant la phase liminaire le chef d'entreprise soutenu est entre deux structures. Il n'est plus dans la sphère extérieure au réseau puisqu'il a gagné le statut de lauréat. Il n'est pas pour autant membre du réseau vis-à-vis duquel il demeure dans une position de subordination. Il bénéficie de prérogatives accrues vis-à-vis du hors réseau mais ne bénéficie pas des prérogatives des membres.

Les lauréats sont symboliquement rapprochés les uns des autres au travers, par exemple, de la création de « clubs des lauréats ». Ils sont enfermés dans un groupe à part, sorte de structure de gestation. Au sein de ce club, et uniquement au sein de ce club, ils sont dans une position égalitaire. Ils sont invités à se rencontrer, à échanger, à nouer des relations multiples. Ils font communauté. « Le réseau Entreprendre est une communauté », « Nous organisons des événements comme des visites d'entreprise. Cela permet de se connaître, de découvrir des expériences, mais aussi cela donne la possibilité aux lauréats de réseauter » (animateur), « C'est vrai que cela m'a permis de me faire des relations, pas forcément pour faire des affaires mais (...) *En tous cas de me sentir moi seul (...)* On est le nez dans le guidon et là on voit d'autres chefs d'entreprise, on discute, on voit qu'ils ont les mêmes problèmes ... », « (...) il y a un côté par-

*fois assez festif dans tout ça »* (lauréats).

#### *Composantes temporelles*

La phase liminaire se déroule dès l'attribution du titre de lauréat et s'achève dès la fin du transfert de compétences, au maximum deux ans plus tard. Elle est rythmée par un planning précis des séances de travail, parfois espacées de plusieurs mois, entre le mécène et l'entreprise soutenue.

La valeur perçue de ce temps de collaboration est élevée du fait que les entreprises mécènes sont essentiellement représentées par leurs dirigeants ou des cadres supérieurs. Il s'agit d'un temps non acheté par l'entreprise aidée mais dont la valeur est reconnue. Dans l'agenda des dirigeants aidés, ces séances de travail font partie des rendez-vous les plus importants de la semaine : « *C'est le dirigeant lui-même qui nous aide (...). Alors, les rendez-vous, on les prépare vraiment. C'est le moins qu'on puisse faire !*

#### *Composantes spatiales*

La dimension spatiale se restreint de nouveau durant la phase liminaire. De l'opposition intérieur/extérieur de la phase de séparation on est passé désormais à une situation d'intimité. Les échanges se déroulent dans les entreprises regroupées au sein des dyades, en face-à-face.

Ce face-à-face des deux côtés d'un miroir est un espace de réflexivité. Par définition, le lauréat réfléchit à son projet et à son entreprise. Il est aidé par l'entreprise mécène. Cette dernière participe à ce travail de réflexivité de l'entrepreneur, ce qui alimente sa propre réflexivité sur son entreprise. Celle-ci n'est pas l'objectif premier de la démarche mais c'est un élément important de la motivation des mécènes. « *C'est une manière de démultiplier les expériences et problématiques professionnelles.* » « (...) *cela m'aide à prendre un peu de recul et à réfléchir aussi sur mon propre travail* » (mécènes), « *En tant qu'accompagnateur, j'aide le lauréat à prendre du recul et je réalise que je cela me fait prendre du recul sur mon propre business* » (mécène cité par le Réseau Entreprendre sur son site internet). L'espace physique de ces face-à-face réguliers est un espace de réflexivité et de remise en cause pour les deux parties.

---

Parallèlement à ces séances de travail, les locaux des entreprises du réseau sont ponctuellement des lieux de rencontre à l'occasion de visites. « C'est toujours intéressant de découvrir d'autres boîtes », « C'est très ouvert, tout le monde parle avec tout le monde » (lauréats).

### Phase d'agrégation (ou post-liminaire)

#### *Composantes symboliques*

La phase d'agrégation commence lorsque le processus de transfert de compétences est achevé. L'entreprise lauréate a la possibilité d'intégrer le réseau en tant que mécène. Elle change de statut et gagne de nouvelles prérogatives. L'acquisition du statut de membre, l'obligation de cotiser, la possibilité d'organiser des visites d'entreprise, la possibilité d'animer un réseau local sont autant de mesures symboliques indiquant que la frontière établie durant la phase de séparation peut être franchie.

#### *Composantes temporelles*

Pour un lauréat, cette phase d'agrégation n'intervient généralement pas avant deux ans d'expérience dans le réseau. Elle est perçue comme un temps de maturité. « Oui, un jour j'envisage d'aider. Pourquoi pas. » « Je n'ai pas encore assez d'expérience dans mon job de chef d'entreprise. J'apprends encore chaque jour. Bien sûr, on apprend toujours mais je veux dire que je suis encore un peu juste. Surtout par rapport au chef d'entreprise qui m'a accompagné » (lauréats)

#### *Composantes spatiales*

Les composantes spatiales n'ont rien de spécifique dans la phase d'agrégation. En revanche, la nature de la proximité évolue. Lorsque les partenaires de la dyade s'expriment en évoquant leur expérience du rôle de mécène ou en se projetant dans ce rôle à venir, ils emploient de nombreux termes affectifs « bonheur », « joie », « exaltant », « richesse [spirituelle] », « rencontres », « admiration », etc. Ces termes sont très majoritairement positifs. De la phase de séparation initiale, on est passé à une entente professionnelle puis à une intimité. Les mécènes parlent généralement des lauréats soutenus en les désignant par leurs prénoms.

Entre les mécènes eux-mêmes, la proximité est forte du point de vue des valeurs. Les mots « communauté », « valeurs », « humanisme », « civisme », « devoir », « engagement », « emploi local », « aide », reviennent souvent à la fois dans les documents écrits du réseau et dans les échanges.

La composante spatiale, à l'échelle du réseau, est marquée par une recherche permanente de proximité avec le tissu local et de préservation des rapports interpersonnels. Le réseau favorise les découplages territoriaux, c'est-à-dire l'émergence d'une nouvelle antenne locale permettant de mieux ancrer le Réseau Entreprendre et d'éviter un trop grand anonymat entre les membres.

### Discussion

L'observation du processus de fonctionnement du Réseau Entreprendre, en tant que réseau d'engagement promouvant la constitution d'un capital social collectif, fait apparaître des points de ressemblance et quelques particularités par rapport aux analyses effectuées sur les rites de passage en anthropologie et management.

La phase de séparation est une phase de séduction et de hiérarchisation. Le Réseau Entreprendre agit tout au long du processus de passage afin de valoriser la valeur perçue des mécènes. Ils sont des chefs d'entreprise qui réussissent, des humanistes aux valeurs fortes, ils œuvrent au bien des autres entrepreneurs, sont animés par des passions positives mais ils demeurent inaccessibles. Une séparation est établie : ils sont membres du réseau, membres d'une communauté et créanciers moraux des lauréats. Cette séparation accroît leur valeur aux yeux des lauréats et ce qui est un engagement contraignant, être mécène, devient un objet de désir. En même temps, les lauréats sont sélectionnés parmi les chefs d'entreprises pour bénéficier d'un soutien pendant une période pouvant durer deux ans. Ils sont donc eux aussi séparés du reste de leur environnement et par là même, valorisés. Le choix du terme « lauréat » traduit un mérite là où le terme « éligible » ne traduirait qu'un droit.

L'importance de la phase de séparation dans

---

nos observations est conforme à celle qu'elle trouve dans la théorisation de Van Gennep. Il est surprenant que la littérature managériale mobilisant cette théorisation se soit focalisée depuis la fin des années 1960 sur la phase liminaire et ait peu commenté les processus de séparation.

La phase liminaire apparaît telle qu'elle est décrite dans la littérature anthropologique et managériale, à savoir un entre-deux. (L'expression *betwixt and between* a fait flores en anglais pour décrire l'état liminaire). L'individu liminaire n'est plus dans la structure initiale (l'environnement entrepreneurial en général) sans être encore dans une nouvelle structure (le Réseau Entreprendre). Les lauréats n'ont donc de rapport d'égal à égal qu'entre eux.

Pour cette raison, ils font communauté. Sur un plan organisationnel et symbolique, la création de clubs de lauréats renforce cette appartenance à une communauté de marge. Ce constat est à rapprocher des travaux de Turner (1969) sur les « *communitas* », ces communautés de fait qui regroupent, selon ses propres termes, « le pouvoir des faibles », dans une « anti-structure ».

Les chercheurs postérieurs à Van Gennep ont souvent mis l'accent sur la position réflexive de l'individu liminaire, qui est conduit à une introspection. Cette réflexivité est souvent associée à une hyper-subjectivité : l'individu a sa liberté de pensée et sa subjectivité propre dans l'évaluation de son environnement ou de ses actes. Mais il jouit également d'une subjectivité dans le sens que Turner (1982) lui donne : il est affranchi des contraintes et de la reconnaissance des structures, il a toute liberté pour définir ses propres règles. Dans le cas étudié, rien ne permet de parler d'hyper-subjectivité des sujets liminaires. Ceux-ci sont amenés à réfléchir sur leurs actions et à évaluer des situations - c'est même un des objectifs du transfert de compétences - mais ils demeurent extrêmement respectueux de l'ordre établi. Nous n'avons aucun exemple d'un entrepreneur qui nous ait suggéré un désir de transformer le mode de fonctionnement du réseau. Plusieurs travaux en management montrent que l'organisation des structures (c'est-à-dire des ensembles de règles, normes, critères auxquels sont soumis ceux qui ne sont pas dans une position limi-

naire) est influencée par la liberté extrême de remise en question des sujets liminaires. Par exemple, des consultants qui vivent en permanence dans la marge des sociétés pour lesquels ils travaillent, sont analysés en tant que sujets liminaires par Czarniawska et Mazza (2003). Ils utilisent leur liberté vis-à-vis de ces entreprises (qui constituent des structures) pour en remettre en cause certains fonctionnements. Il n'y a rien de cela dans le réseau d'engagement étudié. La réflexivité du lauréat, et par ricochet celle du mécène, demeurent des dynamiques individuelles. Les sujets liminaires restent sous le contrôle des structures bien qu'ils évoluent dans un espace différent. Ils ne contribuent pas à la remise en cause de valeurs et de règles dont ils sont au contraire les adopteurs.

Les travaux sur les rituels en management font généralement grand cas de la question de l'espace, largement commentée dans les travaux anthropologiques, raison pour laquelle nous l'avons intégrée dans notre grille d'analyse. Cette notion permet de rendre compte en partie de l'ancrage territorial des membres du réseau (Bousquet et Barbat, 2018 ; Bousquet *et al.*, 2020) mais imparfaitement. La notion de proximité, dans ses différentes facettes, nous semble plus adaptée à décrire le resserrement des liens qui s'organise depuis la phase de séparation jusqu'à la phase d'agrégation. D'une proximité physique, on passe progressivement à une proximité réticulaire (Pecqueur et Zimmermann, 2004), puis affective.

Les travaux postérieurs à Van Gennep soulignent fréquemment le fait que les sujets liminaires ne peuvent être évalués selon les échelles de valeur en vigueur au sein des structures. De ce fait, ils ne sont plus reconnus par ces structures. Cette absence de reconnaissance des sujets liminaires s'accompagne d'une moindre allégeance aux normes de comportement et de jugement des structures, et donc d'une grande liberté de remise en cause de celles-ci. Cette liberté va de pair avec un grand désarroi des sujets liminaires et une absence de références pour aligner leurs actions. Comme nous l'avons déjà souligné, le terme d'ambiguïté est très fréquemment utilisé pour décrire la phase liminaire en tant que traversée dépourvue de repères.

Toutefois, la situation liminaire observée dans un réseau d'engagement est différente. Le sujet liminaire jouit au contraire d'une grande reconnaissance de la part des mécènes. Ils en témoignent par l'attention et le temps qu'ils consacrent aux lauréats. De ce fait, il n'y a aucune ambiguïté, aucun désarroi, chez les sujets liminaires. Cette absence d'ambiguïté tient à la reconnaissance continue par les structures, au lien étroit maintenu et accru au long du processus (soutenu par des symboles), à la maîtrise de la temporalité par le réseau d'engagement (en particulier à la fixation de l'agrégation comme échéance bien définie dans le temps, et ce dès la phase de séparation.)

## Conclusion

Dans le prolongement des travaux sur le capital social collectif, nous nous intéressons à la dynamique des réseaux d'engagement et en particulier à l'aspect processuel de cette dynamique. Nous assimilons l'action formalisée d'un réseau d'engagement, qui fait passer une entreprise d'un système de valeurs à un autre, à un rituel de passage. Cette mobilisation d'un corpus théorique nouveau pour étudier les réseaux d'engagement permet de disposer d'une grille d'analyse processuelle largement éprouvée en anthropologie et, selon une approche plus métaphorique et quelque peu altérée, en management des organisations.

Dans cette grille d'analyse nous avons distingué la phase de séparation, la phase liminaire et la phase d'agrégation ; chacune de celles-ci étant analysée dans son fonctionnement symbolique, sa temporalité et sa spatialité.

D'un point de vue académique, conformément à des nombreux travaux en anthropologie et en management, l'étude montre que la situation liminaire des sujets favorise l'émergence d'une appartenance communautaire. De façon plus spécifique, l'étude met en évidence l'importance de la phase de séparation. Ici, certains pétitionnaires sont distingués des autres entrepreneurs en devenant lauréats. Ils se rapprochent des mécènes mais en étant symboliquement tenus à l'écart (statut de membre distinct, relation d'affaires

interdite, mise en évidence de la qualité morale des mécènes, constitution d'une dette morale non directement remboursable, etc.). Contrairement à ce que décrivent les travaux en management sur de nombreux groupes liminaires, l'étude montre que, dans le réseau d'engagement, le sujet liminaire n'est pas dans une situation ambiguë. Il est reconnu par les membres du réseau. Il conserve un lien étroit, symboliquement formalisé. Il est dans une temporalité explicite. Enfin, à la différence de nombreux travaux, l'étude met en évidence que la réflexivité du sujet liminaire demeure une réflexivité individuelle, ayant très peu d'impact sur les règles et pratiques du réseau.

D'un point de vue méthodologique, la grille proposée s'avère pertinente pour décrire les réseaux d'engagement. Nous modifions toutefois cette grille d'analyse en proposant de substituer à la notion de spatialité, centrale en anthropologie, la notion de proximité. Cette dernière a été abondamment étudiée ces dernières années en Sciences de Gestion et peut trouver ici un nouvel objet d'application. Le concept de proximité permet notamment de ne pas se limiter à la question de l'espace (proximité géographique) mais de distinguer d'autres formes proxémiques (organisationnelles, institutionnelles, etc.).

D'un point de vue managérial, l'étude du réseau d'engagement Entreprendre montre comment des sujets liminaires peuvent changer, au moins partiellement, de système de valeurs et de pratiques collaboratives, en traversant une période durant laquelle ils sont à la fois isolés et accompagnés. Le processus du rituel de passage dans ces trois phases (séparation, phase liminaire, agrégation) et ses trois composantes (symboles, temporalité, proximité) peut être appréhendé comme mode d'emploi d'un accompagnement collectif lors de transformations individuelles.

Cette étude de cas unique a une valeur instrumentale mais ne prétend pas permettre de généralisation concernant le processus des réseaux d'engagement. Elle gagnerait à être prolongée par l'étude d'autres réseaux d'engagement, selon une grille d'analyse identique.



## Références bibliographiques

- Barbat, V. & Bousquet, F. (2019). La dynamique du capital social dans les réseaux de mécénat de compétences entre entreprises, *Revue Française de Gestion*, 45(279), 113-127.
- Bousquet, F., Barbat, V., Petzold-Dumeynieux, S. (2020). La nature stratégique des ressources issues de l'ancrage territorial : proposition d'une grille d'évaluation pour les PME, *Revue Internationale PME*, 33(1), 41-73.
- Bousquet, F. & Barbat, V. (2018). L'impact de l'ancrage de l'entreprise sur l'engagement des salariés au sein du territoire, *Management et Sciences Sociales*, 24, 116-135.
- 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.
- Czarniawska, B. & Mazza, C. (2003). Consulting as a Liminal Space, *Human Relations*, 56(3), 267-290.
- Garsten, C. (1999). Betwixt and Between: Temporary Employees as Liminal Subjects in Flexible Organizations, *Organization studies*, 20(4), 601-617.
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gouldner, A.W. (2008). Pourquoi donner quelque chose contre rien ? *Revue du MAUSS*, 32(2), 65-86. Traduction de "The importance of something for nothing" (1973), chapitre IX du livre de A.W. Gouldner, *For sociology. Renewal and critique in sociology today*, Londres: Allen Lane.
- 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.
- Hongseok, O., Giuseppe, L., Myung-Ho, C. (2006). A Multilevel Model of Group Social Capital, *Academy of Management Review*, 31(3), 569-582.
- Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irwin, J., Mao, J. (2011). Liminality as Cultural Process for Cultural Change, *Organization Science*, 22(2), 522-539.
- Islam, G. & Zyphur, M. J. (2009). Rituals in Organizations: A review and Expansion of Current Theory, *Group & Organization Management*, 34(1), 114-139.
- 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.
- Kreinath, J. (2018). Ritual, *The International Encyclopedia of Anthropology*, 1-11.
- Lavalle, T., Omosebi, C.D., Desmarteau, H. (2015). The Dynamics of Social Capital and Health, *Acta Biomed for Health Professions*, 86(S3), 223-232.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
- 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.
- Ostrom, E. (1998). A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address, *American Political Science Review*, 92(1), 1-22.
- Ostrom, E. (2008). Institutions and the Environment, *Economic affairs*, 28(3), 24-31.
- Pecqueur, B. & Zimmermann, J-B. (dir.) (2004). *Économie de proximités*, Paris : Hermes-Lavoisier.
- Plester, B. (2015). Ingesting the Organization: The Embodiment of Organizational Food Rituals, *Culture and Organization*, 21(3), 251-268.
- Putnam, R.D. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (2000). Bowling Alone: America's Declining Social Capital, *In Culture and politics* (223-234), New-York: Palgrave Macmillan. Publié in *Journal of Democracy*, January 1995, 65-78.
- Sahlins, M. (1972). *Stone Age Economics*, Chicago: Aldine Atherton, Inc.
- Sisiäinen, M. (2000). Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam, ISTR Fourth International Conference (July 5-8), Trinity College, Dublin.
- Smith, A. C. & Stewart, B. (2011). Organizational Rituals: Features, Functions and Mechanisms, *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 113-133.
- Söderlund, J. & Borg, E. (2018). Liminality in Management and Organization Studies: Process, Position and Place, *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 880-902.
- Stake, R. E. (2000). Case Studies, in Denzin N.K., Lincoln Y.S. Eds, *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 435-454.
- Thiébaud, J.L. (2003). Les travaux de Robert D. Putnam sur la confiance, le capital social, l'engagement civique et la politique comparée, *Revue Internationale de politique comparée*, 10(3), 341-355.
- Thomassen, B. (2016). *Liminality and the Modern: Living Through the In-between*, London: Routledge.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials,

*Academy of management review*, 9(4), 653-669.

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.

Uche, C.O. & Atkins, J.F. (2015). Accounting for Rituals and Ritualization: The Case of Shareholders Associations, *Accounting Forum*, 39(1), 34-50.

Van Gennep, A. (1909). *Les rites de passage*, Paris : Édition É. Nourry. Réédition par l'Université du Québec à Chicoutimi en 2014.

Wilhoit, E. D. (2017). 'My Drive is my Sacred Time': Commuting as Routine Liminality, *Culture and Organization*, 23(4), 263-276.

Zhu, Y. (2019). Creation of Corporate Identity: The Role of Rites and Symbol in Management, *International Journal of Business Anthropology*, 7(2), 39-65.

#### **François BOUSQUET**

Professeur de Marketing au Groupe ESC Pau, François Bousquet est titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion (2014). Il a une expérience professionnelle de plus de 25 ans en marketing et en entrepreneuriat. Ses travaux de recherche portent sur la prise de décision dans les coordinations entre entreprises. Plus précisément, il étudie les coordinations en contextes spécifiques : les coordinations en situation d'ancrage territorial, les coordinations stratégiques se trouvant perturbées par l'intrusion de nouveaux partenaires, ou encore celui de coordinations au sein de réseaux de soutien aux PME. La prise de décision dans les coordinations est étudiée en attachant un intérêt particulier aux rôles des individus, au poids de leurs préférences personnelles et de leurs croyances. Ses travaux ont fait l'objet de publications dans la *Revue de l'Entrepreneuriat*, la *Revue Française de Gestion*, la *Revue Internationale PME*, *Gestion 2000* et de communications nationales et internationales (Congrès de l'AEI, IMP Conference, Journées Georges Doriot, etc.).

#### **Valérie BARBAT**

Professeur de Marketing à Kedge Business School depuis plus de 20 ans, Valérie Barbat est titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion depuis 2004. Ses travaux de recherche couvrent deux champs disciplinaires de la gestion : le marketing et l'entrepreneuriat. Ils portent sur les relations inter-organisationnelles à travers l'étude du rôle joué par les réseaux d'affaires, institutionnels et personnels dans les stratégies d'internationalisation et d'ancrage territorial des PME. Ils s'intéressent également au pilotage des relations fournisseurs caractérisées par un fort niveau d'interdépendance tant au niveau organisationnel qu'individuel. Ses travaux ont été publiés dans des revues, telles que *Industrial Marketing Management*, *Décisions Marketing*, *Revue Internationale PME*, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *Revue Française de Gestion*, et dans des actes de congrès nationaux et internationaux (IMP, RENT, ASAC, CIFEPME, AEI, etc.). Depuis 15 ans, en parallèle de son activité d'enseignant-chercheur, elle a développé une expérience professionnelle en tant que chargée d'études.