

## **Construire l'inclusion dans la diversité : la communauté selon J Dewey et l'étude d'une communauté paroissiale**

Comment penser et construire l'inclusion dans la diversité ? Cette question préoccupe de nombreuses organisations qui font face à une diversité croissante. Pour y répondre cet article s'appuie sur la notion de communauté mobilisée par le penseur pragmatiste américain, John Dewey et une recherche ethnographique de 20 mois au sein d'une communauté paroissiale Catholique. Contre une vision de la communauté fondée sur la ressemblance ou un commun préexistant, cette recherche met en évidence la formidable force d'inclusion que constitue l'enquête nourrie par la pluralité des membres de la communauté. Au-delà des dimensions de l'activité et de l'organisation, ce cas permet de comprendre l'importance de la dimension de la vision (au sens des valeurs, des croyances, des idéaux) pour réellement et profondément inclure les personnes. Cette dimension particulièrement présente dans la religion, est présente dans toute forme de communauté humaine. Son ouverture à l'enquête est nécessaire pour renouveler la communauté.

Mots clés :

Communauté ; Pragmatisme ; Dewey ; Communs ; Inclusion

La thématique de l'inclusion se développe depuis plusieurs années afin de trouver d'autres manières de permettre l'expression et de développement des diversités quelle qu'elles soient dans les organisations. L'inclusion "represents a persons' ability to contribute fully and effectively to an organization" (Roberson, 2006, p 215) . Or face à une pluralité croissante d'opinions, d'identités, d'origines, comment préserver et construire l'unité de l'ensemble? Cette tension est au cœur des travaux sur l'inclusion (Pless & Maak, 2004).

Cette problématique actuelle n'est finalement pas si éloignée de celle qui préoccupe les premiers penseurs pragmatistes aux USA à la fin du XIXème siècle. Le pays est alors en pleine transformation sociale et économique. Il sort tout juste de la guerre de sécession qui l'a profondément divisé. Il accueille une immigration massive qui transforme sa population. Les innovations techniques modernes transforment la société. Au milieu d'une telle pluralité sur quelles bases construire un monde commun ?

Cette question est particulièrement approfondie par John Dewey. Chez lui, elle n'a pas le nom d'inclusion, il s'agit plutôt de démocratie, de public, de communauté : termes qui sont très proches dans sa pensée. A partir de la philosophie centrée sur l'expérience, Dewey nous propose une vision de communauté qui me semble utile pour dépasser la tension pluralité-commun.

La notion de communauté mobilisée en sciences de gestion, très marquée par le sens que lui donnait les pères de la sociologie, rend difficile la possibilité d'associer commun et pluralité (Lorino, 2018). Cet article se propose de dépasser cette opposition en approfondissant la conception de Dewey de la communauté. Dewey ne nous propose pas une nouvelle et énième définition de la communauté, chez lui la communauté correspond plutôt à la recherche toujours renouvelée d'harmonie entre individuation et socialisation. C'est un idéal qui rend possible de dépasser les blocages concrets mais aussi intellectuels qui ne manquent pas d'arriver dans la vie de groupe visant l'inclusion.

Ainsi ce travail s'intéresse à la question de recherche suivante: *“ Comment penser et construire l'inclusion dans la diversité à partir de la notion de la communauté chez John Dewey et de l'étude de l'évolution d'une communauté paroissiale ?*

Cet article est une étude de cas, celle d'une communauté paroissiale. Dewey savait à quel point la religion était puissante pour unir les hommes mais il redoutait aussi sa tendance au dogmatisme, à l'érection de lois et de traditions, qui empêchent l'expérience et qui par leur dimension sacrée ne peuvent pas être questionnées ou faire l'objet d'expérience (Dewey, 2011). Ainsi ce cas particulier est-il intéressant car il permet d'approcher de près l'enjeu, les difficultés,

mais aussi les ressources pour chercher à vivre une dynamique d'inclusion dans un milieu notamment caractérisé par un poids important de la tradition et du sacré. Ce cas permet d'approfondir la vision de Dewey de la communauté en particulier quant à méthode (enquête) pour développer une communauté vivante.

## **1 RENOUELER NOTRE COMPREHENSION DE LA COMMUNAUTE AVEC JOHN DEWEY**

Les travaux sur l'inclusion s'inscrivent au sein d'un courant de recherche sur l'ouverture à la diversité dans les organisations. Au sein de ce courant, ces travaux s'efforcent de répondre au décalage ressentis par les praticiens entre la théorie et la pratique, ou plus précisément entre les promesses associées à l'ouverture des organisations à la diversité d'une part, et la profonde difficulté des organisations à bénéficier de la diversité d'autre part (Nkomo, 2014). Cette difficulté semble reposer sur un dualisme profondément ancré en sciences de gestion entre diversité et commun, illustré en particulier par la manière dont est mobilisée la notion de communauté en gestion. Afin d'avancer vers une véritable et bénéfique ouverture à la diversité, il semble pertinent de s'appuyer sur une conception de la communauté inclusive, celle de John Dewey.

### **1.1 L'INCLUSION OU LA QUESTION DE FAIRE COMMUNAUTE DANS LA DIVERSITE**

La question de l'ouverture des organisations à la diversité fait l'objet de très nombreux travaux notamment dans le domaine éthique (Frémeaux, 2020). Afin de la traiter, plusieurs approches ont émergé à partir de contextes historiques différents : l'égalité des droits des années 60, le management de la diversité des années 80 et 90, et plus récemment, l'inclusion (Nkomo & Hoobler, 2014). Si les travaux se multiplient, ces approches sont critiquées quant à leur capacité à véritablement intégrer la diversité. Dans les faits alors que les régulations anti-discrimination progressent, rendant l'exclusion explicite et formelle plus rare, les organisations continuent de produire des inégalités sociales (Tolbert & Castilla, 2017 ; Acker, 2006; Cobb, 2016), la discrimination devient plus subtil mais ne disparaît pas.

L'inclusion correspond à cet effort pour « permettre chacun d'être lui-même au travail » (Nkomo, 2014). La notion de diversité s'étend des différences de sexe, d'âge, d'origine, vers des différences plus profondes (deep diversity), différences de comportements, de croyances,

de valeurs (Harrison et al., 1998). L'accueil de cette diversité passe par un changement culturel de l'organisation, dans lequel l'inclusion devient la valeur supérieure (Ferdman & Deane, 2014). Cela suppose une conception de l'organisation qui se nourrit de cette diversité, qui parvient à créer du commun à partir de la diversité. Or dans la théorie des organisations ou en gestion plus largement, le commun fait référence à la communauté et il semble s'opposer à la diversité.

## **1.2 LA COMMUNAUTE, COMMUNAUTE DE RESSEMBLANCES : LA DIVERSITE EST SUSPECTE**

En gestion, le concept de communauté est très marqué par la référence à Tönnies. En effet le concept de communauté est central en sociologie mais pour les premiers sociologues la communauté, c'est avant tout ceux qui partagent une identité commune. C'est ce qu'on retrouve dans le concept de *Gemeinschaft* de Tönnies (1887/2002), ou la solidarité mécanique de Durkheim (1893/2013). Communauté est plutôt associé à l'héritage commun, le même, par opposition à la société qui fait référence à des liens fondés sur la complémentarité. Cette vision de la communauté, « communauté de ressemblances » perdure en gestion (Berthelot, 2020). Elle est souvent associée à une conception de la communauté comme un groupe donné, mettant de côté la dimension processuelle pourtant bien présente chez Weber (1921/2013) mais aussi, même si dans une moindre mesure, chez Tönnies (Nisbet, 1966/2005). Cela conduit à construire une vision de la communauté comme un groupe, relativement figé, de personnes réunies par un commun qui les précède : métier (Van Maanen & Barley, 1984), pratique (Brown & Duguid, 1991 ; Wenger, 2008), savoir (Knorr-Cetina, 1982). Ainsi dans cette vision, la diversité est plutôt une menace pour la communauté.

La notion de communauté est également au cœur des travaux sur les communs (Ostrom, 1990). Dans ces travaux la communauté est bien souvent un déjà là, établit autour d'une ressource commune. Certains auteurs se sont érigés contre une vision qui essentialise le commun, comme quelque chose de naturellement commun, pour insister sur l'activité qui permet de rendre les choses communes (Fournier, 2013 ; Dardot & Laval, 2014). Ces travaux rejoignent une vision plus processuelle de la communauté, qui se développe au travers du processus de formation de communs (*commoning*). Cependant, dans ce courant de recherche sur les communs, c'est justement le commun (matériel ou intellectuel), qui est le fondement de la communauté.

Alors que dans la pratique, comme en recherche, la communauté semble de plus en plus actuelle en sciences de gestion pour étudier des formes alternatives d'organisations (Parker, 2014 ; Böhm, Pervez Bharucha, & Pretty, 2015), des logiques institutionnelles (Almandoz et al., 2017 ; Marquis & Battilana, 2009) ou des formes d'entrepreneuriat (Kibler & Munoz, 2020), plusieurs

chercheurs appellent dépasser cette vision restrictive de la communauté (Selznick, 1994 ; Adler, 2001 ; Adler, 2015 ; Lorino, 2018 ; Verheggen & Baerveldt, 2007) fondée sur le commun.

Dewey nous propose une autre vision de la communauté, fondée sur la diversité sans pour autant être une simple collection d'individualité. Sa pensée nous permet de passer de la question « qu'est-ce que la communauté ? », qui menace toujours de restreindre le groupe à ceux qui se ressemblent, à la question « comment faire pour que nos organisations deviennent des communautés vivantes ? ». Or cette vie, nous allons le voir, est profondément liée à sa capacité d'inclusion de la pluralité. « Commun » et « diversité » ne sont que deux faces d'une même réalité.

### 1.3 LA COMMUNAUTE SELON J DEWEY FONDEE SUR L'EXPERIENCE

La question de la communauté est présente tout au long de l'œuvre de John Dewey. En effet chez Dewey la communauté et la démocratie sont inséparables. Or chez Dewey, il ne s'agit pas tant d'une forme de gouvernement qu'un idéal d'articulation harmonieuse entre l'individu et le groupe.

*« Pour les groupes, elle exige la libération des potentialités des membres d'un groupe en harmonie avec les intérêts et les biens communs. (...) Considérée comme une idée, la démocratie n'est pas une alternative à d'autres principes de vie en association. Elle est l'idée de la communauté elle-même. Elle est un idéal au seul sens intelligible du terme. » (Dewey, 2010 [1927], p. 242-243)*

Cet idéal distingue Dewey de vision de la communauté qui domine sur l'individu des penseurs communautariens. Dewey est partisan du pluralisme culturel qui deviendra le multiculturalisme. C'est sa philosophie de l'expérience qui permet de comprendre l'importance de la communauté pour l'individu. En effet le développement, la croissance, de la communauté est lié à celui des individus qui la compose ainsi l'enjeu n'est pas leur assimilation mais la possibilité de vivre des expériences riches et de les partager (Zask, 2015).

Pour comprendre la conception de Dewey de la communauté, il est utile de la replacer par rapport à la notion d'expérience. L'épanouissement de l'individu au sein du groupe correspond chez Dewey à la possibilité de vivre des **expériences** riches. Est-ce que les manières de faire, les manières de penser du groupe auquel j'appartiens éclairent mon expérience personnelle de

vie et me permettent de répondre aux difficultés auxquelles je suis confronté ? Confronté à des difficultés, des questions, un groupe cherchera à y répondre (de manière plus ou moins rigoureuse) et ses réponses viendront construire la communauté. Ainsi la communauté est un ensemble de manières de penser, de faire, qui permettent de vivre, de se développer. Dewey différencie la communauté de d'autres formes d'associations. Simplement d'agir ensemble ne fait pas de nous une communauté. Il y a communauté lorsque l'association compte réellement pour moi. *« L'activité en association ou en commun est une condition pour la création d'une communauté. Mais l'association elle-même est physique et organique, tandis que la vie communautaire est morale, c'est à dire soutenue émotionnellement, intellectuellement et consciemment. (...) jamais un degré quelconque d'action collective et agrégée ne constitue par elle-même une communauté. Pour les êtres qui observent et qui pensent, et dont les idées sont absorbées par des impulsions et deviennent des sentiments et des intérêts, « nous » est aussi inévitable que « je ». Mais « nous » et « notre » n'existent que quand les conséquences de l'action combinée sont perçues et deviennent un objet de désir et d'effort [...] » (Dewey, 2010 [1927], p.246-247)*

Dans la formation de ce « nous », **la communication** et le partage de nos expérience singulière est centrale, Dewey considère que n'est commun que ce qui peut faire l'objet de communication. *« [La communication] elle est une forme de partage des objets et des arts précieux pour une communauté, un partage qui permet aux significations d'être réhaussées, approfondies et solidifiées dans le sens de la communion » (Dewey, 2012 [1925], p. 193)*

Pourtant avec le temps cet ensemble de réponses peut perdre en pertinence. L'idée de **transaction** indique que l'environnement et le sujet se co-construisent et évoluent. L'expérience n'est pas figée. Ainsi, sommes-nous tous confrontés à des situations nouvelles qui appellent de nouvelles réponses. Nous sommes également tous différents, ce qui vaut pour l'un ne vaut pas forcément pour l'autre. Or la communauté a tendance à figer, ériger en dogme, en vérité absolue, ses découvertes et ses réponses. Dans ce cas, l'expérience des individus qui la compose s'en trouve appauvrie, voir cassée. Ils ne parviennent pas à résoudre les difficultés auxquelles ils font face, à faire sens de leur situations singulières. L'individu étant fragilisé c'est toute sa communauté qui l'est. Pour restaurer la **continuité** des expériences et permettre la croissance de l'individu et de sa communauté, il convient au contraire de prendre appui sur la

tradition (les manières de faire et de penser de la communauté) mais aussi de la réviser pour l'actualiser. La tradition n'est plus morte, elle vit et peut être renouvelée.

Sur quelles bases réviser la tradition ? Dewey s'attache à promouvoir la méthode de l'intelligence, c'est-à-dire de l'**enquête** rationnelle, afin de reconstruire les conditions d'expérience sur des bases solides. Il ne s'agit donc pas de refuser tous les acquis antérieurs, toute la tradition, mais de les mettre à l'épreuve des faits et de l'expérience. Plutôt que de fonder la communauté sur la superstition, la peur, l'ignorance, elle doit être fondée sur l'enquête qui cherche à restaurer la continuité des expériences. L'enquête est le processus conscient par lequel un individu ou un groupe cherche à s'adapter à une situation nouvelle<sup>1</sup>.

Donc l'importance de la communauté chez Dewey et le critère pour juger de sa pertinence est sa capacité à permettre des expériences multiples et riches pour les individus qui la compose. Dewey donne deux dimensions pour en juger : « *quel est le nombre et la diversité des intérêts qui sont partagés consciemment ? Les échanges avec les autres associations sont-ils complets et libres ?* » (Dewey, 2018 [1916]). D'une part, la communauté permet-elle à ses membres de partager en profondeur ? D'autre part, l'expérience n'est pas limitée à un seul groupe, en particulier avec le développement des technologies, nous sommes de plus en plus liés les uns aux autres. Or mon groupe a-t-il un caractère exclusif ou bien favorise-t-il les relations avec d'autres groupes ? Que ce soit en interne ou en externe, une communauté vivante favorise la transaction et se nourrit de la pluralité car elle permet d'enrichir l'expérience des individus.

#### **1.4 PROPOSITION D'UNE DEFINITION DE LA COMMUNAUTE VIVANTE**

Dans l'esprit de Dewey la communauté correspond à l'idéal de démocratie, à la possibilité de vivre des expériences libres et enrichissantes en groupe. Finalement ce qui la caractérise c'est l'expérience de communion qui n'est jamais totale puisque idéale : « *la démocratie désigne une vie faite de communion libre et enrichissante.* » (Dewey, 2010 [1927], p. 284). A partir de ses travaux nous proposons la notion de communauté vivante. Nous la définissons comme *un groupe de personnes qui font l'expérience d'une communion c'est-à-dire d'une unité dans la différence dans laquelle l'expérience singulière de l'individu est enrichit par sa participation au groupe et contribue à enrichir celles des autres membres.*

---

<sup>1</sup> Dewey définit l'enquête de la manière suivante : « *L'enquête est la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié.* » (Dewey, 1986 [1938], p. 108).

La communauté vivante n'est pas une nouvelle forme de communauté, c'est l'expérience qui caractérise tout groupe inclusif. La communauté vivante se caractérise par un équilibre entre trois dimensions, qui correspondent aux ingrédients d'une expérience complète, que nous appellerons : la vision, l'organisation et l'activité.

La communauté se fonde autour d'**activités** qui répondent aux besoins des membres du groupes. Elle permet la mutualisation des efforts, la coordination, une forme d'efficacité grâce à son **organisation** (les moyens formels ou informels pour ordonner l'activité : habitudes, traditions, procédures, règles, structures etc.). Mais pour qu'il y ait une communauté il faut que les individus partagent une **vision** (les valeurs ou fins en vue au sens de Dewey, les idéaux, les croyances qui orientent l'activité), qu'ils comprennent le sens de leur association et que l'association soit objet de désir en tant que telle. Ces trois dimensions distinguées pour l'analyse sont profondément liées entre elles. Elles ne sont pas tant partagées ou communes que des supports de partage.

Lorsqu'une de ces dimensions prend le dessus sur les autres, l'expérience s'appauvrit. L'adaptation à l'évolution n'est plus possible et ainsi la diversité constitue une menace. Le modèle ci-dessous distingue différents idéaux-types d'associations. Seule la communauté vivante est le lieu d'expériences riches, permettant de lier par la communication des individus pluriels entre eux.

	Prépondérance de l'organisation	Prépondérance de la vision	Prépondérance de l'activité	COMMUNAUTE VIVANTE Intégration de l'activité, de la vision et de l'organisation
<b>Nature de l'expérience</b>	Expérience très pauvre			Expérience complète et intégrée
<b>Activités sous-jacente</b>	Routine, réalisée de manière mécanique	Activité purement intellectuelle	Agitation, absence de but	Activité, chargée de sens, orientée vers une fin
<b>Relation pensée/action</b>	Action sans pensée	Pensée sans action	Action sans pensée	Pensée et action sont liés
<b>Rapport au temps</b>	Stabilité totale	Stabilité totale	Mouvement total	Equilibre mouvant
<b>Rapport à l'enquête</b>	L'individu s'accommode d'un clivage idéal/action qui rend l'enquête superflue	L'individu s'accommode d'un clivage idéal/action qui rend l'enquête superflue	L'individu s'accommode d'un clivage idéal/action qui rend l'enquête superflue	Enquête nécessaire pour adapter l'individu à son environnement
<b>Rapport à la diversité</b>	Menace	Menace	Menace	La diversité rend nécessaire et vient nourrir le processus d'enquête qui permet l'adaptation de l'individu à la communauté et réciproquement.

Figure 1 : Synthèse des caractéristiques d'une communauté vivante

La communauté n'est véritablement vivante que lorsqu'elle est capable d'évoluer en s'adaptant à son environnement interne (ses membres et sous-communautés) et externes (des communautés plus larges, la société, le monde etc.). Ainsi les visions/organisations/activités qui rendent possible une certaine expérience de communion doivent faire l'objet d'enquêtes pour retrouver ce à quoi les membres tiennent lorsque cette expérience est fragilisée ou interrompue. Une communauté qui n'évolue plus, perd le lien avec les individus et les autres

groupes, elle se replie sur elle-même et devient rigide. Son activité et son organisation dysfonctionnent, sa vision ne fait plus vraiment sens au regard des nouvelles situations de vie. Elle se disloque ou conduit ses membres à cliver leurs expériences de vie.

## **1.5 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

Cet article poursuit deux objectifs étroitement liés :

- D'un point de vue théorique, il s'appuie sur la conception de Dewey de la communauté pour dépasser le dualisme entre pluralité et commun. Il cherche ainsi à contribuer à la littérature sur la communauté et sur l'inclusion et à défendre l'idée que la communauté naît de pluralité. Ce faisant il interroge certaines des hypothèses clés de cette littérature (Alvesson & Sandberg, 2011). Parmi les différents concepts issus du pragmatisme américain et importés en gestion, la communauté est moins travaillée que des notions telles que l'enquête ou les habitudes. Pourtant cette notion, centrale dans le travail de John Dewey, permet de répondre à la difficulté actuelle des travaux sur l'inclusion, penser le commun dans la pluralité.

- D'un point de vue pratique, étant issu d'un travail d'enquête collectif au sein d'une communauté confrontée à une diversité croissante, ce travail ambitionne d'inspirer des organisations dans des contextes très différents mais confrontées à la même problématique d'inclusion dans la diversité.

## **2 METHODOLOGIE**

### **2.1 DESIGN DE RECHERCHE**

Ce travail de recherche s'appuie sur une ethnographie de 20 mois au sein d'une paroisse catholique. Le pragmatisme est en effet étroitement lié à la tradition ethnographique depuis Malinowski<sup>2</sup>. Un des moteurs principaux de l'ethnographie est justement son orientation pragmatique pour comprendre et agir sur le fonctionnement des choses (Watson, 2011 ; Van Maanen, 2011).

---

<sup>2</sup> Dewey dans la ré-introduction de *Expérience et nature* en 1948 cite longuement Malinowski pour établir la grande proximité qui existe entre la notion d'expérience, sur laquelle il a bâti son œuvre, et la notion de culture chez ce dernier. Par ailleurs, les grands penseurs pragmatistes américains, John Dewey et George Herbert Mead, sont très liés à l'école de Chicago qui sera un grand lieu du développement de l'ethnographie pour étudier les rapports sociaux.

Je suis engagé au sein de la paroisse que j'étudie. Je participe en tant que membre du collectif (membre de la paroisse et membre du conseil pastoral paroissial (CPP) sorte de conseil d'administration de la paroisse). J'assume pleinement mon identité de chercheur et je suis transparent sur le fait que je mène une recherche sur la communauté. Être engagé dans le collectif me permet de comprendre intimement ses membres, sa culture, mais aussi d'être personnellement interpellé par ses difficultés et désireux par mon travail de contribuer à y faire face. Mes questions de recherche correspondent aux questions que se pose le CPP qui cherche à renouveler la communauté paroissiale afin de permettre l'inclusion de ceux qui n'y trouvent pas ou plus leur place.

Au cours de cette recherche, j'ai bénéficié de points réguliers, environ tous les mois, avec des chercheurs expérimentés et extérieurs à mon terrain afin de maintenir une certaine distanciation. J'ai également alterné des phases d'engagement très intenses sur le terrain avec des phases de retrait pour analyser mes données et écrire.

## **2.2 COLLECTE DES DONNEES**

Les données, collectées entre septembre 2019 et mai 2020, proviennent essentiellement de ma participation aux réunions et aux temps communautaires de la paroisse mais aussi des différentes chaînes de diffusion (newsletters) ou groupes (Whatsapp). Elles correspondent à des notes dans un journal de bord, des retranscriptions des réunions du CPP, des entretiens auprès de 18 personnes enregistrés et retranscrits, des documents (vidéos de temps paroissiaux, photos, mails, Livre d'or, journal paroissial, newsletter, site internet de la paroisse, posts whatsapp).

## **2.3 ANALYSE DES DONNEES**

Afin d'analyser mes données j'ai eu recours à l'attention flottante ainsi qu'à un codage multithématique (Dumez, 2013) à partir de catégories issues de mes lectures mais aussi de mes données. Mon analyse s'est construite par des allers-retours entre la théorie et le terrain. J'ai cherché à éviter le risque de circularité consistant à faire rentrer mes données dans un cadre théorique pragmatiste préétabli. Profondément influencé au départ par la lecture de « Le public et ses problèmes » (Dewey, 2010 [1927]), je m'en suis un temps éloigné afin de ne pas plaquer ces idées sur mon terrain. Pourtant, la découverte de lieux de divisions dans la communauté paroissiale et une approche abductive, m'ont progressivement ramené à Dewey pour découvrir la profondeur de son concept d'expérience.

J'ai eu l'occasion de confronter mes analyses lors de temps d'échange avec de nombreux paroissiens ainsi qu'avec le curé de la paroisse. Mon travail est profondément nourri par ces échanges qui m'ont amené à retravailler aussi bien mon modèle théorique, que mes résultats.

## **2.4 TERRAIN DE RECHERCHE**

Cette étude de cas porte sur la paroisse catholique de Dinard-Pleurtuit en Bretagne. Comme de nombreuses paroisses elle est confrontée à des difficultés qui menacent sa pérennité : de moins en moins de prêtres et un vieillissement de ses paroissiens. Or depuis bientôt 9 ans cette paroisse sous l'impulsion de son curé et du CPP, tente de se transformer pour faire face à ses difficultés. Pas simple dans un milieu très conservateur, surtout si cela passe par le fait de faire évoluer des pratiques sacrées en particulier la messe. En effet, la messe est l'activité centrale d'une paroisse catholique. Pour les catholiques, c'est la participation à la messe qui permet justement de former et de consolider la communauté. Cette recherche, ou enquête, menée en particulier par les prêtres et le CPP sera profondément impactée à partir du 17 mars 2020 et la décision d'interdire les rassemblements religieux (interdiction qui durera deux mois). A travers ces événements, les enquêtes qui s'y déroulent ne se limitent pas à l'invention de nouvelles pratiques, c'est aussi l'organisation et la vision qui évoluent. La communauté s'en trouve transformée.

## **3 LE CAS: UNE COMMUNAUTE PAROISSIALE A L'EPREUVE DU CONFINEMENT**

### **3.1 UNE COMMUNAUTE VIVANTE QUI CHERCHE A S'OUVRIRE D'AVANTAGE**

La paroisse de Dinard-Pleurtuit fin 2019, début 2020, est une forme de communauté. Comme toutes les paroisses son activité centrale est la célébration de la messe. C'est au départ pour cela que les personnes rejoignent la paroisse. Cette **activité** pour être réalisée fait appel à une **organisation** : des moyens humains (prêtres, sacristains, chantres, lecteurs...), des moyens matériels (églises, matériel...), des processus (la liturgie de la messe) etc. Mais cette activité n'est pas réalisée, ni organisée, de manière mécanique, elle a du sens, de la valeur pour ses membres qui la désirent (**vision**). Ce n'est pas qu'une simple association mais une communauté vivante au sein de laquelle ses membres expérimentent une forme de communion.

Toutefois la messe ne répond pas à tous, ni pleinement à chacun. Les regroupements des paroisses et les nombreuses églises conduisent les prêtres à célébrer chaque dimanche de trop nombreuses messes, ce qui peut les épuiser. Sur le territoire de la paroisse de nombreuses personnes se disent catholiques mais ne pratiquent pas régulièrement. Le dimanche est un jour

de repos, où l'on passe du temps en famille. La messe ne correspond pas à leurs attentes. Lorsqu'elles s'y rendent, elles s'y ennuiant et ne comprennent pas bien ce qui se dit, ce qui se vit.

*« L'Église catholique est en train de perdre des pans et des pans entiers de personnes. Je vais être un peu dur mais il n'y a plus personne dans les églises de manière régulière. Le problème est très clair, il y a 0 jeunes, 0 familles. Il y a un petit club d'un certain milieu qui a réussi pour des raisons culturelles je pense, à conserver un peu plus la foi que d'autres milieux. On ne fermera pas la boutique ici, mais soit on gère un petit club de gens sont très contents et qui culturellement, est un club plutôt aisé, soit on regarde vraiment la réalité en face et on se dit que la manière de faire communauté est une manière qui aujourd'hui ne s'adresse plus à la sociologie de base de la France et d'ici. Elle n'est pas capable de toucher les gens. » (Entretien, prêtre le 19/12/19)*

Afin de s'adapter à ces personnes, sous l'impulsion de son curé la paroisse s'est efforcé de transformer ses propositions à destination des personnes non membres de la communauté. Un travail a notamment été engagé pour rendre la messe plus accessible et attractive aux personnes qui ne pratiquent pas. De nombreux paroissiens se sont mobilisés au service de ce projet. Certains paroissiens se plaignent d'être délaissés et de ne plus être assez nourris spirituellement en venant à la messe. C'est dans ce contexte que survient le confinement.

### **3.2 REVITALISATION/TRANSFORMATION DE LA COMMUNAUTE PAR L'ENQUETE**

Le confinement en interdisant à la communauté paroissiale de se réunir pour la messe, menace sa raison d'être. Dans l'immédiat c'est le trouble qui saisit la communauté.

*« Je crains que notre communauté se perde. » (membre CPP, 21/03/30)*

L'organisation paroissiale devient en grande partie obsolète, son activité principale est suspendue, sa vision se trouble. Le processus d'enquête qui démarre alors, en réponse à cette pression existentielle, est d'abord mené par le groupe des prêtres. Très rapidement ils réagissent et en l'espace de quelques jours organisent une première messe en ligne sur la chaîne Youtube de la paroisse.

*La paroisse a mis en en place une messe en direct sur Youtube avec la possibilité de déposer des intentions de messe. Le père Luc m'explique que 500 personnes suivent la messe. Du jamais vu pour une messe de semaine ! Les gens sont seuls. Pour le moment les initiatives viennent des prêtres. (Journal de bord, 19/03)*

Cette initiative est très bien accueillie par les paroissiens. Toutefois, les très nombreux bénévoles de la paroisse dont les services sont interrompus ne trouvent pas où se rendre utile. Ils aimeraient davantage contribuer.

*« Comme curé je me demande aussi comment faire pour que les paroissiens habituellement actifs puissent participer ? On ne sait pas forcément quoi proposer... Il y a plein de bonnes volontés mais comment faire ? » (curé de la paroisse, 21/03/30)*

Les paroissiens apprécient les initiatives des prêtres mais souhaiteraient voir plus de laïcs (non prêtres) s'investir et être mis en avant.

*« Aujourd'hui c'est : on vous regarde et vous nous parlez. Comment faire en sorte que ça circule ? D'autre part tout est centralisé sur Youtube, quid des gens qui ne regardent pas Youtube parce qu'ils n'ont pas la possibilité de se connecter ou ne regarde pas. » (membre du CPP, 14/04/20)*

Au fût et à mesure, l'enquête s'élargit à d'autres paroissiens et groupes qui viennent l'enrichir. Cet élargissement permet de multiplier les propositions paroissiales afin de s'adresser à toute la communauté et de penser à des groupes ou personnes plus isolés. Les personnes âgées n'ont pas toutes la possibilité de se connecter ? Un service en ligne est mis en place pour les guider dans l'utilisation des outils numériques. Les familles ont du mal à suivre la messe avec leurs enfants en ligne ? Des liens sont proposés sur la chaîne Youtube vers des activités pour les enfants.

Contre toute attente, ces messes en ligne seront un vrai succès et vont transformer la communauté. Alors que la messe est réinventée, ce n'est pas uniquement l'activité qui change mais aussi l'organisation de la paroisse et sa vision. Par exemple la messe à distance, fait évoluer le sens de la communion. L'Eglise et la paroisse propose de vivre la communion spirituelle, c'est-à-dire à distance. Dans l'expérience de la majorité des chrétiens c'est une première. Si le manque physique est éprouvé par beaucoup d'entre eux, de nombreux paroissiens témoignent du fait qu'ils ont grâce à cela redécouverts le sens profond de cette pratique qui était parfois devenue routinière.

*« Ceux qui communient de façon très habituelle ont témoigné qu'ils ressentaient ce manque mais je pense que ça nous a permis de rééquilibrer notre rapport au sacrement (la pratique de la communion). Chez certains paroissiens on voit parfois un déséquilibre dans vie spi. » (Prêtre, entretien, 12/05/20)*

La messe à distance nécessite des outils numériques, une chaîne Youtube notamment, qui rendent possible de nouvelles expériences (interactivité renforcée entre les paroissiens et les prêtres avec le chat) mais limitent ou interrompent d'autres expériences (discuter à la sortie de l'église).

*« Au début de la chaîne Youtube nous avons eu le retour d'une journaliste de Famille Chrétienne qui nous a partagé que la force de notre chaîne Youtube c'était le côté intégratif. La qualité des offices au début n'était pas extraordinaire mais par rapport à d'autres chaînes Youtube mais notre force était cette proximité et l'intégration en direct des intentions de prières. » (prêtre, entretien, 12/05/20).*

Plus profondément c'est la communauté qui change. D'une part, ce qui se vit et se partage change, d'autre part certains s'y reconnaissent et rejoignent la communauté, d'autres ne s'y reconnaissent plus et s'en éloignent.

Ces transformations deviennent une formidable force d'inclusion. Inclusion de personnes qui n'étaient pas membre de la communauté : des personnes isolées, hospitalisées, en maison de retraite qui ne pouvant se déplacer, avaient cessé de participer aux messes. Elles retrouvent le lien avec la communauté.

*« Âgée, handicapée, n'ayant plus la possibilité de me rendre à l'Eglise depuis de nombreux mois, c'est un bonheur pour moi de pouvoir participer à la Messe de chaque jour et à la presque totalité des offices proposés. J'ai vécu une Semaine Sainte comme jamais grâce à la retransmission de tous les offices. Et si cela pouvait continuer... qu'au moins la Messe de chaque jour puisse être ainsi retransmise sur nos écrans, il n'est pas interdit de rêver ni d'espérer. » (Livre d'or paroisse, 2/05/20)*

Inclusion de personnes lointaines dont la paroisse s'est arrêtée durant le confinement ou qui n'avaient pas de liens forts avec une communauté paroissiale. Ainsi de nombreux africains suivent les messes et développent une forme d'appartenance à la communauté paroissiale.

*« Habitant Annecy, mais venant à Dinard en vacances chaque été, j'ai découvert votre chaîne YouTube en recherchant une messe en ligne... Plutôt que l'anonymat d'une messe célébrée dans un endroit que je ne connais pas, je participe à vos messes dominicales pleines de dynamisme, de joie et de recueillement. La fraternité de votre communauté de prêtres se ressent à travers vos "réalisations digitales". Soyez remerciés et félicités pour tout ce que vous faites avec humour et bonne humeur pour nous permettre de continuer à prier ensemble et à faire Église malgré les distances ! » (Livre d'Or paroisse, 3/05/20).*

La messe en ligne est également plus accessible aux non pratiquants et s'adapte mieux à leurs besoins.

*« C'était génial ! Comme c'était un moment où on était pas encore très dedans. En réel on aurait pas tout suivi (les offices de la semaine sainte précédant la fête de Pâques). Là avec la chaîne Youtube, c'était ludique, on suivait les étapes, on a redécouvert la signification de chacun des jours. » (Entretien, personne qui a rejoint la paroisse suite au confinement, 23/04/21)*

*« En fait l'équipe de la chaîne YouTube a été le véhicule qui m'a permis de cheminer. Oui, ça a été le véhicule. Ils ont ouvert la porte pour que je rentre dans la voiture et que je puisse partir avec eux(...) Je suis devenue une paroissienne de Dinard. (Entretien, membre de la communauté digitale, résidant dans les Cévennes à 900km de Dinard, 13/04/21) »*

*« Moi qui m'étais éloignée de Jésus, de Dieu... J'avais une mauvaise expérience et j'étais fâchée avec l'église. Et puis j'ai écouté tous vos topos, en particulier celui sur l'église sainte et j'ai compris...beaucoup de choses. Je retournerai à la messe dès que ce sera possible.» (Livre d'or Paroisse, 3/05/20)*

L'inclusion est aussi renforcée en interne, pour certains membres de la communauté paroissiale. En effet, au travers de ce nouveau format de messe, ils y trouvent sur certains aspects un enrichissement de leur expérience de la vie paroissiale. Ainsi les prêtres célèbrent désormais une seule messe par jour, ensemble et depuis chez eux. Ils redécouvrent la joie de leur vie commune (ils résident au presbytère) et n'étant plus autant absorbés par les trajets ou activités de management, ils se recentrent sur ce qu'ils considèrent être le cœur de leur mission : la messe et la formation. Les paroissiens qui se plaignaient de ne pas être assez nourris, ont à leur disposition de nombreux topos pour approfondir leurs connaissances et leur foi. Curieusement la période permet de nourrir leur foi.

*« Je ne me souviens pas d'avoir vécu une semaine sainte aussi pieuse, aussi rythmée de célébrations et d'enseignements » (membre CPP, 14/04/20).*

Le lien se renforce également avec les multiples communautés qui composent la paroisse. En effet, bien qu'intégrés au sein d'une même paroisse, de nombreux paroissiens se sentent avant tout membre de la communauté locale avec laquelle ils suivent la messe. L'expérience de messes uniques pour la paroisse, et donc pour l'ensemble des clochers, renforce le lien et le sentiment d'appartenance à l'ensemble. En suivant la messe depuis leur domicile, les paroissiens doivent se réapproprier les rites en famille et adapter la disposition matérielle des lieux. Ils font l'expérience d'être de petites églises domestiques. Cela contribue à moins opposer

la maison et l'église, à approfondir le sens de l'église qui signifie « assemblée » avant de signifier lieu physique.

*« J'ai redécouvert une église domestique, de solidarité et de proximité. » (membre CPP, 15/09/20)*

Désormais, alors que le frein de la distance géographique est levé, les paroissiens peuvent choisir de vivre la messe avec n'importe quelle paroisse en France ou à l'étranger et quand ils le souhaitent grâce au replay. Ainsi certains plus ou moins occasionnellement choisissent de suivre la messe avec d'autres paroisses, ce faisant le lien se distant avec leur communauté géographique.

Le confinement contribue donc à renouveler la communauté. A la sortie du premier confinement les prêtres ne voient plus leur rôle de la même manière. Ils pensent devoir beaucoup plus faire ensemble, quitte à célébrer moins de messes. Les paroissiens qui ont assistés aux messes célébrées au presbytère, dans la maison des prêtres, ont découvert leur intimité et se sentent plus proches d'eux. La paroisse qui a vu augmenter le nombre de ses paroissiens (en ligne) et reçoit de nombreux témoignages de reconnaissance s'interroge sur sa mission : ne doit-elle pas continuer à proposer des messes en ligne en complément des messes en présentiel pour tous ceux qui ne peuvent y participer ?

*« Ce que les gens cherchent en venant sur notre chaine Youtube c'est la vie communautaire paroissiale. J'ai vraiment l'impression qu'il y a un corps communautaire qui est en train de se renforcer, de se constituer, avec des cathos et une fidélisation de recommençants pour qui ce temps de confinement a été une entrée dans la vie communautaire. » (Prêtre, CPP, 14/04/20)*

*« Oui de tout notre cœur nous désirons une « Paroisse d'après » plus fraternelle, plus proche, plus ouverte à tous, plus priante, plus audacieuse ! Construisons-là ensemble ! » (Prêtre, édito lettre paroissiale du 31/05/20)*

### **3.3 UNE COMMUNAUTE QUI SE CHERCHE**

Si l'expérience du premier confinement est pour de très nombreux paroissiens une belle surprise et l'occasion de vivre des expériences qui renouvellent la communauté paroissiale. La reprise des messes transformées par les exigences sanitaires n'est pas si simple. D'une part, les contraintes sanitaires (distanciation, masques etc.) atteignent profondément la dimension fraternelle, conviviale, de la messe. Les contacts sont limités. Certains rites qui permettaient de

se sentir proches les uns des autres doivent être réinventés et perdent de leur intensité. Par exemple, le geste de la paix qui consiste généralement au cours de la messe à serrer la main de ses voisins ou à les embrasser, est remplacé par un échange de regards. La force de ce geste est diminué. Or pour les chrétiens, ce rite participe à l'édification de la communauté au cours de la messe. D'autre part, la communauté n'est pas rassemblée lors de ces messes. Si certains reviennent à l'église, d'autres choisissent de rester chez eux pour suivre la messe en ligne.

*« Comment faire pour transposer les plus de la chaine Youtube dans la vie paroissiale ? Par exemple, permettre aux gens de partager des intentions. Durant le confinement on priait tous les jours pour le concours d'infirmière (une personne sur le chat partageait régulièrement cette intention de prière)(rires) . C'était génial parce que c'était la vie. Pour moi la messe c'est la vie et la paroisse c'est la vie. » (membre CPP, 15/09/20)*

Progressivement, un sentiment de lassitude gagne de nombreux fidèles. Le deuxième confinement et la reprise des cultes 100% en ligne, est mieux organisé. La paroisse s'est dotée de moyens audiovisuels performants afin d'améliorer la qualité de la diffusion des messes. Désormais les messes sont célébrées dans l'église, les multiples caméras permettent d'alterner les angles de prise de vue. La participation de paroissiens, non physiquement présents, est facilitée, en particulier pour l'animation musicale. Mais si l'organisation est plus fluide, moins improvisée, le cœur y est moins. Les paroissiens aspirent à se retrouver physiquement. Les messes en ligne sont toujours largement suivies mais beaucoup de paroissiens habituels décrochent et reconnaissent en avoir assez.

Par la suite les messes sont à nouveau autorisées. La paroisse se retrouve à nouveau à célébrer des messes en présentielle mais également à les retransmettre sur Youtube. A la difficulté de devoir animer ces deux canaux s'ajoute la fatigue des personnes contribuant à l'organisation. Si l'organisation fonctionne bien, nous assistons à une sorte de nivellement vers le bas. En effet, la qualité des messes en ligne baisse sensiblement car désormais les moyens humains et matériels sont partagés avec les messes en présentielle. Mais les messes en présentielle, demeurent amputées d'une partie de ce qui faisait leur intérêt pour les paroissiens.

*X me partage son expérience de sécheresse spirituelle. Elle en a marre de la chaine Youtube. Ce qui la gêne c'est le manque d'interaction. Elle pense qu'aujourd'hui la chaine Youtube est suivie par beaucoup de personnes africaines, ainsi que quelques personnes sans communauté un peu perdues mais elle se demande si notre communauté paroissiale suit vraiment. Pour sa*

*part elle a décroché. Les messes lors du 2ème confinement devenaient très pénibles avec les enfants. Elle souhaiterait redevenir plus acteur. (Journal de bord, 8/01/21)*

Ainsi à l'issue de ces périodes de confinement, la communauté a évolué, s'est transformée, mais elle se cherche. Les multiples expériences « extraordinaires » vécues, ont fait évoluer son organisation, sa vision, ses activités mais tout cela créé aussi une sorte de désordre et de fragilisation de l'ensemble. Si le désir de communauté est plus fort que jamais, les moments en communauté peinent à retrouver leur saveur.

## **4 DISCUSSION DU CAS : LA COMMUNAUTE COMME RECHERCHE**

### **4.1 LA DYNAMIQUE DU SACRE ENTRE OBSTACLE ET RESSOURCE**

Au travers de ce cas, nous comprenons que la dimension que nous avons qualifiée de Vision (qui regroupe les valeurs, les croyances, les idéaux) et qui est nécessaire pour qu'il y ait une communauté au sens de John Dewey, évolue. Derrières les pratiques, les règles, l'organisation, il y a une vision. Or lorsque ces pratiques évoluent, la vision évolue elle aussi. Dans notre cas, la vision est constituée en particulier de croyances qui ont un caractère sacré. Cette dimension sacrée peut-être un obstacle pour le développement de la communauté lorsque le sacré fige certaines pratiques, certaines valeurs ou croyances, et ne permet pas à la communauté d'affronter la situation nouvelle. Dans notre cas nous voyons que les péripéties traversées par la communauté paroissiale l'obligent à réinventer ses pratiques, à faire évoluer sa vision, et donc à assouplir son rapport au sacré pour se développer.

Le sacré constitue également une ressource car à de nombreuses reprises la communauté va puiser dans sa tradition et dans les textes sacrés pour imaginer une nouvelle manière de faire, de penser, plus adaptée à la situation. Ainsi le premier confinement, est vécu par de nombreux paroissiens non comme un éloignement de l'église mais comme une sorte de retour à l'expérience primitive de l'église. En effet, la fête de Pâques fut fêtée par les chrétiens en avril 2020 durant le premier confinement. Pâques est pour les Chrétiens avec Noël, l'une des deux fêtes principales. Le confinement fut l'occasion pour les chrétiens de se souvenir que les disciples de Jésus étaient justement confinés chez eux, lors de la fête de Pâques durant laquelle Jésus fut mis à mort, il y a environ 2000 ans. Dans ce cas, cette histoire sainte devient une

ressource pour la communauté pour donner du sens à son confinement et accepter de ne pas se réunir pour les messes du temps de Pâques.

Il est intéressant de noter que cette évolution de la vision, en particulier à travers l'évolution du sacré, n'est pas forcément explicite et ni assumée. Après le confinement, les valeurs de la paroisse restent dans les termes identiques. Pourtant leur signification pour les membres a évolué. Nous avons déjà évoqué le rite de la communion. Nous pouvons également parler du projet de la paroisse antérieur au confinement de se construire « à partir des personnes de l'extérieur » c'est-à-dire de réinventer ses activités, en particulier la messe, pour qu'elles soient plus adaptées aux besoins des personnes non pratiquantes. A l'issue du confinement, cette valeur ou ce principe, est toujours au cœur de la vision paroissiale. Pourtant, il n'a plus tout à fait le même sens. Désormais pour le curé il s'agit beaucoup plus de prendre soin de la communauté paroissiale afin qu'elle soit accueillante et qu'elle donne envie aux non pratiquants de la rejoindre.

Au travers de ce cas nous comprenons toute l'importance de la vision pour profondément inclure les personnes. Cela est convergent avec la littérature sur l'inclusion qui pointe l'importance des valeurs (Ferdman & Deane, 2014). Toutefois il ne s'agit pas de valeurs déconnectées de la pratiques, intouchables, éternelles. Cette vision est au service de l'activité, elle est accessible à l'enquête, elle a une forme de plasticité qui lui permet de s'adapter à des situations changeantes. Cela converge avec des travaux critiquant une conception des valeurs comme des principes abstraits ou comme des artefacts symboliques en management, et visant à découvrir le processus d'émergence et de formation des valeurs (Gehman et al. 2013). Ce travail propose de ne pas dissocier du processus de formation des valeurs la ou les communautés qui y sont attachées.

## **4.2 L'ENJEU DE CONTINUITÉ DES EXPÉRIENCES**

Les différentes périodes traversées par la communauté paroissiales, correspondent à différentes manières de vivre la messe. Les messes en ligne ont permis d'enrichir l'expérience de la messe sur certains aspects, de révéler certains besoins et d'imaginer des moyens d'y répondre. La communauté s'en trouve donc renforcée sur certains aspects. Des personnes initialement à part, peuvent prendre part à la messe et développer une forme d'appartenance à la communauté. Certains membres historiques trouvent dans ces messes en ligne une source de satisfaction inattendue.

Toutefois ces découvertes liées au premier confinement peinent à être intégrées aux messes en présentiel. Par exemple, l'expérience d'interactivité associée à la messe en ligne via le chat, n'est pas réintégrée en présentiel. De même, l'expérience de proximité avec les prêtres et d'intimité, peine à se maintenir dans le contexte d'une messe dans une église pleine. Ainsi les expériences font naître des désirs, des attentes, de nouveaux besoins, auxquels il est difficile de répondre. L'activité (la messe), son organisation et la vision qui est liée, peinent à intégrer ces nouveaux besoins. Il y a une sorte de discontinuité entre l'expérience en ligne et l'expérience en présentiel. Le temps passant, avec les nouveaux confinements, cette discontinuité devient douloureuse. Si les moyens techniques se perfectionnent et que l'organisation gère de manière plus fluide les changements, la communauté semble troublée, la messe ne rassemble plus autant. Il semble nécessaire de s'arrêter pour relire ces différentes expériences et retrouver ce qui rassemble.

La notion de continuité des expériences est féconde pour penser l'inclusion dans les organisations. En effet, l'expérience étant notre manière d'entrer en contact avec le monde, avec les autres, si cette expérience est fragmentée ou discontinuë, c'est une partie de nous qui ne peut être incluse. Nous proposons de distinguer deux formes de continuité des expériences : la continuité dans le temps et la continuité dans l'espace. Ce que nous appelons continuité des expériences dans le temps correspond à la possibilité pour une personne de s'appuyer sur une expérience pour par la suite vivre d'autres expériences. Renforcer les conditions d'inclusion suppose de permettre aux individus de trouver une cohérence, des liens entre leurs différentes expériences successives. Cela suppose de réfléchir collectivement sur ce qui a été vécu pour en tirer des enseignements et ainsi pouvoir orienter les expériences à venir. Sans cela les expériences s'enchaînent sans liens les unes avec les autres. L'individu est déboussolé ou frustré, son lien à la communauté s'affaiblit. Ce besoin de continuité se rapproche du besoin de trouver du sens dans les activités dans lesquelles on est engagé. La continuité dans l'espace fait quant à elle référence au fait que l'individu n'est pas un être déraciné qu'il convient d'inclure. Au contraire, il fait partie de différentes communautés plus ou moins proches, plus ou moins reliées. Inclure cet individu c'est créer les conditions pour que son expérience au sein de ces différents groupes dans lesquels il évolue soit cohérente, qu'il n'ait pas à se cliver pour évoluer dans ces différents groupes. Le communautarisme, la séparation des classes, le nationalisme en faisant prévaloir un niveau d'appartenance sur les autres appauvrissent l'expérience des

individus qui sont privées de relations enrichissantes et harmonieuses avec les autres cercles d'appartenance.

#### **4.3 LE COMMUN DANS LE DESIR DE COMMUNAUTE PLUTOT QUE DANS LES RESSEMBLANCES**

Les situations vécues par la communauté paroissiale font apparaître que ce qui semblait commun (la vision, l'activité, l'organisation) était finalement pluriel. Cette idée de commun, peut masquer la diversité des besoins, des attentes de la paroisse. Le confinement parce qu'il déstabilise la communauté, particulièrement son activité mère (la messe) et son organisation, rend possible d'autres expériences qui révèlent cette diversité mais aussi qui la génèrent. Nous retrouvons ici l'idée de transaction.

La communauté parvient à faire face et à tirer partie de ces situations, par l'enquête. Cette enquête vise à retrouver du commun (une activité, une organisation, une vision) qui ait du sens et qui réponde aux besoins des membres. Alors que la communauté se transforme, ce qui semble la rassembler est moins un ensemble de points communs, de ressemblance, qu'un désir de tenir ensemble et de rechercher ce à quoi elle tient.

Si l'inclusion au sein d'une communauté vivante suppose un effort régulier d'adaptation de l'individu au groupe et réciproquement, comment favoriser cette adaptation, au sens d'enquête ? Deux conditions semblent se dégager pour que l'enquête permette de faire face au défi de l'inclusion : tout d'abord, et cela apparaît clairement dans le cas, la pluralité de la communauté d'enquête. Le fait que l'enquête soit partagée, vécue à plusieurs au sein d'une communauté d'enquête plurielle rend l'enquête plus inclusive à deux titres. Tout d'abord, chercher ensemble permet de nous lier, ensuite chercher ensemble avec nos différences permet de créer des solutions, projets, qui seront plus ouverts à la différence. L'autre condition est la décentralisation de l'enquête. L'enquête ne doit pas avoir lieu qu'au niveau du centre décisionnaire de l'organisation. L'inclusion suppose que chaque personne cherche à s'adapter à son milieu. La diversité de chacun mais aussi l'évolution des situations rend cette adaptation complexe et dynamique. Sur la paroisse le premier confinement a correspondu à une période où les paroissiens étaient bousculés dans leurs habitudes et devaient trouver des solutions pour s'adapter. Si dans le cas je mets en lumière l'enquête au niveau paroissial, il est clair que chaque paroissien a dû faire face à une forme d'enquête : de l'incertitude, une situation à éclaircir pour retrouver un mode de fonctionnement. Bien que les conditions de la vie en paroisse étaient très

dégradées cette période fut aussi l'occasion de vivre une expérience de communion très vive. Par la suite, chacun s'est beaucoup plus reposé sur les quelques routines développées. La fatigue et la lassitude gagnant du terrain, les membres se sont retrouvés à subir d'avantage et à quitter cette dynamique d'enquête alors que justement il aurait fallu la maintenir dans une période d'instabilité qui occasionnait de multiples discontinuités d'expériences. La paroisse a vraiment et peut être trop vécu au rythme de ses prêtres. Par rapport à d'autres paroisses, ils se sont montrés pleins de ressources durant ces différentes étapes de confinement, mais ils ont progressivement et naturellement baissé de rythme. Or leur dynamique collective permettait non seulement de faire avancer les projets paroissiaux mais aussi de dynamiser l'ensemble.

Finalement, si Dewey considère que l'activité est une condition pour la création d'une communauté, au travers de ce cas nous comprenons qu'une communauté peut survivre à la disparition de cette activité en se redéployant à travers une nouvelle activité. La crise est un véritable test pour la communauté, ses membres tiennent-ils suffisamment les uns aux autres pour rechercher la vision/l'organisation/l'activité qui leur permettent de se retrouver ?

## **5 SYNTHÈSE**

Ce cas permet de proposer un modèle théorique de développement d'une communauté par l'enquête. Au-delà de sa fonction dans l'élaboration de connaissances ce cas permet d'approfondir le rôle de l'enquête dans la formation d'une communauté à partir de la pluralité.

En étudiant une communauté paroissiale, cette recherche critique la notion de communauté fondée sur un commun. Même dans des communautés où nous pourrions nous attendre à une grande homogénéité des membres, la pluralité d'expériences ou d'opinions est foisonnante. C'est justement cette pluralité qui est le moteur de développement de la communauté. Ainsi l'inclusion n'est pas tant une obligation morale pour la communauté, que le moteur de son développement. C'est la recherche collective, l'enquête, qui permet de faire évoluer l'activité, l'organisation et la vision pour les réajuster aux besoins fluctuant et pluriels des membres. Au-delà des dimensions de l'activité et de l'organisation, ce cas permet de comprendre l'importance de la dimension de la vision (valeurs ou fin en vues au sens de Dewey, idéaux, croyances) pour réellement et profondément inclure les personnes. Cette dimension particulièrement présente dans la religion, est présente dans toute forme de communauté humaine (Dewey, 2011). Son ouverture à l'enquête est nécessaire pour renouveler la communauté.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acker, J. (2006): "Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations." *Gender and Society*, 20 (4), 441–464.
- Adler, P. S. (2015). Community and Innovation : From Tönnies to Marx. *Organization Studies*, 36(4), 445-471.
- Almandoz, J., Marquis, C., & Cheely, M. (2017). Drivers of community strength: an institutional logics perspective on geographical and affiliation-based communities. In R. Greenwood C. Oliver, & T. B. Lawrence *The SAGE Handbook of organizational institutionalism* (pp. 190-213).
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization.. *The Academy of Management Review*, 36(2), 247-271.
- Berthelot, V. (2020). Repenser le processus d'innovation dans l'entreprise à partir du courant pragmatiste : Le cas d'une start-up du numérique. *Revue Française de Gestion*, 46(287), 99-119.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice : Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (1996). Toward a New Understanding of Moral Pluralism. *Business Ethics Quarterly*, 6(3), 263-275.
- Cobb, A. (2016): "How firms shape income inequality: stakeholder power, executive decision making, and the structuring of employment relationships." *Academy of Management Review*, 41 (2), 324–348.
- Dardot, P., & Laval, C. (2014). *Commun : Essai sur la révolution du XXIe siècle*. Découverte.
- Dewey, J. (1916/2018). *Démocratie et éducation ; suivi de Expérience et éducation*. Armand Colin.
- Dewey, J. (1927/2010). *Le public et ses problèmes*. Gallimard.
- Dewey, J. (1934/2011). *Une foi commune*. La Découverte.
- Dewey, J. (1920/2014). *Reconstruction en philosophie*. Gallimard.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Durkheim, É. (1893/2013). *De la division du travail social*. Presses universitaires de France.
- Elkjaer, B., & Simpson, B. (2011). Pragmatism : A lived and living philosophy. What can it offer to contemporary organization theory? In H. Tsoukas & R. Chia (Éds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 32, p. 55-84). Emerald Group Publishing Limited.

- Etzioni, A. (1998). A Communitarian Note on Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 8(4), 679-691.
- Farjoun, M., Ansell, C., & Boin, A. (2015). PERSPECTIVE—Pragmatism in Organization Studies : Meeting the Challenges of a Dynamic and Complex World. *Organization Science*, 26(6), 1787-1804.
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Eds.). (2014). *The professional practice series. Diversity at work: The practice of inclusion*. Jossey-Bass/Wiley.
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling Grand Challenges Pragmatically : Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363-390.
- Fournier, V. (2013). Commoning: on the social organisation of the commons. *M@n@gement*, vol. 16(4), 433-453.
- Frémeaux, S. (2020). A Common Good Perspective on Diversity. *Business Ethics Quarterly*, 30(2), 200-228.
- Gehman, J., Treviño, L. K., & Garud, R. (2012). Values Work : A Process Study of the Emergence and Performance of Organizational Values Practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112.
- Kerveillant, M. (2017). *The role of the public in the French nuclear sector. The case of « Local Information Commissions » (CLI) for nuclear activities in the West of France*. ESSEC Business School.
- Kibler, E., & Munoz, P. (2020). What do we talk about when we talk about community? *Academy of Management Discoveries*, 6(4).
- Knorr-Cetina, K. D. (1982). Scientific Communities or Transepistemic Arenas of Research? A Critique of Quasi-Economic Models of Science. *Social Studies of Science*, 12(1), 101-130.
- Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization studies* (First edition). Oxford University Press.
- Lorino, P., & Mourey, D. (2013). The experience of time in the inter-organizing inquiry : A present thickened by dialog and situations. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 48-62.
- Lorino, P., Tricard, B., & Clot, Y. (2011). Research Methods for Non-Representational Approaches to Organizational Complexity : The Dialogical Mediated Inquiry. *Organization Studies*, 32(6), 769-801.
- Marquis, C., & Battilana, J. (2009). Acting globally but thinking locally? The influence of local communities on organizations. *Research in Organizational Behavior*, 29, 283–302.
- Martela, F. (2015). Fallible Inquiry with Ethical Ends-in-View : A Pragmatist Philosophy of Science for Organizational Research. *Organization Studies*, 36(4), 537-563.

- Nisbet, R. A. (1966/2005). *La tradition sociologique*. Presses universitaires de France.
- Nkomo, S.M. (2014): "Inclusion: Old Wine in New Bottles?" In: B.M. Ferdman & B.R. Deane (eds.): *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 580–592.
- Nkomo, S., & Hoobler, J. M. 2014. A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice. *Human Resource Management Review*, 24(3): 245–257.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. The Political economy of institutions and decisions. Cambridge University Press.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture : Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Selznick, P. 1994. *The moral commonwealth: Social theory and the promise of community*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (Éds.). (1997). *Grounded theory in practice*. Sage Publications.
- Tolbert, P.S., & Castilla, E.J. (2017): "Editorial Essay: Introduction to a Special Issue on Inequality in the Workplace ('What Works?')." *Industrial & Labor Relations Review*, 70 (1), 3–15.
- Tönnies, F., (1887/ 2002). *Community and society: Gemeinschaft und Gesellschaft*. Dover Publications.
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). *Occupational communities: Culture and control in organizations*. *Research in Orga.* (s. d.).
- Van Maanen, J. (2011), Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. *Journal of Management Studies*, 48: 218-234.
- Verheggen, T., & Baerveldt, C. (2007). We Don't Share ! The Social Representation Approach, Enactivism and the Ground for an Intrinsically Social Psychology. *Culture & Psychology*, 13(1), 5-27.
- Walsh, I. (2019). *Conducting classic grounded theory : For business and management students* (1st edition). SAGE Publications.
- Watson, T. (2011), Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of 'How Things Work' in Organizations and Management. *Journal of Management Studies*, 48: 202-217.
- Weber, M. (1921/1971). *Economie et société*. Plon.
- Wenger, E. (2008). *Communities of practice : Learning, meaning, and identity*. Cambridge Univ. Press.