



**HAL**  
open science

# (En)quête de communauté: penser et construire une communauté vivante avec John Dewey

Vincent Berthelot

► **To cite this version:**

Vincent Berthelot. (En)quête de communauté: penser et construire une communauté vivante avec John Dewey. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2021. Français. NNT: 2021UPSLD006 . tel-03545985

**HAL Id: tel-03545985**

**<https://theses.hal.science/tel-03545985>**

Submitted on 27 Jan 2022

**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.



**THÈSE DE DOCTORAT**

**DE L'UNIVERSITÉ PSL**

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

**(En)quête de communauté:  
Penser et construire une communauté vivante  
avec John Dewey**

Soutenue par

**Vincent BERTHELOT**

Le 6 décembre 2021

Ecole doctorale n° ED 543

**Ecole doctorale SDOSE**

Spécialité

**Sciences de gestion**

**Composition du jury :**

|   |                           |
|---|---------------------------|
| Sébastien, DAMART<br>Professeur des universités<br>PSL, Université Paris-Dauphine           | <i>Président du jury</i>  |
| Philippe, EYNAUD<br>Professeur des universités<br>IAE, Université Paris I Panthéon Sorbonne | <i>Rapporteur</i>         |
| Florence, PALPACUER<br>Professeure des universités<br>Université Montpellier I              | <i>Rapporteuse</i>        |
| Viviane, SERGI<br>Professeure<br>UQAM   | <i>Examinatrice</i>       |
| Philippe, LORINO<br>Professeur émérite<br>ESSEC   | <i>Examineur</i>          |
| François-Xavier, DE VAUJANY<br>Professeur des universités<br>PSL. Université Paris-Dauphine | <i>Directeur de thèse</i> |



*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*



*« Un jour viendra où je serai parmi  
Les constructeurs d'un vivant édifice,  
La foule immense où l'homme est un ami. »*

*Paul Eluard*



# Remerciements

Ce travail de thèse conclut une période de recherche débutée en septembre 2017 par le master 101 à Dauphine, suivi de trois années de doctorat. Quel chemin parcouru durant ces quatre années ! Quel voyage intellectuel, humain, passionnant, vécu grâce à vous tous qui m'entourez.

Mes premiers mots iront à celle sans qui le voyage n'aurait pas pu débiter, ni se poursuivre jusqu'à son terme : mon épouse, Myriam. C'est toi, contre toute attente, qui un soir m'as dit : « Et si tu reprenais des études ? », m'éveillant à l'idée d'un doctorat. C'est encore toi qui m'as proposé de demander un congé sabbatique pour démarrer. Un an sans salaire, alors que nous attendions notre troisième enfant, quelle audace tu as eue ! Merci Myriam pour ton amour. Ce voyage est une étape au sein de la belle et réjouissante aventure à tes côtés.

Grâce à la thèse, j'ai passé beaucoup de temps à la maison (c'est vrai que le confinement y a également fortement contribué !) pour le plus grand bonheur de mes filles adorées : Apolline et Thaïs, puis Laude et Sarah, nées durant ces années d'études. Merci les filles pour toutes vos attentions et votre affection. Je sais que vous n'appréciez pas quand papa s'enferme pour écrire des articles. Je sais aussi que vous avez beaucoup de mal à comprendre ce que je fais comme métier. Vous aimeriez tant que je sois un vrai docteur, qui soigne des gens ou un policier. « Aider les gens à mieux travailler ensemble » : cela ne semble pas encore trop vous inspirer... Quoi qu'il en soit, merci d'être fières de votre papa ! Vos doux regards mais aussi les moments où vous me cassez les pieds, furent de nombreuses et salutaires occasions de déconnecter de la thèse et de garder les pieds sur terre.

Merci Maman et Papa pour votre amour. Merci pour tous ces choix, ces efforts, afin de me permettre de me construire et de faire des études. Je remercie mes proches qui me soutiennent et avec qui je partage tant de moments importants : Romain, Maëlis et Joseph, Tristan et Rebecca, Guilhem, Marie, Nanou, Catherine, Emmanuel, Claire-Marie et Jérôme, Céline. J'ai une pensée particulière pour mon grand-père paternel, décédé le 13 juin 2020 qui a soutenu une thèse de doctorat en sociologie à soixante-douze ans : mon Kapic, tu as ouvert la voie !

J'ai pu compter durant ces trois années de doctorat sur un directeur de thèse exceptionnel. Cher François-Xavier, merci de tout cœur pour votre accompagnement. Quelle chance pour moi de



pouvoir collaborer avec vous. Je vous suis très reconnaissant pour votre confiance, votre enthousiasme, vos judicieux conseils, les multiples encouragements et propositions pour apprendre le métier. Merci également pour votre ouverture et votre flexibilité lors des ajustements de parcours.

Je remercie chaleureusement mes collègues de Dauphine enseignants et doctorants. Je pense tout particulièrement à Marine, Aurore, Romain, Louise, Amélie, Agnieszka, Albane, Nour, Lucie, Léo. Merci les amis pour vos conseils, votre bienveillance, les coups de main. Merci pour nos discussions qui m'ont enrichi et qui donnèrent du goût à mon travail. Je remercie le personnel de Dauphine, si précieux pour trouver des solutions et conseiller, particulièrement Nathalie Bony, Stéphanie Salon et Lucie Banal.

Je remercie les membres des différentes communautés que j'ai étudiées. Je remercie le père Luc et le père Bertrand de la paroisse de Dinard Pleurtuit qui m'ont permis de mener cette recherche ainsi que tous les paroissiens pour leur accueil et leur fraternité. Je remercie Salomé, Lydie, Hanna et les autres membres de l'équipe de coordination nationale des Incroyables Comestibles pour leur accueil, nos échanges et les projets menés ensemble.

Je remercie tous les membres du GRACE pour leur amitié et leurs travaux qui m'inspirent. Merci Sandrine pour tes encouragements et nos régulières conversations. Merci Pierre-Yves pour tes conseils et la mise en relation avec François-Xavier.

Finalement, je remercie les membres de mon jury de thèse : Florence Palpacuer, Philippe Eynaud, Viviane Sergi, Philippe Lorino et Sébastien Damart. Un grand merci Florence et Philippe d'avoir accepté d'être rapporteurs. Viviane, Philippe (Lorino) et Sébastien, je vous remercie et je me réjouis de votre participation. Cher Philippe Lorino, j'ai découvert le pragmatisme le 21 janvier 2019 à l'occasion d'une conférence à laquelle vous participiez à la faculté Jean Monnet à Sceaux. Merci de m'avoir, à plusieurs reprises, guidé avec bienveillance et passion dans cet univers de pensée qui a transformé ma manière de voir la recherche et les organisations.



# Sommaire

|  |            |
|--|------------|
| <b>Chapitre 1- Introduction générale .....</b>   | <b>1</b>   |
| 1. Contexte et enjeux de la recherche.....   | 1          |
| a. Une expérience personnelle en décalage par rapport au discours ambiant .....  | 1          |
| b. La notion de communauté en sciences de gestion.....   | 3          |
| c. Explicitation de la problématique .....   | 6          |
| 2. Cadre théorique .....   | 8          |
| a. La communauté pour les pères fondateurs de la sociologie.....   | 8          |
| b. Proposition de critères d'analyse.....  | 13         |
| c. La communauté en gestion, questionner ce qui semble ne pas poser question.....  | 15         |
| d. Pragmatisme et vision processuelle des organisations .....  | 22         |
| 3. Méthodologie .....  | 30         |
| a. Enquête pragmatiste : retour sur le cheminement de recherche.....   | 31         |
| b. Design de recherche .....   | 37         |
| c. Entre ethnographie, autoethnographie, recherche action : la recherche comme<br>expérience qui emprunte à différents courants et invente un positionnement singulier .....   | 48         |
| d. La communauté comme sujet de recherche : trois projets, trois formes d'appartenance,<br>retour sur certaines implications méthodologiques .....   | 61         |
| 4. Synthèse des études.....  | 65         |
| <b>Chapitre 2- Repenser le processus d'innovation dans l'entreprise à partir du courant<br/>pragmatiste : le cas d'une startup du numérique.....</b>   | <b>70</b>  |
| <b>Chapitre 3 - Construire l'inclusion dans la diversité : la communauté selon J Dewey et<br/>l'étude d'une communauté paroissiale.....</b>  | <b>98</b>  |
| <b>Chapitre 4 - Inclusion as Experience: reconnecting experience to community with John<br/>Dewey and the study of a parish community.....</b>   | <b>127</b> |
| <b>Chapitre 5 - Cultivating the common good: How urban gardening commoning practices<br/>give shape to community and common good? Insights from John Dewey and reflections<br/>on the Incredible Edible Movement .....</b> | <b>153</b> |
| <b>Chapitre 6 - Discussion Générale.....</b>   | <b>184</b> |
| 1. Synthèse des travaux : l'enquête, mécanisme inclusif pour faire communauté dans la<br>différence dans les organisations.....  | 184        |
| 2. Contributions sur la notion de communauté pour l'études des organisations.....  | 188        |

|    |   |            |
|----|---|------------|
| a. | Retrouver l'idéal de communauté derrière les formes particulières de communautés              | 190        |
| b. | L'expérience et valeur du commun .....  | 194        |
| c. | L'organisation de la communauté .....   | 200        |
| 3. | Contributions sur l'enquête comme mécanisme pour faire communauté dans les organisations..... | 202        |
| a. | Pourquoi enquêter?.....   | 202        |
| b. | Enquêter, quel objet ?.....   | 203        |
| c. | Enquêter, quels acteurs ?.....  | 205        |
| d. | Enquêter, quelles modalités ?.....  | 208        |
| 4. | Implications pratiques .....  | 216        |
| 5. | Limites et voies de recherches futures .....  | 222        |
|    | <b>Listes des tableaux et figures.....</b>  | <b>228</b> |
|    | <b>Bibliographie.....</b>   | <b>230</b> |



# Chapitre 1- Introduction générale

## 1. Contexte et enjeux de la recherche

### a. Une expérience personnelle en décalage par rapport au discours ambiant

*« J'évoque volontiers "la famille Essilor". Certains sourient et me prennent pour un paternaliste. J'en ai conscience, mais je sais aussi que ce n'est pas ce que pensent les Essiloriens, qui savent que c'est la meilleure image que nous ayons trouvée jusqu'ici pour traduire ce sentiment de communauté humaine et d'aventure entrepreneuriale. »*

*Xavier Fontanet ancien PDG d'Essilor (Fontanet, 2010 p. 62).*

J'ai vécu huit années de ma vie professionnelle chez Essilor d'abord en tant qu'apprentis au Japon de 2008 à 2010 puis en tant que représentant commercial et responsable grands comptes en France de 2012 à 2018. Comme tant d'autres salariés d'Essilor, je me suis inscrit dans une histoire, « l'épopée Varilux » (Leroux, 2007) dont j'étais fier, ainsi que dans une culture où bien souvent « l'esprit de solidarité l'emportait sur l'ambition individuelle » (Jacques Marseille in Leroux, 2007). Dire qu'Essilor est une organisation me semble très réducteur. Essilor fut pour moi une communauté qui m'a relié à des milliers de personnes passionnées par son projet. Je ne l'ai jamais vraiment quitté car cette expérience a profondément marqué mon identité.

Penser l'entreprise et plus largement les organisations comme étant des communautés de personnes, peut être considéré comme une forme de paternalisme ou de la naïveté. La division du travail au cœur du projet de l'entreprise, fait l'objet de rapports de domination, de conflits. Nombreux sont les salariés qui rêvent d'indépendance, qui sont comme des étrangers sur leur lieu de travail, et qui ressentent un profond malaise lorsque leurs dirigeants parlent de l'entreprise comme d'une communauté ou une famille. Le film récent d'Albert Dupontel « Adieu les cons » (2020) en est un bon exemple : JB, fonctionnaire quinquagénaire spécialisé en sécurité informatique, tente de se suicider lorsqu'il découvre que tous les efforts consentis

durant sa carrière ne sont absolument pas reconnus par son organisation. Son patron, qui ne cesse de se tromper sur son nom de famille, est totalement indifférent à la souffrance de son collaborateur. Son attitude et ses décisions sont en décalage permanent avec son discours qualifiant l'organisation de grande famille. Comment devant de telles situations, somme toute assez banales, oser rapprocher l'entreprise d'une communauté ?

Certes, nos entreprises, nos associations, nos collectifs en tous genres, sont très loin d'être des communautés idéales. L'imaginaire qui semble prévaloir dans la société mais aussi en sciences de gestion est plutôt celui de l'organisation : une construction artificielle et rationnelle, visant à atteindre des objectifs souvent fixés de manière unilatérale par des dirigeants ou des actionnaires. Ou bien un « nœuds de contrats » qui associe de manière délibérée des cocontractants cherchant à maximiser leurs intérêts personnels. Nous sommes donc très loin de l'image de la communauté...

D'autre part, la notion de communauté en particulier en France, est souvent reliée au « communautarisme ». Sous l'influence des anglosaxons, nous utilisons de plus en plus de terme d'une manière plus positive mais la communauté demeure associée à une menace, celle du repli sur son groupe d'origine, du refus de l'assimilation et de la division de la nation. C'est ainsi qu'il peut paraître surprenant, voir douteux, de vouloir travailler sur cette notion en gestion.

Mon expérience positive d'une communauté ouverte, diverse et fondée sur le travail en commun, serait-elle un cas isolé, une sorte d'utopie ? C'est ce décalage entre une expérience personnelle et le discours sur les organisations ambiant qui m'a motivé à entreprendre cette recherche. Finalement, qu'est-ce que cela pourrait nous enseigner de regarder un peu plus l'organisation comme une communauté ? Sur ce chemin, j'ai été encouragé par de nombreux travaux qui témoignent de la persistance mais aussi de l'importance d'une réalité communautaire (au sens de communauté et non de communautarisme) dans les organisations : sociologie du travail, psychologie du travail mais aussi anthropologie, philosophie.

Progressivement, alors que je découvrais l'évidence de la ou des communautés dans les organisations, je me suis orienté vers une question plus pratique : *comment faire communauté dans la différence dans les organisations ?* En effet, il m'a semblé que l'enjeu désormais est moins de prouver que la ou les communautés existent mais plutôt de réfléchir aux conditions qui permettent leur croissance et leur évolution. Car si la communauté peut-être un formidable creuset pour l'épanouissement des individus, elle court bien le risque de se rigidifier autour de

sa tradition et de ses membres historiques. Ainsi au-delà d'une vision a-communautaire, comme si la communauté était une réalité étrangère aux organisations, mais également au-delà d'une vision noire ou rose de la communauté, ce travail de thèse est une enquête au sein de différentes organisations sur les conditions pour faire communauté dans la différence. « Faire », car dans la vision de la communauté que nous proposerons, la communauté n'est pas tant une forme de groupe préconstitué, qu'un effort collectif pour retrouver ce à quoi nous tenons. « Dans la différence », car l'ouverture de la communauté à de nouveaux membres, à de nouvelles situations, est nécessaire non seulement à sa vitalité mais aussi pour qu'elle soit pertinente pour ses membres.

La partie qui suit permet de présenter le contexte et les enjeux de la recherche en sciences de gestion.

## **b. La notion de communauté en sciences de gestion**

### **i. Une méfiance historique vis-à-vis de la notion de communauté**

Il n'est pas évident d'associer les mots communauté et organisation ou entreprise. En effet, l'émergence de l'entreprise moderne a correspondu avec une rupture par rapport aux structures sociales traditionnelles d'organisation du travail qualifiées de communautaires : atelier domestique, corporation, guildes. Une distinction de lieu s'opère car le travail ne se réalise plus au sein d'une communauté domestique et de voisinage mais de plus en plus à l'extérieur de cette communauté. La propriété des outils de travail et des moyens de production passe du travailleur à l'entrepreneur. Cela s'accompagne d'une évolution juridique et comptable permettant la distinction entre la « maison » et l'« exploitation », et le développement d'un droit construit sur cette séparation : registre du commerce, constitution d'avoirs propres aux sociétés, droit des faillites. » (Thuderoz, 2010).

Les premiers travaux sur lesquels se fondent les sciences de gestion, ceux de Max Weber, Henri Fayol et Frederick T. Taylor, se développent au début de 20<sup>ème</sup> siècle dans ce contexte social de transformation du travail. Ces auteurs contribuent à cette transformation en promouvant ces organisations modernes (Thuderoz, 2010). Des approches alternatives existaient pourtant, comme par exemple le travail de MP Follet, mais leur impact sur les sciences de gestion fut beaucoup plus tardif (Graham, 2005).



A la même époque les premiers sociologues pour décrire les changements de société mobilisent la notion de communauté en la mettant en tension avec celle de société. Selon eux, les communautés traditionnelles fondées sur la tradition, le lien du sang, s'effacent devant la société moderne fondée sur l'intérêt et la raison. Si Tönnies est nostalgique des communautés traditionnelles (Tönnies, 1887/2002), Weber ou Durkheim voient dans les organisations nouvelles la promesse d'un progrès social. Pour Durkheim par exemple, la solidarité organique, propre à la société moderne, est plus solide que la solidarité mécanique propre aux sociétés traditionnelles (Durkheim, 1893/2013).

Le désencastrement de l'économie des relations sociales et de la société à partir du 19<sup>ème</sup> siècle (Polanyi, 1944/2017) s'accompagne de la construction d'une vision de l'homme, homo oeconomicus, calculateur et maximisateur. L'homo oeconomicus est un individu indépendant, qui n'est pas attaché et déterminé par un collectif. Cette conception d'un « individu délié » (Favereau, 2014) remet en question la dimension communautaire de l'entreprise. Plutôt qu'une communauté, l'entreprise est conceptualisée comme un nœud de contrats au travers de la théorie de l'agence ou de la théorie des coûts de transaction. L'entreprise est également perçue comme la propriété des actionnaires ce qui remet en cause l'idée de propriété collective ou de commun sous-jacente à la communauté. Dans une perspective sociologique, celle de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977), l'organisation est le résultat conflictuel d'un ensemble de rapports de force et la collaboration n'a rien de naturelle. Parler de communauté semble très idéaliste et inapproprié.

Ainsi les sciences de gestion s'inscrivent-elle dans une tradition pour le moins méfiante vis-à-vis de la notion de communauté (Reed, 2001 ; Alvesson & Thompson, 2006 ; Adler, 2015). L'organisation moderne dans ses formes et dans la théorie économique dominante n'a rien d'une communauté. Les relations sociales sont supplantées par les contrats (formels ou informels), la dépendance se change en indépendance, la transmission qui suppose la circulation de l'information dans le temps devient communication ou circulation de l'information dans l'espace, la personne reliée n'est plus vue que comme un individu délié et la propriété collective devient propriété exclusive des actionnaires. La communauté est étrangère à l'entreprise, elle évoque la société traditionnelle ou le « communautarisme », l'embrigadement, dont on se méfie.

## ii. Un retour sans véritable ancrage théorique

Pour autant la communauté n'est pas étrangère aux sciences de gestion et nous pouvons même dire qu'elle est de plus en plus actuelle.

Les sciences de gestion se développant, les organisations cessent progressivement d'être vues comme des structures rationnelles. Dans la continuité des travaux de l'école des relations humaines, de la sociologie du travail et des organisations, les notions de culture, d'identité collective, de valeurs, d'engagement sont travaillées (Desreumaux, 2015). Au fur et à mesure que le facteur humain réapparaît et fait l'objet de recherches, l'idée d'un individu rationnel, autonome, égoïste cède du terrain à celle d'un individu fondamentalement lié aux groupes dans lesquels il évolue. La communauté n'est plus très loin...

C'est ainsi que la notion de communauté semble reflourir depuis quelques décennies. En effet, cette notion fait l'objet d'un usage croissant en gestion depuis les travaux pionniers dans les années 90 de Brown et Duguid (1991) et Lave et Wenger (1991) sur les communautés de pratiques (Goglio-Primard et al., 2020). La notion de communauté est mobilisée pour désigner : les communautés épistémiques (Knorr Cetina 1982, 1999), les communautés de métiers (Van Maanen et Barley, 1984), les communautés d'innovation (Sarazin et al. 2017), les communautés collaboratives (Adler, 2001, 2015), les communautés de consommateurs (Cova, Kozinets et Shankar, 2007), les communautés d'utilisateurs (Füller, Matzler et Hoppe, 2008), les multiples formes de communautés digitales etc.

Toutefois la notion de communauté en gestion correspond généralement à une conception minimaliste de la communauté très marquée par Tönnies (Adler, 2015 ; Gläser, 2001 ; Ren et al., 2007) mais peu questionnée. Tout d'abord, elle sert surtout à désigner une forme de groupe souvent auto-gouverné, rassemblant des membres passionnés de manière spontanée et informelle, à l'opposé du cadre contraignant, hiérarchisé, formalisé et lourd en process des organisations classiques. Ensuite, le commun rassemblant les membres de ces communautés est préalable à l'association. Il s'agit d'une pratique commune, un intérêt commun pour des connaissances, un métier commun etc. L'approche dominante en gestion est donc une conception de la communauté que nous qualifions de « communauté de ressemblances ». Force est de constater que l'activité, le travail en commun, est secondaire dans les communautés de ressemblance telles les communautés de pratiques, les communautés épistémiques, les communautés de métier etc.

Cette conception réductrice de la communauté rend compliqué d'appliquer ce terme à une organisation dans son ensemble, à l'entreprise par exemple qui est le lieu par excellence du travail en commun. Ainsi se pose la question dans les travaux sur les communautés pratiques de l'articulation entre ces groupes informels et l'organisation formelle. Comment faire communauté plus largement dans nos organisations, au-delà de ces petits groupes qualifiés de communautés ? D'autre part, cette conception de la communauté rend difficile le fait de penser le renouvellement, l'ouverture et le processus d'émergence de ces communautés (Lorino, 2020) ainsi que l'intensité de la dimension communautaire au sein de ces groupes. A l'image des travaux sur les communs<sup>1</sup> (Ostrom, 1990), sur les « community based entreprise » (Peredo & Chrisman 2006) ou les « community studies » (Marquis et al., 2011), la communauté est plutôt conçue comme une entité et non comme un processus. Ainsi la question de son développement, de sa vitalité, ne se pose pas directement.

Finalement, la notion de communauté, pourtant intrinsèquement liée à une perspective morale (Mason, 2000), est très largement détachée de cette question en gestion. Cette perspective morale concernant la communauté, semble limitée aux recherches en « business ethic » (Solomon, 1994 ; Melé, 2012 ; Frémeaux & Michelson, 2017 ; Frémeaux, 2020). Certains chercheurs appellent à construire des ponts entre cette littérature éthique et les travaux en organisation, particulièrement ceux sur les communs (Albareda & Sison, 2020). En effet il semble difficile de parler de communauté, sans s'intéresser à « ce à quoi nous tenons », c'est-à-dire au sens et à la valeur pour notre vie de cette association<sup>2</sup> ?

### **c. Explicitation de la problématique**

A la lumière de ces travaux sur la communauté en sciences de gestion, nous cherchons au travers de ce travail de recherche à répondre à la problématique suivante :

*Comment penser et construire une communauté vivante dans les organisations ?*

---

<sup>1</sup> L'argument porte surtout les premiers travaux sur les communs, common pool resources. En effet, comme nous le verrons dans la suite du document, les travaux sur les communs, prennent un tournant processuel au travers en particulier de la notion de commonin (Linebaugh, 2008; De Angelis & Harvie, 2013; Fournier, 2013).

<sup>2</sup> Former une communauté de personnes nécessite, en particulier, de collaborer à des affaires qui touchent notre vie (« participation in matters which affect people's own lives » (Melé, 2012, p. 99)).

Tout d'abord, ce travail de thèse consiste à nous interroger sur l'utilisation de la notion de communauté en gestion afin de mettre en évidence un parti pris dominant et problématique et de proposer une approche que nous qualifions de pragmatiste de la communauté, principalement inspirée de John Dewey. A l'opposé d'une approche dominante en sciences de gestion que nous qualifions de « communauté de ressemblances », nous proposons une approche de la communauté comme recherche collective (ou enquête) visant à faire communauté par-delà les différences de services, de cultures, de métiers dans les organisations.

Ensuite, cette approche permet de penser la communauté de manière processuelle. Elle conçoit l'activité conjointe, le travail en commun, comme un puissant vecteur de communauté et s'intéresse aux conditions d'émergence et de renforcement de la communauté grâce à l'activité. Ainsi plutôt que d'opposer des formes d'organisations communautaires et d'autres qui ne sont pas des communautés, il s'agit de s'intéresser à l'intensité de la communauté dans un organisation donnée et de chercher à la développer. Aucune organisation ne peut fonctionner sans un minimum de communauté. A l'inverse la communauté totale et parfaite n'existe pas. A l'image du travail de Philippe Eynaud et de Franca Filho sur la solidarité (2018), qui cherchent à conjuguer solidarité et organisation, il s'agit de ne pas cantonner l'idée et le projet de communauté aux domaines, souvent à la marge des organisations, où ils semblent aujourd'hui tolérés, mais d'explorer les voies pour d'avantage faire communauté dans nos organisations.

Finalement, cette approche ne voit la notion de communauté ni comme quelque chose de bon, ni de mauvais en soi. Elle s'intéresse aux conséquences de la vie communautaire sur l'individu et le groupe afin d'évaluer sa pertinence et de la faire évoluer. Il s'agit de se demander si la communauté est toujours un support pour ses membres ? Ainsi loin d'une nostalgie pour les communautés traditionnelles, ce travail cherche à évaluer la valeur du commun pour aujourd'hui, par rapport à ce qu'il produit pour l'individu et le collectif.

Cette recherche propose une vision de la communauté vivante à partir du travail de John Dewey. Il s'agit d'un idéal démocratique d'harmonie entre l'individu et le groupe. La communauté selon John Dewey est liée à des expériences partagées qui développent un intérêt et une volonté commune. Elle n'est pas figée, elle se développe à partir d'activités conjointes, elle est plurielle et permet le développement de l'individu et du groupe. Profondément ce qui fait une communauté selon John Dewey, c'est chercher ensemble à résoudre les problèmes qui nous affectent.

## **2. Cadre théorique**

Mon travail de thèse s'est au départ orienté vers les travaux des pères de la sociologie afin de comprendre leur conception de la notion de communauté. Ce travail m'a permis de prendre du recul sur la façon dont est mobilisée, en général, la notion de communauté en gestion que je qualifie de « communauté de ressemblances ». Selon cette approche, ce qui domine est l'idée de partage, de ressemblance. Nous retrouvons cela dans cette définition d'Andrew Mason de la communauté : « un groupe de personnes qui partagent des valeurs, un mode de vie, s'identifient au groupe et à ses pratiques et se reconnaissent les uns les autres comme membres de ce groupe » (2010, p. 21). Il ne s'agit pas de dire que ce n'est pas la bonne définition de la communauté, simplement de souligner que cette approche tend à concentrer l'attention sur les ressemblances des membres et à faire de la communauté un groupe particulier souvent opposé à l'organisation. Cela tend d'une part à essentialiser les communautés, à ne pas suffisamment considérer la dimension processuelle de la communauté et le potentiel de l'activité, rassemblant des personnes différentes et complémentaires, à produire du lien, de l'appartenance. D'autre part, cela passe sous silence le degré ou l'intensité de la communauté mais aussi sa qualité, sa pertinence, pour l'individu. La notion de solidarité organique de Durkheim ouvre la voie de ce qui pourrait être une vision processuelle et organique de la communauté. Toutefois, fidèle à son époque, Durkheim associe la communauté à la tradition (et donc la solidarité mécanique) et la distingue de la société. Inspiré par la solidarité organique, je me suis par la suite tournée vers les pragmatistes américains, en particulier John Dewey, qui nous offrent des ressources pour penser la communauté de manière vivante, c'est-à-dire dynamique et épanouissante pour l'individu.

### **a. La communauté pour les pères fondateurs de la sociologie**

La notion de communauté est une notion polysémique, difficile à appréhender. Afin de mieux comprendre le sens donné à cette notion aujourd'hui et son lien avec l'entreprise, revenons aux pères de la sociologie chez qui elle eut une place centrale.

## **i. La communauté comme type de groupe opposé à la société, Ferdinand Tönnies**

Le 18<sup>ème</sup> siècle, siècle des Lumières, vit se développer un idéal : celui de fonder la société sur la raison. Au soir de guerres de religions sanglantes et à l'aube d'un développement spectaculaire de la science, les valeurs, les croyances, les religions, les traditions, sont suspectes. La raison et l'intérêt personnel paraissent beaucoup plus sûrs pour lier les hommes entre eux, assurer la prospérité et la paix. Ainsi la corporation, le monastère, la commune sont considérés comme dangereux et aliénants. Ils doivent être remplacés par des institutions reliant des hommes libres et égaux par des contrats : le marché, l'entreprise moderne, l'Etat.

Pourtant un basculement intellectuel s'opère au 19<sup>ème</sup> siècle. Face à un délitement de la société, une montée de l'individualisme et de l'immoralité, les intellectuels conservateurs qu'ils soient philosophes, sociologues, théologiens, économistes, politiciens redécouvrent l'idée de communauté. Le concept de communauté ne se limite pas au local, il recouvre alors selon Robert Nisbet (2005 (1966), p. 70), « *tous les types de relations caractérisés à la fois par des liens affectifs étroits, profonds et durables, par un engagement de nature morale et par une adhésion commune à une groupe social.* »

C'est dans ce contexte de transformation des sociétés européennes et de bouillonnement de débats intellectuels autour des notions de communauté et de société, que le sociologue Ferdinand Tönnies écrit son œuvre majeure en 1887, *Gemeinschaft und Gesellschaft* (*Communauté et Société*).

La communauté décrite par Tönnies correspond à la société européenne au moyen-âge. Elle est fondée sur le sang, le lieu, l'esprit ou encore la parenté, le voisinage et l'amitié (ibid). Le prototype de la Gemeinschaft est la famille. La société que décrit Tönnies ne correspond pas à la société au sens où nous l'entendons habituellement mais plutôt à « une forme spéciale de relations humaines, de nature essentiellement individuelle, impersonnelle et contractuelle ».

Tönnies analyse l'évolution de la société moderne comme un passage de la Gemeinschaft vers la Gesellschaft.

« *La théorie de la Gesellschaft porte sur la constitution artificielle d'un groupe d'êtres humains qui ressemble à la Gemeinschaft dans la mesure où les individus qui la composent cohabitent en paix. Cependant, par essence, la Gemeinschaft les unit malgré tout ce qui peut les séparer,*

*tandis que la Gesellschaft les sépare malgré tout ce qui peut les unir. (...) Dans la Gesellschaft (...) chacun y est seul, isolé et tendu contre tous les autres » (Tönnies, 1887/2002, p. 64).*

L'évolution vers la Gesellschaft transforme également la nature du travail. La Gemeinschaft en fait « *une sorte d'art, lui prête son style, sa dignité et sa grâce, et attribue à chaque travailleur une position hiérarchique qui est vécue comme un état et un honneur* » (*ibid*). Tel n'est pas le cas de la Gesellschaft qui transforme le travailleur en marchand de sa propre force de travail.

Pour Tönnies la communauté n'est plus uniquement une variable mais une réalité à part entière et même la cause d'autres phénomènes. Ainsi il voit dans le capitalisme la conséquence de la disparition de la communauté et de l'émergence de la société.

## **ii. La communauté comme processus, Max Weber**

Bien que chez Tönnies, communauté et société désignent à la fois des états mais aussi des processus, il revient à Max Weber d'avoir vraiment approfondi leur dimension processuelle.

Max Weber distingue deux types de « relations sociales solidaires », la sociation (*Vergesellschaftung*) et la communalisation (*Vergemeinschaftung*). Il qualifie de « *sociation* », « *une relation sociale lorsque, et tant que la disposition de l'activité sociale se fonde sur un compromis d'intérêts motivés rationnellement (en valeur ou en finalité) ou sur une coordination rationnelle par engagement mutuel* » (Weber, 1921/1971 p. 41-42) plutôt que sur une identification affective. La « *communalisation* » repose sur le sentiment subjectif qu'ont les parties de s'appartenir mutuellement, d'être pleinement impliquées dans l'existence de l'autre (exemples : la famille, la paroisse, le voisinage, l'unité militaire, le syndicat ouvrier, la fraternité religieuse...). Weber explique que les relations sociales sont un mélange des deux types et qu'il n'existe pas de relations sociales totalement communautaires ou totalement sociétaires. Ainsi la communalisation peut également s'appliquer à des formes d'organisations modernes comme l'entreprise.

D'autre part, à travers son analyse de la communauté émotionnelle, rassemblement de fidèles par un prophète charismatique tissant autour de lui un réseau de relations très fortes, Weber montre que la communauté pour survivre à la disparition du prophète doit s'institutionnaliser. Cette institutionnalisation repose sur l'élaboration de rites et de croyances légitimes qui

viennent unir les fidèles. Ainsi la communalisation n'est pas un phénomène purement naturel mais il suppose une forme d'organisation et d'institutionnalisation.

### **iii. La communauté comme méthode, Emile Durkheim**

Chez Durkheim, la communauté ne correspond pas uniquement à une forme de groupe social ou à un type de relation. La communauté constitue à la fois, la nature du social et une méthode d'analyse des faits sociaux.

Dans sa thèse soutenue en 1893, *De la division du travail social*, Durkheim distingue deux formes de solidarités : la solidarité mécanique et la solidarité organique. La solidarité mécanique correspond à des groupes sociaux de petite taille, moralement et socialement très homogènes, dont le lien social est fondé sur la similitude. L'individu est subordonné à la communauté. La solidarité organique, quant à elle, correspond à la société moderne et industrialisée, marquée par l'hétérogénéité morale et sociale des individus la composant, dont le lien social est fondé sur leurs complémentarités articulées par la division du travail. Ces deux formes de solidarités se rapprochent des concepts de communauté et de société chez Tönnies. Cependant il y a une différence majeure : si Durkheim emploie le mot de communauté au sens de communauté traditionnelle et donc dans un sens proche de celui de Tönnies, il ne limite pas les questions d'appartenance, de solidarité, d'unité (donc de communauté dans un sens élargi) à la solidarité mécanique. En effet, nous pouvons dire que chez Durkheim, la communauté correspond à la notion de solidarité au sens de lien social. Aussi bien les communautés traditionnelles que la société moderne et les grandes entreprises produisent du lien social. Là où Tönnies oppose une nature de lien social naturelle, la *Gemeinschaft*, à une nature artificielle, la *Gesellschaft*, Durkheim considère que la *Gesellschaft* est tout aussi naturelle. Il ne partage pas la nostalgie de Tönnies pour la *Gemeinschaft* et ne considère pas que la solidarité organique est inférieure à la solidarité mécanique. Au contraire, l'interdépendance créée par la division du travail peut permettre d'intensifier le lien social. « *Non seulement, d'une manière générale, la solidarité mécanique lie moins fortement les hommes que la solidarité organique, mais encore, à mesure qu'on avance dans l'évolution sociale elle va de plus en plus en se relâchant* » (Durkheim, 1893/2013, p. 124). Car le lien formé par la solidarité mécanique est rigide mais aussi fragile puisque « *chacun porte en soi tout ce qui fait la vie sociale* » (ibid p. 123). Les



sécessions par bandes, l'individu ne pouvant se mouvoir qu'en groupe, sont rendues fréquentes par cette forme de solidarité.

La solidarité organique décrite par Durkheim n'est pas un simple concept mais un projet, une mission qui correspond à ses yeux à la mission de la sociologie :

*« Il faut que notre société reprenne conscience de son unité organique ; que l'individu sente cette masse sociale qui l'enveloppe et le pénètre [...] Je crois que la sociologie est, plus que tout autre science, en état de restaurer ces idées. C'est elle qui fera comprendre à l'individu ce que c'est que la société, comme elle le complète et combien il est peu de chose réduit à ses seules forces. Elle lui apprendra qu'il n'est pas un empire au sein d'un autre empire, mais l'organe d'un organisme, et lui montrera tout ce qu'il y a de beau à s'acquitter consciencieusement de son rôle d'organe. Elle lui fera sentir qu'il n'y a aucune diminution à être solidaire d'autrui et à en dépendre, à ne pas s'appartenir tout entier à soi-même. [...] Contribuer à atteindre ce résultat dans la mesure de mes forces sera mon principal souci et je n'aurai pas de plus grand bonheur que si j'y réussis un peu » (Durkheim, 1888. dans Durkheim, 1893/2013, p.4)*

A la lecture de cette citation, on comprend bien que si Durkheim ne parle pas de communauté, il y a de la communauté au sens de communion, dans la solidarité organique dans laquelle il place son espoir de nouvelles solidarités.

Comme le fait remarquer Nisbet, la communauté chez Durkheim n'est pas seulement une réalité concrète ou une typologie mais une méthodologie, un cadre d'analyse qui lui permettra d'expliquer la morale, le droit, le contrat, la religion et la nature de l'esprit humain. Pour Durkheim, la communauté au sens de solidarité ou de lien social, est la structure qui permet d'expliquer les faits sociaux.

Il est très intéressant de noter que chez Durkheim, c'est le travail et particulièrement sa division sociale qui produit la solidarité organique. Durkheim n'entend pas par division du travail, une parcellisation des tâches ou un « émiettement du travail » visant uniquement la productivité qui aliène le travailleur. Au contraire :

*« La division du travail suppose que le travailleur, bien loin de rester courbé sur sa tâche, ne perd pas de vue ses collaborateurs, agit sur eux et reçoit leur action. Ce n'est donc pas une machine qui répète des mouvements dont il n'aperçoit pas la direction, mais il sait qu'ils tendent vers un but qu'il conçoit plus ou moins distinctement. Il sent qu'il sert à quelque chose.*

*Pour cela, il n'est pas nécessaire qu'il embrasse de bien vastes portions de l'horizon social, il suffit qu'il en aperçoive assez pour comprendre que ses actions ont une fin en dehors d'elles-mêmes. Dès lors, si spéciale, si uniforme que puisse être son activité, c'est celle d'un être intelligent, car elle a un sens et il le sait. Les économistes n'auraient pas laissé dans l'ombre ce caractère essentiel de la division du travail et par suite, ne l'auraient pas exposée à ce reproche immérité, s'ils ne l'avaient réduite à n'être qu'un moyen d'accroître le rendement des forces sociales, s'ils avaient vu qu'elle est avant tout une source de solidarité » (ibid, p. 365)*

Toutefois, la division du travail doit être réglementée pour permettre « *ce lent travail de consolidation, ce réseau de liens qui peu à peu se tisse de soi-même et qui fait de la solidarité organique quelque chose de permanent.* » (ibid, p. 358). Il faut une réglementation pour réguler la production, éviter les ruptures et ainsi favoriser l'harmonie régulière des fonctions. Il faut aussi une réglementation qui organise les fonctions entre elles. Cette réglementation se dégageant souvent de la division du travail elle-même. Les manières d'agir produisant des habitudes qui deviennent elles-mêmes des règles de conduite. Or cela suppose du temps et ne peut provenir « *des combinaisons éphémères, sans passé comme sans lendemain, où l'individu est abandonné à lui-même* » (ibid. p 358).

Nous retenons de Durkheim cette idée consistant à voir l'activité, le travail en commun, créateur d'interdépendance, comme un vecteur possible de solidarité et donc d'une forme de liens communautaires. Nous retenons également sa conception visant à ne pas réduire la communauté à un groupe sociale particulier ou à une forme de relation sociale, mais à en faire un cadre d'analyse des phénomènes sociaux en général, qui ne sont jamais purs et qui sont liés à la nature des solidarités diffuses les composant.

## **b. Proposition de critères d'analyse**

A partir de ce travail, nous pouvons identifier deux critères qui nous permettront de clarifier les différentes utilisations du terme communauté.

- Le premier critère concerne la nature de la communauté : la communauté est-elle un type de groupe ou bien un processus ? L'approche « groupe » tend à distinguer les communautés des formes de groupes qui n'en sont pas. L'approche « processuelle » considère que tout groupe est plus ou moins une communauté parce qu'il est formé de

relations sociales plus ou moins empreintes de solidarité, et de ressources communes (langage, mémoires, symboles, valeurs, mythes, rites etc.) et que ce qui compte est moins de distinguer les groupes entre eux, que d'observer l'effort permanent pour renouveler et intensifier la communauté.

- Le deuxième critère concerne la nature du commun : un commun préexistant ou un projet commun ? Le commun est-il plutôt de l'ordre de similitudes rassemblant des personnes dans une **communauté de ressemblances** ou d'un projet commun rassemblant des personnes complémentaires dans une **communauté de destin** ? Cet axe est inspiré de la distinction de Durkheim, entre solidarité mécanique, et solidarité organique. Si Durkheim réserve le terme de communauté à la solidarité mécanique, fidèle à l'esprit de son temps<sup>3</sup>, considérant que la communauté est une forme de groupe traditionnel appelé à être dépassé par la société, cette tension se retrouve dans la plupart des travaux sur les communautés.

En appliquant la distinction ressemblances/complémentarités pour penser l'activité, cela nous amène à distinguer « activité conjointe » et « activité commune ». L'« activité conjointe » combine des activités distinctes afin d'atteindre un résultat du fait de la division du travail (Vernant, 1997 in Lorino, 2007). Elle se distingue de l'« activité commune » qui met en œuvre des activités similaires réalisées de façon coordonnée et synchronisée. Si l'activité commune rassemble des personnes aux compétences proches ou communes, l'activité conjointe rassemble des personnes aux compétences complémentaires. En fonction de la nature du commun, nous obtenons deux idéaux-types de la communauté que nous mobiliserons par la suite. Ces idéaux-types sont inspirés de la conception pragmatiste (développée plus bas) de l'activité génératrice de communautés.

---

<sup>3</sup> Il faut noter que la sociologie qui apparaît au 19<sup>e</sup> siècle, n'est pas neutre vis-à-vis de la communauté. La communauté est en effet déconsidérée comme mode de socialisation « irrationnelle », excluant le droit et le libre choix des individus, au profit d'une adhésion irréfléchie voire imposée au groupe, du fait de la naissance, de la situation sociale, sexuelle ou ethnique, etc. Cette époque porte l'idéal d'un individu rationnel, autonome, capable de nouer des contrats et de créer un ordre social à partir de ses désirs et sa volonté.

|                            | Communauté de ressemblances                           | Communauté de destin                                    |
|----------------------------|---|---|
| Point commun qui rassemble | Des ressemblances formant une <b>identité commune</b> | Des complémentarités permettant un <b>projet commun</b> |
| Forme d'activité dominante | <b>Activité et/ou situation commune</b>               | <b>Activité conjointe</b>                               |

Tableau 1- Idéaux types de la communauté

### c. La communauté en gestion, questionner ce qui semble ne pas poser question

Les sciences de gestion s'intéressent au fonctionnement des organisations. Or l'organisation moderne a, pour une large part, été pensée comme rationnelle, contractuelle, délibérée, à l'opposé d'une vision de la communauté traditionnelle, archaïque, non choisie. Pourtant, les références à la communauté se multiplient désormais en gestion. Afin de comprendre le sens de la communauté en gestion, il est intéressant de distinguer selon le niveau d'analyse par rapport à l'objet fondamental des sciences de gestion : l'organisation.

#### i. L'organisation est le réceptacle de communautés qui la dépassent et constituent la société :

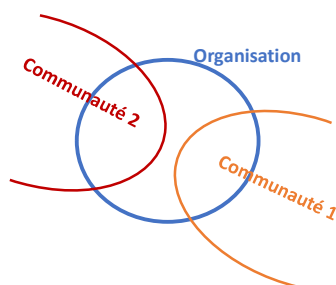


Figure 1- Organisation, réceptacle de communautés qui la dépassent

Il s'agit en particulier des travaux de la sociologie du travail : La sociologie s'est pendant longtemps peu intéressée à l'entreprise, y voyant plutôt le réceptacle des conflits sociaux et des communautés existantes dans la société. La sociologie d'après-guerre n'accorde que peu de place à l'entreprise elle-même, préférant traiter de l'attitude au travail, de l'organisation de la production, de l'incidence du changement technique (Thuderoz, 2010). L'entreprise n'est pas dans ces travaux le niveau retenu pour analyser la société. La société est produite par le travail

et ce sont les conditions du travail industriel, les métiers (Friedmann et Naville, 1961) ainsi que le mouvement social ouvrier (Tourraine et al., 1984) qui sont au centre des travaux.

Evidemment cette approche reste très actuelle bien que les caractéristiques des communautés étudiées évoluent. Des travaux en management sur les « community studies » s'intéressent notamment aux communautés ethniques, religieuses, culturelles (etc.) dans et autour des organisations (Marquis et al., 2011). Nous retrouvons ce niveau d'analyse dans les travaux sur le management de la diversité (Nkomo et al., 1999), le management interculturel (Chanlat & Pierre, 2018).

## ii. L'organisation produit et « héberge » des communautés en son sein :

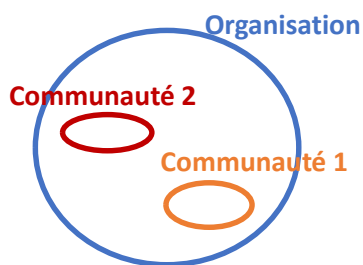


Figure 2- Organisation, produit et héberge des communautés

A partir des années 80, l'entreprise devient un objet d'étude en tant que tel en sociologie. Sa capacité à produire des cultures et des comportements lui appartenant en propre commence à être reconnue. L'entreprise est désormais considérée comme un « lieu suffisamment autonome pour influencer le système social » (Sainsaulieu et Segrestin, 1986 cités dans Thuderoy, 2010) au sein duquel des communautés naissent et se développent. « On ne vit pas impunément la vie quotidienne au travail sans que mille liens se tissent avec les pairs, avec les chefs, dans l'atelier ou le service. Au sein de l'entreprise, on peut observer des communautés qui se construisent parfois autour de métiers spécifiques, souvent sur des liens affectifs et des solidarités qui se nouent à l'occasion du travail » (Piotet et Sainsaulieu, 1994).

Dans cette approche nous retrouvons en gestion, des travaux sur différentes formes de communautés parfois internes aux organisations mais qui peuvent également les dépasser rejoignant ainsi l'approche 1 (entreprise réceptacle de communautés) : communauté de pratique (Lave et Wenger, 1991 ; Brown et Duguid, 1991), communauté épistémique (Knorr Cetina 1982, 1999), communauté de métier (Van Maanen et Barley, 1984), communautés d'innovation (Sarazin et al., 2017).

### iii. L'organisation fait partie d'une communauté

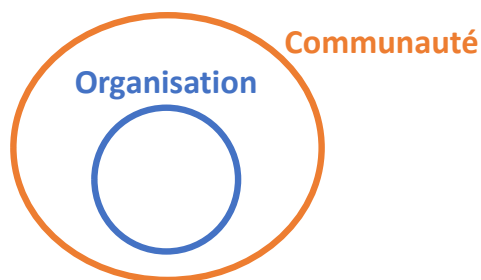


Figure 3- Organisation fait partie d'une communauté

Cette conception du lien organisation-communauté se retrouve dans les travaux sur les CBE : community based entreprises. Une CBE est “a community acting corporately as both entrepreneur and enterprise in pursuit of the common good. CBE is therefore the result of a process in which the community acts entrepreneurially to create and operate a new enterprise embedded in its existing social structure.” (Peredo & Chrisman, 2006). Dans les travaux sur les CBE la communauté est donc l'entreprise et l'entrepreneur. Selon les chercheurs le lien avec la communauté n'est pas le même : pour certains la quasi-totalité des membres de l'entreprises appartiennent à la même communauté, pour d'autres il doit y avoir un lien mais il n'est pas aussi étroit.

Dans une logique similaire les travaux sur les communs à la suite d'Elinor Ostrom (1990) associent un commun à une communauté organisée. Les communs sont « des ensembles de ressources collectivement gouvernées, au moyen d'une structure de gouvernance assurant une distribution des droits entre les partenaires participant au commun et visant à l'exploitation ordonnée de la ressource, permettant sa reproduction sur le long terme » (Coriat, 2015). Dans ce cas l'organisation, en particulier la structure de gouvernance, qui permet de gérer le commun fait partie de la communauté.

#### iv. L'organisation est une communauté :

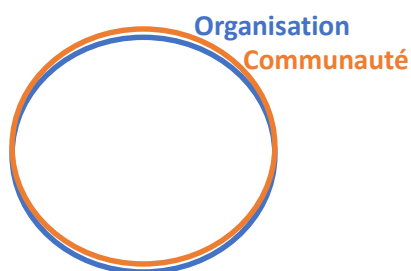


Figure 4- L'organisation, une communauté

Dans sa thèse sur le rôle des communautés de travail dans la transmission de la notion de travail bien fait, Sébastien Dérieux distingue trois axes permettant de penser l'entreprise comme une communauté (Dérieux, 2016) :

Tout d'abord l'axe éthique vise à rendre l'entreprise plus humaine en ne la réduisant pas à sa fonction productive. C'est le paternalisme social du XIX<sup>ème</sup> siècle où l'entrepreneur est garant du bien commun et se soucie de la qualité de vie de ses salariés en échange d'une plus grande dépendance. C'est aussi l'utopie de la communauté totale où la séparation entre la vie sociale et l'action collective de production n'existe pas (Piotet et Sainsaulieu, 1994) comme par exemple les expériences du socialisme utopique de Godin ou de Owen. Nous retrouvons également dans cet axe les tentatives éclatées de chercheurs pour repenser l'entreprise comme une communauté à partir de considérations morales et éthiques (Selznick, 1994 ; Etzioni, 1998 ; Bessire et Mesure, 2009 ; Melé, 2012).

Ensuite l'axe performatif vante le bénéfice de relations communautaires génératrices d'innovations et d'adaptabilité. Ces relations constituent une alternative à l'organisation hiérarchique et formalisée du travail considérée comme trop rigide. Nous retrouvons dans cet axe, la notion de communauté collaborative (Adler, 2001, 2015) qui désigne la manière dont les entreprises devraient se penser à l'heure où le capital intellectuel possédé par les travailleurs importe plus que le capital industriel. En prenant à contrepied le leadership Mintzberg propose quant à lui le terme de « communityship » (Mintzberg, 2008) afin de repenser l'entreprise comme une communauté créatrice qui trouve sa dynamique dans la communauté des collaborateurs plutôt que chez les dirigeants. Dans cet axe se trouvent également les travaux sur les communautés productives constitutives de la firme J conceptualisée par M. Aoki.

Finalement l'axe culturel et identitaire envisage l'entreprise comme une communauté dotée d'une culture propre permettant d'intégrer et de mobiliser ses salariés. Si le mot communauté n'est pas toujours employé, c'est bien de communauté qu'il s'agit : « *A travers les débats sur la*

*culture d'entreprise, c'est bien le problème de l'intégration des membres d'une entreprise au sein d'une communauté qui se trouve soulevé au moment même où les logiques et les frontières des anciennes communautés de l'entreprise vacillent. Bref, c'est de communauté dont il s'agit une fois encore.* » (É. Godelier, 2009, p.100 cité in Dérieux, 2016). Les travaux dans cet axe sont extrêmement nombreux, signalons simplement les travaux fondateurs de Renaud Sainsaulieu (Sainsaulieu, 1977). Pour ce dernier, la communauté est une manière alternative à l'organisation pour observer et comprendre l'entreprise. En effet l'analyse de l'entreprise comme d'une organisation y voit un instrument servant à rationaliser les facteurs de production alors que le prisme de la communauté (qu'il associe à l'institution) cherche à en comprendre le caractère, l'identité. Il suggère pour cela de s'intéresser aux signes de la communauté : rites, mythes, tabous, normes, croyances, images (*Méthode pour une sociologie de l'entreprise, 1994*). Si s'intéresser à l'identité et la culture c'est adopter une perspective communautaire de l'entreprise, certaines entreprises sont tout de même plus communautaires que d'autres. Ainsi dans *Les Mondes sociaux de l'entreprise* (Francfort et al., 1995) plusieurs formes d'entreprises communautaires sont distinguées : le compagnonnage, le paternalisme, la co-gestion, l'entreprise-communauté. Le modèle de l'entreprise communauté, identifié par les auteurs, correspond à des entreprises de petite taille, parfois très anciennes, présentant une culture d'entreprise forte ainsi que des valeurs entrepreneuriales.

Ces quatre approches de la communauté par rapport à l'organisation coexistent dans les travaux en gestion et en théorie de organisations. Elles ne sont évidemment pas exclusives puisqu'elles portent sur des niveaux différents. Toutefois, il est intéressant de remarquer que la majorité des travaux portent sur les approches i, ii et iii (réceptacle, héberge, fait partie). L'approche 4 qui associe l'organisation à une communauté (penser l'activité conjointe comme moteur de la communauté), reste peu développée car le concept de communauté semble à priori incompatible avec l'organisation ou l'entreprise. « L'entreprise n'est pas une communauté organique ni psychologique. Elle est et reste un lieu de tensions et de conflits ; Il n'y a pas d'entreprise sans pouvoir. » (Strategor, p. 777).

Les approches dominantes (i, ii et iii) correspondent à une conception « communauté de ressemblance ». Les membres se rassemblent autour de points communs qui sont avant tout préexistant à leur rassemblement bien qu'ils vont devoir évoluer. Nous observons que c'est une vision très marquée par Tönnies qui prédomine en sciences de gestion que certains qualifient de conception minimaliste de la communauté (Adler, 2015). Force est de constater que le travail en commun est secondaire dans les communautés de ressemblances telles les communautés de



pratiques, les communautés épistémiques, les communautés de métier etc. Ce qui réunit est moins le travail en commun qu'une pratique commune, un intérêt commun pour des connaissances, un métier commun. L'approche iv beaucoup moins présente visant à concevoir l'organisation comme une communauté repose naturellement sur une conception « communauté de destin ».

La plupart des approches traitent de la communauté comme d'un groupe particulier, sans véritablement prendre en compte sa dimension processuelle. L'hypothèse du commun, ou de partage (au sens de « sharedness » : Lorino, 2020) prend le dessus sur une lecture dynamique et plurielle de la communauté.

Cette conception réductrice de la communauté est problématique. Tout d'abord d'un point de vue moral, en se concentrant sur certains groupes appelés communautés, elle tend à faire oublier l'impératif de faire communauté dans les organisations au-delà des différences et par l'activité collective (Solomon, 1994). L'idée de communauté était en effet très présente chez certains penseur pionnier du management : Mary Parker Follett, Chester Barnard ou Philip Selznick. Ensuite, l'idée de communauté est réappropriée par la pensée managériale mais délestée de sa dimension morale qui interroge la finalité et la valeur de nos activités collectives pour l'individu et la société. Or peut-on vraiment et puissamment se lier les uns aux autres autour d'activités contraires à nos valeurs ? Finalement, en pensant la communauté de manière structurelle (plutôt que processuelle), nous manquons d'outils conceptuels pour penser son émergence, son maintien, son renouvellement et donc son organisation.

Pourtant les choses semblent évoluer au sein des sciences de gestion. En 2002, Armand Hatchuel écrit : *« Les notions (communautés de pratique) semblent totalement indépendantes du contexte d'entreprise lui-même et négligent le fait que l'entreprise est un lieu de conception et de prescription, et qu'on peut difficilement y parler de « communautés », comme si les acteurs n'y étaient pas définis par des expertises hétérogènes et comme s'ils étaient tous équivalents face aux processus de régulation. »* (Hatchuel et al., 2002). Nous retrouvons ici la conception « communauté de ressemblance » souvent associée à l'isonomie (De Vaujany, 2019) et la libre adhésion qui ne « colle » pas avec l'entreprise lieu d'hétéronomie et de subordination. Or dix ans après, le même Armand Hatchuel écrit : *« Aujourd'hui on pourrait parler de socius ou de demos de l'entreprise pour caractériser cette communauté engagée au nom d'un projet de création collective »* (Hatchuel et Segrestin, 2012). Notons que l'article de 2002 est plus descriptif alors que le livre de 2012 est engagé, toutefois ces deux citations illustrent le passage d'une vision « communauté de ressemblance » difficilement gérable à une

vision plus politique, « communauté de destin », qui nécessite d'être organisée. Dans le même esprit certains auteurs défendent l'idée que face à la crise de légitimité que traverse l'entreprise il semble nécessaire de la repenser comme une communauté de projet (Desreumaux et Bréchet, 2013) pour lui redonner du sens et surmonter la division entre des théories économiques visant à expliquer le « pourquoi » de l'entreprise et des théories socio-cognitives expliquant le « comment ».

De même les travaux sur les communs (Ostrom, 1998) en évoluant vers d'autres formes de communs et une vision plus processuelle, le *commoning*, offrent des pistes pour penser l'émergence de la communauté au cours du processus de construction du commun et non comme antérieure à celui-ci (Linebaugh, 2008 ; De Angelis & Harvie, 2013 ; Fournier, 2013). La communauté dont il est question n'est pas opposée à l'organisation, au contraire elle a besoin d'être organisée (Fournier, 2013 ; Aufrère et al., 2019). Toutefois, la notion de communauté n'est pas vraiment définie et son processus de développement fait l'objet de moins d'attention que celui de la formation de communs. Ainsi ces travaux appellent à être poursuivis en « plaçant le projecteur sur la communauté » (Aufrère et al., 2019, p. 86). Or le *commoning* en tant qu'expérimentation (Hollender, 2016), enquête (Aufrère et al., 2019), présente de nombreux points communs avec la vision de la communauté du philosophe américain pragmatiste, John Dewey. Le commun ne peut être restreint à un système de gouvernance ou un régime de propriété, il « est vivant parce qu'il ouvre un espace aux personnes pour mobiliser leurs énergies et leurs imaginations pour résoudre des problèmes<sup>4</sup> » (Bollier & Helfrich, 2015).

John Dewey, nous permettra par la suite d'éclairer le lien entre le processus d'enquête et l'émergence d'une communauté vivante. Plutôt que de penser la communauté comme un groupe, une forme de communauté de ressemblances, ce travail se propose de la penser comme un processus animé par une tension créatrice entre la communauté de ressemblances et la communauté de destin. Le commun est régulièrement, à l'occasion notamment des crises, mis à l'épreuve. Permet-il encore de répondre à nos problèmes communs ? Comment le faire évoluer ensemble afin de faire face à nos défis existentiels ? Ce processus d'enquête enclenché pour y répondre, n'est pas propre à certaines organisations alternatives ou groupes qualifiés de communautés, il est à l'œuvre de manière plus ou moins poussée dans nos organisations.

---

<sup>4</sup> Traduction personnelle de: "The commons is alive because it offers space for people to apply their own imaginations and energy to solve problems" (Bollier & Helfrich, 2015, p. 430).

## **d. Pragmatisme et vision processuelle des organisations**

### **i. Les origines du pragmatisme, rapprochement avec la période actuelle**

Le pragmatisme classique est un courant philosophique qui s'est développé entre la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et la première partie du XX<sup>ème</sup> siècle, autour de quatre figures majeures: Charles Sanders Peirce, William James, John Dewey et George Herbert Mead.

Le « Club Métaphysique », rassemblant en 1872 une douzaine de diplômés de Harvard, auquel participèrent, entre autres, Charles Sanders Peirce et William James, est considéré comme l'expérience fondatrice du pragmatisme. Ce groupe informel de discussion philosophique n'était, contrairement à ce qu'indiquait de manière ironique son nom, pas un groupe de métaphysique. Comme de nombreux autres cercles philosophiques à l'époque, le club était plutôt en rejet de la philosophie européenne marquée par l'idéalisme cartésien. Ses membres s'ils n'étaient pas d'accord en tous points « partageaient un même rejet des systèmes abstraits et clos de l'idéalisme européen. Ils voulaient réintégrer le mouvement de la pensée dans le mouvement général de l'expérience humaine et sociale » (Lorino, 2020, p. 15).

Philippe Lorino, dans son ouvrage *Pragmatisme et Etudes des Organisations* (2020) rapporte les circonstances historiques qui, selon les historiens du pragmatisme, ont pu favoriser l'émergence de ce courant philosophique dans la société américaine. Cette époque est marquée par une profonde remise en question des savoirs et croyances précédemment tenus pour sûrs. Tout d'abord, c'est une époque marquée par de grandes découvertes scientifiques. La théorie de l'évolution des espèces de Darwin (*L'origine des espèces* a été publié en 1859) en particulier change complètement la manière de se représenter le monde : un monde stable, finalisé, fait place à un monde en évolution permanente. Ensuite, la société américaine se remet doucement de la terrible guerre de Sécession (1861-1865) qui a bouleversé les croyances de l'époque précédente et la culture américaine du Sud comme du Nord. Finalement, les Etats-Unis connaissent à cette époque, une formidable expansion économique, industrielle, mais aussi territoriale et démographique. Le pays mène alors une sorte d'expérimentation à grande échelle, foisonnante de nouveaux problèmes à résoudre et donc extrêmement propice à l'esprit d'audace et d'inventivité.

Dans un tel contexte où les croyances traditionnelles vacillent, où le spectre de la division et de la guerre civile hante encore le pays, où coexistent des personnes d'origines et de cultures très différentes, sur quelles bases fonder une réponse commune aux grands défis du temps ? Le pragmatisme est une philosophie qui propose de prendre aux sérieux les conséquences des actions. Il ne s'agit pas contrairement à l'usage courant du mot pragmatiste, de rejeter les valeurs, les idées, les croyances, mais autant que possible de les mettre à l'épreuve des faits dans une logique expérimentale. Ainsi au centre de la tradition philosophique pragmatiste, « il y a l'enquête, c'est-à-dire la conviction qu'aucune question n'est à priori étrangère à la discussion et à la justification rationnelle » (Zask, 2005, p. 7 in Dewey, 2005).

En effet, le pragmatisme développe une pensée d'un monde qui n'est pas donné mais en train de se faire (Zask, 2015). Dans cette perspective, nos catégories de pensées sont des instruments pour participer à la transformation du monde pour qu'il réponde davantage à nos besoins, désirs, aspirations. Fortement inspirés par Darwin, les pragmatistes pensent l'être humain en interaction (ou plus précisément trans-action cf. Lorino, 2020) permanente avec son environnement, cherchant à s'adapter à celui-ci mais aussi à le transformer afin de trouver un équilibre vital. Cette vision plaide pour un rejet des dualismes qui encombrant la philosophie et l'esprit des contemporains, tels que les dualismes humain/nature, individu/communauté, corps/esprit, moyen/fin, pensée/action. Ces manières de penser le monde empêchent de voir le processus d'interaction et de co-construction en cours. En tronquant par l'esprit la réalité qui est relationnelle et mouvante, nous devenons incapables de l'améliorer. Ainsi les pragmatistes ne renoncent pas à un projet d'unité du monde. Cependant pour eux l'unité n'est pas ontologique comme dans la philosophie de Platon ou Descartes mais historique et continuiste. « L'unité n'est pas trouvée (ou retrouvée) mais produite, au terme d'un mouvement d'unification durant lequel divers éléments se spécifient les uns par les autres (comme un environnement et un organisme) et s'ajustent les uns les autres » (Zask, 2005, p. 24). Les pragmatistes donnent à la philosophie une nouvelle fonction : elle devient une enquête sur la pluralité de modes d'expériences afin de composer un monde commun (Debaise, 2007).

Ce rapide aperçu du contexte social qui a prévalu à l'émergence du pragmatisme, ainsi que l'exposé de quelques-unes des idées clés de ce courant philosophique, nous amènent à faire le parallèle avec notre situation actuelle. Dans nos sociétés marquées par de multiples crises qui sont autant de nouveaux problèmes, auxquels nos experts et savants ne semblent pas savoir

répondre, nous sommes plus que jamais interdépendants mais incapables de réagir. A l'image des Etats-Unis de la fin de XIXème et du début du XXème siècle, confrontés à une pluralité de valeurs, de cultures, d'opinions, comment construire un monde commun sans pouvoir nous appuyer sur des principes universels fondés a priori? La crise sanitaire, la crise écologique ont peut-être aussi des racines intellectuelles, nos cadres de pensée, nos idéaux, sont-ils adaptés pour y faire face ? Ainsi de nombreux chercheurs reviennent vers le pragmatisme, qui après une période d'éclipse au milieu du XXème siècle retrouve de l'éclat. Concernant la crise écologique je pense en particulier à l'ouvrage d'Emilie Hache (2011) *Ce à quoi nous tenons, Propositions pour une écologie pragmatique* ou à celui plus ancien du philosophe allemand Vittorio Hösle *Philosophie de la crise écologique* (2009). Une des raisons de ce retour vers le pragmatisme est justement le sujet de ce travail de thèse : le monde commun n'est pas immuable il est à construire en recherchant et en expérimentant ce à quoi nous tenons. La communauté est un processus, il s'agit de faire communauté.

## **ii. A pragmatist turn ? Etat des recherches pragmatistes sur les organisations**

Ce renouveau de la philosophie pragmatiste américaine est clairement identifiable dans le champ de la recherche en sciences de gestion. En Europe, des chercheurs comme Philippe Lorino ou Barbara Simpson ont fortement contribué à faire connaître le pragmatisme américain au sein de la communauté des chercheurs en gestion. Le pragmatisme s'inscrit dans le courant d'étude processuelle des organisations qui préfère parler de « organizing » plutôt que d'« organization » afin d'insister sur la dimension processuelle des organisations en rupture avec la conception classique de l'organisation comme une structure (Lorino, 2020).

Ces dernières années le pragmatisme a été mobilisé pour étudier un grand nombre de phénomènes organisationnels tels les routines (Dionysiou & Tsoukas, 2013 ; Dittrich & Seidl, 2018), l'innovation (Nooteboom, 2012), le changement institutionnel (Berk & Galvan, 2009), l'éthique (Wicks & Freeman, 1998 ; Gehman et al., 2012 ; Visser, 2019) ; l'apprentissage organisationnel (Elkjaer & Simpson, 2011) etc. L'influence du pragmatisme est également forte dans certaines théories majeures en gestion telle que la théorie du sensemaking (Weick, 1995).

Certains chercheurs puisent également dans le pragmatisme pour identifier des voies de réponses organisationnelles aux « Grand Challenges » (Ferraro et al., 2015 ; Farjoun et al.,

2015 ; Martí, 2018) . Les « Grand Challenges » comme la lutte contre le changement climatique ou contre la pauvreté « *requièrent par nature un effort coordonné et durable de la part de multiples et diverses parties prenantes afin de définir un problème et un objectif clair. Répondre au Grand Challenges suppose généralement une transformation des comportements individuels et collectifs, une transformation des manières de s'organiser et d'agir, un perfectionnement des technologies et des outils à même de résoudre ces problèmes* »<sup>5</sup> (George et al., 2016, p. 1881) Face à la complexité des enjeux et à la multiplicité des acteurs, le pragmatisme offre justement des ressources pour faire converger une pluralité d'acteurs vers une réponse à un défi commun. En effet, les concepts d'expérimentation et d'enquête pragmatistes ne voient pas la pluralité comme un obstacle à l'action collective et à l'établissement d'un monde commun. Au contraire, au travers de l'expérimentation et de l'enquête la pluralité est une richesse, une source de créativité mais aussi d'élargissement et d'approfondissement du commun.

Parmi les concepts clés empruntés au pragmatisme mobilisés pour des recherches en gestion, nous pouvons citer : l'habitude, l'enquête, la trans-action, la valuation, l'abduction. La notion de communauté d'enquête est également mentionnée par de nombreux travaux (voir Shields, 2003 ; Farjoun et al., 2015 ; Lorino et al., 2011 ; Lorino & Mourey, 2013, Lorino, 2020 ; Martela, 2015). La communauté d'enquête dans la pensée de Peirce ou Dewey est nécessaire pour établir des connaissances car « l'expérience d'un homme n'est rien si elle reste solitaire. S'il voit quelque chose que les autres ne peuvent pas voir nous l'appelons une hallucination » (Peirce, 1893, p. 20 cité par Zask, 2015). Ce qui permet d'établir une connaissance, non comme une vérité immuable mais une hypothèse soumise aux expériences futures, est sa capacité à être communiquée et à recueillir l'assentiment des autres. La communauté d'enquête rassemble des personnes plurielles concernées par une situation problématique et adoptant pour y faire face une attitude scientifique et des pratiques de démocratie participative (Lorino, 2020). Cette manière de penser la communauté est tout à fait convergente avec notre travail, car l'enquête ne permet pas uniquement de tester des hypothèses et de résoudre des problèmes mais aussi de créer une communauté à partir d'individus pluriels. Cela soutient l'idée d'une vision processuelle et ouverte de la communauté en opposition avec une vision structurelle, plus statique et traditionnelle dominante en gestion. Toutefois les recherches en gestion mobilisant

---

<sup>5</sup> Traduction personnelle: "GCs, by their very nature, require coordinated and sustained effort from multiple and diverse stakeholders toward a clearly articulated problem or goal. Solutions to GCs typically involve changes in individual and societal behaviors, changes to how actions are organized and implemented, and progress in technologies and tools to solve these problems."

la notion de communauté d'enquête s'intéressent davantage à son potentiel épistémique qu'à sa dimension sociale et démocratique. Pourtant, il s'agit de la grande quête d'une des figures majeures du pragmatisme : John Dewey (1859-1952). Comme nous le verrons dans la partie qui suit, au travers de toute son œuvre Dewey poursuit une quête : libérer les possibilités d'enquête, ou d'expérience intelligente, afin de tendre vers l'idéal démocratique, qu'il associe à l'idée de communauté.

*« Considérée comme une idée, la démocratie n'est pas un principe de vie sociale parmi d'autres possibles. Elle est l'idée de la communauté elle-même. » (Dewey, 2010, p. 243).*

Intéressons-nous désormais à la pensée de John Dewey et particulièrement à sa conception de l'expérience, de la communauté et de la démocratie, qui peuvent contribuer en sciences de gestion à renouveler notre pensée de la communauté et à ranimer l'effort pour faire communauté dans les organisations <sup>6</sup>.

### **iii. Ce que le pragmatisme de John Dewey peut apporter à l'étude des organisations : l'expérience démocratique ou comment remettre l'expérience au cœur des organisations**

Dewey tout au long de son œuvre poursuit une quête : libérer les possibilités d'expérience. Que ce soit les domaines de la philosophie (Dewey, 1920/2014), de l'art (Dewey, 1934/2005), de l'éducation (Dewey, 1916/2008), de la politique (Dewey, 1927/2005), de la religion (Dewey, 1934/2011), Dewey applique la même démarche qui consiste à revenir à l'expérience afin d'unifier et de vivifier ce qui a été séparé et ce qui ne nourrit pas ou trop peu notre expérience. Unifier parce que l'expérience, même si elle est multiple, relie l'émotionnel/l'intellectuel/le pratique/le spirituel/l'esthétique. Pourtant, nous avons tendance à découper selon des catégories abstraites nos propres expériences. Ainsi lorsque l'art, la politique ou la religion deviennent des domaines réservés à des spécialistes, les dimensions esthétiques, politiques, religieuses de notre expérience sont niées et ne trouvent pas de supports pour être élevées. Vivifier, parce que lorsque l'expérience n'est plus possible ou alors d'une manière trop limitée, elle ne permet plus de nous relier au monde, à nous même, aux autres. L'art, la politique ou la religion tournent sur

---

<sup>6</sup> à noter cependant: Lorino (2020) qui consacre un chapitre à la notion de communauté d'enquête et présente le travail de Dewey sur le sujet et Kerveillant, (2017) sur la notion de public chez Dewey.

eux-mêmes et se coupent des possibilités de renouvellement. Quant à l'individu il est privé des possibilités de développement de sa vie.

Mais qu'est-ce que l'expérience au sens de John Dewey ? L'expérience « est le résultat de l'interaction entre un être vivant et un aspect quelconque du monde dans lequel il vit » (1934/2005, p. 94). Ainsi l'expérience n'est pas réservée à certaines activités, elle peut porter sur toutes les activités qui nous confrontent à notre environnement. Ce processus produit une adaptation du sujet et de l'objet de l'expérience. Dans la continuité de Darwin, Dewey conçoit l'expérience comme le mécanisme qui permet l'adaptation et l'évolution. L'expérience n'est donc pas que subir ou souffrir, mais également agir. Selon Dewey, c'est la liaison entre « ce dont il est fait une expérience » et « la manière dont est menée une expérience » qui forme une expérience (Zask, 2015). « Cette connexion étroite entre faire et souffrir ou endurer forme ce que nous appelons l'expérience. Une action déconnectée et une souffrance déconnectée ne sont ni l'une ni l'autre des expériences » (Dewey, 1920/2014, p. 143). Lorsque nous éprouvons un manque, que nous tentons d'agir sur notre environnement pour y remédier et que ce faisant, nous parvenons à répondre à ce manque, alors nous avons fait l'expérience d'un lien entre notre besoin et notre environnement et nous sommes parvenus à le contrôler d'une manière satisfaisante. En nous adaptant, nous avons appris quelque chose qui pourra nous être utile pour la suite. L'expérience permet donc la connaissance mais aussi le développement de l'individualité. Cela correspond au principe de « continuité des expériences » cher à Dewey, selon lequel c'est parce qu'un individu vit des expériences riches dont les enseignements sont transposables à des expériences futures et les facilitent, qu'il se développe. Lorsqu'au contraire une personne ne parvient pas à agir sur son environnement, ni à comprendre son fonctionnement, si elle n'a pas la capacité d'engager une enquête (ou recherche) pour rétablir le sens et l'actionnabilité de la situation, elle dépérit. Tout cela sera amplement confirmé par la psychologie du travail par la suite<sup>7</sup>. Refusant une conception de l'individu autonome et solitaire, Dewey pense l'individuation comme un processus d'expérience entre l'individu et son environnement (naturel mais aussi social).

L'expérience, si elle n'est plus réduite à la sensation comme le reproche les pragmatistes aux philosophes empiristes (Debaise, 2007), permet effectivement la connaissance parce qu'elle est liée à l'intelligence qui cherche à l'organiser. C'est le fondement même de la science moderne, qui ne se détourne pas des faits bien au contraire, mais découvre des relations entre

---

<sup>7</sup> Je pense en particulier aux travaux de Yves Clot ( par exemple Clot, 2008)



les êtres vivants et parvient à les contrôler par l'expérimentation scientifique permettant de tester des hypothèses. Dewey cherche à appliquer la méthode expérimentale au domaine des idées, des valeurs, de la pensée, afin de les vérifier. Ses critères sont simples : ces idées, valeurs, pensées, permettent-elle d'enrichir l'expérience dans sa dimension passive (le plaisir d'une expérience) mais aussi dans sa dimension active (la capacité de contrôler cette expérience dans le sens voulu). L'enquête scientifique, que Dewey entend importer dans le domaine des sciences humaines (Zask, 2007 dans Debaise, 2007), est de même nature que les enquêtes que nous menons au quotidien pour faire face à des situations inattendues, bien qu'elle soit plus élaborée et institutionnalisée (Martela, 2015).

L'individu n'étant pas un atome isolé, il ne peut exister que dans une communauté (Zask, 2015). Il est constitué par son environnement et il participe à le modifier, c'est l'idée du concept de transaction (Lorino, 2020). Dewey rejette la position individualiste, tout autant que la position holiste : l'individu n'est ni autonome, ni totalement défini par la société ou le groupe (Zask, 2015). Sa vision de la communauté, repose sur une ontologie de l'expérience, qui refuse les dualismes, notamment celui entre l'individu et le collectif. Ainsi, la communauté crée les conditions pour le développement de ses membres, en mettant à disposition des ressources pour qu'ils puissent mener leurs propres expériences individuelles (modes et objets d'expérience qui constituent une culture<sup>8</sup>) mais elle est également construite et transformée par ces expériences. En ce sens, la communauté est le lieu de l'individuation et de la socialisation ou communalisation (Zask, 2015).

Dans les faits, nous constatons que toute communauté n'est pas nécessairement le lieu d'expériences enrichissantes, qui permettent la croissance des membres et le développement de liens plus étroits entre eux. Chez Dewey, la communauté a un double sens, « un sens normatif et un sens descriptif » (Dewey, 2015 [1916], p. 164). Le sens descriptif sert à désigner des groupes qui correspondent à des communautés, car dotés de ressources communes<sup>9</sup>. Le sens normatif est l'idéal de communauté, qui permet de critiquer et d'améliorer les communautés existantes. Il correspond à l'idéal démocratique chez Dewey. En effet, Dewey distingue la démocratie comme système de gouvernement, de la démocratie comme idéal : l'idéal d'harmonie entre l'individu et le groupe, vers lequel les différents groupes qui constituent la

---

<sup>8</sup> « une culture est un système cohérent de ressources d'individuation dans et pour une société donnée (...) [elle] n'est pas un milieu ou un contexte, mais l'environnement humain en tant qu'il possède les traits d'être une ressource pour les expériences individuelles » (Zask, 2007, p. 140-41 dans Debaise, 2007)

<sup>9</sup> Dans la pensée de Dewey, le commun authentique n'efface pas la singularité des membres mais lui permet de se développer et de s'exprimer. L'individu ne peut se développer qu'au sein d'« une véritable 'communauté', c'est-à-dire une association créatrice de commun » (Zask, 2015, p. 33)

société devraient s'efforcer de tendre. « Pour les groupes, elle [l'idée de démocratie] 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, 1927/2005, p. 242-243). Cet idéal doit permettre d'améliorer les formes existantes de communautés qui ont tendance à figer les modes et les objets d'expérience, freinant le processus d'individuation de leurs membres et par conséquent leur propre développement. Le monde n'étant pas figé, mais en mouvement permanent, les groupes doivent s'adapter sous peine de ne plus répondre aux besoins de leurs membres et d'être progressivement dévitalisés. La communauté est donc moins un groupe unit autour d'un commun préconstitué, qu'une recherche d'ajustement afin que le groupe réponde aux besoins existentiels de ses membres. C'est tout l'enjeu de l'enquête.

A partir de la pensée de John Dewey, penser les organisations et le management, revient à s'intéresser aux activités des collectifs et à se demander : Dans quelle mesure sont-elles des expériences satisfaisantes pour ceux qui les réalisent ? Permettent-elles à ceux qui les réalisent, de manière consciente, de répondre à leurs besoins et de maîtriser leur environnement ? Combinent-elles les dimensions passives et actives d'une expérience authentique ? Sont-elles ouvertes à l'expérimentation et à l'enquête, pour être ajustées à l'évolution des besoins et du monde ? Permettent-elles à ceux qui les réalisent, de s'approprier la culture du groupe, tout en la faisant évoluer et en exprimant leurs singularités ? C'est à ces conditions que l'activité peut avoir du sens pour l'individu, participer à sa croissance ou individuation, et l'attacher de manière épanouissante au groupe. Le groupe n'est alors plus une simple collection d'individus, c'est une communauté qui se rapproche de l'idéal démocratique de Dewey.

Dewey a appliqué sa méthode à certaines organisations : l'Etat (Dewey, 1927/2005), l'école (1916/2018). Il ne rejette pas les organisations modernes mais appelle à ne pas perdre de vue l'expérience de vie, qui a prévalu à leurs créations, les a rendus nécessaires et qui doit permettre de les renouveler.

« Il s'ensuit que l'organisation n'est jamais une fin en soi : c'est un moyen pour promouvoir le lien social, pour multiplier les points de contact effectifs entre les personnes en orientant leurs interactions pour les rendre les plus fécondes possibles. Cette tendance à considérer l'organisation comme une fin en soi est responsable de toutes les théories extrêmes dans lesquelles les individus sont subordonnés à quelque institution à laquelle on donne le nom de

société. La société<sup>10</sup> est le processus par lequel on s'associe afin que les expériences, les idées, les émotions et les valeurs soient transmises et mises en commun. (...) Lorsque la libération des potentiels ne sera plus perçue comme une menace pour l'organisation et l'institution, comme quelque chose qui, du point de vue pratique, ne peut être évité mais n'en représente pas moins un danger pour la conservation des valeurs les plus précieuses du passé, lorsque la libération du potentiel humain constituera une force sociale de création, alors l'art ne sera plus un luxe étranger à la nécessité quotidienne de gagner sa vie. Gagner sa vie et vivre sa vie seront une seule et même chose. » (Dewey, 1920/2014, p. 263, p. 268).

### **3. Méthodologie**

De manière cohérente avec mon positionnement pragmatiste, ma recherche intéresse les différents groupes au sein desquels elle a été menée. Tous ambitionnent d'être plus que des organisations, de véritables communautés, mais chacun à leur manière ils éprouvent des difficultés à tendre vers cela. Initialement intéressé par un dispositif de recherche action (Reason, 2003 ; Lorino et al., 2011), c'est finalement une forme d'ethnographie que j'ai menée. A l'exception de mon premier projet de recherche, je suis engagé dans les collectifs que j'étudie. Je participe en tant que membre du collectif. J'assume pleinement mon identité de chercheur et 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. Ainsi ce travail de recherche correspond pour les articles 2, 3 et 4 (chapitres 3, 4, 5) à des enquêtes menées au sein de communautés d'enquêtes. Il vise, conformément à l'épistémologie pragmatiste d'enquête, à construire une explication plausible d'une situation donnée permettant aux acteurs d'agir (Kerveillant, 2017 ; Lorino et al., 2011).

---

<sup>10</sup> Nous pourrions remplacer « société » par « communauté » sans trahir la pensée de Dewey, dans cette citation.

## **a. Enquête pragmatiste : retour sur le cheminement de recherche**

A présent, je souhaiterais adopter le vocabulaire de l'enquête, au sens pragmatiste, afin de décrire plus en détail ces différentes projets. Ce procédé peut sembler surprenant, décalé, par rapport aux conventions en recherche qui poussent à organiser les choses d'une manière différente (Laroche, 2020). Toutefois, en cohérence avec un positionnement pragmatiste, je souhaite proposer une vision plus réaliste de la manière dont j'ai mené cette recherche, afin de rendre compte de sa cohérence d'ensemble et de sa pertinence (à minima pour ma propre expérience mais j'espère également au-delà). Le pragmatisme assume pleinement que le chercheur soit concerné par son sujet, personnellement intéressé, à l'opposé d'une posture neutre/extérieure, mais il convient d'explicitier les finalités visées (Martela, 2015).

Arrêtons-nous un instant sur ce qu'est une enquête pour les pragmatistes. Selon John Dewey : « 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, 1993 [1938], p. 169). Pour les pragmatistes, l'enquête est le moyen par lequel nous développons notre savoir, afin de nous adapter à notre environnement et de le transformer. Le critère de validité du savoir n'est pas la vérité en tant que correspondance avec la réalité, mais plutôt sa capacité à restaurer le sens d'une situation et la capacité d'action des personnes concernées (Lorino et al., 2011). L'enquête scientifique ne diffère pas par nature de l'enquête de sens commun (Dewey, 1993 [1938]), simplement elle est formalisée, institutionnalisée, afin de produire des conclusions testées rigoureusement.

L'enquête comprend trois temps qui se trouvent en pratique souvent entremêlés (Dewey, 1993 [1938] ; Zask, 2015) : dans un premier temps, l'enquête est déclenchée par un trouble, quelque chose ne va pas et menace l'individu ou le groupe, sans que l'on sache véritablement l'explicitier. Au cours de cette première phase, on s'efforce de clarifier la situation confuse et d'identifier la cause du trouble. Dans un second temps, un problème est défini par rapport auquel un plan d'action est établi. Dans un troisième temps, le plan d'action est mis en pratique et testé. Ces phases se poursuivent jusqu'à ce que la situation indéterminée de départ, trouve son explication et soit de nouveau sous contrôle.

Reprenons ces trois temps afin de décrire les différentes enquêtes dans lesquelles je me suis engagé.

**L'article 1** (chapitre 2), part d'un malaise ressenti lorsque j'étais encore responsable grands comptes chez Essilor France (KAM). En février 2017, j'écris dans mon carnet « la culture est ce qui lie les personnes de l'organisation, elle va être le dénominateur commun entre ces personnes et donner du sens au groupe (...) on fait partie d'une communauté. (...) Dans les entreprises libérées à la base c'est une culture différente, des valeurs différentes. Nous, on a inversé les valeurs. L'entreprise essaye de construire sur du sable car il n'y a pas de valeurs. » Ce malaise, je le ressens déjà depuis plusieurs années, en tant que représentant commercial puis responsable grands comptes au sein de cette entreprise. La culture d'Essilor, pourtant historiquement très forte, s'érode et le décalage est croissant entre des valeurs affichées et les pratiques quotidiennes. Je décide de bifurquer vers la recherche afin de participer à « inventer de nouvelles façons de travailler, d'être une communauté ». A cette période, je suis engagé sur une paroisse catholique à Issy Les Moulineaux et je participe activement à une communauté ouverte sur son quartier, dynamique qui m'inspire. C'est sur ce thème de la communauté, que je démarre ma thèse après une année de master recherche.

Après quelques mois de recherche, dans la confusion entourant cette notion de communauté, je parviens à formuler un problème que je pourrais résumer ainsi : le problème me semble être d'ordre intellectuel. En sciences de gestion d'une part, on ne voit plus la communauté dans l'entreprise. La notion de communauté, réduite à celle de communautés de ressemblances (rassemblée autour d'un commun à priori) communautés de pratiques, épistémiques, d'innovation (etc.), ne permet pas de penser l'entreprise comme une communauté, au sens d'une communauté de destin (rassemblée autour d'un commun à créer). Dans la pratique d'autre part, le terme de communauté est parfois revendiqué par certaines organisations, mais même lorsque c'est sincère, les manières de travailler semblent être un obstacle. En effet, alors que les organisations lient d'une manière toujours plus complexe et étendue des personnes au sein de process digitalisés, les personnes ne se sentent plus reliées.

Ainsi, à ce stade de l'enquête, je souhaite tester deux hypothèses : d'une part, la distinction communauté de destin/ communauté de ressemblance, élaborée à partir d'une première revue de littérature, est-elle pertinente pour éclairer ce qui se vit en entreprise et, dépassant le dualisme communauté-organisation, faire apparaître des possibilités nouvelles pour faire communauté ? D'autre part, la digitalisation du travail, en tant qu'elle relie de plus en plus les personnes en

entreprise, n'offre-t-elle pas des opportunités pour faire davantage communauté (dans l'idée de la solidarité organique de Durkheim) ?

Afin de tester ces idées, je décide de mener une recherche exploratoire au sein d'une entreprise particulièrement digitalisée et affichant l'ambition d'être une communauté, une startup du e-commerce. L'entreprise connaît une très forte croissance, doublant de taille tous les ans, ces dirigeants s'interrogent sur la possibilité de maintenir et de développer un sentiment d'appartenance, une culture commune, dans ces conditions. Durant mon court séjour dans l'entreprise, je mène des entretiens afin de comprendre le vécu des salariés, leur attachement à l'entreprise mais aussi les manières de travailler concrètes. Cette recherche me permet d'approfondir mon cadre d'analyse initial, de mettre mes idéaux-types de la communauté à l'épreuve et de les enrichir. La recherche me permet également d'adopter un cadre théorique pragmatiste, découvert avant d'aller sur le terrain mais non approfondi à l'époque. Je recueille des témoignages de salariés relatant des situations d'incertitudes au travail et les obligeant à collaborer avec d'autres services pour trouver une solution. Ces situations correspondent à des enquêtes menées par des sortes de communautés d'enquêtes. A l'issue de ce travail, je teste mes pistes d'analyse auprès de la direction des ressources humaines de l'entreprise ainsi que du directeur IT et des managers de son équipe. Les concepts employés donnent du sens à leurs difficultés. L'équipe IT s'approprie immédiatement les notions de « communauté de ressemblance » et de « communauté de destin » pour débattre d'un sujet de réorganisation. Si cela apporte bien du sens et des possibilités d'actions nouvelles, je suis dans l'embarras pour répondre à la question « du coup, que nous conseillez-vous de faire pour développer notre communauté de destin ? ». Au regard de ma recherche, il faudrait multiplier les situations d'enquêtes autour de problèmes d'activité identifiés dans l'entreprise afin d'abaisser les murs, que la professionnalisation et la digitalisation du travail, sont en train d'ériger entre les services. Mais c'est une hypothèse qu'il faudrait désormais tester. Je leur propose ainsi un projet de recherche plus long terme afin de poursuivre, souhaitant en faire mon terrain unique de thèse.

**Les articles 2, 3 et 4 (chapitres 3/4/5)** participent d'une enquête qui s'inscrit dans la continuité de cette première enquête. Le trouble que je ressens est d'une autre nature. D'une part, le DRH de la startup tarde à me donner son accord pour démarrer le projet de recherche. D'autre part, je prends progressivement conscience d'une dimension curieusement absente dans mon projet : le sens de l'activité et du projet d'ensemble pour les acteurs. Jusqu'à présent, je l'ai volontairement mis de côté. En effet, je considère que la communauté à l'image de la mousse pousse bel est bien dans nos organisations, bien que discrètement. Et quelle peut pousser sur

n'importe quelle structure ou organisation si les conditions sont favorables. J'imagine qu'en favorisant les enquêtes internes, on favorise la communauté. Pour moi, la division du travail crée un corps mécanique, qui doit être animé, humanisé, par la (re)découverte de son sens au service de l'activité. Mais en revenant sur ma recherche sur la startup, je m'interroge : pourquoi ai-je si souvent entendu « on s'y sent bien, il a beaucoup de bienveillance, mais je ne me vois pas y rester indéfiniment car je souhaite créer ma boîte », ou encore « c'est une super boîte, j'adhère complètement au mode de fonctionnement mais elle pourrait vendre n'importe quoi ça serait pareil, je n'y connais rien au bricolage » ? L'attachement à l'entreprise semble très faible. Les personnes rencontrées semblent plutôt voir l'entreprise comme une formidable école, renommée et très sympathique, mais assez peu comme une communauté d'appartenance. D'ailleurs, les quelques anciens qui ont développé ce lien d'attachement ou d'appartenance, reconnaissent qu'ils ont dû se rendre à l'évidence : l'entreprise, ce n'est pas ou ce n'est plus leur famille. Les choix de gestion sont dictés par la nécessité de faire grandir l'entreprise et de la professionnaliser. Je voudrais bien continuer d'évacuer cette question du sens, mais elle me trouble... Cet épisode coïncide avec mon déménagement en Bretagne. Je découvre une vie plus proche de mes racines, plus proche de la nature et tout à coup, la perspective d'aider une startup du e-commerce à développer sa communauté semble moins faire sens. L'idée du problème viendra avec la lecture de « Le public et ses problèmes » (Dewey, 1927/2005). Le livre ne porte pas sur l'entreprise mais sur l'Etat. Selon lui, avec le rapide développement de la technologie, la complexification des liens d'interdépendance, la formation d'un intérêt et d'une volonté communes deviennent problématiques car le commun n'est plus évident, donné d'emblée, il nécessite d'être recherché avec méthode. Les processus d'enquête sont de plus en plus indispensables et les manières de communiquer leurs résultats doivent être approfondies. Pour Dewey, de même que le public évolue dans le temps, l'Etat et les institutions politique doivent être réinventés. Ainsi la politique devient une expérimentation. Transposé aux organisations le raisonnement m'apparaît alors très éclairant. Nos organisations ne correspondraient-elles pas à des formes contextuelles, associées aux besoins d'une époque ? Ne devrait-on pas concevoir le processus d'organisation comme une expérimentation, une tentative pour répondre aux nouvelles situations problématiques qui se présentent ? Inversement, ces nouveaux troubles, ne sont-ils pas des occasions puissantes de constituer de nouveaux publics au sens de Dewey, communautés d'intérêts et de volontés, et de nouvelles organisations ? Plutôt que de penser les possibilités pour développer une communauté au sein d'une organisation établie, sans considération pour sa mission. Je suis alors convaincu qu'il serait plus prometteur, du point de vue de la communauté, de partir de situations qui posent problèmes aux personnes et les

poussent à s'organiser. Ainsi l'hypothèse que je souhaite tester est la suivante : la communauté se développe autour d'activités qui comptent réellement pour les personnes. Ces activités évoluant, cela fragilise la communauté qui doit se retrouver et évoluer au travers d'enquêtes.

Je prends alors contact avec deux organisations afin de les étudier et d'en faire des terrains de recherche. Ces deux organisations sont très différentes mais elles ont en commun de rassembler des personnes autour d'un projet partagé fort, répondant profondément aux aspirations des membres.

Pour **les articles 2 et 3**, je choisis de faire de mon engagement personnel dans la paroisse catholique de Pleurtuit-Dinard, un projet de recherche. Je suis membre du conseil pastoral paroissial (CPP, sorte de conseil d'administration) qui tente depuis bientôt six ans de répondre à l'appel du pape François et d'ouvrir sa communauté composée de fidèles, aux personnes non croyantes, habitants des environs. Cette communauté se heurte à un obstacle majeur, les dispositifs traditionnels d'appartenance que sont en particulier la messe et le baptême ne fonctionnent plus. Bien souvent, les demandes de baptême, rite qui est censé marquer l'entrée dans la communauté, ne correspondent plus à une demande d'intégration à la communauté mais plutôt à une demande de « sacré », de tradition. De même la messe, temps fort pour les chrétiens qui actualise la communauté, ne fait plus sens pour de nombreux baptisés et ne semble plus être un moyen d'attirer de nouveaux membres. Ainsi, face à ces difficultés qui menacent sa pérennité, la paroisse expérimente de nouvelles pratiques. Je participe en tant que paroissien et membre du conseil pastoral à ces expérimentations (**article 2**). En cours de parcours survient la crise sanitaire de la Covid19 et les confinements successifs, qui obligent la communauté paroissiale à se réinventer (**article 3**). Concernant **l'article 4** : peu après mon déménagement en Bretagne, je décide de m'engager au sein d'un groupe local Incroyables Comestibles (IC) au sein duquel je suis mis en contact avec l'association nationale France. Au sein de cette association nationale, je participe à l'équipe de coordination nationale. A nouveau, je suis dans un rôle mixte, de membre et de chercheur, je participe à la dynamique communautaire et je l'étudie. La question de la communauté est au cœur de notre travail. En effet, les IC sont un ensemble de groupes locaux, soudés par des activités, un sens partagé mais aussi des manières concrètes de s'organiser propres à chaque groupe. Malgré la vitalité locale, au niveau national l'association nationale se cherche : Quel est son rôle ? Comment attirer davantage de personnes au service du réseau ? Quelle organisation pour coordonner un mouvement citoyen ? Je participe durant quelques mois à cette enquête rassemblant les membres du bureau et divers membres de groupes locaux intéressés par ces questions. Cette mission au niveau nationale



m'intéresse mais je me rends progressivement à l'évidence que le travail au niveau national épuise les membres IC alors qu'ils retrouvent le sens de leur mission et de l'énergie en participant à des activités au niveau local. Je perçois un lien entre la nature de ces activités de jardinage partagé sur l'espace public et le dynamisme ou l'essoufflement de ces groupes locaux. Le prisme de l'expérience que j'ai commencé à développer dans mes travaux sur la paroisse me semble prometteur pour analyser les dynamiques communautaires de groupes et proposer des pistes de progrès. Afin de creuser, je décide donc de concentrer ma recherche sur les groupes locaux IC. Cet angle d'étude me semble également plus proche de mon travail sur la paroisse. Ce travail intéresse l'équipe de coordination nationale IC qui me propose de l'aide pour contacter des groupes et collecter des données.

Ainsi, aussi bien les articles 2, 3 que l'article 4 sont liés à des travaux au sein de communautés d'enquêtes regroupant des personnes qui partagent le désir de mieux comprendre la dynamique communautaire mais aussi de participer à la développer. Mon enquête personnelle qui a démarré avant la thèse, rejoint donc à certains moments des enquêtes plus collectives. En tant que chercheur en gestion, j'y participe d'une manière qui m'est propre : avec mes cadres *théoriques* de références, mes méthodes, mes objectifs. Vers la fin de mon travail de thèse, mes interactions avec mes terrains se réduisent, je donne la priorité à l'enquête scientifique (mes différents articles) qui s'efforce de relier ces sujets existentiels avec des thématiques de recherche en gestion. Je découvre progressivement avec plaisir que cet effort ne s'avère pas inutile du point de vue de ma propre enquête plus personnelle. Je retrouve un peu de distance vis-à-vis de mes terrains et d'espace pour analyser mon vécu. En me confrontant à différentes littératures, je prends conscience que j'ai avancé dans ma réflexion grâce à des expériences de terrain combinées à des lectures théoriques, et que j'ai quelque chose à dire dans mon domaine des sciences de gestion.

Ce travail commence également à nourrir différents collectifs dans lesquels je suis engagé. Dans le cadre de la paroisse, par exemple, je m'appuie sur ce travail de recherche pour organiser les activités de catéchisme pour les enfants avec d'autres catéchistes. En cherchant à ne pas faire du caté une activité trop « scolaire » ou abstraite, mais une véritable expérience pour les enfants. L'enjeu est de leur permettre de s'approprier la religion chrétienne, qu'elle ne soit pas réduite à une histoire passée ennuyeuse ou à une morale rigide mais qu'elle devienne un support pour leur vie. Cela va également, au-delà de l'enseignement, de les relier à la communauté paroissiale et à travers eux, d'entrer en relation avec leurs familles. Le caté, activité parfois peu

valorisée dans certaines paroisses, redevient un outil pour ouvrir la communauté paroissiale et la vivifier. De même au sein d'IC, l'enquête ne s'arrête pas à la thèse, ce travail nous a permis de réaliser que IC n'est pas qu'un ensemble d'activités mais une expérience très particulière qui transforme les personnes et les groupes. Finalement, si l'expérience IC se déroule bien, il est paradoxalement tout à fait normal de passer à autre chose. Ainsi nous avons fait le constat que beaucoup de groupes arrêtent les activités classiques associées à IC pour se lancer dans d'autres projets liés à la transition écologique, comme des projets d'agriculture à plus grande échelle. Au contraire, cette expérience apparaît être une étape initiale importante d'un processus plus long de mobilisation pour la transition écologique. Avec l'équipe de coordination nationale nous souhaitons désormais développer des outils de formation pour les groupes locaux afin de les aider à améliorer la qualité de cette expérience et ainsi leur dynamique de groupe.

Si mon trouble de départ se lève, la situation n'est pas totalement unifiée. Elle s'est, au fil des enquêtes, élargie à d'autres et enrichie de nouveaux enjeux, signe que l'enquête va se poursuivre...

## **b. Design de recherche**

Les différents articles qui composent cette thèse s'inscrivent dans une enquête personnelle (ma recherche) mais aussi des enquêtes collectives menées au sein de plusieurs collectifs : une startup, une paroisse catholique, un mouvement citoyen pour la transition écologique. L'enquête scientifique pragmatiste (Peirce, 1931 ; Dewey, 1938) peut prendre différentes formes : recherche action (Reason, 2003 ; Reason & Bradbury, 2008 ; Lorino et al., 2011), ethnographie (Watson, 2012 ; Lorino & Mourey, 2013 ; Tavory & Timmermas, 2014 ; Kelly & Cordeiro, 2020) mais aussi des études de cas à partir d'entretiens, d'analyses des documents, d'observations principalement non participantes (Journé, 1999 ; Kerveillant, 2017). Dans tous les cas, l'enquête ne cherche pas à établir une vérité scientifique objective mais à donner du sens à une situation afin de guider l'action (Lorino, 2020). Ainsi la théorie et la pratique ne sont pas séparées mais interdépendantes. Dans chacun des articles, les recherches menées sont liées aux besoins des collectifs et cherchent à y répondre.

### **i. Positionnement épistémologique**

Les articles de cette thèse s'inscrivent dans une épistémologie de l'enquête (Lorino et al., 2011 ; Martela, 2015). Selon l'ontologie pragmatiste, notre rapport au monde est d'abord expérientiel (Martela, 2015). Nous ne pouvons pas prétendre à une position objective, neutre ou détachée du monde que nous étudions. Nous sommes dans le monde, engagé dans un flux continu d'expériences qui participent à nous transformer et à partir desquelles nous pouvons transformer le monde. Dans ce cadre-là, savoir et action ne peuvent-être séparés, l'expérience unit ces deux dimensions. La connaissance n'a pas le statut d'une vérité fixe et universelle, elle est une hypothèse faillible, qui a été vérifiée dans l'action et qui peut servir de guide à l'action (Martela, 2015 ; Lorino et al., 2011). Ainsi toutes les connaissances ne se valent pas puisqu'elles sont plus ou moins vérifiées et bénéfiques pour nos vies. L'enquête est le processus par lequel, face à une situation de trouble, nous parvenons à en rétablir le sens et la maîtrise (Lorino, 2020). Par l'enquête, nous identifions les problèmes qui nous affectent, nous testons de nouvelles hypothèses pour y faire face, nous actualisons notre compréhension du monde et élargissons notre capacité d'action. Nous menons des enquêtes plus ou moins poussées et conscientes, quotidiennement, lorsque nous modifions notre comportement pour répondre à une situation indésirable. L'enquête scientifique collective est simplement une forme plus sophistiquée d'enquête, car elle obéit à des standards et des procédures d'évaluation scientifiques développés historiquement. Elle mobilise une communauté scientifique, afin d'établir plus solidement ses assertions (Martela, 2015). Les articles de cette thèse, suivent (ou plutôt s'efforcent de suivre) les normes en vigueur dans le domaine des sciences de gestion, ils adoptent un style académique et s'insèrent dans des discussions de recherche en gestion. Toutefois, ils partent bien tous de situations problématiques (cf. la partie ci-dessous « Synthèse des études ») et s'efforcent de participer à y remédier, bien que cet effort ne soit pas ou peu explicite dans les articles.

L'enquête comporte une dimension sociale. En effet, le savoir n'est pas élaboré seul mais doit être confronté à d'autres en particulier au sein d'une communauté d'enquête (Zask, 2015 ; Lorino et al., 2011). C'est en particulier la capacité à être communiqué qui donne une validé au savoir (Zask, 2015). Si l'article 1 correspond à une enquête menée de manière relativement solitaire<sup>11</sup>, il donnera lieu à plusieurs réunions pour présenter les résultats et les discuter (avec le DRH de la startup, avec l'équipe IT) et chercher à les valoriser pour l'entreprise. Les articles

---

<sup>11</sup> bien que profondément sociale car même lorsque nous sommes seuls, les autres sont dans notre pensée, notre langage etc. (cf. les travaux de Bakhtin cité par Lorino et al., 2011)

2-3 et 4 correspondent à des enquêtes menées au sein des communautés d'enquête : le conseil pastoral de la paroisse (articles 2-3), des membres de l'équipe de coordination nationale du mouvement (article 4).

L'enquête, de même que l'expérience, n'est pas que cognitive. Elle mêle pensée narrative, raisonnement logique et expérimentation (Lorino et al., 2011). L'abduction, en particulier, s'appuie sur la pensée narrative, l'imagination, pour proposer des hypothèses nouvelles dans la tentative de faire sens de la situation indéterminée. Cette forme d'inférence qui a été théorisée par Charles Sanders Pierce (Dumez, 2012), est au cœur de l'enquête. Elle part de faits surprenants qui ne sont pas expliqués par les lois générales d'arrière-plan pour émettre une hypothèse nouvelle et ainsi proposer une nouvelle loi générale qui devra être confirmée par le raisonnement logique (déduction) et l'expérimentation (induction) (Lorino, 2020 ; Dumez, 2012). Les articles 1 et 4 ont un statut plus exploratoire et recourent essentiellement à l'abduction afin de proposer des interprétations plausibles des situations observées ou recueillies. Les articles 2 et 3, mobilisent davantage la déduction et l'induction. En effet la recherche sur la paroisse, s'appuie sur une participation au projet de transformation paroissiale (article 2) et à la gestion de la phase de confinement (article 3) qui testèrent et expérimentèrent les pistes d'actions.

Le pragmatisme se différencie donc du positivisme ou du réalisme critique, car il ne prétend pas atteindre ou s'approcher de la vérité. Il se différencie également du constructivisme car, s'il admet « qu'aucune théorie ne peut prétendre être objective, d'un point de vue pratique certaines théories sont de meilleures cartes pour naviguer dans le monde que d'autres » (Martela, 2015, p. 550). Le pragmatisme évalue les théories et connaissances, par rapport à leur capacité à résoudre les difficultés qui déclenchent l'enquête.

|                                 | Positivism                  | Critical realism                      | Constructivism                       | Pragmatism                        |
|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Ontology</b>                 | Realism                     | Realism                               | Constructivism                       | Experientialism                   |
| <b>Epistemology</b>             | Correspondence              | Interpretive relativism               | Interpretive relativism              | Fallibilistic instrumentalism     |
| <b>Aim</b>                      | True and accurate theories  | As accurate theories as possible      | Understanding different perspectives | Warranted guidance                |
| <b>Role of the researcher</b>   | Detached observer           | Active interpreter                    | Active interpreter                   | Active interpreter                |
| <b>Standards for comparison</b> | Correspondence with reality | Power to reveal underlying structures | No generally accepted standards      | Capability for warranted guidance |
| <b>Methods of science</b>       | Acontextual                 | Historically contextual               | Historically contextual              | Historically contextual           |

Tableau 2- Comparaison de différents cadres méthodologiques (Martela, 2015)

## ii. Données et analyses

Les articles de la thèse, partagent un même positionnement épistémologique, mais mettent en œuvre des méthodes de recherches différentes. La durée de l’immersion sur le terrain change ainsi que le fait d’avoir mené ou non de l’observation participante.

L’étude de cas sur la startup (article 1) correspond à une immersion de courte durée, dix jours, au sein de l’entreprise. Les données proviennent essentiellement d’entretiens menés dans les locaux de l’entreprise et de notes d’observation. Cette étude exploratoire fut menée à la fin de ma première année de thèse en juin 2018, suite à mon premier atelier doctoral, afin de tester des premières pistes de recherche.

L’étude de la communauté paroissiale (articles 2-3), correspond à une ethnographie organisationnelle (Ybema et al., 2009 ; Van Maanen, 2011 ; Watson, 2012) car elle repose sur une immersion de longue durée de 18 mois (septembre 2019-jusqu’à aujourd’hui, bien que la collecte des données ait été interrompue en mai 2021), un recueil de données principalement par l’observation participante et la participation au conseil pastoral, complété par des données documentaires et des entretiens. Il s’agit d’une forme d’ethnographie particulière, que nous

pourrions qualifier « d’ethnographie à la maison<sup>12</sup> » (Alvesson, 2009), puisque j’étais membre de la paroisse avant de décider d’en faire un terrain de recherche.

L’étude du mouvement Incroyables Comestibles (article 4), a un statut intermédiaire. En effet, elle repose sur une participation étendue dans le temps mais peu intense avec un groupe local Incroyables Comestibles, que j’ai rejoint en tant que membre en janvier 2019, souhaitant en faire un terrain de recherche. Or, le confinement a profondément limité les activités du groupe. Mon engagement, dans le mouvement, a surtout été un engagement auprès de l’équipe de coordination nationale du mouvement (conseil d’administration élargi du mouvement). Durant cinq mois (période d’avril à juillet et septembre 2020), j’ai collaboré au sein de cette équipe à la redéfinition de la mission de l’association nationale et au développement des groupes locaux. Après avoir pris de la distance pour me concentrer sur l’écriture de la thèse, recontacté par la directrice de l’association nationale, j’ai décidé de reprendre mon étude au cours de l’été 2021 pour la réorienter sur le fonctionnement des groupes locaux.

| Articles  | Démarche                                | Données   | Analyse   |
|---|---|---|---|
| <i>Article 1</i><br>(chap.2)<br><b>Startup</b>                  | Etude de cas exploratoire               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 entretiens semi-directifs</li> <li>• 40h d’observation non participante</li> <li>• documents internes et externes</li> </ul>  | Approche abductive<br>Attention flottante                           |
| <i>Articles 2 et 3</i><br>(chap. 3-4)<br><b>Paroisse Cath</b>   | Ethnographie organisationnelle          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 mois d’observation participante (journal de bord, retranscriptions de 18 réunions de conseils pastoraux)</li> <li>• 18 entretiens semi-directifs</li> <li>• documents internes et externes (emails, newsletter, presse locale, chaîne YouTube, boucles WhatsApp)</li> </ul> | Approche abductive<br>Attention flottante<br>Codage multithématique |
| <i>Article 4</i><br>(chap. 5)<br><b>Incroyables Comestibles</b> | Etude de cas multiples (groupes locaux) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 entretiens semi-directifs</li> <li>• 60h d’observation participante</li> <li>• documents internes et externes</li> </ul>  | Approche abductive<br>Attention flottante<br>Codage multithématique |

Tableau 3- Synthèse des données et des modes d’analyse

Pour l’analyse des données, je me suis appuyé sur des démarches favorisant l’abduction (Tavory & Timmermans, 2014 ; Timmermans & Tavory, 2012) et cherchant à éviter le risque de circularité : l’attention flottante (Ayache et Dumez, 2011), consistant à lire l’ensemble du matériaux plusieurs fois sans prendre de notes afin de s’en imprégner en tant que totalité, mais aussi le codage multithématique (Dumez, 2016), consistant à coder le matériau à partir de

<sup>12</sup> Traduction personnelle de “At-home ethnography » (Alvesson, 2009, p. 156)

thèmes hétérogènes (venant de cadres méthodologiques, de la théories, du matériaux). L'objectif de ces deux démarches étaient de ne pas plaquer mes concepts pragmatistes sur mes données (circularité) et de parvenir à faire émerger un sens nouveau et des pistes d'action originales à partir de mes données. Je dois dire que ce fut particulièrement exigeant et je pense pouvoir progresser sur ce point. J'ai été aidé par le fait d'échanger régulièrement avec des chercheurs plus expérimentés, mais aussi la découverte de nouveaux champs théoriques (les travaux sur l'inclusion, les travaux sur le commoning) et la lecture de d'autres auteurs, qui m'ont permis d'élargir mon horizon théorique et de chercher à appliquer d'autres cadres d'analyse à mes données (Timmermans & Tavory, 2012). Toutefois, les notions d'enquête ou d'expérience de Dewey sont très profondes, fascinantes. J'ai parfois eu le sentiment de leur donner trop de poids dans l'analyse, par rapport à des apports plus inductifs. Mais c'est aussi grâce au travail de terrain, que j'ai pu approfondir ma compréhension de Dewey, développer une lecture plus libre et personnelle. Par ailleurs, je n'ai pas démarré cette recherche avec la théorie pragmatiste. J'ai découvert le pragmatisme et Dewey en cours de route et il s'est avéré que ce courant de pensée (particulièrement Dewey) correspondait étroitement à mon projet de recherche. Au fur et à mesure des articles, j'ai le sentiment de parvenir à trouver un meilleur équilibre entre la théorie pragmatiste et la spécificité de mon expérience de terrain. Les allers-retours entre la théorie et mes données, furent l'occasion de nombreux moments de décalages (sous un angle méthodologique certains sont racontés dans la partie suivante) et de surprises, grâce auxquels j'ai eu le sentiment d'apprendre et d'évoluer vers une compréhension plus fine des dynamiques de communautés que j'ai étudié.

### **iii. Contextes de la recherche**

Les articles décrivent mes différents terrains de recherche. Je souhaiterais dans cette partie développer davantage la description de deux d'entre eux :

La paroisse catholique d'une part (articles 2 et 3) et le mouvement Incroyables Comestibles d'autre part.

#### **La paroisse de Dinard-Pleurtuit**

Cette paroisse catholique d'Ille-et-Vilaine (35), fait partie du diocèse de Rennes. Elle est le fruit du regroupement des paroisses de Dinard et de Pleurtuit qui elles même regroupaient plusieurs paroisses (Saint Enogat, Saint Lunaire, Saint Briac-sur-Mer, Le Minihic-sur-Rance et La

Richardais). Elle rassemble chaque dimanche environ 1500 paroissiens sur un territoire de 25 000 habitants.

Le conseil pastoral de la paroisse regroupe le curé de la paroisse, les prêtres et des paroissiens laïcs (c'est-à-dire non religieux). Son rôle est « d'étudier et d'examiner tout ce qui concerne les activités pastorales et de proposer à partir de là des conclusions pratiques, afin de promouvoir la conformité à l'Évangile de la vie et de l'action du Peuple de Dieu.<sup>13</sup>» Il a une voix consultative. Ci-dessous une photo du conseil pastoral en septembre 2020 (je suis la quatrième personne en partant de la gauche).



Figure 5- Photo conseil pastoral Dinard Pleurtuit septembre 2020

Depuis l'arrivée du précédent curé de la paroisse, Luc Pialoux (curé de la paroisse de Dinard-Pleurtuit de 2012 à 2021), la paroisse s'est engagée dans un projet de transformation visant à faire face à la diminution et au vieillissement de ses paroissiens. Ce projet de transformation est inspiré par l'exhortation apostolique, *La Joie de l'Évangile* (2013), du pape François, qui exhorte les chrétiens à ne pas se replier sur eux mais à ouvrir leurs communautés paroissiales. Mais aussi le livre « *Une église tournée vers l'essentiel* » d'un pasteur américain Rick Warren qui propose de penser l'église à partir de ceux qui sont à l'extérieur de la communauté paroissiale. L'idée est simple, elle est résumée par le prêtre canadien James Mallon : « Il est nécessaire de passer de la maintenance à la mission. La 'maintenance', c'est lorsque l'on ne s'occupe que des paroissiens. Déplaçons le focus vers ceux qui ne sont pas paroissiens, vers

---

<sup>13</sup> Source: <https://www.paris.catholique.fr/textes-de-referance-sur-les.html>



l'extérieur.<sup>14</sup> » Pourtant cette transformation est loin d'être évidente face au poids de la tradition et du sacré.

Sous l'impulsion du curé et de son conseil pastoral, la paroisse cherche à être « une famille dans laquelle on aime et on est aimé <sup>15</sup> ». Progressivement, la paroisse fera évoluer ses propositions afin de s'ajuster aux besoins de personnes qui ne sont pas paroissiens réguliers et de leur proposer un chemin adapté à leur situation avec la paroisse. Parmi les activités retravaillées par rapport à cet objectif d'ouverture et d'inclusion, la messe tient une position centrale. La paroisse développera au fil d'expérimentations « Les Dimanches en Paroisse », permettant de rassembler dans l'église cinq dimanches par an un grands nombres de personnes de tout âge bien au-delà du cercle des paroissiens réguliers.



Figure 6- exemple d'affiche Dimanche en Paroisse

A l'occasion du confinement, la communauté paroissiale devra à nouveau se réinventer afin de ne pas se disloquer. Le digital ne permettra pas seulement de vivre des messes dégradées en

<sup>14</sup> Source : <https://fr.aleteia.org/2019/04/06/il-ny-a-que-les-paroisses-missionnaires-qui-survivront-les-autres-vont-seffondrer/>

<sup>15</sup> Source: <https://paroissedinardpleurduit.fr/#decouvrir-paroisse>

distanciel sur la chaîne YouTube de la paroisse, mais de manière surprenante, de nouvelles expériences positives seront rendues possibles et viendront transformer la communauté.



Figure 7- Image extraite d'un teaser pour le Dimanche en Paroisse en ligne du 19 avril 2020



Figure 8- Formation en ligne donnée par un laïc



Figure 9- Messe des rameaux 2020 vécue à distance

## Les Incroyables Comestibles

Les Incroyables Comestibles sont un ensemble de groupe locaux (estimés à plusieurs centaines en France<sup>16</sup>), simples collectifs ou associations, qui développent des activités d'agriculture urbaine, ouvertes à tous, sur l'espace public. Les groupes Incroyables Comestibles ne plantent pas avant tout pour eux, ils invitent les habitants du quartier à récolter. Leurs plantations peuvent souvent être identifiées par ce petit panneau :



Figure 10- Panneau indiquant une plantation Incroyables Comestibles

« Originaire d'Angleterre, les Incroyables Comestibles (en anglais : Incredible Edible) est un mouvement participatif citoyen de bien commun (...) animé par l'idéal de nourrir l'humanité de façon saine pour l'homme et pour la planète, localement, en suffisance, dans la joie et la dignité de chacun. (...) [Le mouvement] cherche par la nourriture comme facteur d'unité et de convivialité, à reconnecter les gens entre eux et les reconnecter à la terre nourricière. Par des actions simples et accessibles à toutes et à tous, les Incroyables Comestibles cherchent à promouvoir l'agriculture urbaine participative en invitant les citoyens à planter partout là où c'est possible et à mettre les récoltes en partage. (...) Mouvement de la transition citoyenne des territoires, les Incroyables Comestibles mobilisent des milliers et des milliers de citoyens, par des initiatives engagées dans plus de 500 communes, partout en France. Le mouvement Incredible Edible est présent dans 25 pays dans le monde, sur tous les continents. <sup>17</sup>»

---

<sup>16</sup> En juin 2020, l'équipe de coordination nationale parlait de 400 groupes mais le référencement n'étant plus à jour, ce chiffre est certainement loin du compte.

<sup>17</sup> Source: <http://lesincroyablescomestibles.fr/qui-sommes-nous/>



Figure 11- Initiative de plantations partagées en ville *Incrovables Comestibles*

Au sein du mouvement, je me suis rapproché du groupe local de Pleurtuit. Ce groupe a été créé en 2016. Comme beaucoup de groupes IC, sa création est étroitement liée à la diffusion du film documentaire, *Demain*, de Cyril Dion en 2015. Salomé la fondatrice et responsable du groupe de Pleurtuit m'a ensuite mis en relation avec l'équipe de coordination nationale du mouvement composée au printemps 2020 de six membres (trois administratrices et trois membres extérieurs au bureau mais participant de manière très régulière).



Figure 12- atelier de semis avec le groupe IC Pleurtuit mars 2020

Au moment où je rejoins l'équipe de coordination nationale en tant que chercheur afin de les accompagner et d'étudier l'effort pour faire communauté dans le mouvement, la situation n'est pas simple : l'association nationale peine à fédérer les groupes locaux, les anciens administrateurs ont tous quitté le bureau et trois nouvelles administratrices s'efforcent de

relancer des projets (référencement internet des groupes locaux, formations, journées de nationales de rencontres entre groupes, communication sur le mouvement etc.). Si la situation de l'association nationale est compliquée, au niveau local certains groupes se développent considérablement. C'est le cas du groupe de Pleurtuit, il est très visible et mène de nombreuses actions en partenariat avec la mairie : plusieurs jardins partagés sur l'espace public mais aussi des composteurs publics, différents événements de sensibilisation à l'écologie etc.

### **c. Entre ethnographie, autoethnographie, recherche action : la recherche comme expérience qui emprunte à différents courants et invente un positionnement singulier**

Mon expérience en entreprise préalable à la thèse m'a donné le désir de participer par la recherche à transformer les organisations pour qu'elles soient plus humaines. Au cours de mon master recherche, j'étais déjà sensible aux méthodes de recherche-action ou de recherche-intervention. Dans le cadre de la thèse, après une première recherche exploratoire assez classique du point de vue méthodologique (article 1), ma découverte du pragmatisme américain a conforté ce projet de produire un savoir par l'action et au service des collectifs dans lesquels il est élaboré. C'est ainsi que pour les articles 2, 3 et 4, ma méthodologie initiale était très fortement inspirée par l'enquête pragmatiste (Martela, 2015) telle qu'elle fut mise en œuvre par des chercheurs en organisations (Kerveillant, 2017 ; Lorino et al., 2011). Toutefois, mon parcours de recherche ne fut pas un long fleuve tranquille et les dispositifs « tout propres » que j'avais préparé, furent rapidement bouleversés par le fil des activités et les multiples enquêtes qui émergèrent de façon imprévue. Obligé de sortir des chemins battus, j'ai été confronté à de multiples tensions. Ces tensions peuvent être rassemblées dans le grand thème de la proximité et de la mise à distance du chercheur et de son terrain. Je vais désormais expliquer, en détaillant l'un de mes terrains de recherche (la paroisse catholique), comment la notion d'expérience de Dewey me fut précieuse pour accueillir ces tensions et y faire face. Nous le verrons, au travers de la notion d'expérience, le processus de recherche ou d'enquête est repositionné comme un processus fondamental de transaction avec son milieu conjuguant proximité et mise à distance, visant à créer une situation plus unifiée.

Chacune des quatre parties qui suivent aborde une tension différente. Je commence par aborder certaines consignes méthodologiques classiques risquant de devenir des contraintes génératrices de tension pour le chercheur. Je relate ensuite dans l'encadré « Vignette » mon expérience personnelle de recherche : la manière dont la tension est apparue et dont j'ai tenté d'y répondre. Finalement, je reviens sur quelques concepts pragmatistes qui me semblent présenter une pertinence méthodologique pour la recherche en management.

### **1 -ère tension : chercher à l'extérieur vs chercher l'intérieur de sa propre vie : notion d'expérience**

Afin qu'une recherche réponde aux codes scientifiques, il est courant de dire qu'il faut rechercher l'objectivité. Bien sûr, cet objectif est remis en question par la tradition interprétativiste ou constructiviste. En effet, le chercheur n'est pas neutre, extérieur à son objet de recherche. Pourtant, même dans ces traditions, on nous met en garde contre la familiarité, l'intimité avec le terrain. Expliquer que son projet de recherche porte sur un groupe, une organisation, dont on est déjà membre, éveille des soupçons (Dorion, 2018) : « Etes-vous capables de prendre de la distance, d'observer et d'appréhender ce qui peut sembler évident, normal, insignifiant pour les membres et qui pourtant intéresse la science ? ».

Même dans les démarches consistant à s'immerger dans son terrain, telle l'ethnographie organisationnelle, il faut être capable de rendre le familier étranger, et d'oser affronter la trahison que représente l'écriture (Ybema et al., 2009). Ainsi, tout pousse à croire que ce qui est sous nos yeux, notre propre expérience de vie, n'est pas intéressant. Adopter les codes de la recherche s'apparente à transformer une expérience de vie pour en faire une expérience de recherche correspondant aux critères scientifiques. Se faisant notre propre expérience peut sembler se vider de son sang, c'est-à-dire, de ce qui fait sa vitalité : les questions qui nous animent, les liens qui nous attachent, l'histoire qui nous enracine, les rêves qui nous habitent. La recherche scientifique doit pouvoir être réalisée en terrain neutre : il va falloir dépersonnaliser son expérience ou bien accéder à un terrain qui ne nous est pas personnel. On peut avoir la sensation que l'intimité avec son terrain ne comporte que des risques hormis le fait de faciliter l'accès.

## Vignette 1

Au cours du 2<sup>ème</sup> semestre 2019, je travaille déjà depuis plus d'un an sur la notion de communauté et son utilisation dans les sciences de gestions. Je m'intéresse à la possibilité pour une communauté de s'ouvrir, de se renouveler et surtout de ne pas de replier sur elle-même. A partir d'une conception de la communauté inspirée par la notion de solidarité organique (Durkheim), je cherche à penser la communauté dans la différence. Au fond, je suis profondément travaillé par mon expérience au sein d'une communauté paroissiale à Issy-Les-Moulineaux. Depuis bientôt quatre années, j'habite une maison paroissiale et je suis avec mon épouse engagé dans une communauté catholique à Issy-Les- Moulineaux. Dans le cadre de ce service, je fais l'expérience d'être profondément immergé dans une communauté. Je vis dans un lieu qui appartient à cette communauté paroissiale. L'essentiel de mes activités en dehors de mon travail est orienté vers cette communauté. Dans notre mission au sein de cette paroisse, nous avons l'objectif d'être attentif aux voisins, d'accueillir les nouveaux et de chercher à créer des occasions de rencontres avec des personnes qui ne sont pas membres de la communauté paroissiale. Ainsi le désir de faire communauté au-delà du cercle des initiés est déjà là. J'en éprouve le désir mais aussi toute la difficulté.

En septembre 2019, suite de notre déménagement en Bretagne, nous rejoignons une paroisse catholique à Pleurtuit qui fait de l'ouverture de sa communauté paroissiale une priorité. Désormais, cette mission d'ouverture n'est plus portée par quelques-uns mais par une grande partie de la communauté paroissiale. Surtout, elle ne repose plus seulement sur la bonne volonté, elle est organisée. La paroisse fait évoluer ces différentes activités, son organisation dans cet objectif. Je suis étonné. En découvrant cette nouvelle paroisse, je prends conscience de tout ce qui faisait obstacle à l'ouverture dans la précédente communauté. Invité à participer au conseil pastoral, je découvre avec bonheur que ces membres ne sont pas focalisés sur des sujets mineurs de maintien et d'entretien du fonctionnement de la paroisse, mais qu'ils cherchent profondément à la transformer. J'avais déjà fait le lien évidemment entre mon sujet de recherche et mon expérience d'engagement dans des communautés paroissiales. Mais désormais, je prends conscience que mon sujet de recherche n'est pas seulement en lien, il est au centre des questionnements et du projet de cette communauté paroissiale. Je ressens l'envie d'en faire mon terrain de recherche.

Pourtant je suis hésitant : ce terrain ne me semble pas intéressant pour la communauté académique et je ne suis pas à l'aise pour justifier l'intérêt méthodologique d'une telle intimité

entre le chercheur et son terrain de recherche. Après plusieurs mois de questionnements, je prends conscience que cette expérience de vie nourrit intensément mes questionnements sur la communauté. En faire un terrain de recherche serait l'occasion de rendre visible le lieu où se fait réellement cette recherche et de l'approfondir. En décidant alors d'en faire un de mes terrains de recherche, j'aspire à faire de mon expérience de vie, une expérience de recherche.

L'ethnographie organisationnelle n'est bien sûr pas uniquement tournée vers des organisations lointaines, elle invite également les ethnographes à « considérer la possibilité de voir leur propre vie comme une occasion de recherche qui peut produire des analyses et des connaissances pertinentes pour les organisations sur lesquelles ils mènent leur recherche <sup>18</sup>» (Watson, 2012, p. 21). Ces tensions furent l'occasion d'approfondir le sens de cette phrase. Si nos lieux de vie peuvent être des terrains pertinents, plus profondément notre vécu personnel, subjectif, fait partie de la recherche ou devrait en faire partie. L'abolition de la frontière sujet-objet est ainsi au cœur notamment de l'auto-ethnographie (Doloriert & Sambrook, 2012).

Comment une recherche en management peut-elle devenir une véritable expérience ? Une recherche qui ne nous engage pas véritablement, au sens d'une recherche qui ne répond pas à nos questions personnelles, qui ne fait pas sens pour nous, qui est déconnectée par rapport à nos désirs et nos projets, n'est pas, au sens de Dewey, une expérience. Dans le cadre de ma recherche, je me suis confronté à des sortes de dualismes qui pesaient sur mon expérience de recherche, en particulier le dualisme intérieur/extérieur ou sujet/objet. Les pragmatistes refusent également le dualisme sujet/objet, ils considèrent que le monde n'est pas avant tout quelque chose à observer, mais un monde d'expériences dans lequel nous sommes acteurs (Materla, 2015). Cela rejoint la position de chercheurs mobilisant une ontologie processuelle en management et encourageant à voir la recherche comme une expérience de vie qui engage toute la personne du chercheur (Sergi & Hallin, 2011). Les dimensions plus subjectives ou intersubjectives, personnelles et émotionnelles, ne doivent être ni cachées, ni évitées, elles font partie de l'expérience de recherche (ibid.)

---

<sup>18</sup> Traduction personnelle de: "invitation to ethnographers to consider the possibility of treating their own life situation as a research site which can generate insights and information relevant to their focal research organisation." (Watson, 2012, p.21)



D'autre part dans une perspective pragmatiste, l'objectif de la recherche n'est pas de découvrir la réalité mais d'améliorer nos expériences de vie. Nos expériences de vie doivent donc être le point de départ et d'arrivée de la recherche. Même la philosophie doit, selon Dewey, s'occuper des problèmes concrets qui affectent la vie des hommes (Dewey, 1920/2014). Dans cette perspective, la recherche ne se déroule pas à l'extérieur de la situation mais immergé dans la situation. Elle est toujours animée d'objectifs, de valeurs ou de fins-en-vue. Elle n'est pas neutre. Si l'objectif de la recherche est d'améliorer la vie et que notre rapport au monde est avant tout expérientiel, alors notre expérience de vie est le lieu mais aussi le moyen de la recherche. Or, les travaux en gestion en mobilisant le concept d'enquête me semblent perdre de vue que l'expérimentalisme dont se revendique Dewey, ne se limite pas à son volet méthodologique, il est aussi un mode de vie (Zask, 2007). L'expérience correspond aussi bien au fait de mener une expérience (enquêter), que de vivre une expérience. Les composantes actives et passives de l'expérience sont inséparables. En effet, comment enquêter si je ne vis pas la situation indéterminée, si je ne désire pas son amélioration, si je ne travaille pas avec la situation ? Ainsi ce travail de thèse, participe à valoriser et approfondir cet aspect fondamental de l'enquête : vivre une expérience.

## **2 -ème tension : traiter le problème vs accueillir le trouble : notion d'enquête**

Bien souvent, lorsque l'on débute une recherche et que l'on présente son projet à des collègues ou à des praticiens, une question revient : « quel est le problème ? A quelle problématique cherches-tu à répondre ? » En effet, il convient de procéder avec méthode et de partir de la littérature, d'un gap, d'une question de recherche, pour ensuite définir son design de recherche, sa méthode, son terrain (Allard-Poesi & Maréchal, 2014). Même dans les approches de recherches actions ou ethnographiques le chercheur part sur le terrain avec une idée d'un problème scientifique ou pratique auquel il souhaite répondre (Neyland, 2008). On admet volontiers que ce problème, la question de recherche puisse évoluer. Mais problématiser n'est-ce pas déjà commencer à répondre ? N'est-ce pas faire entrer la situation dans des grilles d'analyses préexistantes, préconçues et donc dès le départ développer une forme de d'extériorité vis-à-vis de celle-ci ? Peut-être n'existe-t-il que peu de lien entre ce problème et la situation, ou bien entre ce problème et l'opinion que s'en fait le collectif. Dans une perspective où la science cherche à se rendre utile, il peut être intéressant de s'interroger sur ces questions. En tant que jeune chercheur, cherchant à se légitimer, il est tentant d'adopter les problèmes des autres, de ceux dont dépendent notre carrière et d'ignorer ce qui appelle une

solution dans la situation vécue. Cette manière de faire est rassurante. Elle permet de structurer son travail, de l'organiser. Les situations peuvent offrir des opportunités à saisir mais il faut veiller à ne pas trop dévier de son projet initial.

### **Vignette 2**

Le 21 février 2020, lorsque j'évoque pour la première fois avec le père Luc (curé de la paroisse de Dinard-Pleurduit), l'idée de faire de la paroisse l'un de mes terrains de recherche, il est enthousiaste. Je lui explique que je souhaite mettre en place une recherche-action qui permettra d'apporter des réponses à la paroisse tout en développant des connaissances scientifiques. Le père Luc m'oriente vers un sujet passionnant : le décalage croissant entre « la notice » des sacrements et la manière dont ils sont célébrés. En effet, les sacrements du baptême ou du mariage font encore l'objet de très nombreuses demandes mais les attentes ont beaucoup évolué, engendrant un décalage croissant entre ces attentes et ce que les sacrements visent à produire (par exemple : le sacrement du baptême correspond traditionnellement à l'entrée dans la communauté chrétienne et en particulier la communauté paroissiale locale, or de plus en plus de personnes demandent le baptême sans avoir l'intention d'intégrer la communauté locale). A ce moment-là, la recherche-action constitue pour moi l'unique forme possible pour mener une recherche conforme à une vision pragmatiste. J'ai eu plusieurs échanges avec des chercheurs à ce sujet en particulier Philippe Lorino. Je suis influencé par sa vision de la recherche consistant à s'appuyer sur une communauté d'enquête à répondre aux besoins de l'organisation, à privilégier l'observation participante aux entretiens. À la suite de cette rencontre avec le père Luc mon dispositif de recherche se précise : le besoin de l'organisation est identifié, j'ai imaginé un processus pour former une communauté d'enquête et collaborer pour y répondre. C'est alors que survient le premier confinement. L'organisation paroissiale s'arrête et mon sujet de recherche devient soudainement la dernière de ses priorités. A cet instant, j'accuse le coup et je me demande comment passer le temps. Au bout de quelques jours, mes idées se clarifient. Dans l'esprit d'une recherche pragmatiste, je cherchais à partir d'une situation troublée qui menace la communauté afin de m'intégrer à l'enquête et d'y contribuer. C'est exactement la situation dans laquelle je me trouve. Qui plus est, le problème n'est pas identifié d'en haut il s'impose à tous et menace réellement la communauté paroissiale. Je m'intéressais à l'enquête pour son potentiel d'intégration de personnes différentes. Dans ce cas précis, l'enquête vise à maintenir en vie la communauté paroissiale. Par la suite, elle se révélera être un formidable levier

d'ouverture. En écrivant ces quelques lignes à mon curé au démarrage du confinement j'anticipe sur la suite des événements :

« La période est une occasion pour approfondir et étendre notre communauté : nous sommes touchés par un fléau commun qui dépasse les idéologies, les frontières. Plus que jamais nous nous sentons liées les uns aux autres. Nous évoluons en dehors du cadre parfois rigide de nos organisations, cela nous donne une certaine liberté pour penser différemment, tester des choses. (...) comment faire de cette période de confinement un moment pour renouveler notre communauté, tester et réinventer certaines de nos actions ? (...) Ainsi je te propose, 2 choses :  
-mettre en place une équipe de paroissiens pour se coordonner en cette période de confinement.  
(...) proposer et mettre en place des actions qui permettent de s'entraider, de vivre la charité, et d'éprouver le fait d'être une communauté. -Un projet concret autour des dimanches en paroisse<sup>19</sup> ou du connectez-vous<sup>20</sup> version confinement afin de continuer à maintenir le lien avec ces personnes des DEP. » (E-mail du 20/03/20).

Développer une posture d'enquête dans le milieu paroissial ne se fait pas sans difficultés. Le conseil pastoral ne ressemble pas tout à fait à la communauté d'enquête idéale que j'espérais : nous sommes loin d'un fonctionnement démocratique, horizontal, le curé consulte les paroissiens mais c'est bien lui qui décide. Il a un tempérament de leader, il est très créatif et sait convaincre le conseil. Il y a trop peu de place à mon goût pour le débat, le dialogue, les désaccords... Là encore, je ressens un décalage entre ma posture de recherche rêvée et la réalité dans laquelle je me trouve. Plutôt que d'adopter une posture neutre, je m'engage dans le débat, je propose régulièrement de davantage faire participer les paroissiens à la prise de décision. J'exprime mes points de désaccord, cela ouvre la voie à d'autres et crispe parfois notre curé. Pourtant Luc, le curé, s'ouvre de plus en plus à la participation des paroissiens. Il m'explique avoir négligé cette dimension, de la participation des paroissiens et de leur appropriation personnelle du projet paroissial, dans les premières années de son ministère. Il comprend de plus en plus son importance pour la pérennité du projet. Le confinement durant lequel le CPP jouera un rôle clé accélère cette tendance. A la sortie du confinement, Luc engage une décentralisation des activités et des décisions sur la paroisse. Des responsables sont nommés. Suite à une réunion de conseil pastoral en septembre 2020, une paroissienne membre du conseil, vient me voir pour me remercier : « *grâce à toi, je trouve que chacun s'exprime beaucoup plus,*

---

<sup>19</sup> DEP : événements de la paroisse pour rassembler des personnes, non paroissiens réguliers, le dimanche

<sup>20</sup> Newsletter paroissiale

*l'ambiance a évolué, c'est plus collaboratif* » (Journal de bord). Je ne fais pas partie de la communauté d'enquête idéale mais je comprends que j'ai contribué à ouvrir cette enquête, ces enquêtes, à plus de diversité.

La notion d'enquête pragmatiste consiste à chercher à restaurer l'intelligibilité ainsi que l'actionnabilité d'une situation troublée qui menace l'individu et le collectif (Lorino, 2020). L'enquête, au sens pragmatiste, est un processus naturel plus ou moins sophistiqué (enquête du sens commun vs enquête scientifique), qui prend racine dans une forme de souffrance, de manque, de trouble. C'est l'accueil de cette situation mais aussi son refus, qui permet de se mettre en recherche. La problématisation est une étape parmi d'autre dans le processus d'enquête mais elle ne précède, ni ne remplace l'expérience du trouble. Pour les pragmatistes, particulièrement John Dewey, le développement de connaissances utiles à la société, suppose de partir de la situation et d'un problème. « Tout problème sur lequel porte l'enquête scientifique qui n'est pas directement lié à une situation sociale réelle (ou « pratique ») est un faux problème ; il est établi de manière arbitraire par l'enquêteur » (Dewey, 1938 p. 499 in Martela, 2015).<sup>21</sup>

Entrer dans la situation, se laisser déborder par l'activité, ne sont pas, dans ce sens, contraires à une recherche scientifique pragmatiste. Cependant, il n'y a pas d'enquête sans problématisation. Ainsi, un chercheur uniquement dans l'émotion, dans l'accueil de la situation et dans le trouble ne saurait imaginer et expérimenter des voies d'amélioration. Un obstacle à l'enquête peut être le fait que les problèmes qui émergent de la situation ne correspondent pas à des problèmes qui intéressent la science. Ce travail de recherche m'a conduit à me laisser déplacer et à lâcher prise sur les problèmes auxquels j'aurai aimé répondre pour accueillir davantage les difficultés collectives et les problèmes auxquels elles donnaient naissances.

### **3 -ème tension : coller à la méthode vs expérimenter : notion d'expérimentation**

Les méthodes de recherches qualitatives sont parfois critiquées sous prétexte qu'elles manqueraient de rigueur par rapport à des méthodes quantitatives (Gioia et al., 2013). Afin d'y répondre les chercheurs menant des recherches qualitatives sont invités à structurer leur

---

<sup>21</sup> Traduction personnelle de: "Any problem of scientific inquiry that does not grow out of actual (or "practical") social conditions is factitious; it is arbitrarily set by the inquirer" (Dewey, 1938 p. 499 in Martela, 2015).

démarche et à s'inspirer de méthodologies éprouvées. Pour un jeune chercheur, face à l'incertitude, en proie au doute, il est souvent rassurant de pouvoir revendiquer telle ou telle méthodologie pour garantir la rigueur du dispositif mais aussi être guidé dans les étapes de la recherche. Ici encore, nous retrouvons une forme d'extériorité de la recherche, méthodologique cette fois. Si les questionnements, la réflexivité, sont encouragés sur le contexte de sa recherche et ses caractéristiques spécifiques, le chercheur est néanmoins fortement incité à rentrer dans une case et seuls les chercheurs reconnus semblent pouvoir prétendre redéfinir ces cases. Ainsi, lorsque notre propre cheminement de recherche s'éloigne d'un parcours type, cette différence est pesante. Comment peut-elle devenir un des moteurs de la recherche ?

### **Vignette 3**

La période de confinement me fait basculer dans une recherche qui se rapproche beaucoup plus de la recherche menée par la paroisse d'une part, et de mon positionnement de membre du conseil pastoral d'autre part. D'un dispositif élaboré de recherche-action, je passe à une forme d'ethnographie mais je ne prendrai conscience de cette évolution que progressivement. Dans les premiers temps, je refuse de lâcher l'idée de la recherche-action. Mes données sont au départ essentiellement des comptes rendus de conseils pastoraux durant lesquels nous essayons de trouver des solutions pour maintenir la continuité des activités paroissiales durant le confinement. Pourtant, je réalise que si je suis bien en train de vivre une enquête, c'est assez éloigné de la recherche-action. Je ne réponds pas par ma recherche à une demande de l'organisation, ma recherche se fait de plus en plus discrète par rapport à la paroisse. Au début du confinement, je propose des initiatives pour sonder des paroissiens, former une communauté d'enquête, mettre en place des activités plus proches de la recherche-action. Toutefois, ce n'est pas véritablement pertinent dans la situation d'urgence que nous rencontrons. Je dois accepter la situation dans laquelle je me trouve : comprendre ce que j'ai sous les yeux, répondre aux besoins du moment. Est-ce vraiment de la science ? Même avec un regard pragmatiste valorisant la pratique, je suis mal à l'aise. Assez naturellement, je prends de plus en plus de notes sur cette expérience paroissiale, je raconte les messes vécues en ligne, je suis attentif aux évolutions. A la sortie du confinement, j'ai accumulé un matériau mais je ne sais pas véritablement quelle étiquette méthodologique lui donner. En réalité, j'ai été pris par l'activité et j'ai adapté mon dispositif aux circonstances. D'une posture visant à contribuer en tant que chercheur, j'ai évolué vers une posture visant à participer, tout en développant une réflexivité et une distance par rapport à mon terrain. La redécouverte de l'ethnographie en particulier de son lien historique avec le pragmatisme sera pour moi une délivrance. Jusque-là, j'associais

l'ethnographie à une forme de recherche visant à comprendre de l'intérieur un collectif mais aucunement à lui être utile. Cherchant à concilier ces deux dimensions, je m'étais intéressé à l'ethnographie collaborative avant de réaliser avec déception qu'il s'agit d'un protocole assez formalisé nécessitant une collaboration beaucoup plus poussée que ce que j'avais imaginé (visée de la recherche, collecte de données, écriture etc.). Pourquoi aller chercher plus loin ? L'ethnographie comporte déjà cette possibilité dans ses gènes qu'il me faut actualiser dans mon projet de recherche. La découverte des liens profonds entre le pragmatisme et l'école de Chicago, entre John Dewey et Bronislaw Malinowski (Dewey, 1925/2012 ; Zask, 2015) , ainsi que la lecture d'articles de Tony Watson (2011 ; 2012), ethnographe organisationnel renommé revendiquant une posture pragmatiste, m'encouragent à opter pour une étiquette d'ethnographe sans renoncer aux spécificités de ma recherche. De même, durant le cours de ma recherche, je m'interroge : le fait de donner une grande place à mon expérience personnelle, fait-il pencher mon travail vers l'auto-ethnographie ? En effet, je suis profondément immergé dans cette expérience paroissiale, une partie de mes données proviennent de ma manière de vivre la situation (en particulier durant le confinement). Pourtant, ce n'est pas tant mon point de vue que je cherche à analyser, que ce qui est vécu par la communauté. Mes notes sont beaucoup moins autour de ma propre expérience que des observations et analyses d'évènements associés à la paroisse (réunion, messes en présentiel ou en ligne, temps conviviaux). Là encore des lectures complémentaires me confirmeront que je suis plus dans une ethnographie, avec certes une place importante pour ma propre expérience, que véritablement une auto-ethnographie telle qu'elle se développe dans les études sur les organisations (Doloriert & Sambrook, 2012 ; Dandoy, 2019).

Toutes les méthodes dans la logique pragmatiste peuvent avoir une utilité à condition qu'elles puissent guider les processus d'enquête et d'expérimentation. Sont-elles un support à l'expérimentation pouvant être transformé ou bien un cadre auquel se conformer ? Permettent-elles d'éclairer sa propre expérimentation ou enquête, ou bien encouragent-elle à la routine et à l'indifférence vis-à-vis de la situation spécifique de recherche dans laquelle on se trouve. La routine selon Dewey est l'ennemi de l'expérience, on n'apprend plus rien. A l'inverse, le caprice ou les tentatives désordonnées, impulsives ne produisent pas une véritable expérience (Dewey, 1934/2005). Entre ces deux extrêmes, l'expérimentation suppose un ajustement des méthodologies (modes d'expérience) afin de les adapter à ses objectifs (fins-en-vue) et à la

situation. Les phases de décalage et d'ajustement sont extrêmement précieuses pour retrouver le sens de la méthodologie, la remettre au service de l'enquête et la faire évoluer si besoin.

#### **4-ème tension : le détachement ou l'attachement instrumental vs l'appartenance authentique : Notion de communauté d'enquête**

Dans les recherches ethnographiques valorisant l'immersion et le développement de lien avec son terrain, la socialisation a, bien souvent, pour objectif la collecte de donnée, l'acquisition de connaissances et de compétences pour les interpréter. L'intégration dans une communauté vise souvent davantage à servir les intérêts de la science. Il y a un côté intéressé à cette intégration. Si l'on devient bien quelqu'un de l'intérieur, c'est dans le but, bien souvent, de servir ceux de l'extérieur et dans la perspective de retourner vers cet extérieur à l'issue de la recherche. Faire de la recherche dans une communauté est assez classique, faire de la recherche dans, avec et pour une communauté est plus étrange. A nouveau, cela compromet l'extériorité si précieuse pour revendiquer un discours scientifique. « The term « going native » refers to the danger for ethnographers to become too involved in the community under study, thus losing objectivity and distance. » (O'Reilly, 2009, p.87)

Le chercheur semble écartelé entre des communautés qui ne partagent ni les mêmes codes, ni les mêmes méthodes, ni les mêmes modes de fonctionnements, ni les mêmes objectifs : le collectif dans lequel il est immergé durant sa recherche et la communauté scientifique à laquelle il appartient. S'il développe une forme d'appartenance communautaire à son terrain, pas seulement en apparence, il court le risque d'être confronté à des injonctions contradictoires, des manières d'être antagonistes, l'obligeant éventuellement à se cliver pour y faire face. Faire de la recherche dans, par et pour une communauté tout en cherchant à contribuer à la communauté scientifique, est-ce vraiment réaliste ? Ne faut-il pas assumer de devoir trahir, quitter, choisir ? En tant que jeune chercheur, cherchant à s'insérer professionnellement dans la communauté académique, le chemin semble tout tracé et les priorités sont claires. « Quelles sont les contributions théoriques ? » est la question qui domine. La contribution pratique et l'avis des praticiens sur leurs propres expériences sont bien souvent relégués à quelques courts paragraphes en fin de thèse.

#### **Vignette 4**

Lorsqu'en septembre 2019, je découvre la paroisse, son fonctionnement, sa culture. C'est très différent de ma précédente expérience. Je dois retrouver des repères. Lors de ma participation au conseil pastoral de paroisse (CPP), je prends conscience des liens assez étroits qui relient les membres entre eux. Ces liens ont été tissés par la participation aux activités de la paroisse. L'accueil, à mon égard, est chaleureux mais de toute évidence je ne suis pas encore lié à cette paroisse, je suis encore un peu étranger. Lors des premiers CPP, je me fais remarquer, j'exprime librement des idées, je prends souvent position. Je réalise que je suis peut-être trop critique, après tout, la paroisse fonctionne très bien... Alors que mon sujet de recherche me semble très lié aux préoccupations de la paroisse discutées au CPP, personne ne semble intéressé par ma recherche, cela me surprend. Progressivement, je rentre un peu plus dans le moule. Toutefois, je me sens partagé entre une appartenance à cette paroisse qui se développe et un regard critique plus distant influencé par mon activité de chercheur. Je me sens membre et étranger à la fois, la situation n'est pas très agréable à vivre.

En parallèle, je participe à des célébrations, à des activités de la paroisse, je donne des coups de main, je fais des rencontres et je commence à nouer des relations amicales. J'expérimente de plus en plus le sentiment d'appartenir à cette paroisse. Je suis frappé par l'accueil et l'ouverture pour accueillir des nouveaux. Par exemple, je suis rapidement associé à un groupe de pères de famille qui se réunit tous les mois pour partager des lectures autour d'une bonne bouteille de vin. Ces activités qui n'ont pas de lien direct avec la paroisse, me permettent de m'intégrer et de me sentir plus membre.

Durant le confinement, le CPP est beaucoup plus mis à contribution. Nous nous sentons dans le même bateau. Cela nous resserre. Au début, je suis divisé car j'ai deux objectifs : celui de contribuer à ce que la paroisse traverse cette période difficile, mais aussi de mener à bien mon projet de recherche. A plusieurs reprises, j'ai l'impression que mes ambitions de recherche me conduisent à faire des propositions qui sont un peu décalées par rapport à la situation et peuvent créer de la méfiance. Par exemple, alors que nous décidons de lancer une initiative de rencontres sur YouTube, je suggère qu'on élargisse le cercle des décideurs pour associer des personnes plus diverses et plus éloignées de la paroisse. Ma proposition a du sens mais d'un point de vue pratique, alors que nous sommes dans l'urgence, ce n'est pas vraiment opportun ni réaliste. Les choses fonctionnent plutôt bien et simplement.

Par la suite, je m'engage comme catéchiste dans la paroisse dans une des écoles locales. Je trouve une activité de la paroisse dans laquelle je peux être membre tout simplement sans être aussi chercheur. Ça me fait du bien de pouvoir participer aux activités, je me sens plus légitime



et je pense être perçu comme plus légitime. Cela me permet d'intensifier mes relations avec certaines personnes du CPP qui avaient du mal à me situer et peut-être me considéraient toujours un peu comme un étranger ou alors comme un intello.

Au CPP de rentrée, je suis beaucoup plus intégré, je trouve mieux ma place, je comprends aussi que mon rôle est précieux et apprécié (critiquer, penser différemment, ouvrir de nouvelles pistes/projets). Un des membres historique et partant du CPP nous encourage à faire preuve de plus d'esprit critique. Au cours de ce CPP, il est fait référence à mon sujet de recherche, « c'est passionnant d'étudier cela ». Je sens que j'existe en tant que membre et chercheur. Je me sens membre et chercheur, plus unifié.

Un nombre croissant de travaux ethnographiques revendiquent cette dimension d'engagement. C'est le cas de l'ethnographie activiste ou ethnographie militante (Juris, 2013; Graeber, 2013 ; Dorion, 2018). C'est en particulier le champ de recherche sur les organisations alternatives (Parker et al., 2014) ou celui sur les organisations issues de mouvements sociaux (Sutherland et al., 2014).

Dewey se reconnaîtrait probablement dans ces formes de recherche engagée. Il associe le processus d'enquête avec un processus de formation d'une communauté : la communauté d'enquête (Zask, 2015). Ainsi, il établit un lien entre la recherche et le développement de communautés. Les savoirs prennent racine dans des communautés, à certaines périodes, par rapport à certains besoins. Or, le savoir, en se déconnectant du groupe dans lequel il se forme et pour lequel il se forme, perd de sa pertinence. Il ne fait plus sens et il ne nourrit plus l'expérience du groupe (Dewey, 1920/2014).

Le chercheur appartient à différentes communautés : sa communauté de terrain, et sa communauté académique. Pourtant son expérience de recherche est une et doit le rester s'il souhaite lui conserver sa vitalité. Ainsi pour que la recherche académique soit de qualité, mais aussi pertinente pour la pratique et épanouissante pour le chercheur, il faut recréer des continuités entre ces différentes communautés.

Dans mon expérience de la recherche, j'ai cherché à développer une recherche académique de qualité tout en étant utile à mon terrain. J'ai parfois eu l'impression que cette double appartenance est un grand écart. Cette oscillation entre proximité et mise à distance est d'autant

plus forte que mes communautés d'appartenance sont éloignées. Je crois qu'il est de notre responsabilités de chercheurs engagés de rapprocher ces mondes afin de ne plus découper notre expérience de recherche et nos productions (destinées au terrain, destinées au monde académique) qui perdent de leur vitalité et de leur sens pour la société.

#### **d. La communauté comme sujet de recherche : trois projets, trois formes d'appartenance, retour sur certaines implications méthodologiques**

Mes différents terrains correspondent à des collectifs dans lesquels j'ai cherché à participer en tant que membre et chercheur à certaines enquêtes en cours, liées à mon thème de recherche. Je n'ai jamais été totalement extérieur à mon terrain, ni ai-je cherché à l'être. Selon les projets, en fonction de mon degré d'implication mais aussi de mon histoire avec le collectif, j'ai développé différents niveaux d'appartenance ou d'attachement sur lesquels j'aimerais revenir afin d'en développer les implications méthodologiques.

|   | <b>Startup (article 1)</b> | <b>IC (article 4)</b> | <b>Paroisse (articles 2 et 3)</b>           |
|---|----------------------------|-----------------------|---|
| Durée immersion                                     | 10 jours                   | 5 mois                | 20 mois (encore sur le terrain aujourd'hui) |
| Connaissance du terrain antérieure à la recherche ? | Non                        | Faible                | Forte                                       |
| Posture   | Chercheur                  | Chercheur/membre      | Membre/chercheur                            |
| Accès   | +                          | ++                    | +++   |
| Familiarité avec le contexte et la culture          | +                          | ++                    | +++   |
| Distance/ réflexivité                               | +++                        | ++                    | +   |

*Tableau 4- Synthèse postures de recherche*

Toutes les études menées sont inspirées de l'ethnographie. En effet, elles reposent essentiellement sur des données primaires (entretiens et observations menées directement par le chercheur), elles intègrent une période d'immersion sur le terrain, elles partagent un intérêt pour la communauté et donc des questions culturelles (Alvesson, 2009 dans Ybema et al., 2009). Pourtant seule l'étude paroissiale (articles 2 et 3) correspond à une véritable

ethnographie organisationnelle, car associée à une durée longue d'immersion sur le terrain. Si l'étude sur le mouvement IC, comprend une immersion de cinq mois, comme expliqué précédemment, je mobilise peu les données collectées lors de mes différents temps de collaboration avec l'équipe de coordination nationale du mouvement, ayant choisi de recentrer ma recherche sur les groupes locaux et de m'appuyer sur des entretiens (essentiellement auprès de groupes dont je ne suis pas membre).

Les différences de rapport au terrain dans ces études, ne sont pas tant des différences de méthode de recherche, que de degré plus ou moins important d'appartenance au groupe. J'étais membre de la communauté paroissiale avant d'en faire un terrain de recherche et j'en suis toujours membre aujourd'hui. Je suis devenu membre du mouvement IC pour mener ma recherche. Je ne suis pas devenu un membre de la startup. Il n'y a pas eu un degré d'appartenance zéro à la startup, mais bien évidemment il est sans commune mesure avec celui expérimenté au sein de la paroisse. J'y ai passé très peu de temps, certes immergé, mais dans une posture d'observateur. A l'inverse, je connais l'Eglise catholique depuis mon enfance et je suis personnellement engagé dans la vie de ma paroisse actuelle. IC se situe entre les deux, puisque j'ai un intérêt fort pour ce mouvement depuis 2015 et que j'ai choisi, dans le cadre de ma recherche, de m'y engager (au sein de l'équipe de coordination nationale et dans un groupe local) pour étudier le mouvement mais aussi y contribuer.

Ces différents niveaux d'appartenance ont un impact considérable sur la recherche en particulier sur la question de l'accès au terrain et la gestion de la tension entre proximité-distance.

Tout d'abord, selon le niveau d'appartenance l'accès au terrain n'est pas le même. Concernant la paroisse, l'accès était déjà possible mais devait être validé par le curé, pour des questions d'éthique. Il me fut relativement simple d'accéder au groupe local IC, en revanche la participation à l'équipe de coordination nationale nécessita d'établir une relation de confiance avec Salomé, la responsable du groupe local de Pleurtuit. Concernant la startup, un rendez-vous et plusieurs échanges d'e-mails furent nécessaires. Au sein de la paroisse, j'ai également une liberté totale de circulation et de prise de contact. Cette liberté était moindre mais élevée au sein d'IC et beaucoup plus restreinte au sein de la startup. Toutefois, il faut noter que si le fait d'être membre de la paroisse me donnait un accès potentiel très large aux paroissiens et aux groupes de la paroisse. Dans les faits, durant la première partie de ma recherche, je me suis beaucoup appuyé sur mes groupes d'engagement habituels, c'est-à-dire le conseil pastoral paroissial

(CPP), l'équipe de catéchistes et les paroissiens du clocher de Pleurtuit où je pratique. Ce n'est que dans la deuxième partie de ma recherche, que j'ai pris conscience de la nécessité d'élargir mes recherches au-delà de mon cercle habituel et proche afin de tester des hypothèses et de recueillir d'autres expériences (en particulier de personnes ayant rejoint plus récemment la communauté paroissiale). J'ai alors pu profiter du fait d'être paroissien, pour organiser des entretiens avec des personnes que je ne connaissais que peu ou pas. Ainsi, dans ma situation, l'appartenance a facilité l'accès, mais l'a aussi fortement orienté, dans un premier temps, vers mes cercles de relations les plus proches.

Dans les recherches en gestion, la question de l'accès et plus généralement celle de la légitimation dans l'organisation est traitée sous un angle spatial (de Vaujany, 2019). Il s'agit de l'entrée dans l'organisation. Or, dans une perspective temporelle et processuelle (Hernes, 2014), l'accès ne se limite pas à « l'entrée dans » ; notre propre recherche ou enquête organise un ensemble dans lequel nous nous situons. Cet ensemble n'est ni figé, ni représentatif de l'organisation, c'est notre expérience de l'organisation. J'ai perçu les limites de l'approche spatiale de l'accès lors d'un de mes entretiens sur la paroisse. Jusqu'alors, j'avais vécu les événements à partir de ma position dans la paroisse (récemment arrivé, faisant parti des jeunes, engagé dans la dynamique du regroupement paroissial, membre du CPP). Au cours d'un entretien avec un couple d'ancien de la paroisse, très liés à des paroissiens peu concernés par le projet de transformation paroissial, j'ai pris conscience d'un autre monde dans la paroisse : celui de paroissiens historiques n'adhérant pas ou peu au projet de transformation paroissial. Tout à coup, une vision complètement différente de la paroisse s'ouvrait à moi et venait nuancer mes analyses. Ainsi, il convient de nuancer la facilité de l'accès associée à l'appartenance : plutôt que de me donner un accès plein et entier à la paroisse, mon appartenance et les enquêtes auxquelles je participe, me donnent accès à une expérience singulière de la paroisse qui évolue dans le temps.

Un autre enjeu fondamental sur lequel influe l'appartenance, est celui de la tension entre proximité et distance, ou familiarité et étrangeté. La familiarité permet d'accéder au terrain, le connaître, le comprendre. La distance est nécessaire pour être réflexif, percevoir ce qui est intéressant, être libre de critiquer. Etant membre de la paroisse, l'enjeu ne fut pas la proximité mais la prise de distance pour développer ma réflexivité. « L'ethnographie à la maison » dans laquelle la participation au groupe est première par rapport à la recherche, offre la possibilité au chercheur de collecter un matériau original et intéressant d'une manière « économe » en

temps (Alvesson, 2009 dans Ybema et al., 2009). Toutefois, elle comporte le risque de ne pas parvenir à être surpris. Ne pas parvenir à « transformer ce qui va de soi et qui est bien connu, en quelque chose d'exotique et d'explicite<sup>22</sup> » (ibid., p. 167). Il est intéressant de noter que la durée d'écriture des articles de cette thèse est proportionnelle à mon degré d'appartenance, pas uniquement à cause d'une plus grande quantité de données à traiter, mais surtout par rapport au temps nécessaire pour prendre de la distance et identifier des contributions théoriques potentielles. Cependant, les risques associés à « l'ethnographie à la maison » peuvent être évités ou diminués de plusieurs manières : en développant l'ironie et l'esprit critique, en mobilisant des théories qui remettent en question le sens commun, en faisant varier les niveaux d'interprétations des données, en collaborant avec des chercheurs extérieurs (ibid.). L'enjeu n'est pas autant que pour l'ethnographie plus conventionnelle, d'accumuler une multitude de données. Il s'agit surtout de créer les conditions pour être surpris, dérouter, par son terrain. Au cours de ma recherche sur la paroisse, plusieurs éléments m'ont permis de développer ma réflexivité. Tout d'abord, s'il est vrai que je suis très familier avec l'église catholique, je suis un nouveau venu dans la paroisse Dinard-Pleurduit. Ma recherche a débuté quelques mois seulement après mon arrivée sur la paroisse. De plus, cette paroisse est très atypique par rapport aux paroisses classiques. Le projet de transformation pastorale qui a été engagé, est considéré comme très novateur en France. Tout en étant dans un environnement familier, j'ai donc découvert une dynamique et une culture paroissiales qui m'étaient inconnues. D'autre part, j'ai une personnalité qui aime interroger, questionner les cadres et les pratiques des organisations dans lesquelles j'évolue. Je respecte mon curé et les membres du CPP, mais j'ose penser différemment et critiquer en essayant d'être constructif. Ce type de personnalité est nécessaire pour mener une ethnographie à la maison (ibid.). Le fait de m'imprégner de la pensée de John Dewey s'est également révélé être extrêmement stimulant et précieux pour voir les choses de manières différentes et prendre du recul. Finalement, j'ai bénéficié tout au long de ma recherche d'un accompagnement par des chercheurs extérieurs à mon terrain qui m'ont permis de cultiver une posture plus distanciée. Les conférences mais aussi les ateliers doctoraux, en m'obligeant à expliciter les choses et à décrire mon terrain à des non-initiés, furent des moments importants pour gagner en réflexivité.

Il est évident que la réflexivité fut beaucoup plus aisée dans mes études sur les IC et sur la startup. Lorsqu'après plusieurs mois de collaboration avec les IC, on me proposa de rejoindre

---

<sup>22</sup> Traduction personnelle de “turn the well known and self-evident into exotic and explicit” (Alvesson, 2009 dans Ybema et al., 2009)

le bureau de l'association, je déclinai la proposition pour justement garder une certaine distance. Cependant une proximité élevée n'a, à mon sens, pas uniquement l'avantage de faciliter l'accès, elle encourage également à prendre en compte les questions que se posent le terrain pour en faire des questions de recherche. Dans une perspective pragmatiste où la recherche vise à répondre à des problématiques de terrain, il me semble que ma recherche sur la paroisse est celle qui est la plus ajustée par rapport aux problèmes pratiques qui se posent.

La difficulté à prendre de la distance peut aussi se traduire par une difficulté à écrire ce que l'on pense et à critiquer l'organisation dont on est membre (ibid.). A plusieurs reprises lors de l'écriture de mes articles, je me suis interrogé sur la manière dont les idées développées seraient accueillies dans les collectifs que j'étudie. Cette question se pose de manière plus forte pour la paroisse. J'ai peut-être par moments soigné certaines formules mais je ne crois pas m'être auto-censuré. Le curé de la paroisse m'a aidé en m'encourageant à écrire librement et à oser critiquer. Plutôt que de me censurer, je cherche à être responsable en pointant ce qui me semble dysfonctionner pour le bien de ma communauté. J'ai à certains moments sollicité l'avis de paroissiens sur mon travail. Or durant mes derniers mois de thèse, j'ai préféré ne pas faire lire mes travaux à des membres de la communauté paroissiale afin d'être le plus libre possible. Viendra le moment, par la suite, où je chercherai à davantage faire connaître mon travail et à le mettre au service de la communauté paroissiale.

## **4. Synthèse des études**

Cette thèse sur articles présente quatre chapitres qui prennent la forme d'articles. Mon approche pragmatiste de la communauté n'étant pas un champ de recherche spécifique en gestion, j'ai choisi de dialoguer avec différentes littératures qui, hormis pour l'article 1, ne mobilisent pas, ou pas toujours, le terme de communauté. Toutefois, tous les articles ci-dessous abordent le même sujet : comment faire communauté, au sens de retrouver ce à quoi nous tenons ensemble, avec nos différences dans les organisations ? Les différences peuvent-être des différences de métiers (article 1), de manières de vivre sa foi (articles 2 et 3), de valeurs et de visions du bien commun (article 4). Le risque de division peut concerner des groupes entre eux (article 1), des individus vis-à-vis du groupe (article 2, 3) ou des individus entre eux (article 4). Dans tous ces

articles ce qui est au cœur est l'idée que la communauté émerge et évolue au fil des activités, à condition que ces activités puissent faire l'objet d'enquêtes et être de véritables expériences.

J'ai choisi de positionner les articles dans leur ordre d'écriture, car ma pensée a évolué grâce à ces différentes études. Ainsi le concept d'« enquête » de Dewey est progressivement enrichi par la notion d' « expérience ». Je finis également par identifier des littératures en management et organisations, qui ne traitent pas directement de la communauté mais qui abordent le même sujet (faire communauté dans la différence) : la littérature sur l'inclusion, la littérature sur les pratiques de commoning.

| Littérature en gestion  |   | Question de recherche  |
|---|---|--|
| <b>Chapitre 2</b><br>(article 1-Startup)  | Communautés de pratique (Lave et Wenger, 1991) et d'innovation (Sarazin et al., 2017) | Comment repenser les difficultés d'articulation entre l'entreprise et les communautés d'innovation en dépassant le dualisme entreprise-communauté? |
| <b>Chapitre 3</b><br>(article 2-Paroisse)   | La communauté en sciences de gestion  | Comment penser et construire l'inclusion dans la diversité à partir de la notion de communauté chez John Dewey?                                    |
| <b>Chapitre 4</b><br>(article 3-Paroisse)   | Inclusion (Roberson, 2006)  | Comment l'expérience peut-elle servir de fondement pour la construction d'une organisation inclusive?  |
| <b>Chapitre 5</b><br>(article 4- IC)  | Commoning (Fournier, 2013), Bien commun (Sison et Fontrodona, 2012)                   | Comment les pratiques de commoning permettent-elles l'émergence d'une communauté d'acteurs hétérogènes et d'une vision du bien commun?             |
| Question de recherche générale:<br><b>Comment penser et construire une communauté vivante dans les organisations?</b> |   |  |

Tableau 5- Synthèse des questions de recherche des différents chapitres

**Le chapitre 2**, contribue à la littérature sur les communautés de pratiques et d'innovation (Lave et Wenger, 1991 ; Brown et Duguid, 1991 ; Sarazin et al., 2017 ; Goglio-Primard et Soulier, 2018). Une question récurrente dans ce champ de recherche concerne l'articulation entre les communautés de pratiques et d'innovation d'une part, et l'entreprise d'autre part. L'enjeu étant de parvenir à intégrer les communautés à l'organisation formelle sans les étouffer, pour en particulier faire bénéficier à l'entreprise de la capacité d'innovation de ces groupes largement informels et auto-gouvernés. Nous cherchons à répondre à cette question, en proposant de dépasser le dualisme entreprise-communauté et de penser l'entreprise comme une communauté de communautés. A partir de la notion d'enquête chez Dewey, le processus d'innovation est conceptualisé comme un processus social animé par une tension créatrice entre communautés de ressemblances et communauté de destin: une occasion pour refaire communauté en entreprise.

**Le chapitre 3**, questionne la manière dont est mobilisée la notion de communauté en sciences de gestion et l'hypothèse du partage (Lorino, 2020). Contre une vision de la communauté fondée sur la ressemblance ou un commun préexistant et donc relativement inopérante pour penser la question de l'inclusion, ce chapitre explore le potentiel inclusif de l'enquête pour former une communauté vivante. En effet, la notion de communauté vivante, inspirée des travaux de John Dewey, se nourrit de la diversité. Au travers du cas d'une paroisse catholique, cherchant à faire face à la suspension des messes en présentiel lors du confinement, cette recherche vise à explorer des pistes concrètes pour faire des situations de crise rencontrées par un collectif, des chemins pour construire une communauté plus inclusive.

**Le chapitre 4**, contribue à la littérature sur l'inclusion (Mor Barak & Cherin, 1998 ; Roberson, 2006 ; Nkomo, 2014 ; Ferdman & Dean, 2014). Au sein de ce courant de recherche, l'inclusion est définie à partir de l'expérience d'inclusion (Ferdman & Dean, 2014). Des recherches critiques (Janssens & Steyaert, 2019, 2020 ; Dobusch, 2014, 2021 ; Adamson et al., 2021) ont questionné cette approche, jugée trop personnelle et psychologique de l'inclusion, qui tend à passer sous silence les dynamiques plus macro, structurelles, et les jeux de pouvoir au sein de l'organisation. Afin de faire le lien entre les dimensions individuelles et organisationnelles de l'inclusion, cet article propose de ne pas réduire l'inclusion à un état psychologique (expérience d'inclusion) mais à la penser comme une authentique expérience, au sens de John Dewey, c'est à dire comme un processus de co-construction et d'ajustement de l'individu et de la communauté. Cette manière de penser l'inclusion, remet au centre de l'analyse les activités du groupe : sont-elles de véritables expériences ? L'exclusion n'est plus pensée comme quelque chose à éradiquer, mais comme un phénomène inévitable, faisant partie du processus de co-construction et d'ajustement de l'individu et de la communauté. Le cas de la transformation pastorale d'une paroisse permet d'approfondir ce cadre d'analyse et d'identifier des pistes pour que les activités de l'organisation incluent plus profondément (plus de nous-mêmes) et plus largement (plus de personnes).

**Le chapitre 5**, contribue à l'appel de certains chercheurs (Albareda & Sison, 2020) à relier deux champs de littérature, la littérature sur le commoning (De Angelis & Harvie, 2013 ; Fournier, 2013 ; Bollier & Helfrich, 2015) et la littérature sur le bien commun (Sison & Fontrodona, 2012 ; Frémeaux, 2020). En effet, les Grands challenges (George et al., 2016), nous invitent à explorer des voies alternatives à celle de la théorie des parties prenantes



(Freeman, 1984), pour coordonner une pluralité d'acteurs en vue du bien commun (Ferraro et al., 2015). A l'opposée d'une conception du bien commun abstraite et transcendante, l'étude de groupes Incroyables Comestibles et la notion de communauté vivante inspirée de Dewey, nous permettent de proposer une conception processuelle du bien commun, ainsi qu'un modèle théorique liant communauté, bien commun et commoning. Nous défendons l'importance des expériences de commoning, en particulier leurs dimensions corporelles, émotionnelles et relationnelles (Mandalaki & Fotaki, 2020), et suggérons des pistes pour augmenter leur impact pour le bien commun.

Les chapitres et articles de cette thèse, correspondent à des enquêtes menées au sein de différents groupes afin de faire communauté dans la différence. Le format académique des articles tend à masquer les questions qui motivent ces enquêtes, en les traduisant selon des termes académiques et par rapport à des champs de littératures en sciences de gestion. Toutefois, au travers de ces différentes recherches, nous cherchons à contribuer à ces questions vitales, existentielles, pour les collectifs auxquels nous participons. La figure ci-dessous, permet de synthétiser les questions sous-jacentes aux différentes enquêtes collectives auxquelles nous avons participé de manière plus ou moins proche.

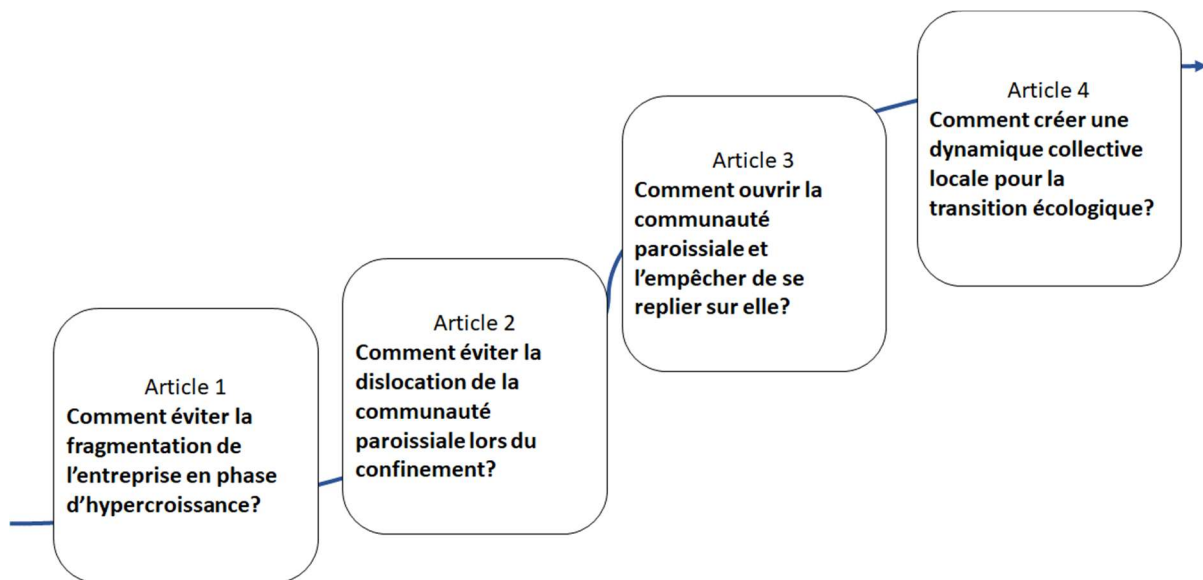


Figure 13-Les enjeux pratiques associés aux différents articles



# Chapitre 2- Repenser le processus d'innovation dans l'entreprise à partir du courant pragmatiste : le cas d'une startup du numérique<sup>23</sup>

*Dans de nombreuses entreprises, les communautés sont considérées comme un précieux réservoir d'innovations. Tout l'enjeu pour ces entreprises est de parvenir à exploiter ces innovations sans altérer la dynamique communautaire des groupes. A partir des travaux de John Dewey, cet article propose de penser l'entreprise comme une « communauté de communautés ». Selon cette perspective, appliquée à une start-up du numérique, les communautés ne sont pas au service de l'innovation des entreprises, mais l'innovation correspond à un processus social permettant de davantage faire communauté en entreprise.*

## 1. Introduction

Les communautés d'innovation sont considérées comme de précieux réservoirs d'innovations pour les entreprises<sup>24</sup>. Quelles soient des communautés de pratique, des communautés d'utilisateurs, des communautés épistémiques ou des communautés virtuelles, ces communautés d'innovation sont des groupes informels d'individus qui partagent un intérêt commun (Sarazin et al., 2017). Elles tirent leur capacité d'innovation de leur caractère spontané et autonome, rassemblant leurs membres par passion dans un cadre informel et ouvert. Leur

---

23 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*, vol. 46, n° 287, 99-119.

Titre initial avant modification par la RFG: Faire communauté en entreprise. Repenser le processus d'innovation à partir du courant pragmatiste : le cas d'une startup du numérique.

24 Dans ce paragraphe, comme dans la suite du document, nous entendons « entreprise » dans le sens large d'«organisation économique, sans existence juridique officielle » (Favereau, 2014).

fonctionnement est très éloigné de celui de l'entreprise, perçue comme une organisation formelle, hiérarchisée, contraignante.

Si les communautés d'innovation sont reconnues pour leur capacité d'exploration, il revient à l'entreprise la phase d'exploitation de l'innovation. Or toute la difficulté consiste à articuler ces deux formes d'organisations de natures différentes. En effet, la communauté reposant sur des principes opposés à ceux de l'entreprise, le risque est grand de voir sa dynamique sociale étouffée par les exigences de rendement et de formalisme propres à l'entreprise. Ainsi traditionnellement, deux formes d'articulation sont distinguées : le pilotage par l'entreprise et le développement d'une strate intermédiaire entre l'entreprise et ses communautés (Crespin Mazet et al., 2019).

C'est à cette question de l'articulation entre les communautés et l'entreprise que cet article souhaite contribuer. D'un point de vue théorique, tout d'abord, en questionnant (Alvesson et Sandberg, 2011) une hypothèse centrale des recherches sur les communautés d'innovation : entreprise et communauté s'opposent par nature. D'un point de vue empirique ensuite, en étudiant une startup du numérique alors que les recherches sur les communautés d'innovation portent surtout sur des grands groupes. Ce travail nous conduira à proposer une lecture du processus d'innovation comme une occasion pour faire communauté en entreprise.

Dans une première partie, à partir des philosophes pragmatistes américains, nous questionnerons la problématique dualité entreprise-communauté. Si l'activité collective est le principe générateur des communautés en entreprise, nous pouvons distinguer différentes formes de communautés en distinguant différents modes d'activité. Dans cette perspective, l'entreprise peut être appréhendée comme une « communauté de communautés » dont les interactions et les tensions permettent le développement. Le processus d'innovation n'est plus alors une sorte de transfert d'idées de groupes créatifs vers des groupes chargés de les exploiter. Au contraire, il s'agit de faire évoluer un récit commun, unifiant les différentes communautés et leur permettant de s'appropriier l'innovation ainsi que de coopérer.

Dans une deuxième partie, nous appliquerons cette grille de lecture à une startup en très forte croissance du secteur du numérique afin de tester son heuristique et d'identifier des outils et des pratiques permettant de stimuler la dynamique des différentes communautés au service de l'innovation. A la différence des grandes entreprises de secteurs traditionnels sur lesquelles ont porté la plupart des études des communautés d'innovation (Ubisoft, Salomon, Schneider, Décathlon par exemple), les startups ne cherchent pas à recréer des réservoirs d'innovations à

l'extérieur ou en périphérie de l'organisation, mais plutôt à conserver leur capacité d'innovation malgré la professionnalisation croissante. Ces entreprises du secteur numérique révèlent d'autres aspects concernant le rôle des communautés dans le processus d'innovation des entreprises : le dualisme communauté-entreprise s'estompe et c'est davantage une dynamique entre différentes communautés qui se donne à voir. L'innovation apparaît moins comme la capacité à faire naître et à exploiter une bonne idée que comme un processus social profondément communautaire.

## **2. L'entreprise « communauté de communautés » et l'innovation**

### **a. Communauté d'innovation et entreprise : difficile articulation**

Depuis les années 90 et les travaux pionniers sur les communautés de pratique (Orr, 1990 ; Lave et Wenger, 1991 ; Brown et Duguid, 1991), les recherches sur les structures informelles composant l'entreprise se sont multipliées. Aux communautés de pratique sont venues s'ajouter de nombreuses autres formes de communautés (communautés épistémiques, d'utilisateurs, virtuelles, d'intérêt) dont le point commun est de rassembler des individus volontaires autour d'un objectif commun, en dehors des liens hiérarchiques ou des structures formelles de l'entreprise (Goglio-Primard et Soullier, 2018).

Certains chercheurs ont proposé de regrouper ces différentes formes de communautés sous le vocable de « communautés d'innovation » car ces groupes informels prennent une place de plus en plus centrale dans le processus d'innovation des entreprises (Sarazin et al., 2017). En effet, les communautés, qu'elles soient composées de membres internes à l'entreprise, externes ou bien d'un mélange des deux types, sont des lieux d'identification et de diffusion de bonnes pratiques, mais aussi de génération d'idées nouvelles (ibid.).

Alors que le besoin d'innovation augmente, les communautés d'innovation offrent aux entreprises qui savent les « cultiver » un support pour accumuler des connaissances, les transmettre aux nouveaux venus et un formidable réservoir de créativité à très faible coût.

Toutefois, afin de bénéficier du potentiel créatif de ces communautés, l'entreprise doit parvenir à capter leurs innovations sans les étouffer. Or, les communautés d'innovation et l'entreprise sont de natures très différentes. Telles que définies dans la littérature (Sarazin et al. 2017, Goglio-Primard et Soullier, 2018), les communautés d'innovation sont souvent auto-gouvernées, elles rassemblent des membres passionnés de manière spontanée et informelle. A l'inverse l'entreprise est hiérarchique, elle relie des individus entre eux sans beaucoup d'intérêt commun dans un cadre contraignant, formalisé et lourd en process.

Afin de permettre à l'entreprise d'exploiter les innovations tout en préservant les communautés, deux grandes approches sont identifiées (Crespin Mazet et al., 2019) :

**-Le pilotage des communautés par l'entreprise** (Bootz, 2013) : le pilotage passe notamment par la définition de rôles d'animateurs et de sponsors chargés de contrôler, plus ou moins fortement, le fonctionnement interne de la communauté, son orientation et ses avancées (McDermott, Archibald, 2010 ; Probst, Borzillo, 2008 in Crespin Mazet et al. 2019). Si l'intérêt de cette approche est de s'assurer de l'alignement des communautés avec l'entreprise, ainsi que de leur intégration, son grand risque est d'étouffer la créativité des membres (Mueller et al., 2017). Cet interventionnisme de l'entreprise menace de déliter la communauté et, en la rapprochant d'une équipe projet classique, de lui faire perdre sa capacité d'innovation particulière.

**-Le développement d'une strate intermédiaire entre les communautés et l'entreprise, le « middleground »** (Sarazin et al., 2017) : il s'agit pour l'entreprise, par la mise à disposition de lieux, d'évènements, de projets et d'espaces cognitifs, de favoriser les échanges et les transferts d'idées entre ses communautés informelles (underground) et sa structure formelle (upperground). Le manager devient un « jardinier des connaissances » (ibid., p. 29). Il veille au terrain permettant le développement de la communauté, mais il n'intervient pas directement dans la gouvernance de la communauté. L'intérêt de cette approche est d'être extrêmement respectueuse de l'autonomie des communautés, qui est aussi une des sources principales de leur développement et de leur créativité. Toutefois, le processus est complexe, car il exige du manager et de l'entreprise une attitude duale afin d'être capable « d'appriivoiser » les communautés (« to harness communities », ibid., p. 29) tout en conservant, en interne, la capacité de coordonner efficacement et strictement l'action.

Ces approches sont extrêmement délicates à mettre en œuvre car elles consistent à articuler deux formes organisationnelles dont les principes sont, en quelque sorte, opposés. Elles reposent sur une dualité entreprise-communauté. Dualité qui semble s'accroître dans le temps car depuis les premiers travaux sur les communautés de pratique dans lesquels la communauté était appréhendée comme une perspective analytique centrée sur les pratiques, la notion devient une « entité ontologiquement substantifiée » (Goglio-Primard et Soullier, 2018, p. 5). Or, cette substantification de la notion de communauté l'éloigne par nature de l'entreprise et rend plus difficile de penser leur articulation, ainsi que l'articulation des communautés entre elles.

Nous proposons de poser le problème différemment en prenant au pied de la lettre la formule de Brown et Duguid : l'organisation comme une « communauté de communautés » (1991, p. 53). Il ne s'agit pas de « communautariser » l'entreprise, car le mode de coordination des communautés d'innovation autonomes présente des risques de défaillances (le risque d'un manque d'ouverture à la diversité, de *renfermement* par exemple) qui nécessitent le recours à la hiérarchie (Cohendet et Diani, 2003). Au contraire, il s'agit de réhabiliter la dimension communautaire spécifique à l'entreprise qui peut s'articuler fécondement avec celles des communautés d'innovation.

### **b. L'activité, principe de la communauté chez Dewey et les pragmatistes : ce qui nous relie au sein de l'entreprise**

Chez les penseurs pragmatistes américains, notamment John Dewey, c'est l'activité qui est au cœur de la formation d'une communauté :

*“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).

L'« activité conjointe » combine des activités distinctes afin d'atteindre un résultat du fait de la division du travail (Vernant, 1997 in Lorino, 2007). Elle se distingue de l'« activité commune » qui met en œuvre des activités similaires réalisées de façon coordonnée et synchronisée. Si l'activité commune rassemble des personnes aux compétences proches ou communes, l'activité conjointe rassemble des personnes aux compétences complémentaires n'ayant pas « grand-chose » d'autre en commun. Pourtant, cette activité sous contrainte peut parvenir à produire, plus puissamment encore que l'activité commune, du commun et une communauté.

Nous retrouvons ici, les idées développées par Durkheim qui distingue deux formes de solidarité entre les personnes : la solidarité mécanique produite par la similitude des membres, et la solidarité organique produite par la division du travail. Selon lui, la division du travail ne permet pas seulement une multiplication des liens de solidarité, mais aussi une plus intense solidarité parce qu'elle renforce l'interdépendance et la complémentarité des hommes (Durkheim, 1893/2013).

Dans cette perspective, la division du travail, la hiérarchie, la contrainte ne s'opposent pas nécessairement à la communauté car la communauté n'est pas que spontanéité et volontarisme. S'engager dans une activité conjointe est motivé par une pression existentielle. Toutefois, au travers de l'effort collectif peuvent se forger progressivement l'intérêt et le sens commun, transformant ainsi le groupe d'une simple association en une véritable communauté que Dewey qualifie de « communauté d'intérêt et d'effort » (Dewey, 2010 [1927], p. 248). Alors que l'association, consistant à se rassembler pour inter-agir est naturelle, la formation d'une communauté ne l'est pas, car elle suppose du temps, un effort de réflexivité (de retour des acteurs sur l'activité) et de coopérativité (d'ouverture de chaque acteur à la pensée de l'autre) (Lorino, 2007). A ces conditions peuvent se créer des signes et des symboles qui rendent possible des significations partagées, des souvenirs et des anticipations, des désirs et des buts et progressivement l'émergence d'une volonté générale et d'une conscience sociale. La communication est centrale. Dewey voit d'ailleurs dans le perfectionnement des moyens de communication, la possibilité de faciliter l'émergence d'un intérêt véritablement partagé et donc d'une communauté.



Les communautés d'innovation s'apparentent davantage à des communautés d'activité commune<sup>25</sup>. Si elles permettent d'approfondir un champ de savoir donné, elles sont sujettes au repli sur elles et peuvent menacer l'organisation de fragmentation (Wenger, 1998). Plutôt que de penser une articulation en sein d'une constellation de communautés (Wenger, 1998), nous pensons qu'elles sont déjà plus ou moins intégrées au sein d'une communauté plus large qu'est l'entreprise, communauté d'activité conjointe. Beaucoup d'autres communautés d'activité conjointe existent au sein de l'entreprise (équipes projets par exemple). Elles participent à articuler les communautés d'innovation entre elles ainsi qu'à l'entreprise grâce aux signes, aux symboles et aux récits communs produits à l'occasion de l'activité.

### **c. L'innovation, un processus communautaire**

Les pragmatistes ont beaucoup mobilisé la notion de communauté au travers du concept de communauté d'enquête. Ce sont « des collectifs, généralement hétérogènes, engagés dans la création active de connaissances pour faire sens d'une situation d'action spécifique rencontrée par le collectif et pour fonder l'action collective à venir » (Lorino, 2007 p. 12).

Pour les pragmatistes, la découverte et sa diffusion sont les fruits de l'enquête<sup>26</sup>. Ainsi, l'innovation est un processus social d'acteurs engagés dans une activité conjointe (Lorino, 2007). Nous nous intéresserons tout d'abord à la genèse de l'innovation, pour ensuite évoquer sa diffusion dans l'organisation.

#### **Le processus créatif**

---

<sup>25</sup> Comme par exemple les communautés de pratique. En effet bien que les travaux initiaux de Wenger (1998) insistent sur l'importance de la diversité dans les communautés de pratique, ainsi que sur le fait que les pratiques peuvent être des pratiques frontières, donc des formes d'activités conjointes, force est de constater que le concept est généralement mobilisé pour désigner des communautés de personnes partageant une activité commune, un même métier (Lorino, 2020).

<sup>26</sup> Pour Dewey : « L'enquête est la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est (...) déterminée » (Dewey, 1993 [1938], p. 169. Il donne notamment l'exemple d'un collectif réuni par le hululement d'une sirène d'incendie, cherchant à comprendre ce qui se passe et comment réagir.

L'abduction est un effort collectif pour imaginer différentes manières d'agir et différentes habitudes qui permettent d'innover dans des environnements complexes et incertains (Lorino, 2020).

L'abduction est au cœur du courant de pensée pragmatiste (Dumez, 2012). Elle a été théorisée par le penseur pragmatiste Charles Sanders Pierce qui conçoit l'abduction comme une forme d'inférence complémentaire à l'induction et à la déduction. La déduction infère un résultat à partir d'une loi générale, alors que l'induction part de cas particuliers pour inférer la validité d'une loi générale. Dans ces deux premiers cas, aucune connaissance nouvelle n'est créée puisque la loi générale est donnée en amont à appliquer (déduction) ou à tester (induction). En revanche, l'abduction part de faits surprenants qui ne sont pas expliqués par les lois générales d'arrière-plan pour émettre une hypothèse nouvelle et ainsi proposer une nouvelle loi générale qui devra être confirmée par la déduction et l'induction (Lorino, 2020 ; Dumez, 2012). Les pragmatistes considèrent que seul l'abduction permet de générer des idées nouvelles.

Contrairement à l'induction et la déduction, l'abduction ne se réduit pas à un raisonnement logique. L'abduction est une activité sociale concrète et située. Elle peut naître de la chance, du hasard, mais elle est aussi favorisée par l'association de perspectives différentes. Toutefois, il ne suffit pas de réunir des profils différents, car pour se déployer l'abduction requière que les conditions du dialogue soient présentes (confiance mutuelle, objectif commun, signes et symboles permettant un minimum de représentations partagées). Ainsi, la communauté d'enquête d'activité conjointe décrite par les pragmatistes, étant donné l'hétérogénéité des participants et des points de vue mais aussi l'objectif commun et la solidarité qui la constitue, est extrêmement propice à l'abduction.

Les hypothèses produites par l'abduction prennent la forme d'une narration, d'un récit crédible, permettant d'ordonner des faits épars auxquels sont confrontés les membres de la communauté. Ce récit doit par la suite permettre l'analyse logique (déduction) ainsi que l'expérimentation (induction).

### **La communication de la nouveauté**

Les pragmatistes rejettent la dualité conception/exécution. Opposés au cognitivisme, ils considèrent que la connaissance et l'action sont inséparables. Si les communautés de pratique font de la pratique le lieu de génération de connaissances, les pragmatistes vont plus loin en

refusant la possibilité même de codifier ou d'expliciter la connaissance. Ainsi, la connaissance et par extension l'innovation n'est pas objectivable, donc ne peut être transférée en soi d'un endroit à l'autre de l'entreprise (du département R&D ou d'une communauté d'innovation vers le département marketing ou production par exemple).

La diffusion de l'innovation se fait au travers de l'activité conjointe. C'est en travaillant ensemble que différents départements concernés par une innovation peuvent la comprendre et accepter de faire évoluer leurs pratiques particulières pour rendre cette innovation possible. Au-delà de l'activité commune, cela exige des efforts de réflexivité sur leur propre activité ainsi que de coopération qui ne sont ni naturels, ni évidents. Pour ce faire, la narration collective qui sous-tend l'activité conjointe, donc la communauté, doit pouvoir évoluer pour que l'innovation trouve son sens pour la communauté.

Ainsi, dans la perspective pragmatiste, la véritable découverte ou l'innovation de rupture, est inséparable de l'enquête, en particulier celle menée par une communauté d'activité conjointe. L'enquête répond au besoin de faire évoluer les signes, symboles, récits communs pour faire sens d'une situation problématique et agir collectivement. L'enquête associe ainsi, l'innovation au développement d'une communauté.

#### **d. Proposition d'un cadre d'analyse pour une articulation féconde entreprise-communauté d'innovation**

Nous proposons de qualifier de communauté de destin, la communauté d'activité conjointe, afin d'insister sur la pression existentielle qui motive sa formation. Nous la distinguerons de la communauté de ressemblances ou d'activité commune qui est fondée sur des similitudes 27.

Evidemment dans la réalité aucune communauté n'est une communauté de destin ou de ressemblances pure 28. Dewey admet qu'une communauté n'est jamais totale ou parfaite. Il y

---

27 Nous préférons le terme communauté de ressemblances au terme de communauté de pratique employé par Lorino (2018) afin de ne pas confondre avec les communautés de pratique théorisées par Lave et Wenger (1991).

28 Dans l'étude de cas, lorsque nous associerons un groupe à une communauté de destin ou de ressemblances, il s'agira d'un groupe se rapprochant de l'idéal type.

a toujours un reste d'association dans la communauté. Nos deux concepts « communauté de destin », « communauté de ressemblances » ne sont pas de nouvelles formes de communautés qui viendraient s'ajouter aux nombreux types déjà identifiés. Ce sont des idéaux-types, synthétisés ci-dessous (tableau 1), qui vont nous permettre de mieux comprendre la dynamique et l'articulation des différentes communautés qui composent l'entreprise.

|                            | <b>Communauté de ressemblances</b>                 | <b>Communauté de destin</b>                      |
|----------------------------|--|--|
| Point commun qui rassemble | Des ressemblances formant une identité commune     | Des complémentarités permettant un projet commun |
| Forme d'activité dominante | Activité et/ou situation commune                   | Activité conjointe                               |
| Enjeux                     | Ouverture du groupe et singularisation des membres | Intégration des membres et coopération           |

Tableau 6- Synthèse des idéaux-types de la communauté

Ces deux formes de communautés s'interpénètrent et se combinent. En effet, il faut un minimum de sens commun, de langage commun, donc de communauté de ressemblances, pour pouvoir participer à une activité conjointe. De même, l'activité commune met en œuvre des différences, qui si elles ne sont pas des genres professionnels, sont des styles (Clot, 2008) et fait émerger des défis communs. Ainsi, un groupe s'approchant d'une communauté de destin ou de ressemblances pure n'est pas favorable à l'émergence d'innovations, car respectivement la capacité à coopérer ou la diversité des perspectives font défaut. Il faut donc une tension entre ces deux formes de communautés, pour qu'une organisation puisse se développer (« organizing », Lorino, 2020, p. 185) et innover. Au lieu de la vision duale entreprise-communauté, présentant ces deux réalités comme opposées par nature, nous proposons, au terme de cette partie théorique, une lecture paradoxale de la relation entre les différentes communautés d'activité qui composent l'entreprise. Dans la logique duale entreprise-communauté, la tension entre ces deux réalités est un mal nécessaire qu'il faut gérer au mieux. Au contraire, dans une perspective pragmatiste, cette tension entre différentes communautés,

plus ou moins de destin ou de ressemblances, peut être créatrice. Créatrice, car dans le cadre d'une enquête, elle permet le recours à l'abduction. Créatrice, plus profondément encore, car elle rend possible ce que Mary Parker Follett qualifiait « d'intégration ». L'intégration, c'est la troisième voie, aux côtés de la domination et du compromis, qui seule permet d'inventer « *un chemin par lequel aucune des parties ne doit sacrifier quoi que ce soit. (...) Par l'intégration quelque chose de nouveau a émergé* » (Follett, 1995 [1933] in Lorino et Mourey, 2013, p. 53). Ainsi dans cette perspective, la solution au problème de l'articulation des communautés d'innovation à l'entreprise, n'est donc pas la domination d'une des parties sur l'autre ou le compromis, mais l'intégration. L'innovation n'est plus une activité associée aux communautés, pouvant être mise au service de l'entreprise. L'innovation est un processus social, issu de l'intégration de perspectives différentes, de la re-création d'un sens commun, permettant de davantage « faire communauté en entreprise ».

Nous allons désormais appliquer ce cadre d'analyse, « Entreprise communauté de communautés » (tableau 2), à un cas d'entreprise innovante, une startup du secteur du numérique. Les grands groupes envient la capacité d'innovation des startups, pourtant les recherches sur les communautés d'innovation portent peu sur ces entreprises. Cette recherche exploratoire vise à tester le cadre d'analyse et à comprendre la dynamique interne des différentes communautés ainsi que leur relation dans le processus d'innovation.

| <b>Cadre d'analyse</b>                      | <b>Dualité entreprise-communautés</b>   | <b>Entreprise communauté de communautés</b>                           |
|---|---|---|
| Vecteur principal de la communauté          | Activité commune  | Activité conjointe et activité commune                                |
| Nature de la tension entreprise-communautés | Opposition<br>tension "mal nécessaire"  | Paradoxe<br>tension créatrice   |
| Modes d'articulation entreprise-communautés | Domination (plus ou moins forte et visible) ou Compromis  | Intégration par l'activité conjointe et l'enquête                     |
| Conception de l'innovation                  | Objectivable<br>Générée par des communautés d'innovation puis exploitée par la structure formelle de l'entreprise | Non objectivable<br>processus communautaire<br>résultat d'une enquête |

Tableau 7- Synthèse des deux cadres d'analyse pour penser l'articulation entreprise-communautés

### 3. Méthodologie

Notre recherche exploratoire débute en juin 2019 au sein d'une startup du secteur du numérique 29. Le département « People » (RH) est intéressé par notre thème de recherche, car l'entreprise est confrontée à l'enjeu de se professionnaliser sans étouffer son tissu communautaire innovant. Cette recherche exploratoire est une étude de cas unique. Nous avons mené dix-huit entretiens semi-directifs à partir de thèmes prédéfinis, issus de notre cadre d'analyse d'inspiration pragmatiste. Les entretiens, enregistrés puis retranscrits, furent menés auprès de collaborateurs dans tous les services de l'entreprise avec une attention particulière pour les métiers du numérique (services IT, Data, Opérations, Product) et le service plus particulièrement en charge de la cohésion de l'ensemble (service People). Nous avons veillé à interroger des personnes ayant des niveaux d'ancienneté et de poste variés. Notre recherche a été complétée par 40 heures d'observations, consignées dans un journal de bord, ainsi que la collecte de documents internes et externes.

À l'issue de cette collecte de données, nous avons procédé à une analyse en adoptant la méthode de l'attention flottante (Ayache et Dumez, 2011). Cette analyse nous a permis d'enrichir notre cadre théorique de départ en identifiant des situations d'enquête et d'innovation impliquant les différentes communautés composant l'entreprise. Les résultats de notre recherche furent ensuite présentés au directeur du département People (DRH) ainsi qu'au directeur du service IT et à ses managers afin de valider la pertinence des concepts mobilisés et des interprétations.

### **4. Le cas WEBCO : de start-up à scale-up ou l'effort de conserver les ingrédients de l'innovation en phase « d'hypercroissance »**

WebCo est une jeune entreprise du secteur du commerce électronique (e-commerce). Créée il y a moins de 10 ans, elle a connu une croissance exponentielle (« hypercroissance » dans le

---

29 Pour des raisons de confidentialité cette entreprise sera appelée par la suite WebCo

milieu des startups), l'amenant à dépasser les 400 salariés en 2019. WebCo fait partie des quarante startups les plus prometteuses sélectionnées par le gouvernement français en septembre 2019 pour intégrer l'indice Next4030. L'entreprise est toujours qualifiée de startup mais en réalité elle est désormais dans une phase de « scale-up 31 », c'est-à-dire de très forte croissance, notamment à l'international, et de structuration suite à d'importantes levées de fonds.

WebCo a ouvert des bureaux sur plusieurs sites en France et à l'étranger, toutefois la grande majorité des équipes sont rassemblées dans les bureaux du siège à Paris. Elles sont structurées selon plusieurs services : People, IT, Product, Opérations, Data, Finance.

### **a. Historique : une communauté en chasse une autre**

Si WebCo est en profonde évolution depuis ses débuts, nous pouvons tout de même distinguer deux phases.

Durant les premières années, WebCo portait un nom français. C'était une jeune pousse développée par ses fondateurs entourés d'un groupe de quelques employés puis de quelques dizaines d'employés. Tout le monde se connaissait. Les membres se côtoyaient au quotidien et se connaissaient intimement les uns les autres. A cette époque, WebCo était un groupe d'amis. Non pas que les collaborateurs se connaissaient par le passé, mais parce qu'ils étaient profondément engagés dans leur travail, passionnés par le projet de faire décoller l'entreprise. Ils étaient mus par une sorte « d'instinct de survie » voulant à tout prix maintenir la « boîte » à flot. Les relations professionnelles et le travail dépassaient le cadre qui leur est généralement et raisonnablement imparti. WebCo, c'était leur bébé.

*« Je n'ai pas l'impression de travailler dans la même entreprise depuis quatre ans. Quand je suis arrivé, on était trente, on se connaissait tous, on déjeunait ensemble tout le temps. »*

---

30 <https://www.gouvernement.fr/le-next40-vitrine-des-start-up-francaises>

31 <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Le-mot-de-la-semaine-scale-up-37030>

*« En quatre ans et demi, j'ai l'impression d'avoir vécu dix boîtes différentes. L'organisation et les personnes ont changé. Au départ, on était plutôt bénévoles et volontaires, plus que qualifiés. On voulait rejoindre une équipe, une famille et un projet. »*

*« Je suis arrivée il y a cinq ans. A l'époque on était sept salariés, l'entreprise avait été créée un an auparavant. On était sur les Champs Elysées avec un bail précaire, c'était marrant. »*

Au fil des années et des levées de fonds, WebCo croît et se structure. Passé le stade d'une centaine d'employés, l'entreprise ne peut demeurer un groupe d'amis. Les relations deviennent moins intimes. Les profils recrutés ont déjà fait leurs preuves et sortent des meilleures formations. L'entreprise se structure, développe des process, spécialise de plus en plus les fonctions internes. Elle change aussi de nom pour faciliter son internationalisation. La relation à l'entreprise change aussi. Il s'agit désormais d'être engagé tout en préservant un équilibre de vie. A 19h, tout le monde ou presque est parti.

*« Au début, tu connais la vie des gens, après leurs prénoms, après tu les connais de vue. Et aujourd'hui, je ne sais pas si quelqu'un travaille chez WebCo ou vient livrer un repas. C'est parfois dur, car une distance s'instaure, on avait l'habitude de travailler avec des amis. Ça a été plus qu'une entreprise, donc l'engagement était bien plus fort aussi. (...) C'est très sain pour les gens de bien séparer les deux mondes, mais ils ont moins l'esprit guerrier qui te fait tout tester et qui nous a permis de grandir si vite. »*

La plupart des « anciens » de WebCo sont partis. Ceux qui sont restés ont accepté de voir le projet collectif, les relations interpersonnelles et leurs périmètres professionnels évoluer. En effet, les nouveaux venus sont souvent des profils très recherchés sur le marché, car disposant de compétences pointues. Ils arrivent avec une expérience professionnelle et prennent les postes à responsabilités. Ainsi, au cours des deux dernières années, le comité de direction de WebCo a été complètement renouvelé (nouveaux directeurs pour les services IT, People, Opération, Product, Data et Finance).

*« Beaucoup de gens sont relaxes avec le fait que la boîte change de visage. Et puis, il y en a pour qui il y a eu tellement d'affect que c'est pris comme un deuil personnel. Il y a eu des départs durs, car des gens ont trop mal vécu l'hyper-croissance. C'est le problème de ces startups avec un côté sur-cool qui fait que les gens mettent leur affect. J'ai des gens qui me disent : "avant c'était un groupe de potes cette boîte. Là, c'est devenu une vraie entreprise" ».*



Si l'attachement à l'entreprise est moindre, il demeure vivant. Le projet collectif a évolué et semble approprié, générant un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Désormais, le défi est de croître (« scaler ») et de devenir le numéro un européen « portée par des communautés collaboratives et épanouies »<sup>32</sup>. Cette double vision business et humaine s'inscrit dans une mission plus large, celle du DIY (« Do It Yourself » ou « fais-le toi-même ») inspirée des fab labs, et des hackerspaces.

*« J'ai rejoint (WebCo) attiré par la vision, le côté maker. La vision c'est le Do It Yourself. Tu donnes du pouvoir aux gens de faire eux-mêmes. Moi, je ne fais pas de (l'activité à laquelle contribue WebCo) mais quand tu as fait toi-même, c'est très cool. »*

*« Je suis venu pour le challenge d'une startup qui se transforme en scale-up. Je suis intéressé par la partie Do It Yourself. Le cœur de métier je m'en fous mais le projet associé à ce cœur de métier m'intéresse. »*

La mission, les valeurs, la vision et les forces vitales ont été formalisées dans un document interne appelé le « WebCo Manifesto », remis aux nouveaux venus. Nous avons pu constater, au travers des entretiens, que la mission, la vision et les valeurs (particulièrement la bienveillance), au-delà des discours, semblaient appropriées par les collaborateurs.

*« On est encore une communauté et j'espère que ça ne disparaîtra pas trop vite. On est dans une boîte où il y a une qualité de vie incroyable. Il y a beaucoup de bienveillance. Les fondateurs voulaient monter une boîte où les gens soient bien et ça se sent. Il y a une sorte de légèreté, d'enthousiasme. »*

*« Il y a un capital bienveillant que je ne trouve pas ailleurs. Chez Doctolib, ils ont une grosse mentalité commerciale. Nous, on a une volonté de rendre autonomes les gens, de leur donner la possibilité de faire dans un cadre bienveillant. Les nouveaux sentent cet esprit d'accueil, de bienveillance. »*

*« Je me sens chez moi ici. Je ne dirai pas en famille, car je ne veux pas mettre trop d'affect. Mais bien vs mon équilibre de vie global. »*

---

32 Citation issue du Manifeste WebCo

WebCo, cherche à renforcer l'esprit de corps. Des outils et des pratiques sont développés pour insuffler une vision, une mission et des valeurs communes.

Concernant les valeurs par exemple, WebCo a mis en place une communauté de WebCo Value Ambassadors. Il s'agit d'une quinzaine de salariés volontaires acceptant de participer à des entretiens de recrutement dans l'optique d'expliquer aux candidats les valeurs de l'entreprise et de vérifier s'ils les partagent. Le processus de recrutement a été co-constitué par le service People et les salariés intéressés.

Concernant la vision, WebCo s'appuie sur la méthode OKR (Objectives Key Results) inspirée des entreprises de la Silicon Valley. Cette méthode consiste à traduire la mission fondamentale de l'entreprise, en objectifs stratégiques eux même traduits en résultats clés et mesurables afin d'évaluer l'atteinte de ces objectifs. Cette méthode vise à aligner toute l'entreprise sur la mission et à s'assurer de la cohérence de la stratégie. Les objectifs stratégiques ne correspondent pas à des missions dévolues à différents départements. Ce sont des objectifs globaux auxquels chaque service, chaque équipe, peut contribuer. Le document est très synthétique afin de pouvoir être approprié par tous. Tous les trimestres, les fondateurs de WebCo réunissent les équipes afin de passer en revue les objectifs. La contribution de chaque équipe à la mission globale est ainsi représentée et rendue visible. Cette approche laisse une certaine autonomie aux salariés quant aux moyens pour atteindre les objectifs. Elle vise à favoriser l'appropriation d'une mission commune. A noter que chez WebCO les OKR sont représentés ainsi :

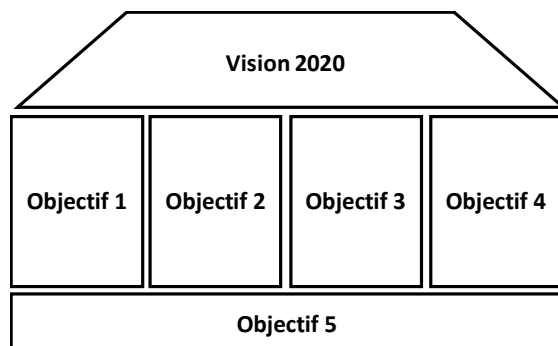


Figure 14- OKR chez WebCo

*« Les OKR forment une maison. Ils rejoignent les deux piliers de la boîte : le business et l'humain. Toute la boîte est embarquée là-dedans. Nous également avec des objectifs adaptés par rapport à notre équipe. »*

*« Chaque début et fin de trimestre, les fondateurs passent en revue des objectifs. Chaque item est noté. Tout est chiffré. On voit très vite si tu es dedans ou pas. C'est dur pour ceux qui sont en dessous, car toutes les équipes se reconnaissent sur leur impact sur tel ou tel objectif. »*

Les OKR visent à rendre vivant le projet global pour qu'il ne soit pas dépassé par les projets locaux des différents services. Cela passe par l'établissement et la diffusion d'un récit commun unificateur dont le tableau (Figure 1) est l'un des supports symboliques.

*« Les startups ont voulu réinventer les fonctions supports en cassant le rapport clients / fournisseurs que tu peux avoir dans des boîtes traditionnelles. Nous, on considère que tout le monde est embarqué dans le même bateau, que c'est une construction collective et que les RH ne délivrent pas un service RH. »*

Or, l'innovation et la création sont au cœur de ce récit commun. L'innovation fait partie de l'identité « startup ». Ainsi, l'audace et l'ingéniosité figurent parmi les trois valeurs de l'entreprise aux côtés de la bienveillance. Dès notre arrivée chez WebCo, au cours de la session d'accueil des nouveaux salariés à laquelle nous avons participé (onboarding), nous avons appris que la startup a décollé le jour où ses data scientists ont réussi à « craquer » google shopping afin d'être beaucoup mieux référencés sur le Web. Cette histoire fait partie des mythes fondateurs de l'entreprise partagés par les salariés. L'innovation la plus mise en avant est celle liée aux données (data). En effet, le cœur du modèle d'affaire de WebCo est d'être capable de référencer plus de produits que ses concurrents et de les proposer de la manière la plus personnalisée et opportune possible aux consommateurs. Cela repose en particulier sur des algorithmes, le Big Data, le machine learning etc. Chez WebCo, on est « *data centric* ».

WebCo s'appuie évidemment sur un environnement de travail, des infrastructures et des événements. L'objectif est de développer un cadre de travail favorisant la productivité mais aussi le bien-être, les rencontres informelles : salle de baby-foot et de jeux-vidéos, salle de musique, salle de sport, grande terrasse et cafétéria avec boissons en libre-service, soirées d'entreprise régulières, etc. Si ces « à-côtés » sont précieux pour maintenir du collectif au niveau de l'ensemble de l'entreprise, ils ne suffisent pas. Heureusement, certains imprévus rendent impératif le besoin de coopérer et d'innover. Ces situations permettent temporairement de retrouver l'expérience des débuts, celle d'être soudés par le défi commun.

*« Ce qui créer du collectif ? Ce sont tous les « à-côtés », tous les moments en dehors du travail et tous les moments de travail dans l'urgence, tous les moments de travail dans de la grosse complexité. On a une grosse force chez WebCo : parfois, on va se crêper un peu le chignon sur*

*des broutilles, un peu par égo mais quand on se retrouve dans une situation où il faut régler un problème en 24h, un problème qui devrait être réglé en une semaine, et bien là finalement il n'y a plus d'egos et il n'y a plus de personnes. Tout le monde bosse de manière complètement collective, on oublie qui est qui, on oublie qui vient de quel service. Si tu es un membre de la direction et qu'à ce moment-là il faut appeler des clients, tu le feras. C'est un peu notre atout chez WebCo. On s'est retrouvé, il y a deux mois, sans site italien. Donc, il fallait trouver des solutions techniques rapidement pour éviter de perdre tout notre business en Italie. On a trouvé une solution en une matinée ! Ça a fait intervenir l'IT, les Produits et différents métiers. Ce fut vraiment un travail collectif. »*

Il nous semble que les concepts mobilisés dans notre partie théorique peuvent être utiles pour comprendre la dynamique communautaire à l'œuvre chez WebCo.

WebCo est davantage, dans ses premières années, une communauté de destin. Les liens sont créés entre des personnes très diverses, interdépendantes, rassemblées par le projet commun.

Au fur et à mesure de la croissance, WebCo fait appel à des expertises et fait émerger des équipes métiers. L'activité conjointe cède du terrain à l'activité commune. Ainsi, la communauté de destin s'affaiblit et les liens s'établissent davantage qu'au cours de l'étape précédente au sein de communautés de métiers ou de pratiques : des communautés de ressemblances.

WebCo perçoit bien le danger pour son développement de voir le lien commun, la communauté de destin, s'affaiblir. Ainsi, le récit commun est retravaillé et des outils sont imaginés pour le diffuser, faciliter son appropriation. L'innovation est au cœur de ce récit commun.

S'ils permettent de créer une culture commune, ces outils (Manifesto, OKR, mythes fondateurs) ne peuvent à eux seuls maintenir la cohésion de l'ensemble. Certaines situations complexes et urgentes obligent les acteurs à sortir de leurs communautés de ressemblance pour collaborer. Ces situations d'enquêtes vécues par des communautés de destin intermédiaires, s'avèrent extrêmement puissantes pour renforcer la grande communauté de destin WebCo. Les différences s'effacent pour faire place au destin commun. Le récit de ces expériences vient alimenter et renouveler le récit commun.

## **b. L'innovation et le défi de la professionnalisation**

WebCo se professionnalisant, des équipes métiers se forment. Le service IT, par exemple, est loin d'être homogène. Plusieurs équipes aux compétences distinctes en font partie : les opérations, les développeurs, les architectes, la sécurité, la qualité. Or, chacune de ces équipes dispose d'une culture propre, d'un langage propre, d'une certaine vision de son métier et de son utilité. Evidemment, les différentes équipes IT parviennent à collaborer mais la communication n'est pas toujours évidente :

*« Même si la culture se rapproche entre les devs et les opés (développeurs et membres des opérations). Les devs ont beaucoup plus une culture liée au produit : répondre à une problématique business par une solution techno. Les opérations ont une culture orientée client : que les produits soient stables, pas de bugs... Ce sont deux manières de voir les choses et il y a souvent des difficultés de compréhension. »*

Nous retrouvons ceci dans les différents services de l'entreprise se structurant. Des communautés de métier ou de pratique se développent. Si elles permettent de monter en compétence et d'approfondir une expertise, elles rendent parfois plus difficile la communication et la collaboration entre services.

*« Le sourcing, ceux qui sont en contact avec les marchands (devant être référencés sur le site), ils demandent plutôt à remiser certains produit... Or à la data, le message c'est : "les boosts, ça ne marche pas". Et au sourcing, ils se disent "la data, ils n'ont pas la réalité métier" ».*

Afin de faciliter la collaboration et l'efficacité, dans une logique proche de celle sous-tendant les OKR, WebCo a structuré les équipes travaillant sur les fonctionnalités du site Web en tribus, elles-mêmes composées de feature teams (FT). Les FT sont composées d'une dizaine de membres de différents services. Si les développeurs sont souvent en majorité dans les FT, on y trouve aussi des collaborateurs des autres services (autres équipes de l'IT, Product, Opérations, etc.). La FT fonctionne selon des méthodologies agiles (Scrum) consistant à découper chaque nouvelle fonctionnalité du site web attendue en micro-tâches ou unités de sens (user-story) pouvant être réalisées par un développeur en une journée. Ces tâches sont ensuite distribuées parmi les membres de l'équipe et agencées sur la semaine. L'objectif est de parvenir à livrer à l'issue de ce « sprint » la fonctionnalité attendue. Ces FT, par le défi commun proposé, la collaboration quotidienne, la structuration du temps et de l'espace (« sprints », « cérémonies agiles », point quotidien debout, membres souvent regroupés sur le même « bench », c'est-à-dire espace de travail) créent un très fort sentiment d'appartenance.

Or, cela n'est pas sans susciter du débat, car cette appartenance peut entrer en confrontation avec le désir des responsables de services de développer une cohésion d'équipe et de faire monter en compétence les collaborateurs.

*« Moi ce que j'ai vu qui marche dans les opérations (service opération au sein de l'IT) c'est de créer une communauté, pas juste une équipe. Les opérations, c'est un métier qui est difficile. Tu dois souvent gérer l'imprévu, des contraintes. Tu as le stress de la prod... et si tu n'as pas une équipe qui est vraiment très soudée et prête à s'aider les uns les autres... Il y a un sentiment d'appartenance qui est super important côté opérations et qui est différent du reste des autres équipes. Si je mets des gens dans les FT, ils vont se faire complètement avaler. Ils vont faire partie de la FT ou de la tribu et plus de l'équipe. »*

Ainsi, alors que WebCo grossit, une tension se fait sentir entre différentes appartenances, différentes manières de collaborer et donc différents modes d'innovation.

Il existe chez WebCo des communautés d'innovation (Sarazin et al., 2017). Les data scientists semblent bien correspondre à la définition. A l'instar des spécialistes dans la production de jeux vidéo chez Ubisoft (ibid.), ce métier est un métier émergent, reposant sur un corpus de connaissances peu formalisées, à la frontière de la recherche. Les profils recrutés sont des ingénieurs de grandes écoles, souvent docteurs en mathématiques, avec une connaissance poussée en informatique. Bien qu'ils participent à différents projets au sein de l'entreprise, ils disposent également de beaucoup d'autonomie pour identifier des idées innovantes, partager avec leurs pairs en interne mais aussi au sein des communautés de data scientists. Le responsable de l'équipe n'est pas dans une posture de manager mais plutôt de leader, chargé notamment de faire rayonner l'équipe à l'extérieur :

*« Etienne (le « manager » de l'équipe) gagne toutes les compétitions de machine learning. Quand je l'ai vu en entretien, j'ai senti quelqu'un de humble... "On ne cherche pas des gens à qui dire quoi faire, c'est toi qui va nous dire quoi faire... Tu prends tes marques et tu nous dis". C'est peut-être spécial aux data sciences. »*

Cette communauté d'innovation est, elle aussi, partagée entre la spécialisation et l'intégration aux autres équipes notamment aux FT. Certains ont choisi d'en être mais d'autres résistent.

*« Je suis dans une FT, trois jours par semaine. Les data scientists à leur bench (espace de travail) tous ensemble ça ne marche pas. Le data scientist doit être avec les devs dans les FT. Être assis à côté de quelqu'un quand il y a des dépendances c'est trop efficace. »*

Ce métier est encore perçu comme relativement déconnecté du reste de l'organisation.

*« Les data scientists sont dans une espèce de tour d'ivoire, personne ne comprend vraiment ce qu'ils font et donc on les laisse un peu tranquille. »*

D'autres métiers émergents dans les startups en France, comme les user researchers (chargés de recherche sur les consommateurs dans sa version startup), sont confrontés à la même question et là encore, pour certains, il faudrait être intégré aux FT:

*« Idéalement, il faudrait un duo user researcher, data scientist dans chaque FT afin d'aller chercher de la data utilisateur et d'arrêter d'avoir juste des intuitions. Il faut creuser avec la data sinon on ne crée pas un produit utile. On arrête le marketing dans une tour qui fait des études et on le met dans ce qui est développé. »*

Ces communautés d'innovation perçoivent bien que leur capacité d'innovation passe par une meilleure intégration au reste des équipes. Cela semble indispensable pour mettre leur expertise au service du collectif et du client (utilité de son travail) mais aussi pour personnellement s'intégrer au reste des équipes (utilité personnelle).

*« Il faut éviter de se faire plaisir sur des maths sans impact produit. Le fait que je sois là dans la FT change tout. C'est une source de motivation pour eux et pour moi. On ne peut pas être séparés. »*

*« Les data scientists disent souvent « où chercher ? », « est-ce que tu as des sujets data ? ». On a trop de data. Collaborer avec la user research permet d'optimiser le temps de ces gens brillants.»*

Si les FT offrent une forme d'organisation formelle pour rassembler des équipes autour de projets communs et permettre des innovations. De nombreuses innovations chez WebCo proviennent d'échanges informels facilités par les outils informatiques. Ainsi WebCo, considérant que les données sont sa principale source d'innovation, propose des formations aux salariés pour apprendre à les manipuler et à devenir autonomes dans l'analyse de données. Les bases de données de l'entreprise sont accessibles à tous. Cette transparence et cette responsabilisation des collaborateurs ouvrent des possibilités d'innovations.

*« On est data driven, tout le monde veut suivre des métriques. »*

L'outil de messagerie interne utilisé est Slack. Cet outil fonctionne comme un « chat » et permet des conversations spontanées entre des services, auxquelles tous les collaborateurs peuvent accéder. Cet outil présente deux bénéfices quant au processus d'innovation :

-les conversations informelles et spontanées entre membres de différents services sont facilitées.

-les échanges peuvent avoir lieu sur des « channels », sortes de chaînes correspondant à un sujet donné. Or, ces flux de discussion sont visibles de tous les membres de l'entreprise souhaitant s'y intéresser. Cela réduit les cloisonnements et facilite les regroupements transverses, interservices, autour de sujets d'intérêt commun.

Voici un exemple d'interaction féconde sur cet outil :

*La responsable User Research, Marie, échange avec un membre du service Data sur Slack, Pierre.*

*Pierre via Slack : « Nous travaillons sur l'optimisation du service de popping assistance (sorte de chatbot qui vient en aide aux internautes dans leur recherche de produits). Est-ce que t'as des idées des profils d'internautes à qui proposer ce service ? »*

*Marie : « D'intuition, j'irais regarder le nombre de produits dans le panier pour voir s'il y a plusieurs produits de la même catégorie. Je m'adresserais aussi aux internautes qui vont au-delà de la page trois des résultats de recherche (...) »*

*Pierre : « Top ! On n'avait pas pensé à prendre en compte la pagination, on va étudier la question... »*

*Marie : « On pourrait peut-être aussi mettre sous le bouton "ajout panier", un bouton "contacter un vendeur" »*

*Nouveau message quelque jours plus tard :*

*Pierre : « Effectivement, on a regardé concernant la pagination, à partir de la page trois, 95% des personnes qui ne trouvent pas laissent tomber. Il faut en tenir compte pour la popping assistance ». (...) »*



Cette conversation est enregistrée dans Slack dans une catégorie (channel) permettant à n'importe quelle personne intéressée par la question chez WebCo de la retrouver et de participer.

D'autres initiatives, ne reposant pas sur l'informatique, facilitent ces échanges croisés, informels. Ainsi, certains services changent de bureaux régulièrement. De même, les fondateurs travaillent au milieu des équipes et changent de postes de travail plusieurs fois par an.

Synthétisons en appliquant notre cadre d'analyse :

Alors que la professionnalisation de l'entreprise permet le développement de communautés de ressemblances (communautés de pratique, de métier, formes de communautés d'innovation), l'expertise métier progresse tout autant que les difficultés de collaboration. Au sein du département IT, les tribus et les FT, inspirées des méthodes agiles, constituent des communautés de destin intermédiaires. Leur fonctionnement, proche de celui d'une communauté d'enquête (diversité des profils, liberté de parole, mission partagée, organisation à partir d'un problème) s'avère très propice à l'innovation ainsi qu'au développement d'un sentiment d'appartenance. La tendance est donc à l'intégration des différents métiers au sein de ces communautés de destin intermédiaires. La question se pose de plus en plus pour les prestigieuses communautés d'innovation (Data Scientists, User Researchers), jusqu'alors très autonomes, mais dont la capacité d'innovation semble passer par une intégration, tout au moins partielle, aux FT.

Le développement de communautés de destin intermédiaires, suscite des résistances vives de la part de ceux qui craignent pour l'expertise, l'identité et la cohésion de leur communauté de ressemblances. Il semble que ce ne soit qu'au prix d'un équilibre entre ces différentes appartenances que la tension puisse être créatrice.

Au-delà de dispositifs organisationnels formalisés, des outils numériques facilitant la collaboration et la transparence permettent de créer des occasions d'enquêtes à l'origine d'innovations renforçant l'intégration de l'ensemble.

## **5. Synthèse et mise en perspective**

Derrière la structure formelle de l'entreprise se trouve une communauté de destin. Cette communauté de destin est particulièrement vivante au démarrage de l'aventure entrepreneuriale. Durant cette période, sa survie se joue tous les jours. Cette communauté de destin se fédère et se développe autour d'un projet commun par la médiation de l'activité conjointe, de signes, de symboles et de récits communs. Cette communauté de destin est presque par nature innovante, car elle croise des perspectives qui ne se croisent pas habituellement, elle se doit d'instaurer le dialogue et d'innover pour perdurer. Les startups sont des illustrations de ces communautés de destin. Le mot communauté, si fréquemment employé par les salariés et les dirigeants de ces entreprises, est certes à la « mode » mais il témoigne aussi d'une forme de lien intime qui unit les membres entre eux. La professionnalisation, la structuration de l'entreprise, sont l'occasion de développer d'autres formes d'attachements. Des communautés de ressemblances émergent avec la formation et le développement de services. Progressivement, le projet commun s'efface et cède la place aux projets locaux des différentes communautés de ressemblances, l'entreprise risque alors la fragmentation.

Dans une perspective visant à tirer pleinement partie de sa dynamique communautaire pour innover, il convient pour l'entreprise d'éviter de ne satisfaire que les communautés d'innovation. Elles sont certes créatives mais leur capacité d'innovation repose sur leur articulation au reste du collectif. L'activité conjointe, plus ou moins informelle, au sein de communautés de destin intermédiaires (communautés d'enquête dans le langage pragmatiste) peut permettre de reconstruire du sens commun, des récits communs. Il s'agit pour l'entreprise de veiller à maintenir une tension créatrice entre ces différentes communautés. A la différence des conceptions reposant sur une dualité entreprise-communauté, l'innovation dans la conception « entreprise communauté de communautés » naît d'un effort d'intégration. Cette tension particulière, caractéristique du processus d'enquête, rend possible l'innovation. Evidemment, un certain type d'innovation : une innovation qui, tout en apportant une solution à un problème partagé, a permis de fabriquer du commun, de faire un peu plus communauté en entreprise.

Cette recherche exploratoire visait à proposer une autre perspective afin de penser l'articulation communautés d'innovation – entreprise. Le cadre proposé centre le propos sur l'activité. Il demande à être validé et enrichi par d'autres études de cas et par un approfondissement des modes organisationnels pertinents afin de bénéficier au mieux de cette tension communauté de destin- communauté de ressemblances.

L'impact dans le temps des outils numériques et les formes de collaboration associées sur les communautés demande à être approfondi. Comme l'avait remarqué John Dewey, les outils technologiques sont ambivalents. Ils peuvent rendre possible des enquêtes et la communication de leurs résultats, renforçant ainsi la créativité et la communauté. Ils peuvent, également, désarticuler la communauté, la rendre ingouvernable, créant la désagréable impression d'être de plus en plus interdépendants sans ne rien avoir en commun.

*« L'âge de la machine a si considérablement déployé, multiplié, intensifié et compliqué la portée des conséquences indirectes, il a provoqué des liens dans l'action si longs et si rigides (et sur une base impersonnelle et non communautaire), que le public qui en résulte ne parvient pas à s'identifier et à se discerner lui-même. Or cette découverte de lui-même est évidemment une condition préalable de n'importe quelle organisation effective de sa part. »*

(Dewey, 2010 [1927], p. 217).

Dans l'esprit de John Dewey, une communauté a besoin de stabilité et de vision d'ensemble pour se développer. Or, les outils numériques engendrent des processus d'activité conjointe évoluant très rapidement et de plus en plus fragmentés, masqués (Lorino et al., 2011). Dans ce contexte, il convient d'étudier les possibilités mais aussi les risques liés à ces outils quant à la possibilité de mener des enquêtes dans l'entreprise. Enquêtes qui, comme nous l'avons vu, permettent de dépasser les différences pour retrouver le sens d'être ensemble, associant ainsi étroitement innovation et intégration.

*« Qu'est-ce qui fondamentalement confère à un groupe son pouvoir créatif ? L'activité, qui tout en produisant le véritable individu l'entrelace avec les autres dans un tout. Un tout authentique a une force créatrice. » (Follett, 1998 [1918], p. 7)<sup>33</sup>*

## 6. Bibliographie

---

33 Traduction personnelle de la citation: « What is there inherent in the group which gives it creative power? The activity which produces the true individual is at the same time interweaving him and others into a real whole. A genuine whole has creative force. »

- Alvesson M., Sandberg J. (2011). « Generating research questions through problematization », *Academy of Management Review*, vol. 36, n°2, avril, 247-271.
- Ayache M., Dumez H., (2011). « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n°2, janvier, 33-46.
- Bootz J.-P. (2013). « L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur », *Management & Avenir*, vol. 63, n°5, mai, 115-139.
- Brown J. S., Duguid P. (1991). « Organizational Learning and Communities of Practice : Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation », *Organization Science*, vol. 2, n°1, mars, 40-57.
- Cohendet P., Diani M. (2003). « L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise », *Revue d'économie politique*, vol. 113, n°5, 697-720.
- Clot Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Crespin-Mazet F., Goglio-Primard K., Guittard C., Dupont L. (2019). « Communautés et agilité : la complexité de l'organisation innovante », *Innovations*, vol 58, n°1, février, 5-17.
- Dewey J. (2010 [1927]). *Le public et ses problèmes*, Gallimard, Paris.
- Dewey J. (1993 [1938]). *Logique. La théorie de l'enquête*, PUF, Paris.
- Dumez H. (2012). « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative? », *Le libellio d'Aegis*, vol. 8, n°3, automne, 3-9.
- Durkheim É. (2013 [1893]). *De la division du travail social*, Presses universitaires de France, Paris.
- Favereau O., (2014). *Entreprises: la grande déformation*, Parole et Silence Editions, Paris.
- Follett, M. P. ( 1998 [1918]). *The New State: Group Organization, the Solution of Popular Government*, The Pennsylvania State University Press, University Park, Penn.
- Follett, M. P. (1995 [1933]). *Coordination*. in P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett : Prophet of management* (p. 213-226), Beard Books, Washington DC.
- Goglio-Primard K., Soulier E. (2018). «Connaissances et technologie dans les communautés d'innovation », *Systèmes d'information & management*, vol. 23, n°1, 3.

Lave J., Wenger E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Lorino P. (2007). « Communautés d'enquête et création de connaissances dans l'organisation : le modèle de processus en gestion », *Annales des Télécommunications*, vol. 62, n°7-8, juillet, 753–771.

Lorino P., Tricard B., Clot Y. (2011). « Research methods for non-representational approaches to organizational complexity: the dialogical mediated inquiry », *Organization Studies*, vol. 32, n°6, mars, 769-801.

Lorino P., Mourey D. (2013). « The experience of time in inter-organizing inquiry: A present thickened by dialog and situations », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 29, 48-62.

Lorino P. (2018). *Pragmatism and organization studies*, First edition. ed. Oxford University Press, Oxford New York.

Mueller J., Melwani S., Loewenstein J., Deal J. J. (2017). « Reframing the Decision-makers' Dilemma: Towards a Social Context Model of Creative Idea Recognition », *Academy of Management Journal*, vol. 61, n°1, mars, 94-110.

McDermott R., Archibald D. (2010), *Harnessing your Staff's Informal Networks*, *Harvard Business Review*, 88(3), 82-89.

Orr J. E. (1990). *Sharing Knowledge, Celebrating Identity: War Stories and Community Memory in a Service Culture*, in Middleton, D. S., Edwards, D. (eds), *Collective Remembering: Memory in Society*, Sage, Beverly Hills.

Probst G., Borzillo S. (2008). « Why Communities of Practice Succeed and Why They Fail », *European Management Journal*, vol. 26, n°5, octobre, 335-347.

Sarazin B., Cohendet P., Simon L. (2017). *Les communautés d'innovation: de la liberté créatrice à l'innovation organisée*, Editions EMS, Paris.

Wenger E. (1998). *Communities of practice. Learning, Meaning, and identity*, Cambridge University Press, Cambridge.



# Chapitre 3 - Construire l'inclusion dans la diversité : la communauté selon J Dewey et l'étude d'une communauté paroissiale<sup>34</sup>

*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

---

34 Article présenté à la conférence AIMS 2021

# 1. Introduction

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 préoccupent 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, 2020). 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 la méthode (enquête) pour développer une communauté vivante.

## **2. Renouveler notre compréhension de la communauté 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.

### **a. L'inclusion ou la question de faire communauté dans la diversité**

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 subtile 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.

### **b. La communauté, communauté de ressemblances : la diversité 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 associée 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 (1921/1971) 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, établi 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, 2020 ; 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'individualités. 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.

### **c. La communauté selon J Dewey fondée sur l'expérience**

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 sont liés à celui des individus qui la composent, 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 expériences singulières sont centrales, 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, voire 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>35</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, 1916/2018). 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

---

<sup>35</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).

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.

#### **d. Proposition d'une définition de la communauté 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 enrichie par sa participation au groupe et contribue à enrichir celles des autres membres.*

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.

|                        | Association mécanique<br>Prépondérance de l'organisation                      | Association<br>Prépondérance de la vision                                     | Prépondérance de l'activité   | COMMUNAUTÉ VIVANTE<br>Intégration de l'activité, de la vision et de l'organisation  |
|------------------------|---|---|---|---|
| Nature de l'expérience | Expérience très pauvre  |   |   | Expérience complète et intégrée   |
| Activités sous-jacente | Routine, réalisée de manière mécanique  | Activité purement intellectuelle  | Agitation, absence de but   | Activité, chargée de sens, orientée vers une fin  |
| Relation pensée/action | Action sans pensée  | Pensée sans action  | Action sans pensée  | Pensée et action sont liées   |
| Rapport au temps       | Stabilité totale  | Stabilité totale  | Mouvement total   | Equilibre mouvant   |
| Rapport à l'enquête    | 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  |
| Rapport à la diversité | 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.

### e. 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.

### **3. Méthodologie**

#### **a. Design de recherche**

Ce travail de recherche s'appuie sur une ethnographie de 20 mois au sein d'une paroisse catholique<sup>36</sup>. Le pragmatisme est en effet étroitement lié à la tradition ethnographique depuis Malinowski<sup>37</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).

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.

---

<sup>36</sup> Le droit canonique définit la paroisse comme "la communauté précise de fidèles constituée d'une manière stable dans l'Église diocésaine et dont la charge pastorale est confiée à un curé, comme pasteur propre, sous l'autorité de l'évêque diocésain" (source : <https://eglise.catholique.fr/glossaire/paroisse/>)

<sup>37</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.



J'ai également alterné des phases d'engagement très intenses sur le terrain avec des phases de retrait pour analyser mes données et écrire.

## **b. Collecte des données**

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).

## **c. Analyse des données**

Afin d'analyser mes données j'ai eu recours à l'attention flottante ainsi qu'à un codage multithématique (Dumez, 2016) 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.

## **d. Terrain de recherche**

Cette étude de cas porte sur la paroisse catholique de Dinard-Pleurduit 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.

## **4. Le cas : une communauté paroissiale à l'épreuve du confinement**

### **a. Une communauté vivante qui cherche à s'ouvrir davantage**

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 ennuient 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 qui 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 efforcée 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.

## **b. Revitalisation/transformation de la communauté par l'enquête**

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 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 fur 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 proposent 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 redécouvert 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 n'était pas encore très dedans. En réel on n'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'Eglise. Et puis j'ai écouté tous vos topos, en particulier celui sur l'Eglise 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 chaîne 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-la ensemble ! » (Prêtre, édito lettre paroissiale du 31/05/20)*

### **c. Une communauté 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 chaîne 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 présentiel 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 présentiel. Mais les messes en présentiel, 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 chaîne YouTube. Ce qui la gêne c'est le manque d'interaction. Elle pense qu'aujourd'hui la chaîne 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.

## **5. Discussion du cas : la communauté comme recherche**

### **a. La dynamique du sacré 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 pratique, 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., 2012). Ce travail propose de ne pas dissocier du processus de formation des valeurs de la ou les communautés qui y sont attachées.

## **b. 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 discontinue, 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.

### **c. Le commun dans le désir de communauté plutôt 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 parti 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 apparait 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 cette étude, 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 ?

## **6. 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.

## 7. 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.
- 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.



# **Chapitre 4 - Inclusion as Experience: reconnecting experience to community with John Dewey and the study of a parish community.<sup>38</sup>**

After three decades of diversity studies, scholars increasingly focus on inclusion as a means to overcome the shortcomings of the diversity management approach. Conceived as a personal and psychological experience, inclusion is considered to be a promising path to the removal of obstacles to the full participation and contribution of employees. However, arguments have been raised that this psychological and individualist lens on inclusion by ignoring the social and organizational dimensions of exclusion might have a limited impact. Therefore, how can experience serve as a basis for the construction of an inclusive organization? This article tries to answer this question by introducing the concept of living community inspired by John Dewey's philosophy. Drawing on a 20-month ethnographic research within a Catholic parish community, I demonstrate that inclusion is not a specific type of experience, it is a characteristic feature of any kind of authentic experience. Through this experiential approach, the problem of inclusion is transformed from one of including individuals to one of opening up organization to experiences enabling the co-construction and the adjustment of individuals and the community to each other. This deepening of the notion of experience allows us to understand that it is not a mere psychological state. It is a community driver, directly linked to questions of power, structure and practices.

Keywords:

Community; Pragmatism; Dewey; Experience; Inclusion; Diversity;

---

38 Article présenté à la conférence EGOS 2021 au sein du sub-thème 63 « Pragmatism and Organizing for change »

# 1. Introduction

In the field of diversity studies, inclusion has emerged as an alternative rhetoric to diversity management and equal rights approaches to deal with diversity (Nishii, 2013; Nkomo & Hoobler, 2014; Oswick & Noon, 2014). Inclusion research development has been driven by the need to close the gap between the promise of diversity and the current ability of organizations to leverage the advantages of diversity (Nkomo, 2014).

Inclusion *“represents a persons' ability to contribute fully and effectively to an organization”* (Roberson, 2006: 215). While diversity management focuses *“primarily on heterogeneity and the demographic composition of groups or organizations, inclusion focuses on employee involvement and the integration of diversity into organizational systems and processes”* (Roberson, 2006: 227-228). Although inclusion research is generally concerned with minorities and surface-level diversity (Harrison et al., 1998) such as age, sex or race differences, it is about *“helping everyone to be able to bring all they are to the workplace”* (Nkomo, 2014: 589). Everyone in the workplace is concerned and deep-level diversity attributes (Harrison et al., 1998) such as differences of attitudes, beliefs and values can be taken into account.

Inclusion draws attention to the experience of inclusion wondering if individuals feel included. Some academics thus call for going beyond this personal and psychological conception of inclusion, namely the experience of inclusion, in order to pay more attention to the practices, structures and power dynamics that underpin inclusion in organizations (Adamson et al., 2021; Janssens and Steyaert, 2019, 2020). The inclusion approach has the advantage over other diversity approaches of taking into consideration the individual experience, beyond laws and statistics. However, in the face of these criticisms, should experience be set aside? How can experience serve as a basis for the construction of an inclusive organization?

In this article I argue that, on the contrary, experience must be taken seriously. Drawing on the work of the American philosopher John Dewey (1916, 1920, 1925, 1927, 1928, 1934a, 1934b), we show that his conception of experience allows us to link individuation and socialization, psychological state and action. In a society marked by deep divisions and transformations, Dewey has continuously argued that experience is at the heart of democracy, which is for Dewey closely linked to the notions of community and inclusion. Dewey does not propose a new and umpteenth definition of community; rather, for him, community corresponds to the constantly renewed search for harmony between individuation and socialisation. From his

work, we demonstrate that inclusion is not a specific type of experience, it is a characteristic feature of any kind of authentic experience which sustains the co-construction and the adjustment of individuals and community. Through this experience-based approach, the problem of inclusion is transformed: it is no longer a question of including individuals, it is more a question of making the organization a living community opened to experiences. This deepening of the notion of experience allows us to understand that it is not a mere psychological state. It is a community driver, directly linked to questions of power, structure and practices.

The empirical part of the article is a case study of a parish community. Dewey knew how powerful religion was in uniting people, but he also feared its tendency to dogmatism, to the erection of laws and traditions, which prevent experience and because of their sacred dimension, cannot be questioned nor experienced (Dewey,1934a/2011). This peculiar case is therefore interesting because it allows us to closely approach the challenges, the difficulties, but also the resources for trying to live a dynamic of inclusion in an environment characterized by a significant weight of traditions and the sacred.

## **2. Reflecting on the notion of experience**

### **a. The problematic “experience of inclusion”**

Inclusion draws attention to psychological states, perceptions or feelings of individuals, wondering if they feel included. Ferdman and Dean (2014: 4) argue that “*the core of inclusion is how people experience it - the psychological experience of inclusion*”. Mor Barak and Cherin (1998: 48) define inclusion as “*the degree to which individuals feel a part of critical organizational processes.*” Lirio et al (2008: 443) explain that inclusion occurs when “*individuals feel a sense of belonging*”.

In the mainstream inclusion literature, this leads, on the one hand, to the multiplication of constructs in order to integrate the more macro dimensions of inclusion related to group, leadership, organizational culture and practices, whose objects and relations need to be clarified (Shore et al. , 2018). On the other hand, this creates a number of paradoxes, such as the opposition between distinctiveness and belonging that make inclusion difficult (Ferdman, 2017).

This focus on the individual experience of inclusion is also questioned by critical scholars in several ways: first, it corresponds to the ontological assumption of an individual who exists by himself when in fact he is constructed through practices (Janssens and Steyaert, 2019, 2020). Second, it tends to veil the power dynamics that decide the terms of inclusion (Dobusch, 2021; Ahmed, 2012; Tyler; 2019) and to generate a micro-marco divide overlooking how context may be co-constitutive with individual actions and experience (Steyaert, 2016).

This article extends the critique of an overly individualistic and psychological conception of inclusion. However, rather than moving away from the notion of experience, it argues that it should be deepened. From John Dewey's conception, experience becomes the main mechanism of co-construction of the individual and the community. It is not so much an experience of inclusion, as the development of inclusion through experience.

### **b. Inclusion as experience along with John Dewey**

The concern for inclusion can be found throughout John Dewey's work. His conception of democracy or community are highly inclusive since they do not designate a form of government, neither a specific type of group, but an ideal of harmony between the individual and the group<sup>39</sup>. *"For groups, it requires the liberation of the potentialities of the members of a group in harmony with the common interests and goods. (...) Considered as an ideal, democracy is not an alternative to other principles of association. It is the idea of the community itself. It is an ideal in the only intelligible sense of the word."*<sup>40</sup> (Dewey, 1927/2010: 242-243)

Dewey's conception of community is not that of a community that dominates over the individual like that of communitarian thinkers. It is a deeply inclusive and plural group. Indeed, the development, the growth of the community is linked to that of the individuals who are part of it. Therefore, the key issue is not their assimilation but the possibility of having rich experiences and sharing them (Zask, 2015).

---

<sup>39</sup> Indeed, the word "inclusion" appears frequently in Dewey's writings, notably in his essay "The inclusive Philosophic Idea" (1928 [2008]).

<sup>40</sup> Unfortunately, since I have French versions Dewey's books, most of the quotes used in this article are translated from French to English. I am looking for the original quotes in English, if you can help me, thank you very much.

What does Dewey mean by experience? Dewey distinguishes experience from sheer routine and utter caprice (Dewey, 1934b/2005). Routine is mechanical action, submission to convention and tradition. Caprice is aimless action, incoherence and dissipation. In both cases, action is meaningless for the individual. Such experiences are so poor and distorted that they can hardly be called experiences. They do not allow the individual to learn. As no attention is being paid to the consequences of action, their achievement does not entail the discovery of relations between the individual and his environment. Consequently they do not increase the individual's control and responsibility over his environment. Authentic experience is not reducible to a feeling, a psychological state. It is the adaptation process of an individual to his environment through doing and undergoing the consequences of his actions.

If the experience is conducted by an individual, individuality in Dewey's sense is not complete nor given. It is "*a potentiality, a capacity of development*" (Dewey, 1929/1962: 168). The individual cannot be isolated from his environment, he develops through an ongoing exchange, a transaction as Dewey would say, with his environment. Experience generates individuation as it produces a distinctive individuality.

If experience always has a personal dimension because it is carried out by a unique individual, it relies on a community. The community provides the individual with experience opportunities: objects of experience (for example, the work of art) but also modes of experience (for example, visiting a museum). Moreover, conjoint activities when they become living and shared experiences, participate in creating or renewing a community. Indeed a community that meets the democratic ideal in Dewey's sense is "*a mode of associated living, of conjoint communicated experience*" (Dewey, 1916/2018: 169).

Therefore according to Dewey, experience is not the result of inclusion, it is the process which generates inclusion. Indeed, Dewey conceives experience as the ongoing co-construction and adjustment of the individual and the group which constitutes a living community. Experience interweaves individuation and socialization.

However, this harmony is never complete, nor constant. Hence community is an ideal toward which we must strive. Regularly we have the unpleasant experience of misalignment between our desires, our aspirations, and the situation. Dewey refers to the notion of discontinuity. In such situations, the individual is confronted with a choice, either he submits to his environment, or he tries to transform it through experimentation in order to conform it to his desires, this is



what he calls inquiry. Inquiry seeks to restore the continuity of experience, it is the “*controlled or directed transformation of an indeterminate situation into one that is so determinate in its constituent distinctions and relations as to convert the elements of the original situation into a unified whole.*” (Dewey, 1938/2008: 108).

The experience of inclusion for Dewey thus corresponds to a moving equilibrium: “*There is an individual that belongs in a continuous system of connected events which reinforce its activities and which form a world in which it is at home, consistently at one with its own preferences, satisfying its requirements. Such individual is in its world as a member, extending as far as the moving equilibrium of which it is a part lends supports.*” (Dewey, 1925/2012: 228). He goes on “*The individual, the self, centred in a settled world which owns and sponsors it, and which in turn it owns and enjoys, is finished, closed.*” (Dewey, 1925/2012: 229). Inclusion is thus not only precarious, but more generally it very relative since it takes place in a settled world. In this settled world, countless potentialities of the individual are not expressed and countless possible relations with its environment and in particular with other people are not realized. Moreover, the endeavor to perpetuate the feeling of inclusion, can lead to withdrawing into one's world and gradually excluding oneself from the world. “*Any attempt to perpetuate beyond its term the enjoyment attending the time of fulfillment and harmony constitutes withdrawal from the world.*” (Dewey, 1934b/2005: 52). “*Surrender of what is possessed, disowning of what supports one in secure ease, is involved in all inquiry and discovery (...) No one discovers a new world without forsaking an old one*” (Dewey, 1925/2012: 229). Thus in Dewey's mind, “*inclusion, however, involves exclusion*” (Dewey, 1938/2008: 90).

Dewey throughout his work pursues one quest: to liberate the possibilities of experience. Whether it is the fields of philosophy (Dewey, 1920/2014), art (Dewey, 1934/2010), education (Dewey, 1916/2018), politics (Dewey, 1927/2010), religion (Dewey, 1934/2011) (among others), Dewey applies the same framework: getting back to experience in order to connect and revive what has been separated and no longer sustains individuals and communities development. Connecting because experience connects the emotional/intellectual/practical/spiritual/aesthetic. Yet, we tend to cut down our own experiences into abstract categories. Unfortunately, when art, education, politics, religion, philosophy become domains reserved to specialists, the aesthetic, political, religious dimension of our experience is denied and finds no support to be elevated. Reviving, because when experience is not possible any more or in a too limited way, it does not connect us to the world,

to ourselves, to the others. Art, politics or religion become self-centred and are deprived of the possibility to be renewed. As for the individual, they are left with no possibilities for expressing their potentialities and developing their lives.

Drawing on Dewey’s work, this article argues that inclusion is not as a state but rather an endless process of co-construction and adjustment of the individual and the community through experience. In Dewey's mind, community corresponds to the ideal of democracy, to the possibility of living free and enriching experiences in a group. Ultimately, what characterizes community is the experience of communion, which is never complete since it is an ideal: “*democracy is the name for a life of free and enriching communion*” (Dewey, 1927/2010: 284). Based on his work, the notion of *living community* is proposed. We define it as a group of people who experience and strive for communion, a unity in diversity in which the singular experience of the individual is enriched by its participation in the group and contributes to enriching those of the other members. The living community is the experience that characterizes any inclusive group, we could say it is an inclusive organization according to Dewey.

|                                       | <b>Experience of inclusion<br/>(mainstream Inclusion<br/>litterature)</b>   | <b>Inclusion as experience<br/>(John Dewey)</b>  |
|---------------------------------------|---|--|
| <b>Nature of inclusion</b>            | Being oneself in the group  | Dynamic harmony between the individual and the group   |
| <b>Nature of experience</b>           | Psychological state<br>passive  | Adaptation process,<br>active/passive  |
| <b>Nature of the individual</b>       | Individualist view:<br>individual is characterized by<br>rather stable properties   | Relational ontology:<br>coconstruction of the<br>environment and the<br>individual   |
| <b>Exclusion</b>                      | The opposite of inclusion, must<br>be eradicated  | Inescapable, part of adaptation<br>process   |
| <b>Focus of the inclusive efforts</b> | Improving the experiences of<br>employees whose membership<br>in particular social identity<br>categories increase the likelihood<br>of discrimination. Designing new<br>cultures, practices, values<br>embedded in inclusivity | Restoring the possibilities of<br>experience for all. Opening<br>practices, values,<br>organisational structures and<br>rules to inquiry |

Tableau 8- Comparing the two views on inclusion

### 3. Methods

This research is based on a 20-month ethnographic study of the parish. Pragmatism has been closely linked to the ethnographic tradition since Malinowski<sup>41</sup>. One of the main drivers of ethnography is precisely its pragmatic orientation to understand and act on the way things work (Watson, 2011; Van Maanen, 2011).

#### a. Research field

This case study focuses on the Roman Catholic parish of Dinard-Pleurduit in Brittany. This parish counts about 1500 regular parishioners on a territory of 25 000 inhabitants. Like many parishes, it is facing difficulties that threaten its survival: fewer priests and an ageing parishioner population. However, for almost nine years now, this parish, under the impetus of its parish priest and the PPC (Parish Pastoral Council)<sup>42</sup>, has been trying to transform itself to face these difficulties. This is not easy in a very conservative environment, especially if it means reflecting on and adjusting sacred rituals such as the Holy Mass. Indeed, Mass is the core activity of a Catholic parish. For Catholics, community is formed and strengthened through participation to Mass.

I am involved in the parish. I participate as a member of the collective (a member of the parish and a member of the parish pastoral council (PPC)). I fully assume my identity as a researcher and I am transparent about the fact that I am conducting research on the community. Being involved in the collective allows me to intimately understand its members, its culture, but also to be genuinely concerned by its difficulties and willing to contribute through my work to address them. My research questions correspond to the problematics faced by the PPC, which

---

<sup>41</sup> In his introduction to the 1948 edition of *Experience and Nature*, Dewey quotes Malinowski at length to establish the great proximity between the notion of experience, on which he built his work, and the notion of culture in the latter. Moreover, the great American pragmatist thinkers, John Dewey and George Herbert Mead, are closely linked to the Chicago school, which will be a major site for the development of ethnography as a method for field research.

<sup>42</sup> “The parish pastoral council is a recommended structure within the Church concerned with the pastoral activities of parish life. It is made up of a representative body of the faithful and must include the parish priest. The parish pastoral council shares the responsibility for building the parish into a vibrant Christian community that promotes gospel values (...) It is a consultative body” (Ferguson, 2005: 19)

seeks to renew the parish community in order to facilitate the inclusion of those who do not or no longer fit in.

During the course of this research, I benefited from regular meetings, approximately every month, with experienced researchers from outside my field in order to maintain a certain distance. I also alternated phases of intense engagement in the field with phases of withdrawal to analyse my data and write.

### **b. Data collection**

The data, collected between September 2019 and May 2020, comes mainly from my participation in the meetings and community events of the parish but also from interviews and from participation to different mailing lists (newsletters) or groups (Whatsapp). They correspond to field notes, transcripts of PPC meetings (18 meetings attended, 4 not attended but access to the meeting report), interviews with 18 parishioners recorded and transcribed, documents (videos, photos, emails, parish newspaper, newsletter, parish website, whatsapp posts). Numerous informal discussions with parishioners but also with people not belonging to the parish community contributed to enrich my understanding of the parish community perception and dynamic.

### **c. Data analysis**

In order to analyze my data, I used floating attention and multi-thematic coding (Dumez, 2016) based on categories from my readings but also from my data. My analysis was constructed by interations between data and theory. I have sought to avoid the risk of circularity by fitting my data into a pre-established pragmatist theoretical framework. Deeply influenced at the beginning by the reading of 'The Public and its Problems' (Dewey, 1927/2010), I distanced myself from it for a while in order not to apply these ideas to my field. However, the discovery of places of division in the parish community and an abductive approach, gradually brought me back to Dewey to discover the depth of his concept of experience.

I had the opportunity to discuss my analyses with many parishioners and with the parish priest. My work is deeply nourished by these exchanges which led me to rework both my theoretical model and my results.

## **4. Case study: getting back to experience to improve inclusion in a parish community**

### **a. When Mass is no longer an inclusive activity**

For Catholics, Mass is “*the source and summit of the Christian life*”<sup>43</sup>. It is the core activity of a Catholic parish gathering the faithful. The Holy Mass according to Catholic theology is profoundly inclusive, since it is believed to build the unity of the Church. This activity is charged by Catholics to build inclusion between people, between generations, between God and mankind. Thus for Catholics, Mass is believed to be the chief inclusive activity.

The spiritual dimension of Mass, which appeals to faith, is expressed but also made possible by its material dimension, which is made up of a place, objects, rites, people fulfilling functions, etc. This material dimension has evolved greatly since the institution of the Mass by Jesus. Mass has taken on many forms over the course of time and several forms coexist today. If certain aspects are considered intangible, the form of the Holy Mass is not fixed and can be adapted to the new circumstances and evolving cultures. Yet in the Catholic Church, unlike for example the Protestant Service, the Mass is highly ritualized and relatively uniform throughout the world. Major changes regarding Mass ritual are decided by bishops’ conferences. For instance, the Second Vatican Council significantly changed the Roman Rite of Mass (most used rite of the Mass) in the 1960's by making it possible to celebrate in other languages than Latin.

These major changes have not prevented a massive decline in religious practice, particularly in France. In 1961, before the Vatican II Council, 38% of French baptized people reported going to Mass at least every Sunday<sup>44</sup>. In 2012, they were only 7%<sup>45</sup>. Mass no longer makes sense to many French people, even within Catholics. This reflects a powerful loss of influence of the Catholic Church in French society that does not diminish. Indeed, in France, the Catholic Church is facing an aging of its faithful and a drop in the number of practicing members.

---

<sup>43</sup> Source: "Catechism of the Catholic Church - The sacrament of the Eucharist" [www.vatican.va](http://www.vatican.va).

<sup>44</sup> <https://www.ifop.com/publication/ifop-collectors-n10-1961-le-catholicisme-en-france-a-la-veille-de-vatican-ii/>

<sup>45</sup> <https://www.ifop.com/publication/les-francais-et-le-catholicisme-50-ans-apres-vatican-ii/>

When Father Luc is appointed parish priest of Dinard (which later became Dinard-Pleurduit) in 2012, the situation is worrying. The parishioners are old, there are almost no renewal and very few young people. Obviously, Mass no longer plays its inclusive role to the same extent. A profound gap seems to have expanded between this activity and the expectations of the inhabitants of the parish territory. While the Mass is opened to all, whatever their background or convictions, it is only attended by a decreasing number of people. Even among the baptized, the vast majority no longer attends Mass on regular basis. If some parishioners and priests can live with this, others suffer and are sometimes shaken in their faith.

For many people, the Mass is no longer an experience in Dewey's sense. Indeed, for the Mass to be an authentic experience, it must drive individuation and socialization jointly, enabling the adjustment and the joint development of the individual and the community.



Figure 15- Mass as Experience

In our case we identify several forms of non-experience of the Mass.

**Mass as routine:** for some parishioners, Mass is more like a mechanical activity. Attending Mass is purely traditional. The question is not "Do I believe? Is Mass relevant to me?" but "I must go to Mass". This case is close to routine in the sense of Dewey, the activity has no real meaning for the person and does not allow expression of uniqueness and development. Community prevails over individual.

*"I thought, 'Why not go to the Catholic church?' but I left crying because I felt like I was reliving what I had experienced as a child. I saw a lot of people looking very Catholics. All the ritual stuff. And that's what I had heard from the Protestants: Catholic Church, there's a lot of ritual but there's nothing behind it. I had the feeling that there was no profoundness."*  
 (parishioner, 09/04/21)



Figure 16- Mass as Routine

**Meaningless Mass:** For a growing number of people, even baptized ones, the Mass is meaningless. Mass makes no sense. Its codes and rites are foreign to them. These people do not generally go to Mass. When they do go, rarely, for example for a wedding or a funeral, they are completely bored, they do not relate it to their lives and do not feel they belong to the parish community.



Figure 17- Meaningless Mass

**Consuming Mass:** Some people experience Mass as consumers. They do not engage in relationships with other participants, they do not seek to be part of the parish community at all. They are not interested in the life of the parish community and may change parishes very regularly. They have a very individualistic relation to the Mass which responds to a spiritual need within them but does not bind them to others. The individual prevails over community.



Figure 18- Consuming Mass

Of course an enriching Mass experience continues to exist, but for a reduced number of people. Mass struggles to evolve to adapt to the needs of the parishioners. Thus, for the churchgoers who witness the community's erosion, the experience of the Mass is undermined.

Some parishioners and priests are not satisfied with this expanding divide between the ideal of the Mass and the sad reality of the Masses in the parish. A feeling of frustration and even discouragement develops.

*“In my former parish, I used to wonder: I can't propose them anything because I don't know what, because I don't have the tools. I remember having a heartbreak: I had performed a man's funeral and his wife returned to church on this occasion. She was extremely touched. But after that, there was nothing to propose her. So, she came four times (to Mass) and as nobody said 'hello' and there was nothing to offer her, she left. (...) It's like in the parable of the Good Samaritan, there was no innkeeper.” (priest, 25/03/21)*

They feel that the Mass has been almost privatized by one social group. For them this is contrary to the mission of openness and inclusion of the Mass.

*“I'm going to be a bit harsh, but there is no one left in the churches on a regular basis. The problem is very clear, there are zero young people, zero families. There is a small club of people sharing the same social background that has managed, for cultural reasons I think, to keep the faith a bit more than people from other social backgrounds. We won't close the shop here, but either we manage a small club of people who are very happy and who culturally are rather well off, or we face reality and we admit that the way we currently build the parish community is a way which no longer corresponds to the basic sociology of France and down here. It is not attract people anymore.” (priest, 19/12/19)*

## **b. Reconnecting experience to community**

### **i. Inspiration and emergence of a new ideal**

In 2013, in his apostolic exhortation, *The Joy of the Gospel*, Pope Francis urges Catholics not to be inward-looking but to open up their parish communities.

“A Church which “goes forth” is a Church whose doors are open. Going out to others in order to reach the fringes of humanity does not mean rushing out aimlessly into the world. (...) The Church is called to be the house of the Father, with doors always wide open. (...) Everyone can share in some way in the life of the Church; everyone can be part of the community(...) Frequently, we act as arbiters of grace rather than its facilitators. But the Church is not a tollhouse; it is the house of the Father, where there is a place for everyone, with all their problems.” (Pope Francis, 2013: 46-47)

Around the same time, the best-selling book, *A purpose driven church* (Warren, 1995) by the American pastor Rick Warren, is gaining in popularity among groups of French Catholics seeking to renew their parish communities.

Pope Francis warns against all forms of exclusion and encourages Christian communities to invent new ways to live and share their faith. Rick Warren proposes a method developed in his church in the USA (Saddleback Church located in Lake Forest, is the largest church in



California). Along with the Gospel, these were the two major sources to fuel a new ideal for the parish priest of Dinard-Pleurtuit: reviving the parish community by rethinking its activities, especially the Mass, from non-member's perspective (in the vocabulary of the parish, those 'outside')

*"In our parish there are people who with an extremely traditional sensibility, and people with an, I don't like to talk like that, extremely progressive or liberal sensibility. (...) Today, I have pressure from both sides and that's why I try to have this vision from above (...) I think that it is also a way to get out of these mortifying logics. I believe that if we focus on people outside, if we give them the priority, we will stop looking at ourselves"* (Interview, priest on 19/12/19)

The parish priest was convinced that the survival of the community did not depend on maintaining the current organisation but on going back to the heart of the gospel: *"Jesus said to them, 'It is not the healthy who need a doctor, but the sick. I have not come to call the righteous, but sinners.'"* (The Bible, Marc 2:1746). This quote of the Bible was interpreted as meaning that such as Jesus did not come for those who feel included but for those who feel excluded, the parish had to reorganise to address in priority the needs of those outside the parish community.

## **ii. An inquiry process**

The parish, under the leadership of its pastor, decided to overhaul its core activities, especially the Mass, based on the needs of people who were not members of the community.

The parish priest, accompanied by the parish pastoral council (PPC), proceeded methodically. As a first step a sociological survey offered a snapshot of the population on the parish sector. The PPC realized that the population was changing. More and more young families with children were settling in the neighbourhoods. Then a qualitative study was conducted targeting this families in order to understand their expectations towards the parish. This survey revealed that Sundays are precious times for these young families to gather altogether as a family.

---

46 <https://www.biblegateway.com/passage/?search=Mark%20%3A17&version=NIV>

Based on a better understanding of the population on the parish sector, the PPC decided to target young couples with children, and to adapt the parish propositions taking into account their expectations. Unlike a classic marketing campaign, the idea was not to exclude all the others (people outside the parish community and the parishioners), but rather to include them through this inclusion effort especially directed toward young families.

*“The target and the election aren’t the same in my opinion. The target consists in choosing this person according to certain criteria because it will be more effective, more productive, more efficient, it will have more impact. The election in the Bible is always choosing some for all. Not necessarily the best ones. In the Bible, God says ‘if I have chosen you, it is not because you are the greatest of all peoples, but on the contrary, you are the fewest of all peoples.’ That changes the way of seeing things.” (priest, 25/03/21)*

The process of experimentation, or inquiry process, with the Mass that began at that time was characterized by a great deal of back and forth and a constant attention to the effects on the community. In the rest of the document, we will focus on the period 2019-2021 which saw the most profound changes and produced the most visible results.

### **iii. Unfolding the Mass to reorganize its experience**

We mentioned that for some parishioners, the Mass had become an unsatisfying experience, out of tune with their expectations and less and less inclusive. For others, non-members of the parish community, the Mass was close to an insurmountable barrier because understanding it and participating in it required a specific cultural background that few possessed. If the Mass was formally open to all, it remained actually closed to them. In order to open up the Mass and the PPC initiated an effort to redesign the actual Mass experience in the light of the original Mass such as it was experienced by Jesus followers 2000 years ago. The first Mass was actually celebrated by Jesus with his disciples after almost three years during which they were taught by Jesus, they lived and worked with him. It used to be a sort of completion point, but nowadays it is the departure point, the threshold for entering the Christian community. And for many parishioners the Mass is almost the unique activity: *“The priest explains that he is astounded by the fact that in the French church in most places all we know how to do is Mass.” (field notes, PPC meeting 17/12/20)*

In order to make the Mass accessible, the parish progressively set up a new way of gathering parishioners on Sundays: 'Sunday with my parish' ('Dimanche En Paroisse' or 'DEP' in French). A Sunday with my parish (DEP) is a time of gathering in the church in a convivial atmosphere. A teaching is given on an existential topic that concerns everyone (such as joy, happiness, hope, faith, etc.). Some people are invited to share their story, explaining how they became Catholics. Attendees are given the opportunity to participate through a simple action that requires no particular knowledge for example coming forward to receive a blessing, or asking somebody to pray for them. The decoration of the church is carefully prepared as well as the musical accompaniment that involves numerous musicians, singers and dances, all volunteers. Atmosphere is youthful and festive. Specific animations are proposed for the children. After the gathering in the church, a convivial lunch is proposed served by a team of volunteers. The DEP is not a Mass since there is no Eucharist (also known as the Holy Communion). When DEP are organized (about six times a year), the Sunday Mass is celebrated earlier in the morning for the regular parishioners who serve as volunteers in the DEP just after. For non regular members of the parish community, the DEP is an intense experience: they really feel at ease and welcomed, they are nourished by the teaching that provides them food for thought related to their personal lives, they enjoy participating in a community experience that are becoming very rare. They are amazed by the contrast with their previous experience with the church.

Imagining the DEP required unfolding the traditional Mass experience.

### *Unfolding the process of Mass*

In the experience of the first Christians, participation in the Mass was only after a long process of teaching and discovery of the life of Jesus. The twelve disciples of Jesus only experienced the Mass after several years of living together. Just as Jesus started attracting crowds of people by preaching, healing sick persons. In this way the DEP is a kind of first step to meet the needs of people and gradually prepare them if they wish to live the Mass and become regular parishioner. Indeed, how can anyone really feel included in the Mass if its rites are unintelligible? The idea of the DEP came along with a reflection on the process of becoming a disciples inspired by Rick Warren's work (1995). DEP is adapted for people who do not go to church on regular basis and are unfamiliar with the catholic culture. Mass is adapted for people who have been initiated. We focus in this article on the DEP but actually this work on the

process of becoming a disciple enabled to invent or rethink many other activities in order not to limit people's spiritual growth, nor the community's growth.

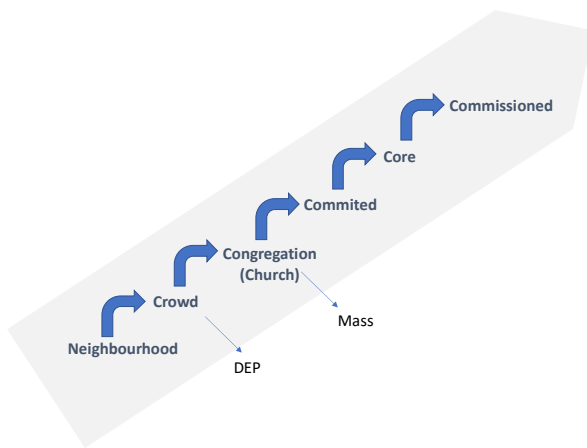


Figure 19- Parish process for members et community growth

### *Unfolding the content of Mass*

The Mass is a kind of concentrate of several experiences, it is an experience of teaching, of prayer, of sharing (in particular through the Eucharistic), of conviviality etc. All of these dimensions form the richness of the Mass and demand to further developed through other activities. Sharing, for example, is experienced in a very profound sense through the Eucharist rite, but it's meaning is enriched if it is followed by more concrete times of sharing around meals, around discussions between members of the community. Prayer is lived out in a rather codified collective way during Mass, but it is enriched if it can be lived out in a more personal and participative way in other places and in other groups. Thus the DEP is an opportunity to invent other gestures, other activities to deepen certain dimensions already present in the Mass but which have become invisible to the uninitiated. For example, the DEP makes it possible to live the dimension of sharing through the opportunities to participate (blessings, prayers), different from the Holy communion.

*“(In my former parish) I had a too much of a tendency to think, I'll announce Jesus and Jesus will do the rest. (...) The new thing here is to say to myself that it's not just a family that's going to ask for baptism, I announce Jesus to them, I baptize their child and then nothing more. (...) In most parishes the second step is not proposed. Or, if it is proposed, it is a wall. It's 'come to Mass on Sunday', it's impossible. I think I had an over spiritualistic and disembodied vision of*

*things. Thinking: I pray for them, I do all I can for them on the day of their baptism, the day of their wedding and their preparation, but afterwards, 'well good luck! Pray, come to Mass', but that is not enough. (...) What I have understood here is that there is a real path to open for people. (...) what is the small step that I will be able to propose to them so that they continue? Afterwards, it's their freedom, if they don't want to do it, maybe they'll do it in 5 years, in 10 years. It is really this process, step by step, step by step, which is in fact the logic of the Incarnation and the way I see God leading me. I became aware here that it was to be implemented for everyone and on a parish scale.' (priest, 25/03/21)*

#### **iv. Revival of the Mass experience**

The DEP enables to reconnect the parish to people who had walked away from the church or who did not feel at all concerned by its proposition. The experimentation of the DEP is not without difficulties, some parishioners feel neglected since the efforts are really concentrated on people who are not members. Many criticisms also point to the fact that the Mass is not the central activity of the DEP. For some Catholics, this is unacceptable because the Mass, in their view, is the best thing that can be offered to newcomers, especially to those who are not believers. However, in a previously very divided and endangered parish, the DEP restore hope. Many people join the parish community through participation to the DEP. People discover a living, caring community that strive to open itself and be welcoming. The DEP experience responds to the spiritual needs of these people but also to their need to belong. Many people through their participation to DEP, start desiring preparing for baptism or continuing a previously interrupted preparation. Sunday Masses are welcoming more and more new faces and young families with children.

The vision that focus on people outside the community, excluded, would improve everyone's inclusion is pretty much confirmed. Through the arrival of new parishioners, new sensibilities, new talents, new ways of experiencing faith enrich the parish community and allow the former parishioners to broaden their faith experience. For example, the DEP have a direct effect on the musical animation of the Masses, which are improving: the repertoire is modernized and the number of musicians is increasing. Even the elderly, some of whom felt a little excluded at the beginning and did not understand the changes made to the Mass, are happy to share their faith and find hope in the transmission of faith as they see children and grandchildren going back to church.

The renewed experience through the DEP, attracts more and more people and makes their inclusion and participation possible. DEP format remains open to experimentations. It continues to evolve as events unfold and as feedback is received. It does not seem to have any limits. Animation, communication and decoration improve. Parishes engaged in a similar transformation process visit the Dinard-Pleurtuit's parish for inspiration.

The DEP experience gradually transforms other parish activities. The method consisting in starting from the people standing outside the parish community in order to revise the activity taking into account their experience, can be applied to the baptism and marriage counselling, to children's catechesis. All these parish activities face the same difficulty: people come to the church to receive sacraments (Baptism, Eucharist, Marriage, generally) but do not wish to join a parish community, neither to attend regularly to the Mass. The inquiry process undertaken with the Mass will continue by transforming baptism preparation for the parents of young children. Rather than exclusively teaching them about the meaning of baptism, it will be proposed to them to attend to several DEP and thus to experience Christian life in the parish. Parish community life is enriched and if the Mass is always at the heart it is no longer the only channel to experience this community and to include people. The parishioners as they gain confidence in the possibilities of inventing and experimenting, launch small sharing groups, solidarity actions, training courses, and convivial events. Parish life is redeployed through multiple activities that allow people to express, to develop themselves, and to connect more deeply within the community.

### **c. Organizational challenges**

While the activities of the parish are multiplying and becoming richer, while initiatives are flourishing, the parish is confronted with the limits of its organization and of its governance. In the first years, it was lead by the parish priest. The role of the PPC consisted in confirming his projects and in participating in their implementation. From now on the parish priest is overwhelmed by the multiplicity of projects. There is almost a temptation to slow down the development to fit with the existing organization. *“During the PPC, Luc (le parish priest) tells us that the parish really scaled up and that the task to lead it, to manage the teams, is becoming much to heavy for him.” (field notes, PPC meeting 23/06/20).*

However, it results in a growing role of the PPC, but above all to a decentralization of the power of decision and initiative. The organizational chart is revised and designed not from the top, the priests, but from the mission of the parish and the activities intended to meet the non-parishioners. This transformation of the organization, of the structure is not linear, regularly the leaders feel overwhelmed. This leads them to revise the organization. There is a risk that the organization, proud of the success it has achieved, becomes rigid and stops adapting to the conditions and results of the experiences, losing sight of its original vision. Similarly, the development of the parish activities generate increasing finance and human needs. The classic fundraising and recruiting methods, must be revised to maintain the parish's growth. For example, a team is created to identify and train volunteers. Previously, this was the responsibility of the priests and no training was provided.

## **5. Discussion : Inclusion, not a new form of experience but a deepening of experience**

Inclusion as experience allows us to think of inclusion not as a psychological state but as the possibility of living and sharing authentic experiences. Based on Dewey's conception of experience, we understand that experience is the co-constructing and adjusting process of the individual and the community to each other.

Our work thus contributes to the literature on inclusion, which aims beyond discourses to identify practices that generate inclusion (Nishii, 2013; Bryer, 2020). From this research, we can argue that rather than focusing on inclusive practices per se, organizations must turn their activities into experience opportunities. This raises the question of the meaning of the organization's activities for its members. Do they make sense for members? It also means that an organization that is totally open to diversity, non-discriminatory, but whose activities have are meaningless for its employees, cannot be truly inclusive, because ideals and desires of employees cannot be expressed in such an organization. I suggest that activities that are not experiences as producing exclusion. These non-experiences, as I name them, can take several forms: *routine activity* when tradition takes precedence over the individual and its creative side; *consuming activity* when the individual is no longer supported by a community to have an

experience; *meaningless activity* when the experience becomes totally impossible because the activity no longer makes sense and is closed to inquiry.

For an activity to be an experience, it must be open to experimentation, inquiry. The experience that generates inclusion and forms a living community, is fragile. It is constantly interrupted and must be reconstructed. Thus, inclusion is not a state but a never-ending process, an ideal to strive for. There is no such thing as perfect and lasting inclusion. On the one hand not everything is included, some people or parts of ourselves are left outside. Therefore this research contributes to dismiss the opposition between inclusion and exclusion (Dobusch, 2014, 2021). However, it does it at a different level since it is not only about the exclusion of persons but about the exclusion of dimensions of the person. On the other hand, new situations require reconstructing inclusion. Our case, based on the notion of *election*, suggests that focusing on improving some people's inclusion can improve the inclusion of all. This work links inclusion to experience. In order to experience something, one must be able to experiment. Our work extends the critique that inclusion is more than a psychological state and requires giving access to decision power in the organization (Nishii, 2013). Indeed, inclusion can only thrive if experimentation is possible. This work shows that as experience develops, awareness of relationships and bonds increases and requires experimentation to be taken to higher levels. This research contributes to broadening the focus not only on the practices for individual integration but on practices that may contribute to the restructuring and redesign of the organisations themselves (Nkomo, 2014). Experience is not opposed to organization and macrolevels, it is organised and contributes to renew organisation.

Experience is not lived by an autonomous individual. Its object as well as its method are provided by community. Experimentation enables not to freeze experience but to maintain it connected to living individuals and communities . This research proposes two forms of experience unfolding that enable to turn an activity into an experience and thus into a support for inclusion. First of all, the unfolding the content: the activity is composed of different potential experiences that are too compressed, need to be expanded, enriched. This leads to increasing the objects of experience and the opportunities for sharing. Secondly, unfolding the process: the activity is the result of a processual experimentation undergone in the past by the group. Activity has to be broken down into stages, steps, to ensure continuity and therefore experience for the novice individual. Without unfolding experience in time and content, the



experience does not make any sense to the individual or too little, connection to the community is hindered.

In this work, the notions of exclusion and inclusion are as not limited to minorities but concern all actual and potential members. They are not limited itself to visible and superficial aspects of diversity but also take into account deeper existing or potential differences. This experience-based approach allows us to avoid focusing on excluded minorities and opposing one group to another. In fact, by revitalizing the experience of an activity, the whole group benefits from it.

The organization is a response to previous experiences, to a community of experience. However, experience enables the organization to maintain its vitality but also to evolve. Something is out of control. The organization is at the service of the experience. Organizing experience also means creating the conditions for experimentation, thinking of the organization not as an end but as a mean, working methodically to test the impact of tools and other organizational practices on experience.

## 6. References

Adamson, M., Kelan, E., Lewis, P., Śliwa, M., & Rumens, N. (2021). Introduction: Critically interrogating inclusion in organizations. *Organization*, 28(2), 211-227.

Ahmed, S. (2012). *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham; London: Duke University Press.

Bryer, A. (2020). Making Organizations More Inclusive: The Work of Belonging. *Organization Studies*, 41(5), 641–660.

Dewey, J. (1916/2018). *Démocratie et éducation ; suivi de Expérience et éducation*. Armand Colin.

Dewey, J. (1920/2014). *Reconstruction en philosophie*. Gallimard.

Dewey, J. (1925/2012). *Expérience et Nature*. Gallimard.

Dewey, J. (1927/2010). *Le public et ses problèmes*. Gallimard.

Dewey, J. (1928/2008). *The Inclusive Philosophic Idea*. In *The Collected Works of John Dewey*, edited by Ann Boydston. LW 4. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Dewey, J. (1929/1962). *Individualism Old and New*. Capricorn Books Edition

Dewey, J. (1934a/2011). *Une foi commune*. La Découverte.

Dewey, J. (1934b/2005). *L'art comme expérience*. Folio Essais.

Dewey, J. (1938/2008). *Logic: The Theory of Inquiry*. In *The Collected Works of John Dewey*, edited by Ann Boydston. LW 12. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Dobusch, L. (2014). How exclusive are inclusive organisations?. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 220-234.

Dobusch, L. (2021), The inclusivity of inclusion approaches: A relational perspective on inclusion and exclusion in organizations. *Gender Work Organ*, 28: 379-396.

Dumez, H. (2016). *Methodology of qualitative research: The 10 key questions of the comprehensive approach*. Vuibert.

Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Eds.). (2014). *The professional practice series. Diversity at work: The practice of inclusion*. Jossey-Bass/Wiley.

Ferguson, J. (2005). What Is a Parish Pastoral Council? *The Furrow*, 56(1), 19-24.

Frémeaux, S. (2020). A Common Good Perspective on Diversity. *Business Ethics Quarterly*, 30(2), 200-228.

Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.

Janssens, M., & Steyaert, C. (2019). A Practice-Based Theory of Diversity: Respecifying (In)Equality in Organizations. *Academy of Management Review*, 44(3), 518537.

Janssens, M., & Steyaert, C. (2020). The Site of Diversalizing: The Accomplishment of Inclusion in Intergenerational Dance. *Journal of Management Studies*, 57(6), 11431173.

Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., & Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager. *Human Resource Management, 47*(3), 443-461.

Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate: Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science, 34*(1), 82-104.

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal, 56*(6), 1754-1774.

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.

Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion: Trenchant formulations or transient fashions? *British Journal of Management, 25*(1), 23-39.

Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics, 54*(2), 129-147.

Pope Francis (2013). *Evangelii Gaudium*. Vatican.

[www.vatican.va/content/francesco/en/apost\\_exhortations/documents/papa-francesco\\_esortazione-ap\\_20131124\\_evangelii-gaudium.html](http://www.vatican.va/content/francesco/en/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html)

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management, 31*(2), 212-236.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review, 28*(2), 176-189.

Steyaert, C. (2016). "'After' context!". In Welter, F. and Gartner, W. B. (Eds), *A Research Agenda for Entrepreneurship and Context*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 28-40.

Tyler, M. (2019). Reassembling difference? Rethinking inclusion through/as embodied ethics. *Human Relations*, 72(1), 48-68.

Van Maanen, J. (2011), Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. *Journal of Management Studies*, 48: 218-234.

Warren, R. (1995). *The purpose driven church: Growth without compromising your message & mission*. Grand Rapids, Mich: Zondervan Pub.

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.



# Chapitre 5 - Cultivating the common good: How urban gardening commoning practices give shape to community and common good? Insights from John Dewey and reflections on the Incredible Edible Movement<sup>47</sup>

*Grand challenges such as climate change or poverty alleviation require sustained effort from multiple stakeholders toward a clearly articulated goal. Characterized by deeper complexity, uncertainty, and evaluativity, these challenges urge management scholars to engage in pragmatist minded research, especially to address shortcomings of the dominant theoretical perspective on corporate responses to grand challenges: stakeholder theory. In fact, a major pitfall of the stakeholder theory is its difficulty to deal with highly pluralist and complex environments, where stakeholders are not clearly identified or do not feel concerned. Drawing on John Dewey's work, this article seeks to further develop the notion of commoning as a specific form of inquiry which leads to the conjoint emergence of a community of plural individuals and a vision of the common good. Departing from an abstract and transcendental vision of the common good, our empirical case on the Incredible Edible movement sheds light on this processual conception of the common good. The importance of relational embodied experiences, which act as "seeds of common" and open up individuals to the common good, is highlighted. This research contributes to the literature on commons and commoning, as well as to the literature on grand challenges, by arguing the possible impact of these small-scale commoning experiences, which cultivate the common good, through the establishment of symbiotic relations between the concerned communities and public/private organizations.*

## Keywords

Grand challenges; Pragmatism; Stakeholder theory; Commoning; Common good; Process studies

---

<sup>47</sup> Article présenté au Process Symposium (PROS) 2021

# 1. Introduction

Grand challenges such as climate change or poverty alleviation “require coordinated and sustained effort from multiple and diverse stakeholders toward a clearly articulated problem or goal” (George et al., 2016, p. 3). Given their complexity, uncertainty and evaluativity, scholars have argued for novel research approaches relying on the philosophical tradition of American pragmatism (Ferraro et al., 2015; Martí, 2018). In fact, one of the key issue for an organizational response to grand challenges is the ability to shape a common goal within a plurality of stakeholders with multiple normative orders (Ferraro et al., 2015; George et al., 2016). Whereas stakeholder theory (Freeman, 1984), the dominant theoretical perspective on corporate responses to grand challenges, is considered as excessively naïve dealing with this plurality (Ferraro et al., 2015; Kraatz & Block, 2008), pragmatism as a problem solving philosophy views plurality as positive and is well suited to deal with multilevel actions required by our world’s challenges (Farjoun et al, 2015).

Scholars have suggested that dealing with grand challenges could benefit from the creation spaces that facilitate interaction and negotiation between heterogeneous actors with different perspectives and different values (Martí, 2018). Moreover, these societal challenges require giving voice and empowering a wider range of stakeholders, such as marginalized stakeholders (Martí, 2018; Freeman et al., 2018), fringe stakeholders (Hart & Sharma, 2004). Beyond questions of power, in many situations people are not even aware of the connection between the problematic situation and their lives. Actions required to solve the problem might seem so complex and unattainable that people do not feel concerned. Holding a stake is not natural nor obvious, is a process of becoming a stakeholder (Lorino, 2021; Kerveillant, 2017).

Specifically, in dealing with common goods preservation, everybody is concerned in theory but in practice few people and organizations really feel responsible and actively participate to protect them. Research on the commons (Ostrom, 1990) has tried to identify the institutional arrangements for an effective management of the commons by a community. However, the concept of commoning which is gaining in popularity among researchers (Linebaugh, 2008; De Angelis & Harvie, 2013; Fournier, 2013), suggests that neither resources nor communities are ex ante constituted. Instead, they are co-produced through an ongoing social process (Fournier, 2013). Scholars have called for further studies of this process, especially taking into account its embodied as well as its ethical dimensions (Mandalaki & Fotaki, 2020). We try to answer the

following research question: Faced with grand challenges, how are commoning activities a promising path for collective action, fostering the emergence of a community of heterogeneous actors and a vision of the common good?

Drawing on American pragmatist philosopher John Dewey this article seeks to further develop the notion of commoning as a specific form of inquiry which leads to the conjoint emergence of a community of plural individuals and a vision of the common good. John Dewey's concepts of experience and inquiry enable us to understand that community is not given, nor static, but continually rediscovered through attempts to restore meaning and actionability of troubling situations.

Departing from an abstract and transcendental vision of the common good, our empirical case on the Incredible Edible movement sheds light on this processual conception of the common good revealing its relational and embodied dimensions. We contribute to bridge business ethic literature on common good and organizational literature on commoning by proposing a pragmatist inspired, processual vision of the common good. We contribute to literature on grand challenges arguing that common good oriented changes require spaces as well as experiences which reconnect individual-community-society-nature and cultivate the common good. Departing from an antagonist conception of commoning vs private or public organizations, this research argues the possibility to build symbiotic relations between the concerned communities and those organizations.

The article is organized as follows. First, I introduce commoning is a promising alternative way to bring heterogeneous actors together and engage them toward a common goal. Second, I argue that John Dewey's conception of community enables to further the concept of commoning as a process which leads to the conjoint emergence of a community and a shared vision of the common good. Then, I describe the methodology before presenting my analysis of the Incredible Edible Movement case study. Finally, I discuss the theoretical contributions.



## **2. Commoning: a promising path toward the conjoint emergence of a community of plural individuals and a vision of the common good**

In order to protect common goods, in particular natural resources, research on commons has developed from the founding works of Elinor Ostrom (Ostrom, 1990). Elinor Ostrom studied the institutional arrangements for a community to manage its common resources in a sustainable way. Her work demonstrated that sustainable management of the commons is possible, and a solid alternative to private or public management. Initially limited to the question of regulating access to Common Pool Resources (ground water basins, forests, fisheries), the notion of the commons was later extended to the practice of commoning, which corresponds to the processes by which a common resource and a community are co-produced (Linebaugh, 2008; De Angelis & Harvie, 2013; Fournier, 2013). Indeed, beyond the currently limited commons, many resources can be re-appropriated by a community or simply develop out of the interactions between members of these communities. Commoning is less about the question of regulating access to common resources than about the conditions that facilitate their use in common by community members (Fournier, 2013); it is not restricted to pre-existing commons, but in a promising path toward the co-production of commons and communities (ibid). While in the early works on the commons, community pre-existed to the commons, in actual works on commoning the process of community emergence is linked to commoning practices (Fournier, 2013; De Angelis & Harvie, 2013; Bollier & Helfrich, 2015; Federici, 2019). However, this process is little studied. Some researchers call for further research notably to consider the body and emotions, which seem to play an important role in the formation of the commons and the community (Mandalaki & Fotaki, 2020).

In parallel with this work on collective action, research on the common good has been developed in business ethics (Argandoña, 1998; Melé, 2009; Sison and Fontrodona, 2012, 2013; Frémeaux & Michelson, 2017; Frémeaux, 2020). The common good corresponds to the conditions allowing the flourishing of all members of a community. It differs from the general interest aiming at the satisfaction of the majority (Melé, 2009). Work on the commons does not generally deal directly with this notion. In fact, common goods do not correspond to the common goods (Albareda & Sison, 2020). However, it is implicitly accepted that the commons serve the common good (Meyer & Hudon, 2017).

Some scholars try to bridge these two literatures (Albareda & Sison, 2020). Others tend to oppose them, considering that the common good corresponds to a universal, abstract ethic, privileging reason and intellect over emotions and the body (Mandalaki & Fotaki, 2020). Commoning would thus not be truly compatible with common good ethic. As a matter of fact, as De Angelis admits the commons may be “messy, disempowering, claustrophobic, patriarchal, xenophobic and racist” (2012, p. 12). Obviously they are not always oriented toward the common good.

At this stage, commoning, community and common good are assumed to be related but we miss a strong theoretical basis and empirical cases to confirm their relation and to clarify the process through which they conjointly emerge. This task seems important because commoning appears as a promising path in addressing collectively grand challenges since they are very often about common goods and they require coordination from plural stakeholders toward a shared goal (George et al., 2016). In the following section, based on the work of John Dewey, we will try to link these three dimensions: community, commoning practices and a certain conception of the common good.

### **3. Insight from John Dewey's pragmatist approach of community to further the notion of commoning**

In his work, “The Public and Its Problems” (1927), Dewey analyses a worrying situation: American citizens are increasingly linked to each others by modern means of communication, the scope of activities. Yet these connections are too multiple and complex to be clearly understood and controlled. This situation of powerful yet confused and sudden interdependences inhibits the formation of a public. Indeed, for Dewey, the public, which consists of a group of persons aware of the situation that affects them and willing to cooperate, requires to be regularly rediscovered. It is not permanently constituted. Rather, it is the result of a process of inquiry that enables citizens to develop a vision of what connects them and to identify ways to improve their lives. At a time when some intellectuals, such as Walter Lippmann, advocated handing political power to experts arguing that the public was unable to govern itself, Dewey fiercely defended only the public is capable of governing itself but that this capacity must be developed through inquiry and communication.

Dewey associates public, community and democracy. The emergence of a public corresponds to search for the great community at a large scale (national scale for instance). However this quest for living communities concerns any group which seek to develop and foster the flourishing of its members. It corresponds to the democratic ideal. In fact, for Dewey, democracy is not reduced to a political system, democracy is the ideal of harmony between the individual and the group, which Dewey also associates with the notion of community. Thus, democracy or community are never fully realized, nor definitive; they must be rediscovered and developed by searching what binds us together.

*"For groups, it requires the liberation of the potentialities of the members of a group in harmony with the common interests and goods. (...) Considered as an ideal, democracy is not an alternative to other principles of association. It is the idea of the community itself. It is an ideal in the only intelligible sense of the word."* (Dewey, 1927, p. 242-243)

Deeply influenced by Darwin, Dewey conceived humans as organisms in interaction or rather transaction with their environment. He relies on a relational ontology and rejects the classic dualism man/nature, individual/community, mind/body (Lorino, 2018). According to him, the human being is shaped by his environment, especially the natural environment, but he also transforms this environment. Similarly, the individual can only be formed within a community that he or she participate to develop. Individuation and community formation are therefore linked. The dualisms inherited from the history of philosophy in particular, prevent the free adjustment of the individual with his environment and his development. Only experience and free experimentation allow the individual to discover the links that connect him to his environment, to others, to society and to try to act. In doing so, they develop a sense of responsibility (Dewey, 1916).

*"[w]herever there is conjoint activity whose consequences are appreciated as good by all singular persons who take part in it, and where the realization of the good is such as to effect an energetic desire and effort to sustain it in being just because it is a good shared by all, there is in so far a community"* (Dewey, 1927, p. 328)

Even if Dewey does not refer and explicitly to of the concept of common good (in the quote below he uses the notion in an ordinary sense), his thinking and his quest for democracy and for community are oriented toward the common good. In fact, democracy understood as an

ideal of harmony between the individual and is very similar with the idea of the common good linking the good of the group and the good of each member.

*“as a moral ideal [democracy] is thus an endeavor to unite two ideas which have often worked antagonistically; liberation of individuals on one hand and promotion of a common good on the other” (Dewey, Ethics, p. 349)*

The common good does not correspond to a precise list of moral principles but rather to the search for conditions that favour the good of each individual in a particular situation. Similarly, for Dewey, the democratic ideal involves conducting inquiries to identify the particular conditions of harmony between the individual and the group in a given situation. However, Dewey proposes a more processual conception of the common good. In the light of his work, the common good can be defined as the result of a process relating to others (community development) and experiencing (commoning practices) by an individual in an attempt to develop his awareness of connections with the environment and to increase his control. Thus, the common good expands as we discover that the world is a common world but also as this common world is created. If our individual good cannot be accomplished alone, that good deepens as what connects us to others is experienced in common. Dewey is opposed to an abstract, universal, fixed conception of the common good. He also rejects dogma because such principles cannot be experienced. In his mind, values are ends in view that guide action but they must be questioned in the light of what they produce. Similarly, the common good corresponds to this effort to unify the components of a situation, an inquiry. In doing so, not only does the individual flourish but he also develops a common interest and will with others, a living community is formed.

Inspired by Dewey we can argue that commoning is not only, nor mainly, threatened by market forces or public organizations, but by the constant evolution of the world. Indeed, the links that connect individuals to each other and to their environment, and which need to be discovered and controlled, are evolving. Thus, the common must be regularly rediscovered and regenerated through inquiry. Therefore, the question for Dewey is not so much about the property regime as about the possibility of developing an awareness of interdependencies, a vision of the ideal situation, and the means to act.

Moreover, commoning does not necessarily serve the common good. It depends on the possibility for individuals to adjust to the group and to the environment in order to restore

harmony. This process according to Dewey is an inquiry process, an experimental process. Experience for Dewey is composed of a passive dimension (having an experience, undergoing the consequences of actions) and an active dimension (carrying out an experience, trying to control the situation) (Dewey, 1916). Just doing together or deciding together does not generate a common good vision nor a community. Commoning has the potential to form a community orientated toward a vision of the common good if it does not leave aside its experiential dimension (Bollier & Helfrich, 2015) as well as its very embodied and emotional dimension (Mandalaki & Fotaki, 2020).

## **4. Methods**

I take a processual approach to explore the conjoint emergence of community of plural stakeholders and a vision of the common good through commoning activities. This research is based on a case study of the Incredible Edible Movement in France.

In January 2020, I joined a local Incredible Edible group in Pleurtuit (France). Afterwards, in April 2020, I joined the team that coordinates the movement in France. My participation in the activities of the local group in Pleurtuit was spread over a period of one year, but was very low given the COVID-19 pandemic lockdown and the difficulty of organising events. My participation in the national coordination team of the movement lasted 5 months and was much more active because during that period I participated in the same way as the members of the board of directors of the movement. During this research work, my objective was to integrate myself into the ongoing inquiries and to put my skills as a researcher at the service of the movement, in particular at the service of local communities development.

### **a. Research field**

Created in 2008 in the English town of Todmorden, the Incredible Edible movement rapidly spread abroad, especially in France where almost 400 groups have formed. Instead of abstract information about Global Warming, what brings people together and triggers collective action is food and urban agriculture ("if you eat you're in" banner).

Incredible Edible is characterised by the desire to reappropriate public space through the urban gardening practices. The Guerrillas Garden or Permission Garden aim to produce food to be shared with everyone in public places, in order to raise awareness of ecological issues and the importance of healthy food, but also to create social links. In France, Incredible Edible (IE) initiatives have flourished, with several hundred active groups. IE corresponds to a commoning activity, the movement seeks to make food and public space a common.

## **b. Data collection**

Data was collected through participant observation within the local IE group in Pleurtuit and the national coordination team (approximately 60 hours). But also through semi-structured interviews (18 interviews) with members of 12 local groups and members of the national coordination team. I also participated in the elaboration of a national survey of local groups (69 answers, from 51 local groups) in order to understand their functioning. This survey included questions about the group's activities, projects, values and difficulties. I also collected different documents about the movement (website, Facebook account, WhatsApp exchanges with national coordination members, meeting minutes, newsletters).

## **c. Data analysis**

My analysis of the data followed an abductive approach (Tavory & Timmermans, 2014) moving between data and the emergent structure of theoretical arguments (Locke, 2001). Initially I was very influenced by the reading of John Dewey's book, 'The Public and its Problems' (Dewey, 1927), especially the idea that the Public is not stabilised but has to be rediscovered through the process of inquiry. However, my research field quite naturally led me to the literature on commons and commoning. Indeed, Dewey allowed me not to dissociate the levels of analysis (person/group/town), nor the activities from ethical questions. However, progressively I realized that his very scientific conception of inquiry did not correspond well to my field, where I observed something much less structured and more embodied. Something more related to commoning and to Dewey's notion of experience notably as it is explained in 'Democracy and Education' (1916), than to the notion of inquiry. Dewey obviously does not address the issue of the commons, nor of commoning. However, my field is clearly an initiative that is linked to these initiatives. Thus, my readings and my experiences in the field led me to progressively change my theoretical analysis grid. I chose first-order codes coming partly from the theory and partly from my empirical material. Following a first coding of my research material, I was

surprised by the importance of the dimension of experimentation, the idea of improving, of finding solutions. This strongly supported the idea of relying on Dewey and the notion of experience. Moreover, contrary to the idea of commoning, which aspires to a strong autonomy with regard to both the private and public actors, this first coding brought out the idea of a symbiotic relations to be built with the other actors. Furthermore, I expected to hear a lot about the importance of gardening in the process of raising people’s awareness of the common good. This was not really the case. Gardening in a private garden or a shared garden, not open to all, can actually lead to withdrawal and individualism. Therefore, this did not lead to confirming initial ideas, notably borrowed from Joëlle Zask, according to who the activity of cultivating the land naturally leads to a growing interest in the common good and produces democracy (Zask, 2016). This initial coding made it possible to link the development and growing vitality of the various groups encountered to a process of joint development of a vision of the common good, commoning practices and community.

| First-order concepts  | Second-order themes                            | Aggregate theoretical dimensions |
|---|--|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Collective activities that corresponds to us deeply</li> <li>-Collective activities that gives us pleasure</li> <li>-Finding a meaning to one’s life</li> <li>-Reconnecting with oneself</li> </ul> | Finding oneself through the group              | Building a living community      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Rediscovering friendship</li> <li>-Being welcomed as you are</li> <li>-The pleasure of doing things together</li> <li>-Remaining open to everybody</li> </ul>                                       | Building the group                             |                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Helping each other</li> <li>-Progressively getting to know each other</li> <li>-Being complementary</li> <li>-Persuading by example</li> </ul>  | Building symbiotic relations with other actors |                                  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Carrying out experiments on gardening techniques</li> <li>-Carrying out experiments on organizational methods</li> <li>-Adapting to the neighborhood</li> <li>-Putting our hands in the ground together</li> <li>-Evolving and moving to new projects</li> </ul>               | <p>Experiencing together</p>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Learning how to grow vegetables</li> <li>-Installing and maintain planting boxes/ composters</li> <li>-Discovering cultivation techniques (permaculture)</li> <li>-Planting in the public space</li> </ul>   | <p>Reappropriating practices and spaces</p>  | <p>Experiencing commoning</p>                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gathering together in a convivial way</li> <li>-Sharing knowledge, ideas and crops</li> <li>-Being different and willing to learn from each other</li> </ul>   | <p>Sharing</p>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Seeking to avoid breaking down</li> <li>-Being inspired by the IE Todmorden initiative</li> <li>-Experiencing that everything is connected: personal good, nature's good, others' good, society's good</li> <li>-Starting by doing: daring to plant in one's street</li> </ul> | <p>Seed of the common good : escaping individualism and starting to believe in the common good</p> | <p>Cultivating a vision of the common good</p> |



|  |   |  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Changing the world starting in one's neighborhood</li> <li>-Doing your part</li> <li>-Learning from one's mistakes and adapting the original idea</li> <li>-Progressively dreaming higher</li> </ul>     | <p>Carrying out experiments :<br/>testing the common good vision</p>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Seeking to interest people</li> <li>-Being visible</li> <li>-Demonstrating that it is not a utopia</li> <li>-Sowing small seeds in people's minds</li> <li>-Trying to change people's mindset</li> </ul> | <p>Sensitizing: building awareness that an other word is possible</p> |  |

Tableau 9- Data structure

## 5. Results

### a. Incredible Edible, a seed of the common good

In Todmorden, IE was born out of a situation of economic crisis. IE is a small town's collective response to take back control over its food supply, develop food autonomy, encourage solidarity and sharing, raise awareness of eating well and urban gardening.

*“In Todmorden it started with a lady who put a few leeks outside her house with a "Food to share" sign and it took off. But it didn't stop there, all the people in the town started to plant vegetables everywhere, even in bathtubs, in barrels, they used everything.... In just two years the town had become almost self-sufficient in food.” (A2)*

Similarly, IE groups in France were born out of a crisis situation. In the groups I interviewed this crisis is above all personal. The people who create IE groups have in common that they have gone through difficult times, burnout, bankruptcy, depression.

*“I was in a phase of depression. We wanted to get a new start. We had no plans and no ecological vision, we didn't care what we ate.” (A2S)*

Work is not, or not sufficiently, a place for self-expression and self-realisation.

*“I used to work in a car factory. I was working on a car production line. (...) I had made a lot of proposals to my company to improve the environmental impact and it had very little impact. We were under a lot of pressure and the pace was too fast. I felt burned out.”(A7)*

These people feel lonely or insufficiently connected to their neighbours. There is a desire to share, to build caring relationships.

*“Before I felt apart, I didn't feel good with the people I was with because I was kind of out of place. But now I don't feel that way at all.”(A2L)*

These people have lost confidence in politics, or at least they no longer really believe that politicians can respond to current issues on their own.

*“Politicians boast but they don't seem to be able to put their hands on the table to say we want this and we will make it happen....”(A9)*

*“We realised that we weren't changing things at the local level (through politics) (...) that it didn't suit us at all. Ideas didn't come first, people did.” (A3)*

Most of these people are aware of the ecological crisis but they feel overwhelmed by the size of the issues and do not know what to do. There is a gap between their vision of what would be good for the planet and the concrete and accessible means to act they can think of.

The discovery of IE, often linked to the documentary film ‘Demain’ (‘Tomorrow’, a popular French film released in 2015), corresponds to a revelation: another world is possible and it is possible to participate in it. The IE idea seems to connect dimensions that are often in tension in these people’s lives: the ideal and the practical, the individual and the community, caring for the environment and caring for humanity, the public and the private.

*“The film 'Tomorrow' that I watched in the cinema at the beginning of 2016 was the trigger. That evening I said to my husband: 'I've found it, we must do something for the world!' I had heard about IE in this film, it seemed within my reach, simple.” (A2S)*

*“The book on the Incredible Edible showed me the field of possibilities, what could be done with this type of project.” (A8)*

IE is an attempt to do something, to do one's part and no longer being subjected to one's work, politics and society. IE is the hope that doing good for myself can do good for others, for society and for the planet.

*“You have to tell yourself that there are things to do. I didn't want to get depressed.” (A2L).*

*“Either I recluse myself at home and finally I am against individualism and I will reproduce it, or I develop my ideas, I express them and above all I do. Like that I am in harmony with myself.” (A5)*

Thus the IE experience cannot be understood without this personal dimension: through the IE experience a person rebuilds himself, reconnects to himself and to others, gains confidence in political action. Participating in IE, although it may seem a very simple and modest action, corresponds to a vital issue. IE is a kind of seed of common good in the sense that in a physical space saturated by private and public activities and organisations, in a mental space divided by various dualisms, it opens up the possibility (often illegally at first, as we will see below) of doing something for the common good.

*“I feel like I've found some kind of meaning in my life, doing what I've always wanted to do. It's something I decided freely unlike other things in my life that were constraints. I feel like I've found a place among the people around me, some kind of purpose for my presence on earth.” (A4)*

*“The garden is a great way to reconnect with yourself, to find yourself. (...) I have given a meaning to my life, more in line with what I like. (...) The period when I worked in supermarkets broke me down. Now I find a balance between my convictions, my desires and my daily life. So it's also a philosophy of life” (A5)*

*“I learned that you can't just rely on public administration. We tend to think that we pay taxes. But everyone has to take care of themselves and others, of their environment. What comes out of your house and what belongs to you must also be taken into consideration. This has opened up my consideration of my environment, my living space.” (A3)*

## **b. Incredible Edible, a commoning experience**

The IE experience is clearly a commoning experience that produces a common and a community.

The IE members share the idea that public space must be reappropriated. They argue that this space looks like a dead space. Public lawns and the few flowers do not produce much biologically nor socially. Even economically, they are above all cost items for the municipality and do not produce any food for the citizens. As for the personal experience of walking through them, it is often a bit dull, one does not really feel at home there. Above all, people do not feel responsible for these spaces. Their management and maintenance are the responsibility of the municipality. They are public goods that don't do that much good.

*“In most cities to find a usable green space, you really have to look for it. They don't give it to you. The cities have taken over common goods. The mayor considered that we wanted to take something from him, one of his prerogatives. The city council mows the lawns, but as a citizen, the lawn is mine. It's a common good and I want to be able to do something on it without asking permission.” (A4)*

By planting food for all in these spaces, by installing free access growing boxes and composters, IE members are rediscovering their potential to produce value. Biological value because these spaces become spaces that preserve and develop biodiversity. Social value because these spaces facilitate common activities and the creation of interpersonal links. Economic value because these spaces produce food to share. A personal value because members of IE collectives beautify these spaces and become attached to them by working on them. Through IE groups' activities, dead, lost spaces become living spaces again in the sense of spaces supporting the development of individuals, communities, plants and non-human species. In fact the space remains public, property regime has not changed, but it has become more common since it has been appropriated by individuals and groups. It participates in their development, it is the object of a project, of a dream and of an effort to transform it.

*“This notion of the common good: the land belongs to everyone and we can share it. That's really the IE.” (A3)*

*“IE is about producing edible food in public space, growing food in areas where there is none. There is also the community aspect which is very important (...) IE is about reappropriating public space, creating abundance, food to share.”* (N)

*“(IE is) a beautiful citizen initiative to reclaim spaces. The idea is to allow people to reclaim their homes, but also something along the lines of civil disobedience: how do I appropriate something and make it into something shared?”* (S)

Beyond space, the IE members reappropriate the skills needed to cultivate the land (sowing, planting, amending the soil, knowing the characteristics of plants, etc.).

*“We share a lot, there is always good advice. Gardening is not an exact science. For example, we were gardening the standard way. We were not doing permaculture at all. (...) It's also the fact that we've seen lasagna gardening and we've been able to cultivate on bad soil. We read a lot of books because there is also exchange...”* (A2F)

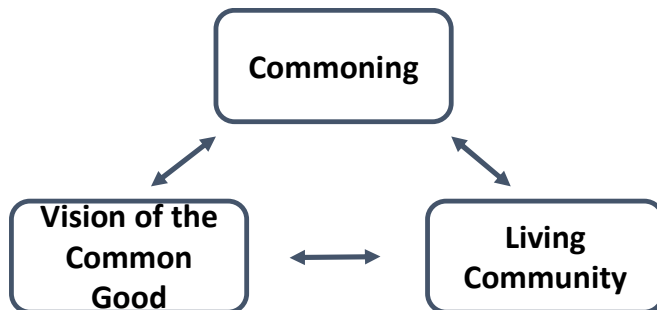
All these activities allow for sharing between members. The objective is not primarily to produce food but to do things together, exchange ideas and have a good time. Thus, conviviality is essential and there are many opportunities to share the crops and have a good time together.

*“It's always a convivial moment. There is a period of work that is a bit physical, but afterwards we have to have a drink together and eat together. It's the socialisation aspect: people who don't know each other can meet. It's a place where people can meet. (...) The people who come here are more interested in talking, getting their hands dirty together”* (A5)

*“The IE is not what will feed us in vegetables. It's mainly about people meeting, sharing, getting to know each other, discovering what we can do with the soil”* (A3)

We find in the IE experience the three components of commoning: organizing in common, organizing of the common, organizing for the common (Fournier, 2013): respectively the co-production of a common resource and its collective governance, the establishment of communities through collective action, the collective use and consumption of what is managed in common. However, it should be noted that in theory IE is a kind of commoning opened to everyone. Anyone can participate in producing and anyone can collect the crops.

**c. The development of an Incredible Edible group and the need to relate common good, community and commoning**



*Figure 20- Experienced based model of conjoint development of Community, Common Good and Commoning*

Todmorden's original IE project clearly relates its activities of collective re-appropriation of public space and agriculture with community building, but also with a vision of the common good (although the word is not used) as it seeks to promote the good of all humans and non-humans.

However, these different dimensions are not all found in IE attempts in France. It is interesting to understand how these different dimensions are articulated and to what extent they are necessary for the development of an IE group.

We can group our different cases into three categories: growing groups, declining or endangered groups, and short-lived or non-growing IE experiences.

*Growing groups: a joint development of commoning, a living community and a vision of the common good. (Groups A3, A4, A7, A8, A9)*

The founders of these groups have realized the power of the original Todmorden IE experience. They started with a very simple action, often without asking permission: planting a tomato plant in front of their homes, setting up a planter box in the street. This first initiative will have an important impact. It calls out to the neighbours, who have to be told what it is all about. It raises questions from the city council, which is initially suspicious. Although it is a micro-initiative, it brought the initiators into contact with many people and aroused a great deal of interest.

*“One Sunday we took a tomato plant and we went to dig a hole in the lawn in front of our house with a sign. That's how we got started. In our neighbourhood people looked at us strangely at first. We explained, we said "help yourself, its food to share" (...) There was a presentation of the film "Tomorrow" organised by the town. At the end, the people from the city's sustainable development department started a discussion with the audience. Yvan got up and explained what we had done, the whole audience applauded... We realized there was something to do. (...) We started with a tomato plant but it really changed the neighbourhood.” (A3)*

This small first action reinforces the idea inspired by the Todmorden IE that we need to reclaim public space. A sense of rightness, a certainty of doing good, develops as the activities and the work of explaining the initiative to others progress. By taking over the public space, the members of the group see all the more clearly that it is abandoned to the management of the town hall. We do not really take care of it and we are not interested in it. But when we want to transform it, we realise that it has been taken away from us.

*“(Question: what changed your way of seeing things?) Realizing that everyone can do that, that the piece of land near your home is not the town hall's piece of land, that it is also your own land, that you share with others. Yes, that's the IE. (...) The action of explaining to people and presenting to people and seeing them say 'you need an authorisation, they are not going to like it'. But no, we must do it! Why should we? Well, because it's the common good! This part of the street belongs to everyone and we all have to take care of it.” (A3)*

This first action gradually brings together a small group of people. They are neighbours. They are very different but they share an interest in the neighbourhood. They are not necessarily environmentally-conscious persons, nor are they all experienced in gardening, but they obviously share an interest in food. By participating, even modestly, by bringing their green waste to make compost, by taking part in workshops to sow seeds, by collecting a few herbs or vegetables, these neighbours recreate social ties. This space, which interlinked them without bringing them together, which was public without being common, becomes once again a support for doing things together, getting together, sharing vegetables but also knowledge. In doing so, a common interest and will develops, they become more responsible. They are no longer a collection of untied individuals, rather they start forming a small community.

*“They became friends (group members), there are very friendly relationships. (...) I found a balance at this level, we have friends, people to call if we have a problem or if we want to see*

*each other, I found somethings that I had almost forgotten. You are not alone. Having ideas and putting them into practice together is much more satisfying than when you are alone.” (A4)*

It is not possible to replicate the original IE experience, each group has to deal with its own neighbourhood, municipal staff, needs, green spaces and climate. For a group to grow, it cannot simply install a planter box or plant a few tomato plants, it must experiment. It has to find out what makes sense for the neighbours, to adapt to the terrain and to learn from failures in order to develop gardening techniques. This experimentation is the joy of IE activities: you are free to try things, to make mistakes.

IE is really a support to express oneself as a person and to find one's place in a group. In that sense, the IE groups that develop are living communities in which we find a form of harmony between the development of the person and the group.

These experiments allow one to evolve in one's vision of the common good: what seemed good on paper does not always work. Experimentation also allows one to discover the interdependent links between the small piece of land and its neighbours, the city, and the whole human and non-human ecosystem that is necessary to produce crops. As IE initiatives progress, members seek to take greater advantage of all these links. Their vision of the common good, by being tested, solidifies and broadens.

Strikingly, as the group grows, its ambition increases and its activities gain in impact. While IE groups often start by planting a few vegetables, continue by taking over larger areas and installing public composters, healthy groups progressively move towards food autonomy projects in urban areas. The commoning activity does not seem to be able to settle for a fixed perimeter. Being deeply experimental and oriented towards the common good, it pushes members to dare more and dream higher. In this sense, IE is truly a movement that everyone can appropriate, adapt to their needs and that has no clear end.

*“We have a plan to do larger scale. Today we're raising awareness, but the idea is to try to scale up so it can really feed people.” (A3)*

Healthy IE groups have managed to develop a fruitful collaboration with the town hall. At first, they are perceived as disturbing because they are unclassifiable: they are usually simple collectives and not associations at the beginning, they plant in public space without authorisation but for the common good...



*“At the town hall they said “well, but ...”, we immediately felt the gap between us who wanted to make things happen and the municipality who was freaked out about her responsibilities”*  
(A3)

However, many elected officials quickly see the interest in letting these volunteers plant and take care of the public space. Collaboration with the city’s sustainable development department is quite natural. However, it takes more time to convince the city’s green spaces officers. The IE initiatives encroach on their territory and perform a form of gardening that is the opposite of their values: very free, a little disorganised, oriented toward food production, using methods inspired by organic farming. Nevertheless, when collaboration is established, it is extremely fruitful. The IE groups innovate, serve as itching powder to dare to deviate from habits but also to federate citizens. Being in a sharing, open to all perspective, they do not appropriate their initiatives and try to share them, in particular with the town hall, to scale them up. The town hall, although much slower, knows how to organise these initiatives, to communicate, to identify a legal framework, and has the human and financial means to support the groups but also to help them when things go wrong.

*“With the town hall it goes very well. They like what we do, because we go faster than them, they tell us ‘you do it faster and then we help you’. (...) it is the speed of the city hall, it is normal it is different. We launch things for example the planter boxes and afterwards they take over on the level of the attestations. We don’t have this administrative pressure, we make the project progress remaining in contact and after we put in common, we give them everything. Sometimes they tell us ‘you’re going a bit too fast’. We stimulate them, we tickle them, but always keeping in mind that it’s not things that belong to us, so when they need it, we give it. And so it goes well.”*(A3)

The IE groups that develop manage to build a symbiotic relationship with the town hall but also with other associations. They are not in a logic of competition or appropriation, but in a logic of collaboration and mutual aid. This characteristic is essential because, as we will see later, one of the reasons for the decline of a group is either poor relations with the town hall or a kind of takeover by the town hall of the group, which is no longer a creative stimulus and which ends up being exhausted by taking on tasks that should be the responsibility of the town hall.

*Declining or endangered groups: the three dimensions come into tension (groups A2, A5, A11)*

The balance to be maintained between the three dimensions (commoning, common good vision, living community) is delicate. All groups experience at times an imbalance. Sometimes activities grow, new planter boxes are installed, without a lively local community to take care of them. In this case, commoning takes over the community. It puts too much of a burden on a few and they end up discouraging and no longer seeing the point of what they are doing. The common good is then no longer at all evident, because these people have the impression that they are working for others, but do not see themselves in it.

At other times, ideas flourish, group members are driven by an ideal, a certain vision of the common good, but they find themselves unable to implement it. They are not ready to really engage in common activities. In this case, the common good is not adjusted to commoning. It seems to be out of reach and can generate frustration in the group. Ideas associated with visions of the common good can also set group members against each other and threaten to divide the group. It is through collective experimentation that the group tests its vision of the common good, verifies it in action and gradually federates around it.

Some situations also illustrate a prevalence of the community dimension over the other two dimensions. The group developed around IE activities and forms a group of friends who share the same values, the same vision. This group gradually moves away from the values of openness or sharing with other actors in the city and thus turns inwards. Gradually its goal becomes less about seeking the common good or experimenting through commoning, than about being together. In this case, the community freezes. It is no longer alive, in the sense that it stops renewing itself. It can even become stifling for the individuals who make it up. This situation slows down commoning activities. It veils the vision of the common good and increases conflicts likelihood within the group.

A2, grew very rapidly in terms of membership. Projects in partnership with the city became more and more ambitious (public planter boxes, public composters, numerous events to raise awareness, collaboration for the creation of several gardens). The election of a new mayor, less favourable to the group, and the lockdown cancelled the group's ambitious projects, destroyed some of its creations and interrupted its activities. The group went through a kind of disillusionment and doubt about its ability to change mindsets in the city. This period corresponds to the outbreak of internal conflicts which contributed to destabilising the group. In this case, it seems that it was the commoning practices that first stopped and that it generated a mismatch between the group's vision of the common good, its community and the possible

activities. Some members of the group choose to put their energy elsewhere, the community falls back on the core group of friends and struggles to renew itself.

*“Because of the lockdown everything has stopped so we have to restart the machine” (A2L)*

*“It's getting too complicated to do things, we're going to drop out. I think that what we were not aware of was the impact of a change of mayor. There are cycles, moments when things change and we have to learn to know each other again (...) Creating events gave us a boost, but just maintaining things is less inspiring. (...)” (A2F)*

A5 has also developed well (planter boxes, public composters, plots in public spaces, link with other associations and the town hall) but the group has experienced conflicts between different visions. Rather than continuing to search together, these antagonistic visions took over the commoning activity and the community. The lockdown amplified the crisis by suspending the various activities.

*“The group is a bit split, not many people come anymore. It is a bit complicated to mobilise people (...) Now we're back to individualism. But it's what we've been through that brings that about, I'm convinced.” (A5)*

Thus commoning, living community, vision of the common good work together to develop the groups. Some groups have experienced a phase of expansion. Unfortunately, they are in a fragile situation associated with an imbalance within the three dimensions.

*Short-lived or non-growing IE experiences: absence of one of the dimensions (groups A1, A6, A10, A12)*

These IE experiences do not develop. In some situations, the city council installed planter boxes in a neighbourhood without a request from the inhabitants, so there is no community, no vision of the common good and the commoning activity do not emerge.

*“In xxx (name of the city), it's the other way round: the town council thought the idea was nice (...) they said 'well, we're the ones who install the planter boxes'. (...) nobody ever took care of it because nobody knew what it was. It couldn't work.” (A6)*

Some people embark on the IE adventure with an idea of the common good but no desire to associate with others, to do things together, so without community or commoning. This is the case of A6 who ends up losing the very meaning of what he does.

Some, like A10, build a planter box, plant some vegetables in it, but give up at the first difficulty. In this case, there is no vision of the meaning of this activity and therefore no motivation to maintain it, nor any attempt to share with others.

## **6. Discussion**

### **a. A processual vision of the conjoint development of Commoning-Common Good-Community**

Researchers working on the commons defend the idea that the commons are not specific resources but rather the result of a commoning process (Linebaugh, 2008; De Angelis & Harvie, 2013; Fournier, 2013). This process, they argue, co-produces commons and a community. This aspect of the commoning process is notably referred to as “organizing of the common” (Fournier, 2013). By proposing a processual conception of the community this work relates to this literature.

The link between the commons and a community or communities has been clearly established since the work of Ostrom (1990). Hardly anyone questions the idea that there is “no commons without community” (Federici, 2019, p. 16). Yet in studies of the commons, the focus is often on the commons, and the process of community emergence is not really studied. Above all, it seems that the notion of community is obvious and that it does not need to be defined. However, there are multiple conceptions of what a community is which are more or less coherent with the idea of commoning and of a processual development. Our work proposes a vision of community based on the work of John Dewey, which corresponds to the democratic ideal of harmony between the individual and the group. Community according to John Dewey is based on shared experiences that develop common interest and will. It is not fixed, it develops through conjoint activities, it is plural and allows the development of the individual and the group. Essentially what makes a community according to John Dewey is the collective quest to elucidate and solve the problems that affect us.

If John Dewey's notion of community is fully compatible with the idea of commoning, it brings with it the idea of the common good. A common good that is not based on a predefined and

transcendent moral vision. In line with Dewey's pragmatist relational ontology and democratic ideal, we are not isolated but linked to each other and to nature, and thus our good depends on the search for harmonious relationships with the organisms that make up our environment. Therefore, this research contributes to works that relate the notions of community and commoning (Albareda & Sison, 2020 ; Meyer & Hudon, 2017), to that of the common good, bringing together the works in business ethics on the common good (Sison & Fontrodona, 2012, 2013; Frémeaux & Michelson, 2017; Frémeaux, 2020) and those in economics or organisational theory on the commons (Ostrom, 1990; De Angelis & Harvie, 2013; Fournier, 2013; Bollier & Helfrich, 2015 ). I argue that a vision of the common good is the result of a process of relating to others (community development) and experiencing with others (commoning) and that this in turn helps to grow the community and to direct its commoning activities. This work hence provides a theoretical model linking community-common good and commoning and tests it with our case of the Incredible Edible case.

### **b. Highlighting the embodied, emotional, relational experience which opens up commoning**

However, the Incredible Edible case goes further than simply illustrating John Dewey's thinking. Indeed, through this case we can highlight the importance of the embodied, emotional and relational dimensions of experience in the emergence of a community and a vision of the common good. Dewey rejects all dualisms. He does not oppose body and mind, emotion and reason. Yet his conception of inquiry, particularly as it is developed in his book 'The Public and its Problems' (1927), is very rational. If the relational dimension is central since inquiry is a collective, the bodily and emotional dimensions are not really integrated. Yet commoning is not just a form of inquiry, it is a complete experience that is very fulfilling because of its unifying power. This more personal conception of commoning is one of the contributions of this research. In particular, the notion of "seed of the common good", a seemingly marginal experience which, through its unifying potential, opens up to the common good. A sort of conversion to the idea that aiming for the common good is possible. This refers to the passive dimension of experience well explained by Dewey in 'Democracy and Education' (1916) or 'Art as Experience' (1934): having an experience. By having this experience people perceive through their senses, their bodies, that another world is possible. However, they do not yet clearly understand what is possible. It is only afterwards, by conducting an experiment, the active dimension of experience, which can be related to commoning when it is conducted by

several people, that they manage to understand the possibilities offered by the situation, to raise their control of the situation and to feel more responsible.

This research contributes to the literature on commons and commoning and the ethics of the commons by supporting the embodied, emotional and relational dimensions of the process of conjoint emergence of a community, of a vision the common good and commoning (Mandalaki & Fotaki, 2020). With the notion of “seeds of common good”, I suggest that entry into the commoning process is not natural nor obvious. It is not only made difficult by legal issues and property regimes, it is above all inhibited because people no longer even have the desire or the idea of the common good. Across the interviews, I have gathered many elements attesting that many people are clearly not ready for this reappropriation of their food and public space. IE initiatives seem strange, people don't understand. This case is interesting because it shows that even in a space that is relatively open, on a subject that in theory interests everyone - food - commoning is struggling to get off the ground. It is not enough to communicate, people must be provided a first experience. This is in line with the idea defended by Ignasi Martí and Pablo Fernandez (2015) in their study of a Spanish citizens' movement, according to which certain spaces and experiences of togetherness can open up new possibilities and ways of living, and lead to the emergence of new forms of organizing and alternative political values. Experiences that sow “seeds of common good” which will grow through commoning and community are similar to scaffolding as a process that enables to unlock alternatives realities or social orders initially unthinkable or not wanted because rooted in normative and social structures (Martí & Mair, 2009) but nonetheless necessary to address grand challenges (Mair et al., 2016). However, contrary to scaffolding, through commoning the solution is not designed and concealed by experts but necessarily built together, since the emergence of community is part of the solution.

### **c. Reflecting on the organizational response to grand challenge: the need for common good generating experiences and symbiotic relation between organizations**

The actions of IE groups may seem derisory in against the scale of the issues at stake, particularly climate change. Indeed, planting a few radishes will not in itself transform agriculture or feed the planet. However, in a world dominated by private actors, especially companies, or by public actors, the IE experience, like commoning experiences, is different. In fact there is no shortage of organisations, whether private or public. What is particularly

valuable in responding to these major challenges is the ability to build a common goal among plural actors, a vision of the common good. The common good as we understand it emerges out of experiences of commoning and the progressive development of a community. Clearly, if we live under the illusion that we are autonomous and independent individuals, or if we fail to understand what binds us together, organising for the common good is impossible. The common good is not given once and for all and perfectly clear, it is to be sought by experiencing what binds us and imagining possibilities to be more in harmony with each other. Therefore, this work contributes to the literature in organisational theory on grand challenges, in particular works recommending the adoption of a pragmatist approach (Ferraro et al., 2015; Farjoun et al., 2015), by arguing that the commoning experience is a pathway for the formation of a vision of a common good and the development of a community out of plural individuals. Beyond research on coordinating organisations to address these grand challenges, such as meta-organisations (Ahrne & Brunsson, 2005; Berkowitz & Dumez, 2016) or interorganizational relationships (Selsky & Parker, 2005), this work emphasises the need not to organise everything and to maintain spaces for cultivating the common good.

Moreover, the stakeholders concerned by these ecological issues are not necessarily identifiable. Becoming a stakeholder, who feels concerned and does its part, is a process that corresponds to the process leading to the formation of a public at a national level or the formation of a community at a more local level (Kerveillant, 2017). This work highlights the importance of unlocking spaces and activities for the formation of these communities. Otherwise, public or private organisations will only take into account the already formed stakeholders. Common good will be all the more unattainable.

The literature on commoning is often quite hostile to public and private organisations, which are deemed responsible for the current societal crisis (De Angelis & Harvie, 2013). The notion of commoning is generally associated to the desire not to limit the commons to common pool resources but to extend them to resources currently managed by private or public institutions. Rather than an antagonism between the commons and the private and public domains, this research shows that a symbiotic relationship between the communities developed through commoning practices and these actors is possible and even necessary. IE groups bring to risk-averse town halls their capacity to innovate, to take risks, to mobilise citizens, to do things with very little financial need. However, IE groups would not go very far without the logistical support of town halls, their ability to structure initiatives and to communicate in order to scale

them up. Symbiosis means “living together”, it is a “*close and lasting association of two different organisms, which find their complementarities in their differences. The growth of one enabling the growth of the other and vice versa*” (Delannoy, 2016, p. 52). The IE groups that manage to develop manage to keep their very experimental commoning dynamics, driven by the pleasure of doing and dreaming together, while relying on the town hall but also on multiple associations or companies to increase their impact and continue developing. Establishing this type of relationship requires time to gain trust, strength of character to resist pressure, and ability to learn. It is not that simple. Some groups end up being controlled by the municipality and they lose their vitality. Those that stay the course and develop are extremely valuable to the organisations in place: by cultivating the common good they manage to fertilise the soil on which these organisations evolve.

## 7. References

- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21 (4), 429–449.
- Argandoña, A. (1998). The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, 17, 1093–1102.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). **The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies**. *European Management Review*, 13, 149– 156.
- Bollier, D., & Helfrich, S. (2015). *Patterns for commoning*. Amherst, MA: Levellers Press.
- De Angelis, M. (2012). Crises, Movements and Commons. *Borderlands e-journal*, 11 (2), 1-22.
- De Angelis, M., & Harvie, D. (2013). The commons. In M. Parker, G. Cheney, V. Fournier, & C. Land (Eds), *The Routledge companion to alternative organization* (pp. 280-294). London: Routledge.
- Delannoy, I. (2016). *L'économie symbiotique: Régénérer la planète, l'économie et la société*. Arles: Actes Sud.



- Dewey, J. (1927/ 2008). The Public and Its Problems. In J.A. Boydston (Ed.). *The Collected Works of John Dewey*, LW, ii (pp. 235-373). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Dewey, J. (1916/ 2008). Democracy and Education. In J.A. Boydston (Ed.). *The Collected Works of John Dewey*, MW, ix. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Dewey, J. (1908/1932). Ethics. In J.A. Boydston (Ed.). *The Collected Works of John Dewey*, 2<sup>nd</sup> edn., LW, vii
- Dewey, J. (1934/1981). Art as Experience. In J.A. Boydston (Ed.). *The Collected Works of John Dewey*, LW, x. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Farjoun, M., Ansell, C., & Boin, A. (2015). Pragmatism in organization studies: Meeting the challenges of a dynamic and complex world. *Organization Science*, 26(6), 1787–1804.
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling Grand Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363–390.
- Federici, S. (2019). *Re-enchanting the world : Femenism and the politics of the commons*. Oakland, CA: PM Press.
- Fournier, V. (2019). Commoning: on the social organisation of the commons. *M@n@gement*, 16(4), 433-453.
- [Freeman, E.R.](#), [Civera, C.](#), [Cortese, D.](#), & [Fiandrino, S.](#) (2018), Strategising stakeholder empowerment for effective co-management within fishery-based commons, [British Food Journal](#), Vol. 120 No. 11, pp. 2631-2644.
- Frémeaux, S. (2020). A Common Good Perspective on Diversity. *Business Ethics Quarterly*, 30(2), 200-228.
- Frémeaux, S., Michelson, G. (2017). The Common Good of the Firm and Humanistic Management: Conscious Capitalism and Economy of Communion. *Journal of Business Ethics*, 145, 701–709.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research. *Academy of Management Journal*, 59 (6), 1880–1895.

- Hart, S., & Sharma, S. (2004). Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 18(1), 7-18.
- 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. Ph. D. dissertation, Paris: ESSEC Business School.
- Kraatz, M., & Block, E. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, & R. Suddaby *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 243-275). SAGE Publications Ltd.
- Linebaugh, P. (2008). *Magna Carta manifesto: Liberties and commons for all*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. London: SAGE Publications.
- Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization studies* (First edition). Oxford University Press.
- Lorino, P. (2021). *Inclusive or exclusive governance: do stakeholders hold stakes? Organizational governance as trans-actional inquiry*. 37<sup>th</sup> EGOS Colloquium, Amsterdam.
- Mair, J., Wolf, M., & Seelos, C. (2016). *Scaffolding: A process of transforming patterns of inequality in small-scale societies*. *Academy of Management Journal*, 59, 2021–2044.
- Mandalaki, E., & Fotaki, M. (2020). The Bodies of the Commons: Towards a Relational Embodied Ethics of the Commons. *Journal of Business Ethics*, 166 (4), 745-760.
- Martí, I. (2018). Transformational Business Models, Grand Challenges, and Social Impact. *Journal of Business Ethics*, 152, 965–976.
- Martí, I., & Fernández, P. (2015). Entrepreneurship, Togetherness, and Emotions: A Look at (Postcrisis?) Spain. *Journal of Management Inquiry*, 24(4), 424–428.
- Martí, I., & Mair, J. (2009). Bringing change into the lives of the poor: Entrepreneurship outside traditional boundaries. In T. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*: 172–223. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Melé, D. (2009). Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and the Common Good Principles. *Journal of Business Ethics*, 88, 227–244.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The Evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sison, A., & Fontrodona, J. (2012). The Common Good of the Firm in the Aristotelian-Thomistic Tradition. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 211-246.

Sison, A., & Fontrodona, J. (2013). Participating in the Common Good of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 611-625.

Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis: Theorizing qualitative research*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Zask, J. (2016). *La démocratie aux champs. Du jardin d'Éden aux jardins partagés, comment l'agriculture cultive les valeurs démocratiques*. Paris : La Découverte.



# Chapitre 6 - Discussion Générale

Dans ce chapitre de Discussion générale, nous ne reviendrons pas sur les contributions détaillées des articles, qui sont liées à des champs de littérature différents (communautés de pratique et d'innovation ; inclusion ; commoning et bien commun). L'objectif est plutôt de faire le lien entre ces différentes contributions afin de répondre à notre question générale de recherche : comment penser et construire une communauté vivante dans les organisations ?

## **1. Synthèse des travaux : l'enquête, mécanisme inclusif pour faire communauté dans la différence dans les organisations**

Les différents articles qui composent cette thèse portent sur des groupes cherchant à faire émerger, à maintenir ou à renforcer une communauté. Au travers de ces différents cas, une entreprise, une paroisse, des collectifs citoyens, il ne s'agit pas de développer un nouveau régime de propriété, un système de gouvernance différent, un modèle organisationnel alternatif, qui seraient communautaires par nature. Il s'agit avant tout d'une recherche d'unité, dans l'esprit de celle qui animait certains penseurs pionniers du management : Mary Parker Follett, Chester Barnard ou Philip Selznick. Ainsi à la différence d'une approche qui étudierait des formes particulières d'organisations dites communautaires, ce travail fait de la communauté, moins un objet de recherche qu'une méthode ou une grille d'analyse permettant de s'intéresser à l'effort pour tenir ensemble, qui se retrouve, à des degrés variés nous en convenons, dans toutes les organisations. L'organisation n'est donc pas, dans ce travail, fondamentalement opposée à la communauté. Contrairement à une conception de la communauté comme une alternative en soi aux organisations modernes, nous nous appuyons sur des travaux qui voient les organisations comme des supports nécessaires aux communautés, mais aussi des lieux de formation de ces communautés (Cnaan & Milofsk, 2007 ; Adler, 2015, 2011). Toutefois, alors que certains travaux, à l'image de ceux sur les communautés de pratiques tendent à circonscrire la communauté à certains groupes particuliers au sein de l'organisation, nous nous efforçons dans ce travail d'explorer des pistes pour penser et construire une communauté à l'échelle de

l'organisation. A l'instar de Mary Parker Follett, le management est pensé comme une activité intégratrice (Damart & Adam-Ledunois, 2017).

S'il convient de chercher l'unité, c'est qu'elle n'a rien d'évident. L'unité est menacée par la diversité des expertises professionnelles dans le cas de la startup. L'unité est fragilisée au sein de la paroisse catholique par la suspension des messes en présentiel durant le confinement mais aussi plus largement par la difficulté à répondre aux besoins des fidèles par la messe. L'unité est à construire entre des personnes qui ne partagent pas à priori la même vision de la transition écologique dans le cas d'Incroyables Comestibles. Dans toutes ces situations, les bases communes héritées du passé sont insuffisantes pour rétablir l'unité, le commun doit être (re)construit.

Si l'organisation n'est pas fondamentalement contraire à la communauté, elle n'est pas pour autant toujours favorable au développement d'une communauté. La recherche d'unité ne peut se résumer à un enjeu de division du travail et de modalités de coordination. Elle ne peut pas non plus être réduite à un enjeu de culture, de rite, de mythe etc. L'organisation du travail, la culture, ont comme un temps de retard par rapport à la nouveauté et l'évolution du monde. Ce qui nous liait hier a-t-il toujours du sens au regard de la situation actuelle ? Ainsi, l'unité n'est pas statique, ni évidente, elle est un effort sans cesse renouvelé pour rechercher ce à quoi nous tenons. Nous avons dans ce travail suivi une piste, parmi d'autres possibles, pour construire l'unité, l'activité collective ou activité conjointe reliant des personnes aux compétences complémentaires. Cette activité collective prend des formes différentes selon les collectifs étudiés : le développement d'une plateforme de e-commerce, la célébration de la messe, le jardinage dans l'espace public. Dans toutes ces situations, l'activité qui relie des personnes différentes pour collaborer, est un support précieux pour former une communauté. Mais cela n'a rien de systématique, encore faut-il que cette activité soit une véritable expérience collective. C'est ici que la pensée de Dewey nous est précieuse. A partir de sa conception de l'expérience et de l'enquête, elle nous fournit un cadre théorique pour analyser ces différentes situations et identifier les conditions organisationnelles pour que l'activité soit au service de l'unité du collectif et ainsi pour faire communauté dans les organisations.

L'unité au sens de Dewey, n'est surtout pas l'uniformité ou la fusion. A l'opposée aussi bien d'une conception de la communauté fusionnelle, ou d'un individu autonome, Dewey pense la communauté comme une recherche d'harmonie entre l'individu et le groupe dans lequel il évolue (Zask, 2015). L'harmonie n'est jamais permanente, ni totale, c'est un idéal vers lequel tendre qui correspond chez Dewey à l'idéal démocratique. A l'instar de la conception d'Arendt

du commun, la fusion entre individus ne correspond pas à un monde commun mais à un acosmisme, une absence de monde car l'espace qui préserve les singularités et permet le dialogue est détruit (Eslin, 2000 ; Arendt, 1983 [1958]). L'acosmisme de fusion, tout comme l'acosmisme de déliaison caractéristique du monde moderne et d'individus devenus des étrangers les uns pour les autres, ne sont pas des mondes communs. Il n'y a pas de monde commun sans individualités plurielles et sans partage pour faire émerger un intérêt commun. La situation d'acosmisme, dans laquelle se trouvent les masses, se caractérise justement par le désintéressement. Pour Arendt, la véritable communauté moderne qui fonde un monde commun est la communauté politique que nous pourrions rapprocher de la notion de public de Dewey. « Vivre ensemble dans le monde : c'est dire essentiellement qu'un monde d'objet se tient entre ceux qui l'ont en commun, comme une table est située entre ceux qui s'assoient autour d'elle ; le monde, comme tout entre-deux, relie et sépare en même temps les hommes. » (Arendt, 1983 [1958], p. 92). Puisque toute unité n'est désirable, il convient de « se demander en priorité quel type d'unité favoriser » ? (Zask, 2005 dans Dewey, 1927/2005, p. 45).

Paradoxalement, ce sont dans les moments de crises, dans les situations qui menacent l'unité, que se construit la communauté. L'activité se transforme, elle peut se complexifier, elle peut être suspendue. Les problèmes associés à l'activité ne sont pas que techniques ou organisationnels. En remettant en question le bon déroulement de l'activité, ils fragilisent la ou les communautés qui se sont développées autour celle-ci. Les enquêtes menées au sein des collectifs en réponse à ces situations problématiques, en restaurant le sens et l'actionnabilité, contribuent à renforcer ou renouveler la communauté. Au travers du concept d'enquête, Dewey nous permet donc de faire un lien entre recherche de solutions aux problèmes d'activité et l'effort pour faire communauté. L'enquête, en unifiant les composants d'une situation afin de faire sens et d'agir, unifie le collectif. Autrement dit il n'y a pas de réponse collective efficace face à une crise sans développement d'une communauté et inversement il n'y a pas de communauté sans capacité à répondre aux problèmes qui sont les nôtres. C'est toute la thèse de « Le public et ses problèmes » (1927/2005). Le public n'est pas défini par une histoire commune ou bien délimité par une organisation, l'Etat. Il correspond aux personnes qui étant affectées gravement et durablement par les conséquences d'activités sociales, doivent s'organiser pour les contrôler. C'est cet enjeu existentiel qui peut donner naissance à un public. Or les activités évoluant, le monde se transformant, de nouveaux enjeux existentiels émergent et créent un décalage entre la conscience de soi du public et ses problèmes mais aussi l'organisation sociale en place. L'enquête sociale, en clarifiant la situation, permet de réajuster

le public aux problèmes du moment et de faire évoluer les organisations pour y répondre. « Seuls des problèmes sérieux ou ce qui peut sembler en tenir lieu peuvent permettre de découvrir un dénominateur commun à des relations changeantes et si instables » (p. 233). Ce travail de thèse est une exploration du potentiel communautaire du processus d'enquête dans les organisations.

Les cas portent sur des organisations différentes confrontées à diverses problématiques. Toutefois il s'agit toujours d'une recherche d'unité : faire communauté dans la différence. L'enquête, au-delà d'une méthode épistémologique, est appréhendée comme un mécanisme d'unification ou d'inclusion. C'est bien sous l'angle de l'inclusion que nous dialoguons dans l'article 1 ou l'article 4 avec respectivement la littérature des communautés d'innovation et la littérature sur les communs. Dans tous nos cas l'activité, en étant ouverte à l'enquête, en redevenant un support pour une authentique expérience individuelle et collective, permet l'inclusion. L'inclusion, dont nous traitons dans les articles, vise moins une diversité associée aux différences de sexe, d'âge, d'origine, qui correspond à une diversité de surface<sup>48</sup> (Harrison et al., 1998), qu'une diversité de comportements, de croyances, de valeurs, qui correspond à une « diversité profonde »<sup>49</sup> (ibid). Il s'agit de l'effort pour permettre à chacun d'être lui-même dans l'organisation (Nkomo, 2014), que nous étendons aux groupes au sein d'organisations (articles 1-2).

L'article 1 nous a permis de distinguer différents idéaux-types de communauté : la communauté de ressemblances et la communauté de destin. Ce faisant, nous proposons de ne pas opposer les communautés d'innovation avec la structure plus formelle de l'entreprise. En pensant l'entreprise comme une communauté de communautés, il s'agissait de proposer un cadre théorique pour ne pas opposer les différents groupes au sein de l'entreprise mais au contraire d'insister sur l'effort nécessaire et bénéfique d'intégration que rendent possible les situations d'enquête.

L'article 2 permet d'approfondir la vision de la communauté de Dewey fondée sur l'expérience. Remettant en question l'idée que la communauté est fondée sur un commun et des ressemblances, cet article montre qu'une communauté vivante est justement caractérisée par la possibilité de partager autour de différences et de mener des expériences enrichissantes. Cet

---

<sup>48</sup> Traduction personnelle de « surface-level diversity » (Harrison et al., 1998)

<sup>49</sup> Traduction personnelle de « deep diversity » (Harrison et al., 1998)



article fait le lien grâce à la notion d'expérience de Dewey entre communauté et individuation. Si toute communauté ne permet pas l'individuation, la communauté vivante est un support d'individuation en favorisant la continuité des expériences de ses membres. L'enquête permet à la communauté de rechercher ce à quoi elle tient et d'évoluer afin de continuer d'enrichir les expériences individuelles et collectives de ses membres. L'enquête doit en particulier pouvoir porter sur la vision et les valeurs.

L'article 3 poursuit la discussion amorcée avec la littérature sur l'inclusion. Il s'agit dans ce cas, de comprendre comment l'activité cesse d'être un support de croissance pour une communauté et d'identifier des pistes pour qu'elle le redevienne. L'expérience d'inclusion n'est plus le résultat de pratiques visant à favoriser l'inclusion dans les organisations, c'est le propre de toute expérience authentique d'être inclusive. Plutôt que de promouvoir une culture, des pratiques, des valeurs dites inclusives, cet article propose de repenser l'inclusion dans les organisations en osant refaire des activités, des dispositifs organisationnels et des valeurs des objets d'expérience et d'expérimentation.

L'article 4, propose d'étudier le processus d'émergence conjointe d'une communauté et d'une vision du bien commun à partir d'activités de commoning. Le commoning est associé à une forme d'enquête qui permet d'unifier l'individu en le reliant à son environnement, aux autres, aux organisations locales. Dépassant une conception parfois trop cérébrale de l'enquête, cet article insiste sur les dimensions corporelles, émotionnelles et relationnelles de l'expérience, qui permettent d'élargir notre monde, d'imaginer et de mettre en œuvre ensemble des solutions aux problèmes qui nous affectent.

## **2. Contributions sur la notion de communauté pour l'études des organisations**

La notion de communauté est au cœur des différents articles de cette thèse. Au terme de ce travail, il est intéressant de se demander quelle est notre contribution sur cette notion de communauté pour les sciences de gestion ?

Ce travail de thèse propose la notion de communauté vivante à partir de la pensée de John Dewey. Qu'est-ce qu'une communauté vivante ? Nous la définissons dans l'article 2, 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 enrichie par sa participation au groupe et contribue à enrichir celles des autres membres ».

Revenons sur ce terme de communauté vivante. Bien que ce ne soit pas, à ma connaissance, une notion employée par Dewey, elle me semble tout à fait fidèle et cohérente avec sa pensée. Dans « Le public et ses problèmes » (1927/2005) par exemple, Dewey tente de répondre à la question suivante : « Quelles sont les conditions dans lesquelles il est possible à la Grande Société de se rapprocher de façon plus intime et plus vitale du statut d'une Grande Communauté (...) ? » (ibid., p. 252). Il s'agit de permettre au public<sup>50</sup>, que Dewey associe au moment de l'écriture du livre à une Grande Société, de devenir une Grande Communauté. Or le public est « inorganisé et informe » (p. 152), « désorienté » (p. 206), « dérouté » (p. 213), « éclipsé » (p. 216) et s'apparente à un « fantôme » (p. 216). Plutôt que de former un tout, il est composé de « publics divisés et troublés » (p. 220), « amorphes et inarticulés » (p. 223), « trop diffus, trop éparpillés » (p. 230). Tout l'enjeu de l'enquête est de permettre au public de « se trouver et s'identifier » (p. 320) afin de pouvoir être « organisé et articulé » (p. 283), d'être « vivant et flexible » (p. 320). Ces quelques passages illustrent bien l'idée que l'enjeu de Dewey est la revitalisation du public au sens où il développe une conscience de lui-même et retrouve une capacité d'action. En proposant la notion de communauté vivante, je souhaite défendre l'idée que la communauté est une recherche pour retrouver ce à quoi nous tenons, c'est-à-dire le commun qui fait sens dans nos expériences de vie individuelles et collectives actuelles.

Vivant, indique donc tout d'abord la capacité de la communauté à s'ajuster à l'évolution du monde, qui rend obsolète certaines de ses traditions, manières de penser et d'agir, mais aussi en appelle de nouvelles. Vivant, indique également le fait que la communauté est un lieu d'épanouissement des individus, un lieu de vie. Vivant n'est donc pas entendu comme l'état caractéristique d'un groupe particulier, mais plutôt comme un idéal vers lequel tendre et dont les groupes se rapprochent plus ou moins, étant en cela à des degrés variables des communautés vivantes.

Le terme de communion, peut sembler suspect car il évoque pour certains une forme de fusion et d'abandon de soi dans un grand tout organique. Or dans le sens de Dewey, il s'agit d'avantage d'une unité organique de l'individu et de la société fondée sur un ajustement mutuel et

---

<sup>50</sup> Rappelons que le public est, pour Dewey, un mode parmi d'autres de la vie en communauté, qui s'en distingue par le fait qu'il ne soit pas une communauté locale, de relations de face à face. Le public au sens de Dewey rassemble des personnes qui sont impactées par les conséquences étendues et persistantes de certaines activités, au-delà de celles qui sont directement engagées dans ces activités, et qui cherchent à les contrôler justifiant ainsi la formation de l'Etat ou sa transformation.

permanent et non sur le renoncement de l'individu à soi. C'est un idéal, dont la démocratie, en tant qu'idéal, « est l'expression la plus parfaite » ( Di Mascio, 2011 dans Dewey, 1934/2011). En cela Dewey se rapproche de Durkheim et de l'idée de solidarité organique qui ne rassemble pas uniquement pour des questions d'intérêts, de manière contre nature, mais aussi pour « le plaisir de communier, c'est-à-dire, en définitive, pouvoir mener ensemble une même vie morale. » (Durkheim, 1950 cité par Paugam dans Durkheim, 2017)

La communauté vivante correspond à une vision relationnelle du monde, dans laquelle les individus ne sont séparés ni les uns des autres, ni de la nature. Dans cette perspective l'effort pour faire communauté, n'est pas un idéalisme abstrait et utopique, il s'agit d'une recherche d'harmonie, d'unité, qui permet d'améliorer et d'intensifier la vie (Weber, 2021). Nous retrouvons une idée très proche dans le principe de Buen Vivir, concept alternatif à l'idéologie du développement, inscrit dans la constitution équatorienne en 2008. Le Buen Vivir est un principe central dans les traditions indigènes andines et amazoniennes, qui promeut une vie en harmonie, inspirée des individus vivant en communauté au sein de la Nature (Acosta, 2014).

### **a. Retrouver l'idéal de communauté derrière les formes particulières de communautés**

Les travaux mobilisant la notion de communauté se multiplient en gestion. Lorsqu'elle n'est pas simplement mobilisée pour désigner un collectif de participants ayant quelque chose en commun (Gläser, 2001 ; Adler, 2015 ; West & Lakhani, 2008), la notion de communauté se réfère à « un groupe de personnes qui partagent des valeurs, un mode de vie, s'identifient au groupe et à ses pratiques et se reconnaissent les uns les autres comme membres de ce groupe » (Mason, 2000, p. 21).

Or cette approche pose plusieurs problèmes. Tout d'abord la notion de communauté tend à désigner des types groupes plutôt qu'un processus. L'exemple caractéristique est celui des communautés de pratiques. En effet, la notion de communauté de pratiques qui désignait initialement, dans une perspective processuelle, un ensemble d'activités d'apprentissage permettant de former la communauté, a été réifiée et est désormais utilisée pour désigner une

structure, une entité particulière (Thompson, 2011 in Cloutier & Langley, 2020 ; Goglio-Pirmard & Soulier, 2018). Cette vision entitative, structurelle, tend d'une part à passer sous silence l'effort nécessaire pour créer et maintenir une communauté. D'autre part à réserver la communauté à certains groupes, et ainsi à renforcer l'idée que l'entreprise ou que l'organisation classique n'est pas une communauté. « L'entreprise n'est pas une communauté organique ni psychologique. Elle est et reste un lieu de tensions et de conflits ; Il n'y a pas d'entreprise sans pouvoir. » (Strategor, p 777). Au travers de nos différents cas, nous montrons que la communauté se définit moins par un ensemble de caractéristiques permettant de la qualifier, que par un effort permanent pour faire communauté. Les tensions, les conflits, s'ils peuvent donner lieu à des enquêtes, sont des occasions pour renforcer la communauté. Ainsi nous contribuons à la littérature qui n'oppose pas l'organisation, l'entreprise, et la communauté mais cherche plutôt à les penser ensemble (Solomon, 1994 ; D'Iribarne, 2003 ; Bessire & Mesure, 2009 ; Melé, 2012 ; Frémeaux, 2020). D'autre part, l'approche dominante tend à créer de nouveaux problèmes comme ceux qui se posent dans la recherche sur les communautés d'innovation : plus on isole ces collectifs et on les considère comme à part, plus il devient difficile de les intégrer au reste de l'entreprise, ainsi des problèmes d'articulation communautés-entreprise se posent (article 1). Dans ce cas, il me semble que nos cadres théoriques restreignant la notion de communauté, empêchent de concevoir et de désirer la communauté à un niveau supérieur. Les théories de la communauté sont performatives au sens où elles renforcent la dimension communautaire de certains collectifs considérés comme des communautés, et elles vident de cette même dimensions les collectifs qui ne semblent pas correspondre. En ce sens, à l'exemple de Dewey, il est intéressant de nous demander ce que produit le concept de communauté afin de le faire évoluer par rapport à nos besoins.

Ensuite, l'approche dominante de la communauté en gestion, inspirée de Tönnies (Adler, 2015), correspond à ce que nous avons appelé la communauté de ressemblances. Il s'agit de penser la communauté comme une forme de groupe rassemblant autour d'un commun constitué à priori. Au-delà des travaux mobilisant directement la notion de communauté, cette vision de la communauté se retrouve de manière implicite dans les travaux d'Ouchi sur le clan (cf. Ouchi & Barney, 2004) et plus largement ceux sur la culture organisationnelles (Schein, 2004). Schein définit ainsi la culture comme : « l'ensemble des croyances et des convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que celle-ci se fait d'elle-même et de son environnement » (Schein, 2004, p. 6).

Cette hypothèse de commun-partagé ou « sharedness » dans les organisations a été mise en cause (Selznick, 1994 ; Adler, 2001 ; Adler, 2015 ; Verheggen & Baerveldt, 2007 ; Lorino, 2020). En effet, cette hypothèse de partage est difficile à tester empiriquement mais surtout elle ne permet pas de comprendre comment ce commun émerge et est maintenu au fil du temps (Lorino, 2020). L'accent est clairement mis sur le commun-partagé, ressemblance ou point commun, plutôt que sur le commun-partage, l'action consistant à partager autour de nos différences pour construire un intérêt et une volonté commune<sup>51</sup>. A la communauté de ressemblances correspond un autre idéal type de la communauté, la communauté de destin, inspiré par la notion de communauté d'enquête pragmatiste. La communauté constituée par la collaboration de personnes différentes autour d'un projet commun. Dans cet idéal-typique de communauté, le commun est en projet et en construction. Un des apports de ce travail porte sur la distinction entre ces deux idéaux-types de la communauté et l'instance sur le fait que c'est dans la tension entre ces deux formes de communautés que l'organisation peut se développer, innover et former une communauté de communautés (article 1). Il ne s'agit pas de nier le commun mais d'insister sur la pluralité inhérente à toute communauté et nécessaire à sa vitalité, car c'est la dynamique de mise en commun des différences qui permet d'enrichir la communauté (article 2). L'enquête à partir de situation de divergences et de la pluralité, est ainsi dans ce travail, le mécanisme clé pour produire du commun.

Finalement, l'approche sur les communautés en sciences de gestion me semble souvent décorrélée de questions morales et éthique. Cela rejoint l'argument de nombreux chercheurs en sciences de gestion qui incitent à créer des ponts entre la théorie des organisations et l'éthique, parfois en se référant au pragmatisme et à John Dewey (voir notamment Friedland (2017) concernant la théorie institutionnelle ; Freeman (1998) à l'origine de la théorie des parties prenantes). Pourtant, la communauté a aussi une dimension morale, comme recherche de relations justes entre les membres et d'attention mutuelle (Mason, 2000)<sup>52</sup>. De même chez

---

<sup>51</sup> Attention dans ce document de thèse lorsque nous parlons du commun d'une communauté : il s'agit soit du commun, dans le sens courant de ressemblances ; soit des communs au sens d'Ostrom (1998) et des travaux sur le commoning (Linebaugh, 2008) ; soit, dans une perspective pragmatiste du lien entre l'individu et la communauté (Buchholz & Rosenthal, 1996), des ressources matérielles et culturelles mises à disposition de l'individu par les groupes auxquels ils participent. Le commun dans cette perspective est plus ou moins authentique (nous dirions également vivant) en fonction de sa capacité à régler nos problèmes ou à intensifier notre vie et donc à servir l'individuation de ses membres (Zask, 2015). Le commun authentique n'efface pas la singularité des membres mais lui permet de se développer et de s'exprimer. L'individu ne peut se développer qu'au sein d'« une véritable 'communauté', c'est-à-dire une association créatrice de commun » (ibid., p. 33)

<sup>52</sup> «The moralized concept requires that relationships between members of a community be non-exploitative or just, and that mutual concern exist between them» (Mason, 2000)

Dewey, la communauté a un double sens, « un sens normatif et un sens descriptif » (Dewey, 1916, p. 164). Le sens descriptif sert à désigner des groupes qui correspondent à des communautés et en cela Dewey n'apporte pas une nouvelle définition de ce qu'est une communauté. Le sens normatif, correspond à l'idéal de communauté qui permet de critiquer et d'améliorer les communautés existantes. Nous retrouvons cette distinction lorsque Dewey distingue la démocratie comme système de gouvernement, au sens descriptif, de l'idéal démocratique, au sens normatif d'un idéal<sup>53</sup> éthique d'harmonie entre l'individu et le groupe. Cette perspective morale se retrouve dans des travaux en business ethics (Solomon, 1994 ; Melé, 2012 ; Frémeaux & Michelson, 2017 ; Frémeaux, 2020), mais demeure peu présente dans la plupart des travaux de théorie des organisations et notamment dans l'utilisation de la notion de communauté. Les travaux sur les communautés de métier (Van Maanen & Barley, 1984), communautés de pratiques (Lave & Wenger, 1991 ; Brown & Duguid, 1991), communautés épistémiques (Knorr-Cetina, 1982, 1999) et autres communautés d'innovation (Sarazin et al., 2017), s'écartent de cette perspective morale. Pourtant, comment ne pas penser la communauté sans penser « ce à quoi nous tenons », c'est-à-dire le sens pour notre vie de cette association<sup>54</sup> ? Cette thèse contribue sur ce point. En effet, comme l'indique l'idéal-type de la communauté de destin, il y a une question existentielle sous-jacente à la communauté. La notion de communauté vivante indique qu'il est question de vie : est-ce que la communauté améliore notre vie ? Le commun nous est-il bénéfique ? Lorsque l'anthropologue Edward Sapir distingue entre « vraie » et « fausse » culture, il le fait à partir d'un idéal de la culture qui implique la participation créatrice des membres et permet leur individuation (Zask, 2015). Dewey nous permet de faire de même avec la notion de communauté à partir de l'idéal démocratique, visant l'épanouissement des individus au sein des groupes auxquelles ils appartiennent, afin de critiquer ce qui fait obstacle à une plus grande vitalité de la ou des communautés dans les organisations. Il nous propose des critères pour évaluer les communautés (article 2) : « 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]). Ainsi une bande de voleurs peut-être une communauté mais elle pourrait l'être bien d'avantage si en se mettant en règle, elle favorisait des échanges libres et ouverts avec les autres groupes sociaux de son environnement. Ce faisant, elle permettrait à ses membres, qui ne sont pas membres exclusivement de la bande de voleur, de ne pas se cliver, de s'enrichir de la pluralité des leurs.

---

<sup>53</sup> Remarquons que l'idéal pour Dewey n'est pertinent que s'il nous permet non pas de nous écarter du réel mais de nous y unir, en nous y ajustant et en l'ajustant à nos besoins (Zask, 2015).

<sup>54</sup> « participation in matters which affect people's own lives » (Melé, 2012, p. 99).

« (...) les groupes peuvent être opposés les uns aux autres, et les individus peuvent l'être aussi; et un individu qui appartient à des groupes différents peut être en désaccord avec lui-même et avoir au sens propre des soi conflictuels ou former un individu relativement désintégré. (...) le véritable problème est celui d'ajuster les groupes et les individus les uns aux autres. » (Dewey, 1927/2005, p. 291).

La notion de communauté vivante permet de voir de la communauté au sein de collectifs qui n'auraient pas forcément été associés à des communautés (article 1), de démontrer l'importance de la pluralité dans le processus de renouvellement d'une communauté (article 2), d'identifier des conditions permettant aux organisations de davantage faire communauté (articles 1, 2, 3). Finalement il s'agit de remettre de l'idéal derrière la notion de communauté pour en faire un concept utile au développement de communautés ouvertes et inclusives dans les organisations, plus ajustées aux besoins de leurs membres et du monde.

## **b. L'expérience et valeur du commun**

Dewey, est bien loin d'être le seul à avoir pensé la communauté dans l'ouverture, l'inclusion, la pluralité et de manière processuelle. Sa conception de la communauté est profondément liée à l'idéal démocratique. Elle est proche de la notion de communauté politique et plus largement des travaux refusant une séparation entre l'économique et le politique, tels les travaux de l'économie solidaire défendant une conception plurielle de la démocratie (Eynaoud & Laville, 2021) et mettant en lumière le rôle des organisations concernant les enjeux d'intégration sociale ou de participation démocratiques (Laville, 2002), ou les travaux sur les communs pensés comme co-activités et mise en commun des singularités (Dardot & Laval, 2014). Pourtant, une de ses caractéristiques distinctives, qui constitue l'un des apports principaux de ce travail, correspond à son ancrage dans l'expérience qui permet d'évaluer la pertinence du commun par rapport à sa capacité à permettre la croissance de l'individu (au sens d'individuation).

Si l'enquête est un mécanisme fondamental dans le développement de la communauté, c'est parce qu'elle vient rétablir la continuité des expériences. L'enquête n'a de sens que par rapport à l'expérience qu'il faut enrichir, rétablir. Ce travail de thèse au fil des articles accorde une place croissante à l'expérience. Il s'agit de l'expérience de la vie paroissiale durant le

confinement (article 2), de l'expérience de la messe (article 3), de l'expérience du jardinage urbain (article 4). Ces expériences sont toutes associées à des activités collectives mais elles ne se réduisent pas à une activité. Ce sont des activités qui ont un sens pour la vie des membres et leur permettent de s'accomplir. Elles répondent à un besoin vital, elles permettent d'enrichir leur vie. « L'expérience, lorsqu'elle atteint le degré auquel elle est véritablement expérience, est une forme de vitalité plus intense. Au lieu de signifier l'enfermement dans nos propres sentiments et sensations, elle signifie le commerce actif et alerte avec le monde. » (Dewey, 1934/2005, p. 54-55). Ces expériences partagées nous permettent de prendre conscience de l'importance du groupe pour notre vie mais aussi de nous ajuster et d'ajuster notre environnement. En cela l'expérience n'est pas que « vivre une expérience » mais aussi « mener une expérience », expérimenter ou enquêter. Ainsi au travers de ce travail, l'enjeu principal est de refaire des activités des organisations de véritables expériences, afin qu'elles soient d'avantage des communautés vivantes.

**Est-ce que nos activités répondent aux besoins existentiels des membres de la communauté ?** L'étude de la communauté paroissiale à l'heure du confinement (article 2), propose de distinguer *trois dimensions qui permettent une véritable expérience au sens de Dewey : une activité, son organisation, sa vision (sens, fin-en-vue)*. De même qu'un public vivant rassemble des citoyens ayant des intérêts et une volonté commune ainsi qu'une organisation afin d'agir pour maîtriser les problèmes qui les affectent, une communauté vivante suppose que les activités conjointes soient organisées afin de répondre aux besoins de ses membres et qu'elles aient un sens. Avec le confinement, la communauté paroissiale est initialement coupée de ces supports pour vivre les expériences qui sont sa raison d'être. Par l'enquête, elle va devoir retrouver des activités, une organisation pour rétablir la continuité des expériences de ses membres et ainsi continuer de se développer durant le confinement. D'autres communautés chrétiennes se sont, en effet, éteintes à cette occasion. Certains chrétiens ayant pris goût aux messes en distanciel, par exemple celles célébrées aux Vatican, visionnées depuis chez eux. Mais au travers des expériences nouvelles vécues par les membres de la communauté paroissiale, c'est aussi la vision qui évolue. L'appartenance à une communauté paroissiale n'a plus tout à fait le même sens. Cet article souligne donc le fait que si l'expérience est le fondement d'une communauté, les activités, organisations et visions doivent évoluer pour s'ajuster aux besoins et nourrir cette expérience. Or dans certains collectifs, même au-delà du



domaine religieux, les activités, organisations et visions peuvent être sacralisées et fermées à l'enquête.

**Est-ce que les activités enrichissent notre vie ?** Nous l'avons vu au travers l'article sur la messe (article 3), l'expérience est en permanence menacée par la *routine*, l'*individualisme* ou *l'appropriation par un petit nombre des conditions et objets de l'expérience*. Ce faisant l'activité non seulement ne nourrit plus l'individu mais elle ne relie plus non plus. Nous restons peut-être connectés mais ne sommes plus reliés, au sens d'un lien dont nous avons conscience et que nous désirons. Dans cette situation, le développement de la communauté se trouve bloqué, car les modes et les objets d'expériences ne font plus sens pour les membres, ils sont figés et ne se renouvellent plus. Afin de retrouver sa vitalité, la communauté doit ré-ouvrir ses activités à l'expérience. Nous identifions dans ce travail deux voies complémentaires pour refaire d'une activité une expérience et donc un vecteur de communauté. *L'élargissement du contenu* tout d'abord. L'expérience est enrichie en accroissant les objets d'expérience et les occasions de partage. *L'élargissement dans le temps* ensuite : l'expérience est décomposée en étapes permettant d'assurer une continuité avec l'expérience de l'individu novice. Sans ces élargissements dans le temps et dans son contenu, l'expérience ne parle pas ou trop peu à l'individu et ne permet pas de l'inclure dans la communauté.

**Est-ce que les activités nous permettent de trouver notre place dans le collectif ?** Il n'y a de véritable communauté que si la communauté permet aux personnes de se sentir à leur place. En ce sens, construire une communauté vivante est une recherche d'inclusion : inclusion de ce qui chez les membres reste exclu et ne trouve pas sa place dans la communauté, inclusion également de ceux qui sont exclus de la communauté. Les articles 2 et 3 insistent sur le fait que les activités en (re)devenant des expériences permettent d'inclure davantage, car l'expérience est enrichie par l'effort d'inclusion et donc par la pluralité. La paroisse catholique peut sembler de l'extérieur être une communauté relativement homogène au sens de Tönnies. Pourtant le confinement révèle que tout n'était pas commun (article 2). Le confinement permet de manière inattendue d'enrichir la communauté sur certains points en rendant possibles d'autres manières de vivre sa foi ensemble. Les bénéfices de cette expérience inédite demandent à être prolongés et à venir enrichir l'expérience plus classique de la messe en présentiel lorsqu'elle reprend. De

même, le travail d'expérimentation sur la messe et les Dimanches en Paroisse (article 3), permet non seulement d'inclure des personnes qui se sentaient exclues des propositions de l'Eglise Catholique, mais aussi de renforcer et de revivifier la communauté paroissiale en enrichissant l'expérience des paroissiens. Tout le monde bénéficie de cet élargissement des modes et des objets de l'expérience. Ainsi la pluralité, représente bien sûr une difficulté car il va falloir élargir la communauté, mais dans nos cas, le travail d'enquête qu'elle suppose bénéficie à l'expérience de tous. Trouver sa place, certes, mais quel est l'individu qu'il s'agit d'inclure ? L'expérience permet l'individuation et l'ajustement au groupe pour trouver sa place. Si nos organisations sont des lieux d'expériences très pauvres, peu enrichissantes, elles ne peuvent au mieux que former des groupes d'individus perdus (Dewey, 1927/2005). Ainsi l'enjeu n'est pas seulement d'inclure mais de participer au développement de ces individualités.

**L'activité nous connecte-t-elle à nous même, aux autres, au monde ?** Certaines activités nous tournent vers nous-même et nous isolent. Inversement les véritables expériences nous ouvrent à nous même, aux autres, au monde qui nous entoure. Le cas Incroyables Comestibles (article 4) met en évidence ce potentiel unificateur de l'activité de jardinage urbain qui nous met en contact et nous relie avec la nature, nos voisins, les organisations locales, et ce faisant nous permet de mieux comprendre ce qui nous lie et de soigner ces liens. La communauté est aussi une découverte et une construction de nouveaux liens qui nous soutiennent. Les activités de commoning de jardinage, permettent de faire ressentir des liens diffus et troubles. En particulier avec la nature dont nous faisons partie. En permettant de ressentir et d'expérimenter, l'activité devient un support pour réintégrer une part de notre environnement qui, n'étant pas pris en compte dans nos activités jusque-là, était exclue de notre champ de conscience et d'action. En ce sens l'expérience nous sort de notre monde pour mettre en contact avec le monde et pouvoir participer à construire un monde commun.

Ce travail de thèse se rapproche et s'inscrit dans la continuité de travaux en gestion qui s'intéressent à l'organisation, notamment l'entreprise, comme un espace politique et s'attachent à penser des mécanismes de gouvernance alternatifs afin de rendre les organisations plus participatives (Chapas & Hollandts, 2017), à défendre l'importance du dialogue et des espaces de discussion dans l'entreprise (Detchessahar et al., 2019). Tout cela est nécessaire afin que nos organisations soient d'avantage créatrices de commun. Toutefois, l'originalité de ce travail est

d'étudier la formation d'une communauté et son renouvellement à partir de l'activité, au prisme de l'expérience et au travers du mécanisme d'enquête. Cela conduit à poser la question du sens de l'activité pour la vie des personnes, de la possibilité d'être soi-même au travail, de reconnecter l'organisation non seulement avec le réel du travail mais aussi avec le réel de la vie des personnes qui y participent qui dépasse la sphère du travail. En grossissant le trait, nous pouvons avoir tous les espaces de discussion ou de gouvernance partagées imaginables, si ce que nous faisons ensemble n'a pas vraiment de sens pour notre vie, ne nous intéresse pas, difficile d'imaginer que cela puisse vraiment nous faire tenir les uns aux autres. Ce travail de thèse est donc complémentaire à des travaux sur les dispositifs de gouvernance, de participation, de dialogue, dans les organisations et autour du travail, son apport est d'adopter un angle plus individuel, puisque centré sur l'expérience. Cet angle de vue permet d'interroger la valeur du commun pour l'individu et donc sa pertinence et sa vitalité.

Si le thème des communs n'est abordé que dans l'article 4, l'idée de commun se retrouve dans les articles précédents. Il s'agit des ressources de la communauté qui permettent à l'individu de mener des expériences plus ou moins épanouissantes : ce sont les modes d'expérience et les objets d'expérience offerts par le groupe à l'individu. Par exemple, le travail de développement de la plateforme de e-commerce et ses différents métiers (article 1), la messe (article 2 et 3), l'activité de jardinage urbain (article 4). Ce sont aussi les visions qui permettent de donner du sens à ces activités : le projet d'entreprise, le projet paroissial, le sens de la messe, le projet d'incroyable comestible et sa vision du bien commun. Dans chacun des collectifs étudiés, nous retrouvons des manières de faire, de penser, qui sont communes, non au sens de commun-partagé mais plutôt de commun-partage car chacun s'approprie les choses à sa manière, y met de soi. Ce commun permet d'agir et de vivre ensemble. Ainsi au-delà même de l'article 4, notre travail se rapproche de la littérature sur le *commoning*, qui étend les travaux d'Ostrom (1990) en soutenant l'idée que les communs ne sont pas des ressources particulières mais plutôt le résultat d'un processus de *commoning* (Linebaugh, 2008 ; De Angelis & Harvie, 2013 ; Fournier, 2013). Ce processus peut être compris comme « le processus social par lequel un groupe de personnes – des pairs – s'organisent pour gérer des ressources communes, des savoirs, des espaces et autres domaines » (Helfrich et Bollier, 2015, p. 206). Notre travail partage avec la notion de *commoning*, l'idée de ne pas réserver la notion de commun à des ressources communes à priori, mais de s'intéresser à l'activité permettant de rendre ces ressources communes. Le fait que l'activité de *commoning* soit pensée comme une forme

d'expérimentation en commun (Hollender, 2016), qu'elle permette de constituer ou renforcer une communauté (Fournier, 2013 ; Aufrère et al., 2019) est tout à fait cohérent avec l'approche de Dewey<sup>55</sup>. Nous avons dans l'article de 4 rapproché le commoning de l'enquête (cf. également Aufrère et al., 2019). L'enquête et l'expérience selon Dewey, apportent des pistes pour relier les pratiques de commoning avec le processus de formation d'une communauté mais aussi d'une vision du bien commun. En effet, comme l'admet De Angélis, les communs peuvent être patriarcaux, xénophobes et racistes (De Angélis, 2012). Si commun rime avec réappropriation, durabilité de la ressource et gouvernance collective, paradoxalement commun ne rime pas forcément avec bien commun. L'approche de Dewey permet d'interroger la valeur des communs pour notre vie et par rapport à nos problèmes existentiels, afin de les transformer.

Dewey en pensant la démocratie comme un mode de vie, plus que comme un type de gouvernement ne limite pas l'expérience démocratique à des organisations dites démocratiques ou participatives. La paroisse, tout comme la startup ne sont pas des démocraties. Pourtant l'expérience démocratique, au sens de recherche d'harmonie et de communion, n'y est pas absente. De même concernant les communs, Benjamin Coriat les définit comme « des ensembles de ressources collectivement gouvernées, au moyen d'une structure de gouvernance assurant une distribution des droits entre les partenaires participant au commun et visant à l'exploitation ordonnée de la ressource, permettant sa reproduction sur le long terme » (Coriat, 2015). Cette définition exclue les ressources qui ne sont pas collectivement gouvernées. Notre recherche invite à ne pas limiter les communs à des ressources spécifiques, associées à des formes de gouvernances et des régimes de propriété particuliers, mais à s'intéresser à toutes ces activités qui produisent du commun et de la communauté en tant qu'elles nous relient les uns aux autres. Les obstacles à l'élargissement des communs ne sont pas que juridiques (régimes de propriété) ou politique (formes de gouvernance), ils sont aussi expérientiels. Le commoning, s'il n'est pas restreint à une conception économique des communs mais tourné vers le processus d'expérimentation collective permettant de reprendre en main nos vies, ouvre de pistes

---

<sup>55</sup> La citation ci-dessous est révélatrice de la proximité entre certains travaux sur le commoning et la pensée de l'expérience de Dewey : « (...) reflection on commons and commoning makes visible common-destroying dualistic conceptions, particular those between nature and culture, humans and nonhumans, the individual and the communal, mind and body, and so forth. (...) Reflection on commons resituates the human within the ceaseless flow of life in which everything is inevitably immersed; it enables us to see ourselves again as a part of the stream of life. Commons have this tremendous life-enhancing potential today. » (Bollier & Helfrich, 2015, p. 393)

intéressantes pour refaire des activités dans les organisations quelles qu'elles soient, des supports pour le développement de communautés vivantes.

### **c. L'organisation de la communauté**

Les collectifs dont il est question dans ce travail s'appuient sur des organisations plus ou moins poussées et formalisées. La paroisse, tout comme la startup ou Incroyables Comestibles, s'appuient sur des mécanismes de coordinations, des formes de division du travail, des règles, des processus, des moyens humains et matériels. Ces organisations sont indispensables pour articuler la communauté, lui permettre de réaliser les activités qui justifient son existence. La communauté paroissiale n'existerait pas si, par exemple, les messes n'étaient pas célébrées selon un certain rythme et certaines modalités prédéfinies. Lorsque la communauté ne parvient plus à réaliser ses activités fondatrices, c'est son existence qui est menacée. Ainsi la paroisse va devoir (article 2) réinventer la messe à l'heure du confinement et cela suppose une nouvelle organisation.

Toutefois, l'organisation présente un risque inévitable que nous retrouvons dans les propos de Dewey sur l'éducation organisée :

"le passage de l'éducation indirecte à l'éducation organisée présente, néanmoins des dangers évidents. La participation à des occupations réelles (...) présente au moins l'avantage d'être personnelle et vivante. (...) L'instruction organisée, au contraire, devient facilement lointaine et morte, abstraite et livresque (...) Il y a un danger constant que l'éducation organisée soit une simple matière d'enseignement pour les écoles, isolée de la matière vivante de l'expérience (...) c'est pourquoi l'un des problèmes les plus graves que la philosophie de l'éducation ait à affronter est celui de la méthode à adopter pour parvenir à un équilibre convenable entre les différentes modes d'éducation inorganisée et organisée, fortuite et intentionnelle." (Dewey, 1916, p. 86-87)

Ces propos peuvent s'appliquer au domaine des organisations en général. Si l'organisation est nécessaire à la communauté, d'autant plus si elle est de taille importante et/ou qu'elle réalise des activités complexes, l'organisation en décomposant l'activité peut lui faire perdre sa puissance d'expérience porteuse d'individuation et de communalisation. En se développant, la startup (article 1) se structure et décompose des activités initialement intégrées en morceaux

confiés à des spécialistes, la tension créatrice entre communauté de destin et communauté de ressemblance s'affaiblit à mesure que les communautés de ressemblances prennent le pas sur la communauté de destin. Nous retrouvons ici les arguments des psychologues du travail (Clot, 2008 par exemple, au travers du concept de métier), des sociologues du travail (Friedmann, 1964 par exemple), ou de chercheurs en gestion (Gomez, 2013, 2016, 2019) qui depuis de longues années, alertent concernant les risques individuels et collectifs associés à une parcellisation du travail, à une mise à distance du travail réel, liés à la mécanisation, la financiarisation et à la digitalisation. L'organisation menace en permanence de devenir la finalité et donc de se rigidifier et de perdre le lien avec les activités qui lui donnent son sens. L'apport de notre travail consiste à s'efforcer de faire le lien entre les difficultés organisationnelles et le développement ou non des communautés au sein des organisations.

Nous pouvons retenir deux points principaux :

Tout d'abord l'organisation, de même que l'Etat, doit être au service d'un public ou d'une communauté. Si l'objectif de faire communauté, l'objectif d'inclusion, l'idéal démocratique au sens de Dewey, n'est pas premier, alors il est clair que l'organisation ne peut-être un support, ou trop peu, pour le développement d'une communauté vivante. Cela ne veut pas dire que la communauté ne peut exister que dans des organisations dites démocratiques (ex coopératives), mais simplement que l'organisation doit être ouverte à l'enquête. En effet pour être support au développement d'une communauté vivante, l'organisation doit être l'objet d'enquêtes afin d'être réajustée à la communauté. Il y a quelque chose à inventer, à expérimenter, de la part du collectif qui ne peut se contenter d'appliquer des recettes toutes faites et de mettre en place des organisations standardisées. L'organisation est donc organizing, c'est-à-dire processuelle, mais aussi sur mesure.

Ensuite, au sein de l'organisation, se développent des communautés plus ou moins visibles et prises en compte. Quelque soit le régime de propriété, le système de gouvernance, si le travail est une véritable expérience il met en lien avec soi et les autres, il suppose de la communauté et la construit (Dérieux, 2016). Ainsi toucher à l'organisation c'est souvent toucher à une communauté et donc à des attachements, à des appartenances, c'est donc délicat. Il ne s'agit pas uniquement de trouver la bonne organisation, il va également falloir penser à la continuité des expériences dans le temps et dans l'espace des membres de ces communautés. Sans cela leur capacité d'adaptation et de développement est brisée. Cela pousse à voir la communauté comme une recherche, un effort, qui suppose de partir de là où l'on est. Savoir où nous sommes (Latour, 2021) permet de reconstruire l'organisation par rapport à une nouvelle réalité de vie.

### **3. Contributions sur l'enquête comme mécanisme pour faire communauté dans les organisations**

Quels enseignements pouvons-nous donc tirer de ces différentes études concernant notre question « comment faire communauté dans la différence dans les organisations » ?

#### **a. Pourquoi enquêter?**

Si le commun n'est ni donné, ni fixe, il doit être recherché. Or dans le cadre des communautés que nous étudions, il n'est pour ainsi dire jamais recherché directement en tant que tel. Ce qui est recherché c'est une solution à des problèmes : tel processus ne fonctionne pas comme prévu, tel évènement inattendu survient et menace l'organisation, telles personnes ne parviennent pas à s'intégrer dans le groupe etc. Ces situations problématiques rassemblent des personnes concernées et désireuses d'agir pour améliorer les choses. Progressivement alors que l'origine du problème est clarifiée, que des solutions sont imaginées puis testées, un intérêt commun et une volonté commune se développent. L'enquête produit du commun, en rassemblant des personnes autour de difficultés et ce faisant en leur faisant sentir mais aussi désirer leur interdépendance.

La division du travail rend interdépendants mais elle peut, lorsqu'elle est trop poussée, faire perdre le sens de cette interdépendance. L'enquête déclenchée par une situation de trouble, de malaise, permet de redonner du sens à l'interdépendance. Du sens, parce qu'il faut redécouvrir les liens d'interdépendance qui nous relient à la situation et dont nous prenons conscience. Du sens, parce que l'enquête cherche à orienter la situation dans une certaine direction visant à l'améliorer. Ce faisant l'activité n'est plus subie, elle devient une expérience et favorise la croissance de l'individu et du collectif.

Dans un monde en évolution, l'enquête est le mécanisme permettant à un individu de s'ajuster à ce monde. Les idées, les valeurs, les concepts, mais aussi les dispositifs organisationnels doivent être évalués par rapport à leur capacité à favoriser ou non cet ajustement au monde.

L'ajustement au monde correspond à la recherche d'harmonie dans nos relations au monde, aux autres. Un effort d'intégration, dirait Mary Parker Follett (1995 [1933]) qui permet la croissance de l'individu et du groupe. La communauté fondée sur l'expérience, renouvelée par l'enquête, est une communauté vivante car elle évolue et elle est au service d'une amélioration de la vie de ses membres.

Dans cette perspective, c'est moins l'enquête qui est surprenante que l'absence d'enquête. Une organisation où il n'y aurait plus d'enquête est une organisation qui n'intéresse plus, n'aurait plus aucun sens pour ses membres. C'est aussi une organisation qui n'évolue plus, ne se renouvelle plus.

### **b. Enquêter, quel objet ?**

Dans la vision du monde de Dewey, nos valeurs, nos manières de faire, nos connaissances, doivent-être évaluées à la lumière de ce qu'elles produisent. Il ne s'agit pas de ne pas penser, ou de ne pas s'intéresser à la morale. Dewey serait horrifié par le sens commun du mot pragmatisme aujourd'hui, désignant un comportement ne s'intéressant qu'à l'aspect matériel des choses. Il s'agit plutôt de ne pas tenir nos connaissances, nos valeurs, nos idées, pour des représentations de la réalité mais d'y voir des hypothèses de travail, des instruments pour l'enrichissement et l'amélioration de la vie individuelle et sociale.

Par conséquent rien ne doit être à priori exclu de la possibilité d'enquêter. Dewey applique la même méthode consistant à revenir à l'expérience et à proposer d'appliquer les principes de l'enquête, selon lui malheureusement cantonnés au domaine des sciences naturelles, aux affaires humaines : la politique, l'art, l'éducation, la religion, l'éthique, la philosophie... De nos jours il l'aurait certainement fait pour les organisations et le management.

L'enquête permet de rétablir la continuité des expériences, ainsi elle part de situations problématiques qui ne sont pas ou plus des expériences satisfaisantes pour l'individu et le collectif puisque hors de contrôle. La situation échappe à la maîtrise et à l'intelligibilité et cela pose problème. Sans l'enquête, la situation reste bloquée et avec elle c'est une partie de la personne et du collectif qui est bloquée, frustrée.



Dans la startup (article 1), le développement coïncide avec la croissance et la professionnalisation d'équipes métiers. Le sens de la mission commune s'émousse, d'autant plus que l'activité conjointe est fortement médiatisée par les NTIC. Dans ce cas, l'enquête en permettant aux collaborateurs de réinvestir ces liens digitaux et d'en faire des objets de pensée et de désir pour régler des problèmes communs, permet de **retrouver** le sens de la communauté à l'échelle de l'entreprise.

Au sein de la paroisse catholique, le confinement et la suspension des messes en présentiel, déclenche une enquête qui conduira à inventer une nouvelle manière de vivre la messe à distance (article 2). Curieusement, cette expérience n'est pas qu'une dégradation de l'expérience en présentiel. L'enquête n'a pas seulement permis à la communauté de survivre, elle l'a en partie renouvelée et fait évoluer. Suite au confinement, la communauté n'est plus tout à fait la même. Ses membres ont évolué puisque certaines personnes ont décidé de rejoindre ou de quitter la paroisse suite au confinement. Surtout, les membres historiques ont changé à l'occasion de cette expérience. Les messes à distances ont fait émerger de nouveaux besoins et désirs. Dans ce cas, au-delà de retrouver la communauté, l'enquête a permis de la faire évoluer et donc dans une certaine mesure de la **reconstruire**.

Dans cette même paroisse, mais sur une échelle temporelle plus longue, l'effort pour s'ouvrir aux personnes extérieures à la paroisse conduit à enquêter sur la place de la messe dans le processus d'inclusion paroissial (article 3). Rompant avec l'idée que la messe est par nature inclusive, l'enquête est menée afin de refaire de la messe une expérience inclusive. La messe en tant qu'activité s'est organisée dans le temps. Elle est chargée de symboles et de rites qui peuvent parfois être déconnectés de la vie des personnes. Cette organisation vise à enrichir l'expérience de la messe pour les fidèles, mais elle peut aussi les perdre lorsqu'elle n'est plus objet d'une expérience authentique et donc support d'individuation et de communalisation. Dans ce cas, il ne s'agit pas tant de rechercher ou de reconstruire, que de **réouvrir** l'activité à l'expérience par l'enquête. L'activité redevient un objet d'expérience et d'expérimentation.

Finalement, les groupes Incroyables Comestibles (article 4) nous permettent d'explorer la situation où il n'y a au départ ni activité conjointe, ni communauté. L'espace public est saturé d'organisations (publiques, privées) et il est difficile au citoyen d'y trouver sa place. Dans ce cas, l'enquête permet de **découvrir** un nouvel espace d'activités collectives, de relations, de rêves communs. Une brèche est créée entre le domaine public et domaine le privé, et les

activités conjointes de jardinage permettent de l'alimenter. Cet espace physique (des plantations dans la ville, ouvertes à tous) est aussi un espace mental (une vision du bien commun) et un espace social (une communauté) qui se développent et se co-construisent. Dans ce cas, l'activité qui soutient la communauté n'est pas retrouvée, ni reconstruite, ni réouverte mais découverte.

Retrouver, reconstruire, réouvrir, découvrir : quatre objectifs d'enquête, non exclusifs et bien sûr entremêlés, pour que l'activité conjointe, collective, soit un support pour faire communauté. « Retrouver » met l'accent sur la perte de sens de l'activité collective associée à sa complexification, son élargissement et sa médiatisation par les technologies, qui rendent difficile la vue d'ensemble. « Reconstruire » souligne l'évolution des besoins d'une communauté et des conditions d'activité qui rendent nécessaire un ajustement mutuel. « Réouvrir » insiste sur le poids de la tradition et des habitudes qui peuvent vider l'activité de son sens et la soustraire à l'enquête, prenant un caractère proche du sacré. Quant à « Découvrir », ce verbe indique la possibilité d'imaginer et de créer de nouvelles activités pour voir apparaître des communautés correspondant à ces expériences inédites.

### **c. Enquêter, quels acteurs ?**

Selon la théorie de l'enquête pragmatiste, l'enquête rassemble **des personnes concernées par une situation** autour d'un doute ou d'une situation indéterminée : quelque chose ne va pas (Lorino, 2020). Ainsi le critère pour s'engager dans une enquête n'est pas une fonction, un niveau hiérarchique, mais un malaise existentiel. C'est ce malaise qui donne envie d'entreprendre une enquête, de chercher au-delà des sentiers battus, mais aussi qui permettra de déterminer quand l'enquête arrive à son bout. Avant d'être organisationnelle, l'enquête est donc existentielle.

La situation problématique rassemble **des acteurs pluriels** (Lorino, 2020 ; Lorino et al., 2011) au sein d'une communauté d'enquête. La pluralité est l'une des caractéristiques de la communauté d'enquête. D'une certaine manière pas d'enquête véritable, ni pertinente sans pluralité de compétences, de points de vue. En effet, la situation problématique, en tant que situation existentielle ne peut pas être réduite à un problème financier, rh ou stratégique devant être traité par les spécialistes correspondants. Comme le dit Mary Parker Follett : « Je ne pense pas que nous ayons des problèmes psychologiques, éthiques et économiques. Nous avons des

problèmes humains avec des aspects psychologiques, éthiques et économiques » (Follett, 1927/2003, p. 184 in Lorino, 2020). D'autre part, c'est la pluralité des acteurs de la communauté d'enquête qui est la source de sa créativité et qui lui permet de problématiser de manière nouvelle (framing) et d'inventer des solutions.

Cette communauté d'enquête **évolue dans le temps**. Elle peut s'élargir à de nouveaux entrants, se réduire si certains de ses membres la quittent. L'enquête n'est pas une situation de résolution de problème (problem-solving) (Lorino, 2020) où l'on s'engage dans l'action après avoir défini le problème et les acteurs concernés. Elle correspond à un processus de problématisation dans lequel action et pensée, fin et moyens, sont mêlés. Les acteurs construisent une représentation du problème au cours de l'enquête faisant ainsi évoluer le cadrage spacio-temporel de l'enquête ainsi que les acteurs concernés. L'enquête en transformant la situation fait émerger de nouvelles possibilités de transformation et de nouveaux besoins chez les acteurs qui peuvent décider de la poursuivre, de la réorienter.

Nous pourrions ajouter qu'une multiplicité d'enquêtes se déroulent au même instant dans les organisations. Les enquêtes peuvent être de simples enquêtes de sens commun, comme nous en menons tous les jours afin de trouver une réponse à une situation inhabituelle et dérangeante. Elles peuvent aussi être des enquêtes plus réflexives, plus structurées. Ainsi l'enquête est **décentralisée** au sens où elle a lieu à tous les étages de l'organisation.

Pourtant, trop souvent dans les organisations, les enquêtes sont centralisées dans le haut de la hiérarchie, menées autour d'acteurs assez homogènes et peu concernés par les situations dont il est question. Dans ces conditions, les enquêtes perdent leur caractère existentiel et leur potentiel créatif. Elles apportent des réponses convenues à des problèmes mal posés. Dans nos différents cas, nous avons insisté sur le caractère pluriel de l'enquête et son potentiel créatif. Cependant, nous avons également souligné quelques limites sur lesquelles nous voudrions à présent revenir.

Dans le cas de la startup (article 1), nous relatons des situations d'enquêtes menées de manière autonome par des acteurs concernées. Toutefois il me semble que ce ne sont pas les situations les plus courantes. La plupart des projets sont menés selon le schéma du problem-solving, dans lequel la définition du problème et son affectation à une équipe projet, précède sa résolution. Cette approche ne tire pas profit du potentiel communautaire de l'enquête qui, en liant

problématisation et expérimentation, permet de resserrer les liens entre les acteurs de différents services. Les problèmes sont souvent catégorisés selon les divisions organisationnelles existantes afin d'être attribués et traités. Ils viennent renforcer les divisions métiers internes, alors qu'ils pourraient créer des ponts entre les services et développer un sens commun.

Dans le cas de la paroisse catholique (article 2) l'enquête relatée s'impose à l'occasion du confinement. Elle est principalement conduite par les prêtres et le conseil pastoral. Les membres de la communauté d'enquête évoluent dans le temps : d'abord les prêtres, puis un élargissement au conseil pastoral, enfin un élargissement à d'autres groupes de la paroisse (activités de solidarité, chorale, différentes équipes projets etc.). Il est intéressant de noter que l'enquête s'ouvre au fur et à mesure que la conception du problème s'approfondit : d'abord un enjeu de diffuser des messes en ligne, qui deviendra par la suite un enjeu de renforcer la communauté et de permettre aux membres d'approfondir leur foi. L'enquête permet de donner un rôle plus actif au conseil pastoral, ouvrant la voie à plus de délégation et de responsabilisation des laïcs. Tout au moins à l'issue du premier confinement, le dialogue et la coopération semblent avoir progressé au sein du conseil pastoral grâce à cette expérience. Si nous retrouvons donc les dimensions de décentralisation, de pluralité, d'évolution dans le temps et de souci existentiel commun dans cette enquête, il faut souligner qu'elles pourraient être beaucoup plus poussées. En effet, cette enquête, bien qu'associant d'avantage les laïcs, est animée par les prêtres. Or durant la période de crise sanitaire le premier confinement et bientôt suivi d'un deuxième, la paroisse doit s'adapter en permanence. Les membres de la communauté d'enquête, principalement les prêtres, s'épuisent. Si la paroisse a réellement pu tirer bénéfice de cette période, en s'engageant dans une enquête permettant de faire évoluer son organisation et sa communauté, elle est sur le point de stopper la chaîne Youtube à l'issue du confinement car celle-ci absorbe une partie importante de l'énergie des prêtres. Pourtant cette chaîne Youtube est l'une des grandes satisfactions de l'expérience du confinement et elle répond clairement à un besoin de suivre des messes en ligne qui n'avait pas été perçu par le passé et qui prend de l'ampleur. Heureusement, des échanges avec certains paroissiens dissuaderont le curé de commettre cette erreur. L'enquête reste donc trop centralisée. D'autre part, bien que le conseil pastoral soit assez représentatif de la paroisse, il ne comprend pas de personnes âgées n'ayant pas internet, ni ce qui semble naturel de membres de la communauté digitale résidant loin de la paroisse. Or dans la situation de confinement les expériences de ces personnes manquent cruellement pour éclairer les décisions du conseil pastoral. Il y a un décalage entre la

composition de la communauté d'enquête et le profil de personnes qui bénéficient des propositions de la paroisse. Ainsi la pluralité pourrait progresser.

La situation de transformation pastorale sur la paroisse (article 3) ainsi que l'expérience des groupes Incroyables Comestibles (article 4) apportent un éclairage complémentaire sur cette question de la composition de la communauté d'enquête. L'enquête est personnelle avant d'être collective car c'est le besoin de retrouver le sens pour soi et d'améliorer la situation qui conduit à s'engager avec d'autres dans le processus d'enquête. Or l'enquête peut être fermée à certains acteurs, pas uniquement parce qu'ils ne peuvent y prendre part comme dans le paragraphe précédent, mais aussi parce qu'ils se sont accommodés d'une situation inconfortable. Lorsque l'activité n'est plus une expérience (article 3) parce qu'elle est devenue une routine, ou bien parce qu'elle n'a aucun sens, ou encore parce qu'elle est vécue de manière individualiste, alors elle perd non seulement son pouvoir inclusif mais elle devient étrangère à l'enquête. La personne ne voit pas l'intérêt d'enquêter avec d'autres pour améliorer l'activité et la situation associée. Cet argument est renforcé par le cas Incroyables Comestibles (article 4) puisque ce sont des expériences de jardinage sur l'espace public qui permettent aux participants de prendre conscience de liens (avec la terre, avec les autres, avec les organisations de la ville) qui valent la peine d'être investis et mieux contrôler. Ces expériences marginales ont un pouvoir de transformation car elles ouvrent un espace de pensée et d'action à l'enquête, qui étaient précédemment inexistantes dans la vie des personnes. En développant une conscience de la situation et une capacité d'agir, les personnes deviennent des parties prenantes sur les questions écologiques. Elles ne le sont pas d'emblée. Nous comprenons ainsi que la composition de la communauté d'enquête évolue à double titre : d'une part comme nous l'avons vu, l'enquête étant associée à un processus de problématisation, le problème évoluant conduit des acteurs différents à s'engager ; d'autre part, l'enquête en renouvelant les conditions d'expérience des personnes ou sa propre expérience, génère le désir et la capacité de s'engager dans une communauté d'enquête.

#### **d. Enquêter, quelles modalités ?**

Nous retenons de la littérature que l'enquête pragmatiste demande aux participants un effort de réflexivité pour prendre du recul sur leur propre vision de la situation et s'ouvrir à celle des autres participants, un effort de dialogue, afin de confronter différentes visions et fins-en-vue

mais aussi un effort pour coopérer (Shields, 2003 ; Lorino et al., 2011), afin de construire ensemble une réponse à la situation problématique. A partir de ces critères assez généraux, la manière de mener l'enquête est très ouverte. Dewey vers la fin de sa carrière proposera une méthode d'enquête (Dewey, 1938), distinguant différentes étapes qui sont dans la réalité naturellement non linéaires, récursives et enchevêtrées (Lorino, 2020). A partir de ces différentes étapes, nous dégagerons des pistes de réflexion sur les modalités de l'enquête tirées de nos cas.

L'enquête comprend trois temps (Dewey, 1993 [1938] ; Zask, 2015): dans un premier temps, l'enquête est déclenchée par un trouble, quelque chose ne va pas et menace l'individu ou le groupe, sans que l'on sache véritablement l'explicitier. Au cours de cette première phase, on s'efforce de clarifier la situation confuse et d'identifier la cause du trouble. Dans un second temps, un problème est défini par rapport auquel un plan d'action est établi. Dans un troisième temps, le plan d'action est mis en pratique et testé. Ces phases se poursuivent jusqu'à ce que la situation indéterminée de départ, trouve son explication et soit de nouveau sous contrôle.

**Concernant le premier temps, la situation indéterminée, de trouble, de malaise :** pour Dewey cette étape précède celle de la problématisation. Or comme nous avons pu l'observer, c'est bien sûr une étape délicate à vivre qui est très souvent traversée le plus vite possible. Par nature elle n'est pas agréable : tout d'abord parce qu'elle menace l'individu et son groupe, mais aussi parce qu'elle indique une non-maîtrise qui est délicate à assumer dans nos organisations. Ne pas savoir, ne pas pouvoir, est perçu comme une forme d'incompétence. Nous cherchons au plus vite à définir ce qui ne va pas pour prouver notre compétence. Peut-être aussi parfois pour rejeter la faute et la responsabilité sur d'autres. Il est clair que dans un système qui prétend contrôler et maîtriser, l'inattendu est une anomalie. Pourtant définir le problème c'est déjà commencer à le résoudre ainsi il convient de bien le définir et pour cela d'accueillir le trouble et le malaise. Accueillir le trouble, car s'il est trouble c'est justement qu'il ne rentre pas tout à fait dans nos catégories de pensée et d'action. Si nous le définissons trop vite, nous risquons de perdre une partie de ce qui ne va pas et donc de répondre à un mauvais problème. Il s'agit donc de creuser le malaise. Peut-être que cela va beaucoup plus profond qu'on l'imagine. Peut-être aussi que c'est beaucoup plus large et que beaucoup d'autres personnes sont concernées par cette situation et devraient y prendre part.

### **Concernant le deuxième temps, la problématisation et la définition d'un plan d'action :**

cette phase fait appel aux différents types d'inférence, l'abduction, la déduction et l'induction (Lorino, 2020). L'abduction afin d'émettre des hypothèses, une idée nouvelle, pour rendre la situation intelligible. La déduction afin de transformer cette hypothèse en solution testable. L'induction afin de valider l'hypothèse à partir de cas particuliers. Dans les enquêtes auxquelles nous avons participé, ces phases sont difficiles à distinguer. Toutefois, elles semblent utiles afin de prendre du recul sur le processus d'enquête et de chercher à l'améliorer. La problématisation, par exemple, semble souvent trop figée. Un problème est établi. Puis, alors que la situation évolue, le problème initial n'est pas suffisamment retravaillé. Cela limite le processus d'enquête qui pourrait-être progressivement réorienté. Prenons le cas de la paroisse (article 3).

*« Luc m'explique qu'une recherche action sur la transformation générale de la paroisse, n'aurait pas vraiment été possible car celle-ci a été décidée il y a 7 ans. Il pense aujourd'hui être plus dans une phase de déroulement d'un programme décidé il y a 7 ans. » (Journal de bord, entretien avec le curé le 13/10/20)*

Le curé tient ce récit d'une enquête finalement assez linéaire avec une phase de problématisation qui aurait eu lieu il y a plusieurs années, suivies par une phase de mise en pratique. Pourtant, je constate dans ma recherche que le problème évolue et que la vision qui anime le curé dans cette transformation pastorale se transforme. Ainsi lors du même entretien il me partage :

*« La base de tout c'est la charité fraternelle. Au début j'étais sur les points de la vision, inspirés par Rick Warren : l'importance d'avoir une vision, de partir de l'extérieur, de penser comme les gens de l'extérieur, de créer des marches à leur portée. Ensuite, je me suis dit que ce qui légitimait tout cela c'est la charité pastorale. J'ai été marqué par le passage des Actes des apôtres "Voyez comme ils s'aiment". Il n'est pas écrit "Voyez comme ils nous aiment". Les retours du confinement disaient nombreux "votre vie fraternelle a été très inspirante ». Au début je voulais commencer par la vision de l'extérieur pour tuer ce discours qui consiste à dire "dans l'église on est enfoui, on est caché". Aujourd'hui j'y reviens. » (Journal de bord, entretien avec le curé le 13/10/20).*

Le curé de la paroisse reconnaît que sa vision du problème et de ce qu'il faut faire pour y remédier a évolué. En grossissant le trait, il passe d'un problème d'ouverture de la communauté

vers l'extérieur, à un problème de fraternité à l'intérieur de la communauté. Bien que la volonté de reconstruire les activités paroissiales en particulier la messe, pour les rendre plus accessibles aux personnes qui ne sont pas membres de la paroisse, demeure, les paroissiens se rendent de plus en plus compte que la fraternité à l'intérieur de la communauté est le véritable moteur pour inclure des nouveaux. Or cette évolution de l'enquête est limitée par la manière dont l'enquête, en l'occurrence le projet de transformation de la paroisse, a été structurée et est présentée. D'une certaine manière la volonté de raconter une histoire cohérente et d'être fidèle au projet de départ, tend à circonscrire la phase de problématisation, en tout cas dans sa dimension organisée et formelle, alors que dans les faits et dans la tête des acteurs, elle n'est pas terminée. Il serait intéressant d'accepter que cette phase de problématisation perdure, en comprenant que la situation évolue et qu'au fur et à mesure de nos expérimentations il est également normal que nous évoluions.

**Concernant le troisième temps, la mise en pratique et le test du plan d'action :** certes, logiquement l'expérimentation comme l'explique Philippe Lorino (2018), suit l'abduction, la déduction et permet par l'induction de valider les hypothèses à partir de cas particuliers. Pourtant si nous prenons le cas Incroyables Comestibles (article 4), c'est parce qu'il y a expérimentation que les membres IC voient leur horizon s'élargir et l'action pour le bien commun redevenir possible. Cet article indique que l'expérimentation n'est pas uniquement une étape de validation d'hypothèse, mais en tant que moment de mise en contact avec le monde qui nous entoure, elle permet de nourrir aussi bien le trouble (de nouveaux ajustements deviennent nécessaire), que la phase de problématisation (nos expériences modifient les fins-en-vue et donc la nature du problème), que la phase abductive de construction d'hypothèse (nous ressentons de nouveaux liens et des possibilités d'actions, qu'il va falloir vérifier et chercher à mieux contrôler). Notre travail de thèse en particulier l'article 4, contribue à donner de l'importance à l'expérimentation et ses dimensions corporelles et émotionnelles, dans le processus d'enquête. La mise en pratique n'a pas qu'un statut de test, elle permet également d'enrichir les deux premiers temps de l'enquête. Bien sûr cela ne remet pas en question la conception de Dewey de l'enquête qui ne la conçoit pas comme un processus linéaire. Toutefois, Dewey est très inspiré par le modèle expérimental scientifique et son ambition est de l'appliquer aux sciences humaines, ainsi sa vision de l'enquête est profondément empreinte de ce modèle expérimental classique. Or les travaux en gestion en mobilisant le concept d'enquête me semblent perdre de vue que l'expérimentalisme dont se revendique Dewey, ne se limite pas à son volet méthodologique, il est aussi un mode de vie (Zask, 2007). L'expérience



correspond aussi bien au fait de mener une expérience (enquêter), que de vivre une expérience. Les composantes actives et passives de l'expérience sont inséparables. En effet, comment enquêter si je ne vis pas la situation indéterminée, si je ne désire pas son amélioration, si je ne travaille pas avec la situation ? Ainsi ce travail de thèse, participe à valoriser et approfondir cet aspect fondamental de l'enquête : vivre une expérience.

**La conclusion de l'enquête**, intervient lorsque les participants conviennent que la situation est de nouveau intelligible et actionnable (Lorino, 2020). Dans nos différents cas, les enquêtes sont : soit de très longue durée (article 3 : une transformation pastorale entamée il y a près de 10 ans et encore en cours), soit de durée beaucoup plus courte (article 1 : des enquêtes correspondant à des problèmes d'activités, étalées sur quelques jours ou semaines ; article 2 : enquête menée sur la durée du confinement), soit sans véritablement de durée (article 4 : l'enquête correspond à l'activité de commoning, de jardinage à plusieurs sur l'espace public). Mais il convient de noter que toutes ces enquêtes correspondent à un fil d'enquête que j'ai suivi pour l'étude et qui est entrelacé d'une multitude d'autres fils d'enquêtes. D'ailleurs la communauté d'enquête est plutôt une communauté d'enquêtes au pluriel. L'enquête collective est liée aux enquêtes individuelles des différents participants. Chacun cherche quelque chose et l'objectif n'est pas forcément le même. En cherchant ensemble, nous pouvons aboutir à chercher davantage dans le même sens, mais nous pouvons également diverger. En fonction de notre manière de regarder, nous pouvons voir une grande enquête, ou de multiples petites enquêtes. Par conséquent la conclusion de l'enquête, correspond à mon sens à la conclusion d'une histoire collective mais cette histoire se poursuit individuellement ou au sein de d'autres collectifs. Plutôt que de voir l'enquête comme quelque chose d'exceptionnel, nous devrions la voir comme quelque chose de tout à fait courant et de permanent, à l'image de l'article 4 qui rapproche la notion d'enquête de celle de commoning. L'enquête, dans cet article, est une activité d'expérimentation à plusieurs qui vaut en tant que telle et pas uniquement pour résoudre une situation problématique.

La situation, admettons-le, n'est jamais totalement intelligible, ni actionnable. Conclure une enquête indique donc que nous ne souhaitons plus chercher davantage, parce que le résultat de l'enquête est satisfaisant mais aussi parce que nous ne souhaitons plus chercher avec les autres membres de la communauté d'enquête. Si l'enquête permet le développement d'une communauté, le désir de communauté entretient l'enquête. Prenons le cas de la paroisse, les résultats de la transformation pastorale sont excellents : les églises sont pleines, la communauté

se renouvelle et se rajeunit. Le travail d'enquête pourrait s'interrompre. Pourtant la fraternité, le l'envie de construire ensemble, entretient le désir de chercher plus loin.

Soulignons également que l'étape de conclusion, à l'image de l'étape initiale de trouble, est fondamentale et mérite d'être approfondie. En effet, sans grande surprise je remarque que les temps pour évaluer ensemble le résultat de nos expérimentations sont rares. Les phases précédentes de problématisation et d'élaboration d'un plan d'action ainsi que celle d'expérimentation, sont vécues d'une manière plus collective. Alors que cette étape de conclusion n'est pas véritablement une décision collective mais plutôt un état de fait. Les collectifs se dispersent, se laissent prendre par d'autres enquêtes, et ne prennent que rarement le temps de s'interroger sur les résultats du plan d'action et l'intérêt de poursuivre ou non. Suite au confinement (article 2), la paroisse reprend ses activités mais il n'y a pas de temps pour se demander collectivement ce que l'on garde, ce que l'on abandonne dans toutes les activités lancées durant le confinement. Si l'enquête sur le rôle de la messe (article 3) reprend son cours, elle n'est pas suffisamment réorientée par rapport au point d'arrivée personnel et collectif de l'enquête sur le confinement. A l'occasion du confinement, la paroisse a changé et le projet paroissial a légèrement évolué. Pourtant prendre le temps de s'arrêter, de relire le chemin parcouru et de décider collectivement de la suite des opérations, permettrait certainement de créer une plus forte continuité entre les différentes périodes. Ces temps d'arrêt me semblent importants pour éviter deux extrêmes qui seraient d'un côté le fait d'être totalement guidé par les circonstances et happé par des enquêtes éphémères, et de l'autre le fait de poursuivre imperturbablement une enquête au long cours, de plus en plus décalée par rapport à l'évolution de la situation.

Afin de que les membres de la communauté d'enquête puissent convenir que la situation est de nouveau intelligible et actionnable, encore faut-il qu'ils y participent au sens d'y prendre part, c'est-à-dire d'être exposés à la situation (Zask, 2011). Or trop souvent ceux qui sont concernés par le résultat de l'enquête sont écartés du processus d'enquête. Inversement ceux qui mènent l'enquête, ne sont pas ou peu touchés par les résultats de l'enquête. Cela conduit à nous interroger sur la composition de la communauté d'enquête et sa capacité à mener l'enquête et à en évaluer les résultats.

Le processus d'enquête fait progressivement évoluer les acteurs d'une situation personnelle problématique dans laquelle le collectif est plus subi que choisi, à une expérience de

communauté renouvelée. En participant à l'enquête les acteurs prennent conscience que la situation est beaucoup plus collective qu'ils ne l'avaient imaginé au départ. Ils font l'expérience de ces liens aux autres et à la situation qui demandent à être soignés et reconstruits. En découvrant la nature relationnelle du problème et des pistes pour y répondre, la communauté reprend du sens et redevient désirable. Cette dimension communautaire de l'enquête est plus largement de tout processus qui consiste à rassembler des personnes pour participer à améliorer une situation inconfortable, demande à être mieux connue. En effet, en prendre conscience permet de ne plus voir la situation inconfortable, indéterminée, comme un risque mais comme une opportunité pour refaire communauté. De même, cela conduit à repenser les modalités de l'enquête et son processus afin de veiller à cette dimension communautaire. L'enjeu de faire communauté n'est plus un moyen pour convaincre les autres ou pour faciliter la créativité, mais il devient une fin en soi. Ce faisant le problème n'est plus seulement extérieur, il devient plus intérieur : un problème d'unité.

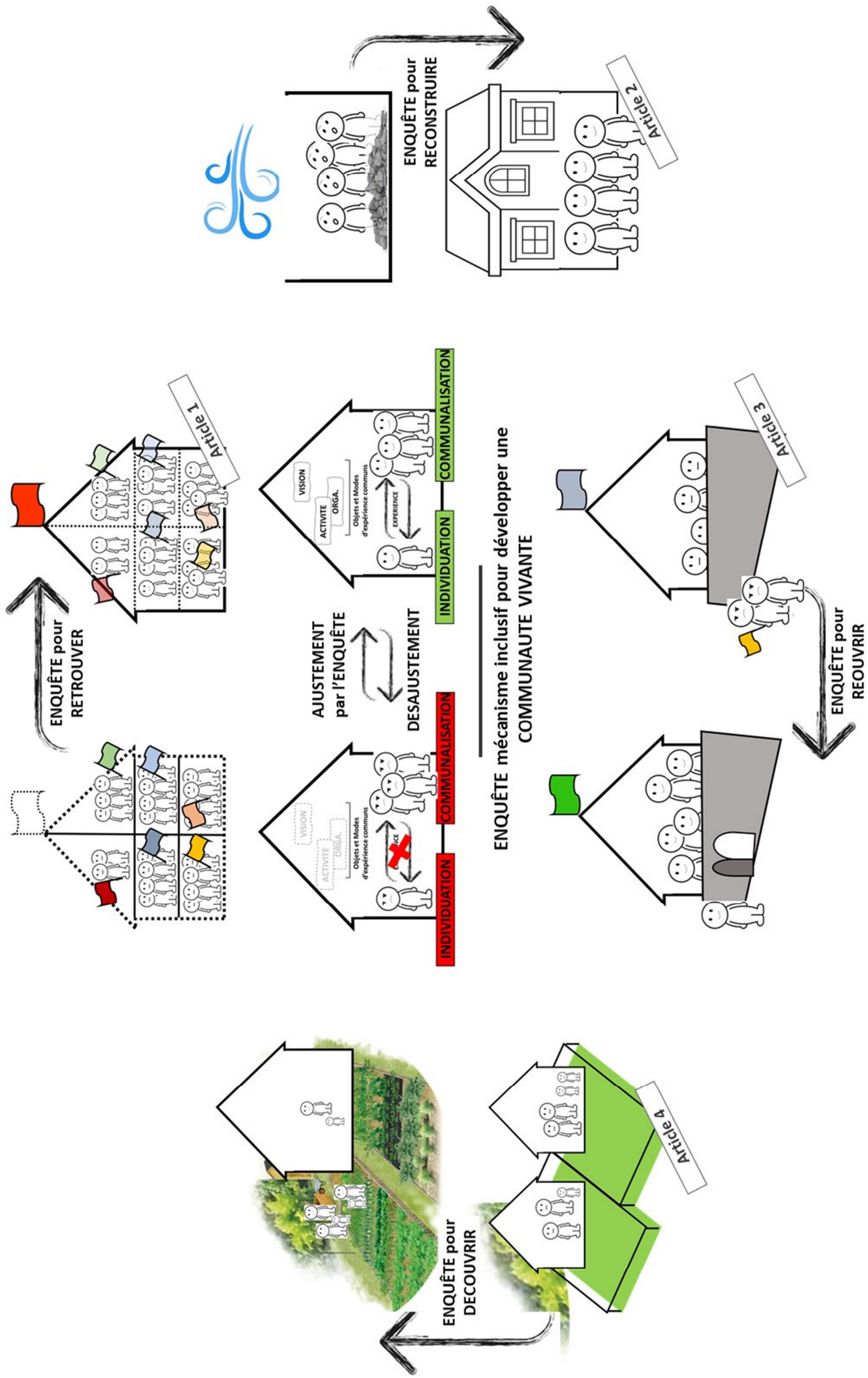


Figure 21- Synthèse illustrée de la thèse

## 4. Implications pratiques

Nous en arrivons maintenant à nous demander quelles conclusions tirer de ces différentes études pour nos organisations ? Si la partie « implications pratiques » est positionnée à la fin du document, il me semble que le lien avec la pratique est présent tout au long de ce travail. Dans une perspective pragmatiste, l'enjeu est justement d'évaluer à la lumière de la pratique, la valeur de nos représentations de la communauté mais aussi la valeur du commun dans la communauté. Si nous avons recouru aux théories sur la communauté et à la philosophie de John Dewey, c'est bien dans une visée pratique, celle de davantage faire communauté dans la différence dans nos organisations, de construire des communautés plus vivantes. Récapitulons quelques enseignements généraux.

Tout d'abord, il semble important de revaloriser les activités conjointes rassemblant des personnes différentes aux services d'un projet commun, et leur potentiel pour créer une communauté. La tendance semble être à « choyer » des groupes relativement homogènes rassemblés autour d'activités communes, telles les communautés de pratiques, pourtant cela présente le risque de perdre de vue le projet de communauté à un niveau plus élevé, celui de l'organisation, et de menacer la cohésion de l'ensemble.

Mais comment faire pour tirer parti du potentiel communautaire (générateur de communauté) de ces activités conjointes ? Surtout lorsqu'elles prennent de l'ampleur, qu'elles se complexifient, qu'elles se digitalisent, qu'elles sont modelées par une division de travail poussée, et donc qu'elles lient de plus en plus de personnes sans véritablement les inclure dans une communauté. Nous pourrions nous rendre à l'évidence que la communauté suppose de revenir aux activités des communautés traditionnelles de face-à-face, activités de proximité, stabilisées dans le temps. Nous pourrions également renoncer à faire de ces activités divisées, digitalisées, le véritable support de la communauté et choisir d'investir d'autres leviers comme des séminaires d'équipes, des soirées d'entreprises, les conditions de travail, les locaux. De nombreuses startups suivent le modèle des GAFA et s'attachent à soigner ces dimensions en espérant améliorer le bien-être au travail et le sentiment d'appartenance. Cette thèse privilégie la voie de l'activité, du travail, plutôt que de ses conditions, pour renforcer la communauté. Pour le dire simplement, nous pouvons très bien doper le collectif avec du sentiment d'appartenance à l'occasion de tous ces « à côtés » du travail, si ce que nous faisons ensemble

n'a pas vraiment de sens, comment cela peut-il nous relier ? Le travail ou l'activité nous rappellent en permanence que nous sommes étrangers, alors que l'organisation s'efforce en vain, de manière indirecte, de développer ce sentiment d'appartenance. Il faut donc partir de ces activités qui nous rassemblent, de l'objet même de notre travail. Qu'est-ce qui pose problème ? Qu'est-ce qui nous tourmente ? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas comme prévu ? Ces situations problématiques, sont autant de situations à partir desquelles nous pouvons retrouver ce qui compte. Chercher ensemble à rétablir la situation, permet d'une part, de redécouvrir que nous sommes liés par un souci commun, que ces activités parfois extrêmement digitalisées nous connectent bien à des personnes. D'autre part, cela permet de retrouver le sens de l'organisation et des processus, en ressaisissant leur importance mais aussi en les faisant évoluer. L'organisation se remet au service du collectif comme moyen de répondre à la situation problématique. L'enquête vient renforcer la communauté en développant la conscience d'avoir besoin des uns et des autres, la confiance de pouvoir agir efficacement ensemble au service de situations qui comptent. En restaurant le sens et la maîtrise d'une situation, l'enquête maintient la communauté en vie. Ce qui nous lie, devient ou redevient commun, car nous avons fissuré la croûte de la routine pour redonner de l'importance à ce que nous faisons ensemble et retrouver ce à quoi nous tenons. L'un des enseignements principaux de ce travail est donc de multiplier les situations d'enquête dans les organisations. Non pas de manière artificielle en créant des groupes de travail autour de problèmes venus d'en haut. Mais en développant la confiance et la liberté de parole dans l'organisation pour que les réelles situations de troubles puissent être identifiées. Ou encore en acceptant que l'enquête puisse porter sur ce qui ne doit habituellement pas être interrogé : notre vision, nos valeurs, telle ou telle orientation stratégique. Il convient également que ceux qui enquêtent soient ceux qui sont concernés par la situation et qu'ils puissent aller au bout de leur enquête. Malheureusement trop souvent dans nos organisations, les démarches de participation des salariés, lors de projets de transformation par exemple, sont restreintes à certaines phases pour émettre des idées en amont ou pour s'approprier les décisions en aval. Faire de l'enquête sur nos activités le mécanisme pour développer une communauté vivante, remet en question la séparation entre certains services telles la fonction RH et des fonctions opérationnelles. En effet, la question de la communauté est de manière classique traduite dans l'entreprise par les termes d'inclusion ou de culture commune, qui sont des champs habituellement confiés au services RH. Or dans la perspective développée ici, la communauté, l'inclusion, sont des produits naturels d'activités qui ont du sens. Ce n'est donc pas un sujet à part ou en plus, appelant des dispositifs à la marge des activités. L'enjeu est d'ouvrir les activités à l'enquête afin d'en faire de véritables d'expériences vivantes. Cela invite

à une plus grande collaboration entre les fonctions et à une lecture plus unifiée des problèmes organisationnelles. Pour reprendre les mots de Mary Parker Follet : « Je ne pense pas que nous ayons des problèmes psychologiques, éthiques et économiques. Nous avons des problèmes humains, avec des aspects psychologiques, éthiques et économiques » (Follett, 1927/2003).

Un des domaines particulièrement hostiles à la possibilité d'enquêter est celui que nous pourrions qualifier de la vision : la mission de l'entreprise, ses valeurs, sa raison d'être. Les organisations semblent avoir compris l'importance d'investir ce champ, de le formaliser, dans un souci d'image de marque ou d'engagement des salariés. Selon les organisations, ces démarches sont plus ou moins sincères et cohérentes. Les notions de communauté vivante, d'expérience, d'enquête, impliquent d'agir par rapport à une vision, un idéal, des valeurs. Sans cela nos activités n'ont pas de sens et ne permettent pas l'épanouissement au sein d'une communauté. Pourtant, il semble que nous sommes marqués par une conception de la vision, des valeurs, et plus largement de la morale, qui les rendent inopportunes pour orienter nos activités communes. Pourquoi devraient-elles être figées, abstraites, désincarnées, très générales ? Le pragmatisme dans son sens philosophique, ce n'est pas agir sans considérations morales, mais plutôt revoir nos idées et nos idéaux à partir de leurs impacts dans nos vies, de leurs conséquences existentielles. Nos idées, nos idéaux, nous permettent-ils de mener à bien nos projets communs, d'épanouir les personnes et d'unifier le groupe ? Or, admettons-le, dans ce domaine-là, nos organisations oscillent entre deux extrêmes : des visions et valeurs complètement déconnectées des activités réelles d'une part, des activités réalisées de manières mécaniques sans aucune perspectives morales d'autre part. Entre une vision trop lointaine et donc inutile pour nous orienter ou complètement dépassée et une absence de vision, l'enquête ouvre la voie à une remise à l'ouvrage de ces dimensions morales pour retrouver un idéal qui fasse sens et qui guide plus sûrement. La paroisse ne peut se contenter de s'appuyer sur la vision traditionnelle de la mission d'une paroisse. Elle doit rechercher la raison d'être d'une paroisse pour aujourd'hui. Dans le contexte paroissial, si les valeurs n'évoluent pas fondamentalement, elles sont vécues d'une manière différente, elles sont réinterrogées et réorientées par rapport aux besoins de la communauté (s'ouvrir aux personnes de l'extérieur versus prendre soin de ceux de l'intérieur ; le sens de la messe dans la situation actuelle). Les groupes Incroyables Comestibles, par leurs expérimentations, construisent une vision du bien commun plus accessible et engageante. Les valeurs s'évaluent à leurs fruits dans nos vies. Les valeurs se développent et s'affinent dans l'action. Ainsi n'ayons pas peur d'enquêter sur nos valeurs, ou

d'expérimenter sans savoir a priori de manière claire ce à quoi nous tenons : nous le découvrirons en chemin.

Cela pose également la question des échelles organisationnelles : les valeurs sont-elles définies au niveau du groupe, de la filiale, de l'équipe ? Tout d'abord, il nous faut déconstruire l'idée de valeurs communes. En tout cas, dans le sens de valeurs, pensées et vécues de manière commune par tous. L'idée de commun fige à un moment donné des points communs qui évoluent au fil de nos expériences respectives. Le commun peut aussi être une routine qui est la même pour tous, en tant que nous n'y mettons rien de nous-mêmes. Le commun est ce qui nous rassemble et qui nous permet de désirer travailler ensemble. Il ne doit pas masquer la diversité et la pluralité irréductibles. Ainsi, derrière une vision dite commune, s'il y a dans l'idéal un accord sur les termes, nous ne devons pas oublier qu'il y a autant de manières de voir et d'appréhender cette vision commune que de personnes. C'est donc plus la recherche du commun, le désir du commun qui comptent pour bâtir une communauté vivante plutôt qu'une illusoire ou éphémère vision commune. Or, cette recherche n'a peut-être pas vraiment de sens au niveau du groupe dans son ensemble, pourquoi chercher à établir des valeurs communes au niveau de l'ensemble d'une multinationale alors que ces membres ne vivent peut-être pas grand-chose en commun ? S'il ne faut pas abandonner l'effort pour vivifier la communauté à un niveau supérieur, il me semble que cela ne doit pas se faire au détriment des niveaux inférieurs, pourquoi ce travail sur les valeurs ne se ferait-il qu'à des niveaux élevés ou au sein d'entreprises de grandes tailles ? Peut-être est-ce lié au fait que c'est justement dans ces entreprises ou à ces niveaux, que le projet commun n'est pas du tout clair. Peut-être également que les équipes de terrain en étant au plus près de l'activité, sont davantage conscientes de son sens. Quoi qu'il en soit, il me semble qu'il est important de permettre une plus forte autonomie et décentralisation du travail sur les valeurs, afin de ne pas priver les petites équipes et les groupes intermédiaires du sens de leurs activités communes. Cela introduira évidemment de la pluralité et du débat au niveau des grands ensembles, des risques certes, mais autant de possibilités de retrouver un sens plus profond plutôt que de se contenter de valeurs lointaines sur papier glacé.

Un autre enseignement pratique de cette thèse porte sur l'importance de préserver des espaces et des occasions d'expérimentations ouvertes. Comme nous l'avons observé dans l'article Incroyable Comestible (Article 4), les organisations, en organisant l'activité, organisent nos expériences. Prenons un exemple, l'activité agricole qui était au XVIIIème tout à la fois une activité économique, sociale, politique, esthétique, est progressivement réduite par



l'organisation à sa dimension économique. Se faisant, elle est transformée et perfectionnée sur cette unique dimension. L'agriculteur voit son expérience de travail appauvrie car dépouillée des nombreuses dimensions qui lui donnaient sa richesse et qui lui permettaient, dans certains cas, d'épanouir la personne et de l'intégrer à une communauté. En se transformant, notamment par la mécanisation et une division du travail plus poussée, l'activité lie l'agriculteur à des acteurs plus lointains, étrangers. Or, cette communauté de destin en puissance ne peut le devenir qu'à condition de réinvestir ces liens et de les ajuster par l'enquête pour leur donner du sens. C'est ce que nous avons vu dans la première partie des implications pratiques et c'est la thèse du Public et ses problèmes (Dewey, 1927/2005). Cependant cette manière d'organiser l'expérience nous transforme et peut nous faire perdre l'idée et le goût même, d'une expérience plus unifiée. L'organisation produit une manière de penser selon cette organisation, produit des collectifs (qui sont plus ou moins des communautés) selon les frontières organisationnelles. Toutefois, la réalité, les défis existentiels et les communautés qu'ils peuvent engendrer, débordent de toutes parts ce cadre organisationnel. Les cases dans lesquelles nous avons rangé nos vies et nos collectifs font-elles toujours sens pour aujourd'hui ? L'enquête doit accueillir une dimension plus sensible, émotionnelle, corporelle, qui permet de prendre conscience qu'une autre manière d'organiser est possible. La richesse du cas IC réside, selon moi, dans le décalage entre la petitesse et la simplicité des activités au lancement des groupes et leur puissance transformatrice. Planter quelques pieds de tomates sur une bande de pelouse municipale dans sa rue, en redéveloppant l'interaction avec les voisins, avec l'environnement naturel, avec la municipalité, permet de reprendre conscience de la valeur de ces liens et de l'absurdité de notre manière d'organiser cet espace. Ces expériences limitées, mais plus unifiées, ouvrent des possibilités d'organisations différentes. De même qu'il semble pertinent de multiplier les petits foyers d'espaces vierges sur notre planète car extrêmement riches du point de vue de la biodiversité et capables de régénérer le vivant (Morizot, 2020), il est extrêmement important de favoriser les expérimentations aux marges des organisations, afin de nourrir les imaginaires et les possibilités d'action, qui permettent de donner du sens à ses organisations et de les réorienter si nécessaire. A l'image des grandes entreprises qui s'appuient sur des microstructures extrêmement innovantes afin de nourrir leur capacité d'innovation, notre société et nos organisations doivent favoriser et s'enrichir de ces expérimentations collectives, afin de parvenir à composer un monde commun.

Tout au long de ce travail, nous avons défendu l'idée que l'exclusion n'est pas uniquement juridique, spatiale, sociale, elle est aussi expérientielle. Cela signifie que lorsque je ne parviens

pas à en comprendre le véritable sens pour ma vie, l'activité ne me relie pas, ou trop peu, aux autres. Par conséquent, l'ouverture de l'organisation, l'objectif d'inclusion, doit conduire à interroger le sens du travail qui est au cœur de l'organisation. Il est étrange de réduire l'inclusion à des pratiques inclusives ou à des dispositifs inclusifs, sans d'abord se poser la question du sens du travail et de ses activités. En caricaturant, nous pourrions avoir toute la diversité sociale, possible dans nos organisations, si les activités collectives que nous menons, ne nous intéressent pas, comment pouvons-nous mettre de nous-même au travail et donc être inclus ? Il convient ainsi de remettre au centre des efforts d'inclusion, le travail de conception d'activités qui aient une utilité réelle, perceptible, et qui soient ouvertes à l'enquête.

A partir de ce travail sur la notion d'inclusion, nous avons souligné le fait que l'ouverture de l'organisation n'est pas seulement éthique ou morale, c'est aussi le moyen de former une communauté vivante. En effet, si la fermeture n'est pas seulement spatiale, juridique, sociale mais aussi expérientielle, alors les membres du groupe sont peut-être à l'intérieur mais extérieurs à eux-mêmes. Ils accomplissent des activités qui les associent mais ne leurs permettent pas de communier au sens d'expérimenter l'unité dans la différence. En s'efforçant, d'ouvrir l'organisation et pour cela de refaire des activités, des expériences, ce n'est pas seulement d'autres personnes qui pourront être incluses mais aussi davantage de ceux qui se considéraient comme membres. Nous avons vu cela au travers de l'exemple de la messe (article 3). Les efforts pour élargir le contenu de la vie paroissiale, initialement très concentrée sur la messe, en développant des temps de prière plus festifs, des temps de convivialités, des temps de formations, permettent non seulement de redonner un sens à des personnes éloignées de l'Eglise catholique pour participer à la vie de la paroisse, mais aussi d'enrichir considérablement l'expérience paroissiale des membres historiques. Faire communauté dans nos organisations, ce n'est pas uniquement chercher à humaniser l'activité, c'est aussi élargir dans le temps, dans le contenu, l'activité pour l'enrichir et ce faisant lui permettre de mettre davantage de nous-même en contact avec les autres.

Le processus pour développer une communauté vivante, ne passe pas uniquement par cet effort pour augmenter le partage entre nous, c'est aussi un travail pour harmoniser les relations avec les différentes communautés, plus ou moins formalisées, qui composent l'environnement de l'organisation. Reprenons le cas de la paroisse catholique : la diminution du nombre de prêtres conduit à des regroupements de paroisses. Le projet paroissial et l'organisation de la paroisse sont reconstruits à partir du regroupement ou pôle. Evidemment les paroissiens historiques, des communautés regroupées, restent attachés à leurs clochers et à leurs communautés d'origines.

Du côté des prêtres du regroupement paroissial, la tentation est grande, de concentrer leur énergie et les activités sur les principaux clochers. Or, il est frappant de constater d'une part la résistance de ces communautés paroissiales historiques, malgré la disparition d'une grande partie des activités qui faisaient la vie de paroisse. Et d'autre part que ces petites communautés paroissiales, lorsqu'elles ne sont pas incluses dans la communauté plus large du regroupement, empêchent leurs membres d'y être inclus. Si l'un de mes groupes d'appartenance est en opposition avec un autre groupe auquel j'appartiens, c'est une partie de moi-même qui ne peut être véritablement incluse, cela peut conduire à me cliver, cela limite la communauté au niveau supérieure. Par conséquent, la communauté pour être vivante, doit se penser comme une communauté de communautés et s'efforcer de s'ajuster aux autres groupes qui composent son environnement. Au lieu de voir les différentes appartenances comme nécessairement concurrentes, ce travail de thèse encourage, autant que possible, à les voir comme complémentaires. Dans cette perspective, les responsables d'organisations doivent s'efforcer de construire des ponts entre les différents collectifs auxquels sont liés les membres de l'organisation, afin de permettre des expériences de travail plus unifiées et d'intensifier la communauté.

## **5. Limites et voies de recherches futures**

Ce travail présente de nombreuses limites et points d'amélioration possibles.

Tout d'abord, d'un point de vue théorique, la notion de communauté ouvre sur un univers immense, difficile à synthétiser. J'ai cherché dans mon introduction générale et dans l'article 2, à identifier des axes pour catégoriser les travaux et proposer des espaces de contribution. Peut-être ai-je été parfois trop catégorique, trop réducteur, vis-à-vis de certaines approches de la communauté, faute d'une expertise suffisante. Je me suis efforcé de parcourir un grand nombre de travaux en gestion, et de d'autres disciplines, mobilisant la notion de communauté. Toutefois, je suis probablement passé à côté de travaux importants sur le sujet, car même dans mes derniers mois de thèse, je continuais de faire des découvertes. De même, le fait d'avoir discuté, dans mes articles, avec des champs de littératures en sciences de gestion différents, fut particulièrement exigeant pour m'approprier dans un temps réduit les bases de ces champs théoriques. Là encore, avec une plus grande expertise de ces champs, mes articles gagneraient

certainement en pertinence. Je pense en particulier au chapitre 3, qui a été écrit à une époque où je découvrais les travaux sur l'inclusion. Je l'ai gardé car je le trouve pertinent sur la notion de communauté vivante et par rapport au cas empirique, mais je ne le trouve pas encore bien ajusté quant à sa question théorique et ses contributions. D'autre part, je me suis appuyé sur la pensée de John Dewey dans ce travail. Il serait intéressant de poursuivre l'effort visant à croiser sa vision avec d'autres cadres théoriques (je pense notamment à la théorie de l'activité ou l'ANT que je ne connais pas assez à ce stade) pour enrichir l'analyse et la faire évoluer.

Du point de vue du travail empirique de valorisation de mes données : Les chapitres 3 et 4, correspondent à des ethnographies, toutefois, le travail d'exploitation des multiples données accumulées et leur valorisation sous la forme d'un écrit ethnographique, demande à être poursuivi. Je souhaiterais davantage donner à voir les situations vécues, les personnes, les activités, afin de que le lecteur puisse être plus immergé dans l'organisation paroissiale et mieux comprendre ce qui s'y passe. Etant membre de la paroisse et cherchant à développer ma réflexivité, j'ai plutôt proposé un récit plus distancié à ce stade. Dans un second temps, il serait intéressant de procéder à nouveau à un « zoom in » (Ybema et al., 2009) sur les données afin de questionner et d'enrichir les résultats de l'analyse.

Le chapitre 5 (IC), propose un modèle théorique reliant communauté-commoning-vision du bien commun à partir essentiellement d'entretiens auprès de membres de groupes locaux. Contrairement à la paroisse, dans laquelle je suis profondément immergé, mon expérience des groupes locaux IC est faible puisque le groupe local de Pleurtuit dont je suis membre a été très ralenti par les confinements successifs et que l'équipe de coordination nationale du mouvement n'est pas représentative de l'expérience locale. Le modèle demanderait donc à être testé auprès de davantage de groupes locaux pour renforcer sa validité.

Dans une perspective pragmatiste, les conclusions de ce travail devraient être davantage expérimentées afin de tester leur intérêt pour les acteurs. Je ne suis pas détaché de considérations pratiques dans ma recherche, puisque je suis engagé dans les collectifs que j'étudie (paroisse et IC). Cependant, j'ai du prendre de la distance pour analyser et identifier des contributions théoriques. J'ai eu l'occasion de présenter mon travail à des membres de la coordination nationale IC, où des paroissiens, afin de tester des pistes d'analyse, mais je crois qu'il me faut poursuivre et intensifier cette démarche afin de mettre à l'épreuve des faits mes

conclusions et les faire évoluer. Ceci moins dans un objectif de publications académiques, que dans une volonté de tester des idées et de davantage identifier leurs déclinaisons pratiques.

Concernant les pistes de recherches futures, plusieurs axes retiennent mon attention.

Tout d'abord, sur la notion d'**enquête, la communication de ses résultats** est indispensable pour Dewey afin de permettre la formation d'un public (Dewey, 1927/2005). Sur des sujets complexes, lointains, tous les citoyens ne peuvent pas participer aux enquêtes sociales que Dewey imagine afin de clarifier la situation vécue par le peuple et de chercher à l'améliorer. Or sans communication, les enquêtes menées ne permettent pas de former le public en construisant un intérêt commun et une volonté commune. Il demeure informé, n'ayant pas de conscience de lui-même, ni de possibilité de s'organiser. Dans ce travail, à l'échelle d'organisations, je n'évoque que trop rarement ce sujet, bien que dans mes données, il y ait beaucoup d'éléments sur ce thème. Le chapitre 5 (IC) insiste plutôt sur l'importance des expérimentations personnelles et collectives et leurs dimensions corporelles. Comment la communication peut-elle favoriser la communion ? Entre le partage de résultats abstraits et lointains d'une part, et une expérimentation physique, personnelle, mais impossible sur certains sujets d'autre part, quel équilibre trouver ? Dewey a conscience qu'il nous faut trouver un « art de communication subtil, vivace et réceptif » (Dewey, 1927/2005, p. 283) afin que la démocratie puisse réaliser sa vocation, d'être « une vie faite de communion libre et enrichissante » (ibid., p. 284). L'étude des formes de communication permettant d'associer un large public à une enquête, me semble intéressante et pertinente pour les organisations de grandes tailles. D'autre part, l'enquête est liée à une multitude d'enquêtes différentes, se déroulant avant, après, ou simultanément. Or, ces enquêtes exercent une influence les unes sur les autres. Une meilleure compréhension de ces influences permettrait peut-être de **coordonner ces enquêtes**. Non pas au sens de les contrôler, mais plutôt de favoriser leur enrichissement mutuel.

Ensuite, il serait intéressant d'approfondir et de renforcer une conception processuelle des valeurs. J'ai tenté de le faire dans le chapitre 3, sur la paroisse, par rapport à l'évolution de la vision, mais aussi dans le chapitre 5, sur les IC, par rapport à la notion de bien commun. Il me semble que ce travail doit être poursuivi. En effet, les idéaux, les valeurs, les visions (ou fins-en-vue selon Dewey) font partie de la vie mais n'enrichissent pas toujours la vie. Or « notre responsabilité consiste à conserver, à transmettre, à rectifier et à étendre l'héritage des valeurs que nous avons reçues pour que les générations futures reçoivent un héritage plus solide et plus

sûr, plus facilement accessible et plus généreusement partagé que celui que nous avons reçu. » (Dewey, 1934/2011, p. 179-180). Dans nos organisations, l'approche des valeurs me semble encore assez simpliste et peu adaptée pour former une communauté de personnes plurielles mais aussi pour répondre aux défis de notre temps, en particulier le défi écologique. Entre des valeurs immuables, invérifiables, abstraites et des valeurs subjectives, relatives, il me semble que nous devons trouver les mots et les processus, pour désigner et chercher les valeurs capables de nous unir.

Finalement, de nombreuses problématiques d'organisations pourraient, à mon sens, bénéficier de l'approche de la communauté développée dans ce travail mais aussi l'approfondir et la faire évoluer. Parmi les innombrables possibilités de recherche, en voici une qui est sur le point de se réaliser, sous réserve de l'obtention du doctorat, à partir de janvier 2022 : frappé comme tous par la crise sanitaire et les difficultés du monde hospitalier, j'ai décidé de construire un projet de recherche en partenariat avec le Groupement Hospitalier Territorial de Rance Emeraude et le professeur Etienne Minvielle, spécialiste de la gestion des organisations de santé, de l'école Polytechnique.

***Extrait du projet de recherche partagé avec le directeur du GHT***

*Le GHT, qui rassemble depuis 2010 les centres hospitaliers de Saint-Malo, Dinan et Cancale, est engagé dans un projet ambitieux de transformation afin de répondre aux besoins de santé du territoire sur lequel il est implanté pour les années à venir. Ce projet a été sélectionné dans le cadre du plan d'investissement du Ségur de la Santé.*

*Le développement de parcours de soins de qualité tient une place centrale dans le projet. En effet, plutôt que de centraliser l'offre de santé, le choix s'est résolument orienté vers une offre de santé de proximité associant des structures et des acteurs complémentaires.*

*La dynamique de collaboration entre les acteurs de santé du territoire, amplifiée par le projet hospitalier territorial, ouvre des possibilités inédites d'innovation en particulier concernant les parcours de soin. Un travail de modélisation des parcours de soins du territoire à partir de techniques de « data mining », a notamment démarré en collaboration avec le Fonds Recherche & Innovation de la Fédération Hospitalière de France. Plus largement, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) offrent des possibilités précieuses de fluidification des parcours de soin. Au-delà des promesses annoncées, l'étude des conditions et des modalités d'une utilisation bénéfique de ces technologies pour les patients et les professionnels de santé semble nécessaire.*

*Ce projet de recherche s'intéresse à la transformation de la coordination entre professionnels de santé au sein d'un parcours de soins, associée à l'utilisation de NTIC.*

*Dans quelle mesure les NTIC peuvent-elles favoriser le développement de la coordination entre les professionnels de santé associés dans un parcours de soins ?*

*Une véritable coordination nécessite plus qu'un simple ordonnancement des actes de travail. Selon Mary Parker Follett, l'activité coordonnée mène à l'intégration, c'est-à-dire à un entrelacement de l'individu dans un tout authentique (Follett, 2003 [1942]), une communauté d'action. Les NTIC offrent des possibilités incontestables d'organisation du travail, toutefois leur utilisation au service de l'émergence d'une communauté d'action n'est pas évidente (Berthelot, 2020). En effet, les NTIC peuvent aussi conduire à une fragmentation des collectifs par la perte d'une vision commune.*

*Ainsi, l'enjeu n'est pas uniquement technologique, il est aussi managérial. Les parcours de soins et les technologies associées rendent nécessaire de repenser le management des organisations de santé (Minvielle, 2018). Le déploiement de nouvelles technologies, de même que la transformation des infrastructures, ne demandent pas seulement une adaptation du collectif à ces changements, elles transforment le collectif et en transformant les conditions de coordination (Faraj & Sayegh, 2021).*

*Si les questions de coordination sont relativement bien étudiées à l'intérieur d'une même organisation, les possibilités de coordination, médiatisées par des NTIC, entre professionnels appartenant à des organisations différentes demandent à être approfondies.*

Parcours patient, professionnels de santé, hôpital... un programme qui m'enthousiasme pour poursuivre la quête de communauté.





# Listes des tableaux et figures

|  |     |
|--|-----|
| Figure 1- Organisation, réceptacle de communautés qui la dépassent.....                                    | 15  |
| Figure 2- Organisation, produit et héberge des communautés.....  | 16  |
| Figure 3- Organisation fait partie d'une communauté.....   | 17  |
| Figure 4- L'organisation, une communauté.....  | 18  |
| Figure 5- Photo conseil pastoral Dinard Pleurtuit septembre 2020.....                                      | 43  |
| Figure 6- exemple d'affiche Dimanche en Paroisse.....  | 44  |
| Figure 7- Image extraite d'un teaser pour le Dimanche en Paroisse en ligne du 19 avril 2020.....           | 45  |
| Figure 8- Formation en ligne donnée par un laïc.....   | 45  |
| Figure 9- Messe des rameaux 2020 vécue à distance.....   | 45  |
| Figure 10- Panneau indiquant une plantation Incroyables Comestibles.....                                   | 46  |
| Figure 11- Initiative de plantations partagées en ville Incroyables Comestibles.....                       | 47  |
| Figure 12- atelier de semis avec le groupe IC Pleurtuit mars 2020.....                                     | 47  |
| Figure 13- Les enjeux pratiques associés aux différents articles.....                                      | 68  |
| Figure 14- OKR chez WebCo.....   | 85  |
| Figure 15- Mass as Experience.....   | 137 |
| Figure 16- Mass as Routine.....  | 137 |
| Figure 17- Meaningless Mass.....   | 138 |
| Figure 18- Consuming Mass.....   | 138 |
| Figure 19- Parish process for members et community growth.....   | 143 |
| Figure 20- Experienced based model of conjoint development of Community, Common Good and<br>Commoning..... | 169 |
| Figure 21- Synthèse illustrée de la thèse.....   | 215 |
|  |     |
| Tableau 1- Idéaux types de la communauté.....  | 15  |
| Tableau 2- Comparaison de différents cadres méthodologiques (Martela, 2015).....                           | 40  |
| Tableau 3- Synthèse des données et des modes d'analyse.....  | 41  |
| Tableau 4- Synthèse postures de recherche.....   | 61  |
| Tableau 5- Synthèse des questions de recherche des différents chapitres.....                               | 66  |
| Tableau 6- Synthèse des idéaux-types de la communauté.....   | 79  |
| Tableau 7- Synthèse des deux cadres d'analyse pour penser l'articulation entreprise-communautés.....       | 80  |
| Tableau 8- Comparing the two views on inclusion.....   | 133 |
| Tableau 9- Data structure.....   | 164 |



# Bibliographie

- Acker, J. (2006). Inequality regimes : Gender, class, and race in organizations. *Gender and Society*, 20(4), 441-464.
- Acosta, A. (2014). *Le buen vivir : Pour imaginer d'autres mondes*. Utopia.
- Adamson, M., Kelan, E., Lewis, P., Śliwa, M., & Rumens, N. (2021). Introduction : Critically interrogating inclusion in organizations. *Organization*, 28(2), 211-227.
- Adler, P. (2015). Community and Innovation : From Tönnies to Marx. *Organization Studies*, 36(4), 445-471.
- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust : The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Ahmed, S. (2012). *On Being Included : Racism and Diversity in Institutional Life*. Duke University Press.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449.
- Albareda, L., & Sison, A. J. G. (2020). Commons Organizing : Embedding Common Good and Institutions for Collective Action. Insights from Ethics and Economics. *Journal of Business Ethics*, 166(4), 727-743. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04580-8>
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. In R.-A. Thiétart (Éd.), *Méthodes de recherche en management* (p. 48-76,). Dunod.
- Almandoz, J., Marquis, C., & Cheely, M. (2017). Drivers of community strength : An institutional logics perspective on geographical and affiliation-based communities. In R. G. Oliver & T. B.

Lawrence (Éds.), *The SAGE Handbook of organizational institutionalism* (p. 190-213). SAGE Publications Ltd.

Alvesson, M. (2009a). At-home ethnography : Struggling with closeness and closure. In S. Ybema (Éd.), *Organizational ethnography : Studying the complexities of everyday life*. SAGE Publications.

Alvesson, M. (2009b). At-home ethnography : Struggling with closeness and closure. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels, & F. H. Kamsteeg (Éds.), *Organizational ethnography : Studying the complexities of everyday life* (p. 156-174). SAGE Publications.

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011a). Generating research questions through problematization. *The Academy of Management Review*, 36(2), 247-271.

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011b). Generating research questions through problematization ». *Academy of Management Review*, 36(2, avril), 247-271.

Alvesson, M., & Thompson, P. (2006). Post-bureaucracy. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. S. Tolbert (Éds.), *The Oxford handbook of work and organization* (p. 485-507). Oxford University Press.

Arendt, H. (1958/2017). *Condition de l'homme moderne*. Pocket.

Argandoña, A. (1998). The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, 17, 1093-1102.

Aufrère, Laura, Eynaud, Philippe, Gauthier, Olivier, & Vercher-Chaptal, Corinne. (2019). Entreprendre en commun(s)—Une étude du processus de création d'un supermarché coopératif et participatif. *Revue Française de Gestion*, 45(279), 83-96.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00332>

- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? ». *Le Libellio d'Aegis*, 7(2, janvier), 33-46.
- Berk, G., & Galvan, D. (2009). How People Experience and Change Institutions : A Field Guide to Creative Syncretism. *Theory and Society*, 38(6), 543-580.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). The Concept of Meta-Organization : Issues for Management Studies. *European Management Review*, 13, 149-156.
- 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.
- Bessire, D., & Mesure, H. (2009). Penser l'entreprise comme communauté : Fondements, définition et implications. *Management Avenir*, 30, 30-50.
- Bollier, D., & Helfrich, S. (Éds.). (2015). *Patterns of commoning*. CSG - Commons Strategies Group.
- Bootz, J.-P. (2013). L'évolution du manager : Un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur ». *Management & Avenir*, 63(5, mai), 115-139.
- Brint, S. (2001). Gemeinschaft Revisited : A Critique and Reconstruction of the Community concept. *Sociological Theory*, 19(1), 1-23.
- 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.
- Bryer, A. (2020). Making Organizations More Inclusive : The Work of Belonging. *Organization Studies*, 41(5), 641-660.

- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (1996). Toward a New Understanding of Moral Pluralism. *Business Ethics Quarterly*, 6(3), 263-275.
- Chanlat, J., & Pierre, P. (2018). *Le management interculturel : Évolution, tendances et critiques*. EMS Editions.
- Chapas, B., & Hollandts, X. (2017). La participation dans le monde du travail : Une perspective d'autogouvernement. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 129, 59-68.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses Universitaires de France.
- Cloutier, C., & Langley, A. (2020). What Makes a Process Theoretical Contribution? *Organization Theory*, 1(1), 263178772090247. <https://doi.org/10.1177/2631787720902473>
- Cnaan, R. A., & Milofsky, C. (Éds.). (2007). *Handbook of community movements and local organizations*. Springer.
- 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.
- Cohendet, P., & Diani, M. (2003). L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise ». *Revue d'économie politique*, 113(5), 697-720.
- Coriat, B. (2015). *Le retour des communs : La crise de l'idéologie propriétaire*. Éditions les Liens qui libèrent.
- Cova, B., Kozinets, R. V., & Shankar, A. (Éds.). (2007). *Consumer tribes*. Routledge.
- Crespin-Mazet, F., Goglio-Primard, K., Guittard, C., & Dupont, L. (2019). Communautés et agilité : La complexité de l'organisation innovante ». *Innovations*, 58(1, février), 5-17.

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Éd. du Seuil.
- Damart, S., & Adam-Ledunois, S. (2017). Management as an integrating activity. *Journal of Management History*, 23(4), 452-470.
- Dandoy, A. (2019). *Des pratiques de légitimation et de l'émergence d'un champ : Dix ans de coworking parisien*. PSL Université Paris Dauphine.
- Dardot, P., & Laval, C. (2014). *Commun : Essai sur la révolution du XXIe siècle*. Découverte.
- Darwin, C. (1859). *L'origine des espèces*. Éd. du Seuil.
- De Angelis, M. (2012). Crises, Movements and Commons. *Borderlands e-journal*, 11(2), 1-22.
- De Angelis, M., & Harvie, D. (2013). The commons. In M. Parker, G. Cheney, V. Fournier, & C. Land (Éds.), *The Routledge companion to alternative organization* (p. 280-294). Routledge.
- Debaise, D. (Éd.). (2007). *Vie et expérimentation Peirce, James, Dewey*. J. Vrin.
- Delannoy, I. (2016). *L'économie symbiotique : Régénérer la planète, l'économie et la société*. Actes Sud.
- Dérieux, S. (2016). *La transmission de la notion de travail bien fait dans l'entreprise : Une enquête sur le rôle de la mémoire des communautés de travail à ENEDIS (ex-ERDF)*. Université Lyon III.
- Desreumaux, A. (2015). *Théorie des organisations* (3e éd). Éditions EMS, management & société.
- Desreumaux, A., & Brechet, J.-P. (2013). L'entreprise comme bien commun. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 7(3), 77.  
<https://doi.org/10.3917/rimhe.007.0077>

Detchessahar, M. (Éd.). (2019). *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*.

Nouvelle cité.

de Vaujany, F.-X., Leclercq-Vandelannoitte, A., & Holt, R. (2020). Communities Versus Platforms : The Paradox in the Body of the Collaborative Economy. *Journal of Management Inquiry*, 29(4), 450-467.

Dewey, J. (1908/1932). Ethics. In J. A. Boydston (Éd.), *The Collected Works of John Dewey, LW*, vii (2nd edn). Southern Illinois University Press.

Dewey, J. (1916/2008). *Démocratie et éducation ; suivi de Expérience et éducation*. Armand Colin.

Dewey, J. (1920/2014). *Reconstruction en philosophie*. Gallimard.

Dewey, J. (1925/2012). *Expérience et Nature*. Gallimard.

Dewey, J. (1928/2008). The Inclusive Philosophic Idea. In J. A. Boydston (Éd.), *The Collected Works of John Dewey, LW*, iv 4. Southern Illinois University Press.

Dewey, J. (1929/1962). *Individualism Old and New*. Capricorn Books Edition.

Dewey, J. (1938/1993). *Logique. La théorie de l'enquête*. PUF.

Dewey, J. (1934/2005). *L'art comme expérience*. Folio Essais.

Dewey, J. (1927/2005). *Le public et ses problèmes*. Gallimard.

Dewey, J. (1934/2011). *Une foi commune*. La Découverte.

Dionysiou, D. D., & Tsoukas, H. (2013). Understanding the (Re)Creation of Routines from Within : A Symbolic Interactionist Perspective. *Academy of Management Review*, 38(2), 181-205. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0215>



- D'Iribarne, P. (2003). The Combination of Strategic Games and Moral Community in the Functioning of Firms. *Organization Studies*, 24(8), 1283-1307.
- Dittrich, K., & Seidl, D. (2018). Emerging Intentionality in Routine Dynamics : A Pragmatist View. *Academy of Management Journal*, 61(1), 111-138.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.0010>
- Dobusch, L. (2014). How exclusive are inclusive organisations? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 220-234.
- Dobusch, L. (2021). The inclusivity of inclusion approaches : A relational perspective on inclusion and exclusion in organizations. *Gender Work Organ*, 28, 379-396.
- Doloriert, C., & Sambrook, S. (2012). Organisational autoethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 1(1), 83-95.
- Dorion, L. (2018). *Organisations alternatives et empowerment : Une approche féministe : Penser l'organizing depuis ses marges*. PSL Université Paris Dauphine.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative? *Le libellio d'Aegis*, 8(3), 3-9.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Dupontel, A. (2020). *Adieu les cons*.
- Durkheim, E. (1888). Cours de science sociale : Leçon d'ouverture. *Revue internationale de l'enseignement*, XY, 23-48.
- Durkheim, É. (1893/2013). *De la division du travail social*. Presses universitaires de France.
- Durkheim, E. (1950). *Leçons de sociologie. Physique des mœurs et du droit*. PUF.

- 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.
- Eslin, J. (2000). La ruine du monde commun : Les Origines du totalitarisme. In J. Eslin (Éd.), *Hannah Arendt : L'obligée du monde* (p. 15-61). Michalon.
- Etzioni, A. (1998). A Communitarian Note on Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 8(4), 679-691.
- Eynaud, P., & França Filho, G. C. de. (2018). *Solidarité et organisation : Penser une autre gestion*. Éditions Érès.
- Farjoun, M., Ansell, C., & Boin, A. (2015). Pragmatism in organization studies : Meeting the challenges of a dynamic and complex world. *Organization Science*, 26(6), 1787-1804.
- Favereau, O. (2014). *Entreprises : La grande déformation*. Parole et Silence Editions.
- Federici, S. (2019). *Re-enchanting the world : Femenism and the politics of the commons*. PM Press.
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Éds.). (2014). *The professional practice series. Diversity at work : The practice of inclusion*. Jossey-Bass/Wiley.
- Ferguson, J. (2005). What Is a Parish Pastoral Council? *The Furrow*, 56(1), 19-24.
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling Grand Challenges Pragmatically : Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363-390.
- Follett, M. P. (1918/1998). *The New State : Group Organization, the Solution of Popular Government*. The Pennsylvania State University Press, University Park, Penn.

- Follett, M. P. (1927/2003). The psychology of control. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Éds.), *Dynamic administration : The collected papers of Mary Parker Follett* (p. 183-209). Routledge.
- Follett, M. P. (1995). Coordination. In P. Graham (Éd.), *Mary Parker Follett : Prophet of management* (p. 213-226 ,). Beard Books.
- Fontanet, X. (2010). *Si on faisait confiance aux entrepreneurs : Les entreprises françaises et la mondialisation [l'entreprise française et la mondialisation]*. Belles Lettres.
- Fournier, V. (2013). Commoning : On the social organisation of the commons. *M@n@gement*, 16(4), 433-453.
- Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R., & Uhalde, M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Desclée de Brouwer.
- Freeman, E. R., Civera, C., Cortese, D., & Fiandrino, S. (2018). Strategising stakeholder empowerment for effective co-management within fishery-based commons. *British Food Journal*, 120(11), 2631-2644.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Frémeaux, S. (2020). A Common Good Perspective on Diversity. *Business Ethics Quarterly*, 30(2), 200-228.
- Frémeaux, S., & Michelson, G. (2017). The Common Good of the Firm and Humanistic Management : Conscious Capitalism and Economy of Communion. *Journal of Business Ethics*, 145, 701-709.
- Friedmann, G., & Naville, P. (1961). *Traité de sociologie du travail* (Armand Colin).

- Füller, J., Matzler, K., & Hoppe, M. (2008). Brand community members as a source of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 25(6), 608-619.
- 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.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gläser, J. (2001). Producing communities as a theoretical challenge. *Proceedings of the Australian Sociological Association*, 1-11.
- Godelier, E. (s. d.). La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? *Revue Française de Gestion*, 2(192), 95-111.
- Goglio-Primard, K., Cohendet, P., Cova, B., & Simon, L. (2020). Innover avec et par les communautés—Un nouveau défi pour les entreprises ! *Revue Française de Gestion*, 46(287), 69-79. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00427>
- Goglio-Primard, K., & Soulier, S. (2018). Connaissances et technologie dans les communautés d'innovation ». *Systèmes d'information & management*, 23(1), 3.
- Gomez, P.-Y. (2016). *Intelligence du travail*. Desclée de Brouwer.
- Gomez, P.-Y. (2019a). *Le travail invisible : Enquête sur une disparition*. Desclée de Brouwer.
- Gomez, P.-Y. (2019b). *L'esprit malin du capitalisme*. Desclée de Brouwer.

- Graeber, D. (2013). *The democracy project, a history, a crisis, a movement*. Spiegel.
- Graham, P. (Éd.). (1995). *Mary Parker Follett : Prophet of management* (Beard Books).
- Gusfield, J. R. (1975). *Community : A critical response*. Harper & Row.
- Hache, É. (2019). *Ce à quoi nous tenons : Propositions pour une écologie pragmatique*. la Découverte.
- Harrison, D., Price, K., & Bell, M. (1998). Beyond relational demography : Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Hart, S., & Sharma, S. (2004). Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 7-18.
- Hatchuel, A., Le Masson, P., & Weil, B. (2002). De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception. *Revue internationale des sciences sociales*, 171(1), 29-42. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/riss.171.0029>
- Hernes, T. (2014). *A process theory of organization* (First edition). Oxford University Press.
- Hollender, R. (2016). A Politics of the Commons or Commoning the Political ? Distinct Possibilities for Post-Capitalist Transformation. *Spectra*, 5(1).
- Hösle, V. (2009). *Philosophie de la crise écologique*. Éd. Wildproject.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2019). A Practice-Based Theory of Diversity : Respecifying (In)Equality in Organizations. *Academy of Management Review*, 44(3), 518537.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2020). The Site of Diversalizing : The Accomplishment of Inclusion in Intergenerational Dance. *Journal of Management Studies*, 57(6), 11431173.

- Journé, B. (1999). *Les organisations complexes à risques : Gérer la sûreté par les ressources, étude de situations de conduite de centrales nucléaires*. Ecole Polytechnique.
- Juris, J. (2013). *Insurgent transnational activism, ethnography and the political encounters*. Duke University Press.
- Kelly, L. M., & Cordeiro, M. (2020). Three principles of pragmatism for research on organizational processes. *Methodological Innovations*, 13(2), 205979912093724. <https://doi.org/10.1177/2059799120937242>
- 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. (1999). *Epistemic cultures : How the sciences make knowledge*. Harvard University Press.
- 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.
- Kraatz, M., & Block, E. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, R. Suddaby, C. Oliver, & K. Sahlin (Éds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (p. 243-275). SAGE Publications Ltd.
- Laroche, H. (2020). Il était une fois IMRAD - L'article scientifique (2). *Le Libellio d'Aegis*, 16(1), 7-20.
- Latour, B. (2021). *Où suis-je ? Leçons du confinement à l'usage des terrestres*. les Empêcheurs de penser en rond.

- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.
- Laville, J.-L. (2002). L'association comme lien social. *Connexions*, 77(1), 43.  
<https://doi.org/10.3917/cnx.077.0043>
- Le Roux, J.-C. (2007). *L'épopée Varilux*. Perrin.
- Linebaugh, P. (2008). *Magna Carta manifesto : Liberties and commons for all*. University of California Press.
- Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., & Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced-load professionals : The role of the manager. *Human Resource Management*, 47(3), 443-461.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. SAGE Publications.
- Lorino, P. (2007). Communautés d'enquête et création de connaissances dans l'organisation : Le modèle de processus en gestion ». *Annales des Télécommunications*, 62(7-8), 753-771.
- Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization studies* (First edition.). Oxford University Press.
- Lorino, P. (2021). *Inclusive or exclusive governance : Do stakeholders hold stakes ? Organizational governance as trans-actional inquiry*. 37th EGOS, Amsterdam.
- 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. (2011a). Research Methods for Non-Representational Approaches to Organizational Complexity : The Dialogical Mediated Inquiry. *Organization Studies*, 32(6), 769 801.

- Lorino, P., Tricard, B., & Clot, Y. (2011b). Research methods for non-representational approaches to organizational complexity : The dialogical mediated inquiry ». *Organization Studies*, 32(6, mars), 769-801.
- Mair, J., Wolf, M., & Seelos, C. (2016). Scaffolding : A process of transforming patterns of inequality in small-scale societies. *Academy of Management Journal*, 59, 2021-2044.
- Mandalaki, E., & Fotaki, M. (2020). The Bodies of the Commons : Towards a Relational Embodied Ethics of the Commons. *Journal of Business Ethics*, 166(4), 745-760.
- Marquis, C., & Battilana, J. (2009). Acting globally but thinking locally ? The influence of local communities on organizations. *Research in Organizational Behavior*, 29, 283-302.
- Marquis, C., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (Éds.). (2011). *Communities and organizations* (1st ed). Emerald.
- Martela, F. (2015). Fallible Inquiry with Ethical Ends-in-View : A Pragmatist Philosophy of Science for Organizational Research. *Organization Studies*, 36(4), 537-563.
- Martí, I. (2018). Transformational Business Models, Grand Challenges, and Social Impact. *Journal of Business Ethics*, 152, 965-976.
- Martí, I., & Fernández, P. (2015). Entrepreneurship, Togetherness, and Emotions : A Look at (Postcrisis?) Spain. *Journal of Management Inquiry*, 24(4), 424-428.
- Martí, I., & Mair, J. (2009). Bringing change into the lives of the poor : Entrepreneurship outside traditional boundaries. In T. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Éds.), *Institutional work : Actors and agency in institutional studies of organizations* (p. 172-223). Cambridge University Press.
- Mason, A. (2000). *Community, Solidarity and Belonging : Levels of Community and their Normative Significance*. Cambridge University Press.



- McDermott, R., & Archibald, D. (2010). Harnessing your Staff's Informal Networks. *Harvard Business Review*, 88(3), 82-89.
- Melé, D. (2009). Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics : The Personalist and the Common Good Principles. *Journal of Business Ethics*, 88, 227-244.
- Melé, D. (2012). The Firm as a "Community of Persons" : A Pillar of Humanistic Business Ethos. *Journal of Business Ethics*, 106, 89-101.
- Mintzberg, H. (2008). Leadership et communityship. *Gestion*, 33(3), 16-17.
- Minvielle, É. (2018). *Le patient et le système : En quête d'une organisation sur-mesure, approches innovantes du parcours de santé*. Seli Arslan.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate : Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104.
- Morizot, B. (2020). *Raviver les braises du vivant : Un front commun*. Actes Sud Wildproject.
- Mueller, J., Melwani, S., Loewenstein, J., & Deal, J. (2017). Reframing the Decision-makers' Dilemma : Towards a Social Context Model of Creative Idea Recognition ». *Academy of Management Journal*, 61(1, mars), 94-110.
- Neyland, D. (2008). *Organizational ethnography*. SAGE.
- Nisbet, R. A. (1966). *La tradition sociologique*. Presses universitaires de France.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nkomo, S. (1999). Diverse identities in organizations. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Éds.), *Managing organizations : Current issues* (1st ed). Sage Publications.

- 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.
- Nkomo, S. M. (2014). Inclusion : Old Wine in New Bottles? In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Éds.), *Diversity at Work : The Practice of Inclusion* (p. 580-592). John Wiley & Sons.
- Nooteboom, B. (2012). A Pragmatist Theory of Innovation," Springer Books. In H. Melkas & V. Harmaakorpi (Éds.), *Practice-Based Innovation : Insights, Applications and Policy Implications* (p. 17-27,). Springer.
- O'Reilly, K. (2009). *Key Concepts in Ethnography* (SAGE Publications Ltd).
- Orr, J. E. (1990). Sharing Knowledge, Celebrating Identity : War Stories and Community Memory in a Service Culture. In D. S. Middleton & D. Edwards (Éds.), *Collective Remembering : Memory in Society* (Sage).
- Ortega, L., Leroy, F., Dussauge, P., & Durand, R. (Éds.). (2013). *Strategor : Toute la stratégie d'entreprise* (6e éd). Dunod.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons : The Evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion : Trenchant formulations or transient fashions? *British Journal of Management*, 25(1), 23-39.
- Ouchi, W., & Barney, J. B. (2004). An Interview with William Ouchi. *The Academy of Management Executive*, 18(4), 108-116.
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (Éds.). (2018). *The Routledge companion to alternative organization* (First issued in paperback). Routledge.

- Peirce, C. S. (1931). *The Collected Papers of Charles Sanders Peirce, Vol. I: The Principles of Philosophy*. Harvard University Press.
- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a Theory of Community-Based Enterprise. *The Academy of Management Review*, 31(2), 309-328. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/20159204>
- Piotet, F., & Sainsaulieu, R. (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Presses de la fondation nationale des sciences politiques ; Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture : Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.
- Polanyi, K. (1944/2009). *La grande transformation : Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Gallimard.
- Pope Francis. (2013). *Evangelii Gaudium* (Vatican).
- Probst, G., & Borzillo, S. (2008). Why Communities of Practice Succeed and Why They Fail ». *European Management Journal*, 26(5, octobre), 335-347.
- Reason, P. (2003). Pragmatist Philosophy and Action Research : Readings and Conversation with Richard Rorty. *Action Research*, 1(1), 103-123. <https://doi.org/10.1177/14767503030011007>
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The Sage handbook of action research*. Sage.
- Reed, M. I. (2001). Organization, trust and control : A realist analysis. *Organization Studies*, 22(2), 201-228.
- Ren, Y., Kraut, R., & Kiesler, S. (2007). Applying common identity and bond theory to design of online communities. *Organization Studies*, 28(3), 377-408.

- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Sainsaulieu, R. (1977/1985). *L'identité au travail : Les effets culturels de l'organisation* (Seconde éd. rev. et augm). Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Sainsaulieu, R., & Segrestin, D. (1986). Vers une théorie sociologique de l'entreprise. *Sociologie du travail*, 28(3), 335-352. <https://doi.org/10.3406/sotra.1986.2052>
- Sarazin, B., Cohendet, P., & Simon, L. (2017). *Les communautés d'innovation : De la liberté créatrice à l'innovation organisée*. Editions EMS.
- Schein, E. (2004). *Organisational culture and leadership* (John Wiley&Sons).
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Seuil.
- Selznick, P. (1994). *The moral commonwealth : Social theory and the promise of community*. University of California Press.
- Sergi, V., & Hallin, A. (2011). Thick performances, not just thick descriptions : The processual nature of doing qualitative research. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 6, 191-208.
- Shields, P. M. (2003). The community of inquiry : Classical pragmatism and public administration. *Administration & Society*, 35, 510-538.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces : A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Sison, A., & Fontrodona, J. (2012). The Common Good of the Firm in the Aristotelian-Thomistic Tradition. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 211-246.

- Sison, A., & Fontrodona, J. (2013). Participating in the Common Good of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 611-625.
- Solomon, R. (1994). The corporation as community. A reply to Ed Hartmann. *Business Ethics Quarterly*, 4, 271-285.
- Steyaert, C. (2016). « “After” context ». In F. Welter & W. B. Gartner (Éds.), *A Research Agenda for Entrepreneurship and Context* (p. 28-40). Edward Elgar Publishing.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage Publications.
- Sutherland, N., Land, C., & Bohm, S. (2014). Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations : The case of autonomous grassroots groups'. *Organization*, 21(6), 759-781.
- Tassin, E. (1992). Espace commun ou espace public ? *Hermès, La Revue*, 1(10), 23-37.
- Tavory, I., & Timmermans, S. (2013). A Pragmatist Approach to Causality in Ethnography. *American Journal of Sociology*, 119(3), 682-714.
- Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis : Theorizing qualitative research*. University of Chicago Press.
- Thompson, M. (2011). Ontological shift or ontological drift ? Reality claims, epistemological frameworks, and theory generation in organization studies. *Academy of Management Review*, 36, 754-773.
- Thuderoz, C. (2010). *Sociologie des entreprises* (3e éd). la Découverte.
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research : From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167-186.  
<https://doi.org/10.1177/0735275112457914>

- 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.
- Touraine, A. (1984). Les mouvements sociaux : Objet particulier ou problème central de l’analyse sociologique? *Revue Française de Sociologie*, 25(1), 3. <https://doi.org/10.2307/3321377>
- Tyler, M. (2019). Reassembling difference ? Rethinking inclusion through/as embodied ethics. *Human Relations*, 72(1), 48-68.
- Van Maanen, J. (2011). Ethnography as Work : Some Rules of Engagement. *Journal of Management Studies*, 48, 218-234.
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). Occupational communities : Culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 6, 287-365.
- 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.
- Vernant, D. (1997). *Du discours à l’action, études pragmatiques*. P.U.F.
- Visser, M. (2019). Pragmatism, Critical Theory and Business Ethics : Converging Lines. *Journal of Business Ethics*, 156(1), 45-57. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3564-9>
- Warren, R. (1995). *The purpose driven church : Growth without compromising your message & mission*. Zondervan Pub.

- 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.
- Watson, T. J. (2012). Making organisational ethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 1(1), 15-22. <https://doi.org/10.1108/20466741211220615>
- Weber, A. (2021). *Invitation au vivant : Repenser les Lumières à l’âge de l’anthropocène* (Seuil).
- Weber, M. (1921/1971). *Economie et société*. Plon.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, Meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- West, J., & Lakhani, K. R. (2008). Getting clear about communities in open innovation. *Industry and Innovation*, 15(2), 223-231.
- Wicks, A. C., & Freeman, R. E. (1998). Organization Studies and the New Pragmatism : Positivism, Anti-positivism, and the Search for Ethics. *Organization Science*, 9(2), 123-140. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.123>
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. H. (Éds.). (2009). *Organizational ethnography, Studying the complexity of everyday life*. SAGE.
- Zask, J. (2007). Anthropologie de l’expérience. In D. Debaise (Éd.), *Vie et expérimentation, Peirce, James, Dewey* (p. 129-146). Vrin.
- Zask, J. (2015). *Introduction à John Dewey*. La Découverte; Cairn.info. <https://www.cairn.info/Introduction-a-john-dewey--9782707183194.htm>
- Zask, J. (2016). *La démocratie aux champs. Du jardin d’Éden aux jardins partagés, comment l’agriculture cultive les valeurs démocratiques*. La Découverte.





## RÉSUMÉ

---

Face à une diversité croissante d'origines, d'opinions, d'expertises, comment faire communauté dans nos organisations ? Au-delà d'une approche associant la communauté à un commun constitué à priori, ce travail de thèse explore la possibilité pour faire communauté autour d'un projet commun et d'activités communes. A partir d'une conception processuelle de la communauté, inspirée des travaux de John Dewey, cette recherche s'intéresse à l'enquête comme mécanisme fondamental d'individuation et de communalisation permettant le développement d'une communauté vivante, c'est-à-dire capable de s'ajuster aux crises existentielles rencontrées par le collectif. Comme le découvrent les collectifs variés, étudiés (une startup du numérique, une paroisse catholique, un mouvement citoyen de la transition écologique), le monde commun n'est pas immuable, il est à construire en recherchant et en expérimentant ce à quoi nous tenons.

## MOTS CLÉS

---

Communauté, inclusion, pragmatisme, enquête

## ABSTRACT

---

Faced with a growing diversity of origins, opinions, and expertises, how can we form a community in our organizations? Beyond an approach that associates community with a pre-constituted commonality, this thesis explores the possibility of creating community around a common project and common activities. From a processual conception of community, inspired by the work of John Dewey, this research focuses on inquiry as a fundamental mechanism of individuation and for the formation of a living community, i.e. one that is capable of adjusting to the existential crises encountered by the group. As we can see from the various organizations studied in this thesis (a digital startup, a Catholic parish, a citizen movement engaged for the ecological transition), the common world is not immutable, it is to be constructed by experiencing together.

## KEYWORDS

---

Community, inclusion, pragmatism, inquiry

