

[ pour le développement de la culture en évaluation ]

# Institut RéseauÉval

## L'INTERVENANT ET LES RITES

## I. Signification générale du rite

Les rites humains sont de deux sortes. Ils relèvent soit du « sacré », comme les cérémonies d'initiation à des confréries, les offices religieux, le culte des ancêtres..., soit du « profane », comme les examens, les réceptions officielles de dignitaires étrangers, les salutations d'usage.

Cependant le caractère dominant (sacré ou profane) n'est pas toujours évident. C'est le cas de la cérémonie du Nouvel An chinois qui allie deux sortes d'éléments :

- profanes - ceux qui indiquent que les saisons changent et que l'on s'acquitte de ses dettes,
- religieux - ceux qui ont trait au culte des ancêtres et à la purification.

Le propre du rite est d'être prescrit, codifié, répété et réalisé en vue d'obtenir un effet déterminé. Il varie d'un groupe social à l'autre et à l'intérieur même de ces groupes.

## II. Le rite de passage

L'une des fonctions essentielles du rite est de définir certaines situations et le rôle qu'y jouent les gens, ainsi que le montrent certaines cérémonies d'initiations dans les sociétés tribales, le mariage, les cérémonies d'intronisation. L'anthropologue français, Arnold Van Gennep, utilise pour la première fois le terme de « rite de passage » en 1909, à propos des grandes étapes du cycle de vie (la naissance, la puberté, le mariage, la mort). Il distingue trois phases cruciales successives :

- la « séparation », où l'individu sort de son état antérieur ;
- la « marginalité », ou « liminalité », qui est une période de transition allant souvent de pair avec une suspension des contacts sociaux « normaux » ;
- l'« agrégation », qui correspond à la réadmission de l'individu au sein de la société avec son nouveau statut.

Les « rites de passage » comportent la révélation publique d'un changement de statut individuel. La phase intermédiaire est toujours une période qui échappe à la vie ordinaire ; elle possède un caractère sacré, solennel et parfois dangereux. Il s'agit de faire le saut dans un nouvel espace, dans une autre dimension. *« Des temps les plus reculés jusqu'à nos jours, les rites initiatiques exigent la réalisation de « quelque chose » qui semble impossible au moi ordinaire. [...] Un être humain à qui il est donné de vivre un tel moment, et qui en revient, reste marqué. Il a un secret, il SAIT quelque chose. Il appartient désormais à une autre famille. [...] En secret il vit une autre dimension. »* (Durkheim, 1994).

### III. Le consultant et les rites

L'homme poursuit son existence à l'intérieur d'un groupe social. L'individu et la société se renforcent mutuellement. Si les rites jalonnent les étapes de la vie, selon Dürckheim, ils ont pour fonction de créer une « effervescence », force qui émane du groupe rassemblé. « *Ils ont ainsi une fonction expressive*

*(l'homme perçoit le fait social) et pragmatique (le rite permet à l'effervescence de créer une force sociale) » (Fleury, 2002).*

Quand le consultant intervient dans une organisation, il rencontre cette force qui émane du groupe auprès duquel il intervient. L'existence éventuelle d'un secret, qu'il soit découvert par le consultant lui-même, ou qu'il soit évoqué par le commanditaire, amène le consultant à être mis au secret, sans avoir jamais accès au contenu de celui-ci. Sinon, cela ne serait plus un secret. Autrement dit, le secret ne sera jamais dévoilé. C'est là que réside toute la force du secret.

Le consultant appartient à la minorité qui SAIT l'existence du secret. Quand bien même l'intervention de consultance se déroule, par respect de la déontologie, le consultant ne doit, sous aucun prétexte, évoquer l'existence de ce secret, en dehors de cette minorité. Pourtant, il est conscient de la mise en scène à laquelle il assiste, par l'observation des pratiques quotidiennes routinisées liées au secret. Alors, *« le rite est une formule éprouvée reconduite sans plus y penser »* (Héran, 1994). Les acteurs n'ont plus que des rituels, ils ont perdu le sens de leurs rites. Ils tournent en rond.

Dans ce cas-là, relativement fréquent, en adoptant la *stratégie du biais*<sup>1</sup>, le consultant emprunte des démarches indirectes, non réglées, inventées dans l'instant, à force d'habiletés, dans l'espoir d'atteindre une rencontre avec les dépositaires du secret. La subtilité du consultant est de faire travailler les personnes qui détiennent le secret sur d'autres choses que le secret, en somme créer un autre cadre qui permettra d'ouvrir le champ des possibles, construire ensemble un autre espace, à partir duquel s'effectuera un regard neuf sur la situation initiale.

<sup>1</sup> On retrouve cette stratégie du biais ou pédagogie de l'oblique, pensée dans le modèle systémique dans Vannereau, J. (2005) Logique du tiers inclus dans les contextes de formation au management. Morandi, F et sallaberry, J-C. *Théorisations des pratiques*. Paris : l'Harmattan, pp. 276-282



*Etudier – valoriser – organiser*  
*L'évaluation dans les pratiques professionnelles*

Le consultant catalyse alors la potentialité du changement.  
 Les acteurs peuvent investir d'un sens nouveau leur action sur  
 le terrain, ce qui permet une dé-ritualisation autour du secret.  
 Cela participe de la dénaturalisation des organisations.  
 Sauf qu'alors d'autres rites sont enclenchés...

# BIBLIOGRAPHIE

- Bessin, M. (1999), La compression du temps : une déritualisation des parcours de  
 vie ?, *Education Permanente*, n° 138, pp 81-84.  
 Boudon, R., Besnard, P., Cherkaoui, M. & Lécuyer, B.P., Dictionnaire de sociologie,  
*Larousse*, pp 202-205.  
 Dürckheim, K. G (1994), L'expérience de la transcendance, *Albin Michel*, pp 133-  
 134.  
 Fleury, J. (2002), La Culture, *Bréal*, pp 27-29.

Groupe de travail RéseauEval, 2003

.....

# L'INSTITUT RESEAU EVAL

Quand les rites se sont affadis en rituels vidés de leur sens, le travail du consultant, par la stratégie du biais et à force d'habiletés, consiste à dénaturiser les gestes répétés pour que d'autres rites se créent.