



**HAL**  
open science

## Managing the diversity of volunteers at fairs

Djidjoho Isaac Houngue

► **To cite this version:**

Djidjoho Isaac Houngue. Managing the diversity of volunteers at fairs. African Scientific Journal, 2023, Volume 03, (Numéro 17), pp.666. <10.5281/zenodo.7969992>. <hal-04112648>

**HAL Id: hal-04112648**

**<https://hal.science/hal-04112648v1>**

Submitted on 31 May 2023

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.



HAL Authorization

# Management de la diversité des bénévoles en Kermesse

## Managing the diversity of volunteers at fairs

Auteur 1 : Djidjoho Isaac HOUNGUE,

Djidjoho Isaac HOUNGUE,  
docteur en science de gestion, Université Paris Est Créteil,

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** HOUNGUE. D I (2023) « Management de la diversité des bénévoles en Kermesse », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 17 » pp: 666 – 691.

Date de soumission : Février 2023

Date de publication : Avril 2023



DOI : 10.5281/zenodo.7969992  
Copyright © 2023 – ASJ



## **Résumé**

Les kermesses constituent un élément clé de la constitution d'un collectif humain. Moment de grand brassage de la diversité au sein d'une paroisse, la kermesse offre l'occasion aux prêtres de démontrer leur compétence de manager. De la conception jusqu'à la réalisation effective de la kermesse les prêtres utilisent des stratégies inédites de management de la diversité et de gestion des bénévoles. Le but de cette recherche est de comprendre comment le prêtre gère la diversité lors d'une kermesse paroissiale. Après la mobilisation des bénévoles, un travail de fidélisation se fait qui conduit à une réalisation concrète des objectifs assignés à un projet. Une observation scientifique de la procédure d'organisation d'une kermesse et surtout des différentes stratégies mises en œuvre par les prêtres forcent l'admiration et interpellent les sciences de gestion en matière des Ressources Humaines. Au sein des équipes organisées par le prêtre, les individus apprennent des normes spécifiques au contexte religieux dans lequel se déroule la kermesse. D'un point de vue analytique, on peut considérer que les individus apprennent des normes de comportement qui sont relativement générales et s'adaptent à une grande diversité de situations particulières. A partir d'une méthodologie qualitative nous avons travaillé avec une base empirique faite des interviews semi- directives réalisées auprès de 50 bénévoles et 30 prêtres. Au bout de cette recherche nous ajoutons à la littérature quelques aspects spécifiques de management de la diversité. Ensuite ce travail enrichi les recherches sur la gestion des bénévoles. Ce travail montre aussi la capacité d'agence du prêtre et met en exergue comment s'articule son autorité morale avec celle managériale.

**Mots clés** : Diversité, bénévolat, paroisse, action collective, GRH

**Abstract**

The fairs are a key element in the constitution of a human community. A moment of great diversity within a parish, the fair offers priests the opportunity to demonstrate their management skills. From the conception to the actual realization of the fair, priests use new strategies for managing diversity and volunteers. The aim of this research is to understand how priests manage diversity during a parish fair. After the mobilisation of volunteers, a work of loyalty is done which leads to a concrete achievement of the objectives assigned to a project. Scientific observation of the procedure for organising a fair and, above all, of the different strategies implemented by the priests is admirable and calls into question the management sciences in the field of human resources. Within the teams organised by the priest, individuals learn norms specific to the religious context in which the fair takes place. From an analytical point of view, we can consider that individuals learn norms of behaviour that are relatively general and adapt to a great diversity of particular situations. From a qualitative methodology we worked with an empirical base made of semi-structured interviews with 50 volunteers and 30 priests. At the end of this research we add to the literature some specific aspects of diversity management. This work then enriches the research on volunteer management. This work also shows the priest's capacity for agency and highlights how his moral authority is articulated with his managerial authority.

**Keywords:** Diversity, volunteering, parish, collective action, HRM

## 1- Introduction

Présenté comme le paysage le plus visible du catholicisme (Bremond d'Ars, 2006) les paroisses se caractérisent par leur brassage des diversités culturelles et ethniques (Bleuzen, 2008). La kermesse est une fête de charité qui peut se dérouler en plein air, et qui rassemble en plus des paroissiens d'autres personnages venus de tous horizons ; il s'agit d'une sorte de foire qui réunit des gens d'origine et de classes sociales différentes et où s'entrecroisent les vies des personnages principaux (Kellett-Betsos, 2008). Le mot "kermesse" est d'ailleurs un dérivé du flamand "kerkenisse" (messe d'église). C'est donc un moment de grand brassage. Autour des stands de jeux, de repas, et de divertissements multiples et multiformes se regroupent enfants jeunes et adultes pendant plusieurs heures. Les kermesses constituent un élément clé de la constitution d'un collectif humain (Teinturier, 2019) où le prêtre joue un rôle central pour sa réussite. Le management de la diversité des bénévoles en Kermesse est un sujet intéressant tant la kermesse est une pratique internationale présente dans plusieurs cultures

Le but de cette recherche est de comprendre comment le prêtre catholique gère la diversité culturelle et sociale parmi ses bénévoles pour organiser une kermesse en contexte de paroisse. Avec finesse et habileté le prêtre réussit à rassembler les gens venus de tous horizons ; il les organise autour d'un projet commun pour le bien de la paroisse. Après la mobilisation des bénévoles, un travail de fidélisation se fait qui conduit à une réalisation concrète des objectifs assignés à un projet. Une observation scientifique de la procédure d'organisation d'une kermesse et surtout des différentes stratégies mises en œuvre par les prêtres forcent l'admiration et interpellent les sciences de gestion en matière des Ressources Humaines. Il sera utile dans cet article de s'intéresser à la question suivante : comment le prêtre gère la diversité des bénévoles lors d'une kermesse paroissiale ?

Ce faisant, cette recherche réalise plusieurs apports. Le premier est à la littérature sur le management de la diversité (Pérugien et Barth, 2016 ; Cailleba et Cuevas, 2009). En étudiant le travail de gestion de la diversité dans le contexte d'une kermesse, cette recherche éclaire une réalité à notre connaissance inconnue ayant des caractéristiques spécifiques. Il s'agit d'une situation collective marquée par la diversité sociale comme culturelle. Plus encore, à la différence d'un contexte organisationnelle, ici un plus grand nombre de générations sont présentes. En ce sens, la kermesse peut être comprise comme une situation de diversité extrême par rapport à une entreprise. L'implication des différentes personnes comme les bénévoles ou les participants reposent sur une volonté d'être ensemble. Il n'y a pas de contrats explicites comme cela est le cas dans une organisation quel que soit son statut. Cette situation rend le

travail des organisateurs et particulièrement celui du prêtre plus fragile. Les participants peuvent partir à tout moment. Deuxièmement, au-delà de ce dialogue avec la littérature sur le management de la diversité, ce travail enrichi les recherches sur la gestion des bénévoles. Ce travail montre la capacité d'agence du prêtre et met en exergue comment s'articule son autorité morale avec celle managériale. A la différence d'un manager dans une entreprise ou une association, le prêtre dispose d'une légitimité religieuse qui confère à son positionnement une originalité peu étudiée par la littérature.

Dans le cadre de cette recherche il importe de choisir un paradigme épistémologique qui peut conduire le traitement scientifique de la problématique. Nous faisons usage de l'interprétativisme qui présuppose que la connaissance passe par l'interprétation du sens que les individus donnent à la réalité (Paillé et Mucchielli, 2016). L'interprétativisme accorde au chercheur de comprendre essentiellement comment se construisent les identités sociales et la façon dont les individus appréhendent les situations.

L'article est structuré en quatre parties. Après une revue de littérature portée sur le management de la diversité et le management des bénévoles, nous expliquons la méthodologie suivie pour réaliser cette étude. Nous poursuivons avec la présentation des résultats et leur discussion.

## **2- Cadre théorique**

### **2-1 le management de la diversité**

Même si la gestion de la diversité a fait l'objet de multiples travaux, (Chauvel 2001, Acker 2006, Point 2012), force est de reconnaître que le thème de la diversité est un thème socialement sensible à aborder, car il est lié intimement à la discrimination qui touche à la dignité humaine (Cailleba et Cuevas, 2009). De nombreux facteurs déterminent l'identité des classes sociales au sein des organisations : richesse, propriété, revenu, famille, patrimoine, géographie, prestige professionnel, possessions matérielles, race, niveau d'instruction, apparence physique, pratiques discursives, loisirs, activités ludiques, affiliations politiques, ainsi que d'autres considérations (Gorman, 2000). Ces différents facteurs distinguent également les bénévoles les uns des autres en paroisse mais ne constituent aucunement de barrière pour l'organisation collective de la kermesse. Grâce à l'ingéniosité managériale déployée par le prêtre l'organisation de la kermesse aboutit à des résultats épanouissants.

En milieu organisationnel, le management de la diversité constitue un mode de management séduisant et en expansion au niveau mondial (Péruvien, 2015). Il est défini par Barth et Falcoz, (2010, p.12) comme « *l'ensemble des politiques, dispositifs et acteurs qui relèvent, de façon*

*implicite ou explicite, de la lutte contre les discriminations et de la recherche d'égalité des chances pour tous, au sein des entreprises ou des organisations, dans l'intention de promouvoir la reconnaissance des différences comme une richesse pour chacun et pour l'organisation ».*

Le problème des enjeux de la diversité au coeur des équipes a été étudié par Semache (2006). En organisant la kermesse, le prêtre mène un travail d'homogénéisation sociale qui n'empêche cependant pas les distinctions sociales d'être maintenues au sein des paroisses, comme dans toute organisation (Gray et Kish-Gephart, 2013). Le succès de la kermesse peut être considéré comme une résultante des compétences collectives managées par le prêtre. Une résultante qui émerge à partir de la coopération et de la synergie existantes entre les compétences individuelles (Boterf, 2000). Si chaque individu impliqué dans l'organisation de la kermesse choisit des stratégies basées sur un calcul qui maximise les bénéfices à court terme pour lui-même, les individus prendront des actions qui génèrent des résultats communs inférieurs à ceux qui auraient pu être obtenus (Ostrom, 2010). L'enjeu de la kermesse est source de synergies et de dynamiques importantes entre les bénévoles. L'« agir ensemble » est le leitmotiv essentiel de la kermesse. Le résultat attendu dépend beaucoup plus du collectif du travail que des individualités. En l'espèce la kermesse est perçue comme un projet d'émergence de l'action collective de diverses personnes. Elle peut être considérée comme un processus spécifique de pilotage de l'action collective (Brechet, 1994) tendu vers un objectif, borné dans le temps, basé sur une réalité future et qui combine divers acteurs transversaux, des ressources différentes et complémentaires. Nous relevons que la gestion de projets entraîne l'intervention coordonnée d'individus concernés et concertés sur un projet commun (Dupuich, 2011).

Dans leur étude portant sur la gestion de la diversité en entreprise Cailleba et Cuevas (2009) trouvent que le classement entre majorité et minorité est souvent aisé, notamment pour le sexe, l'âge. Un peu moins facile quant aux origines socio-économiques, diplôme et handicap. Là où le bât blesse, disent-ils, c'est pour classer les personnes en fonction des origines culturelles, lesquelles sont très liées à l'appartenance ethnique. Face à cette diversité, il faudrait l'existence en amont d'un manager talentueux capable de conduire le projet vers des résultats escomptés (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2007). Tout le talent d'un manager est de savoir valoriser les compétences individuelles et de les faire converger en compétences collectives : c'est-à-dire susciter des liens entre les expertises de chacun et favoriser des synergies (Rouby et Thomas, 2009). C'est cela que fait le prêtre qui entreprend avec les bénévoles l'organisation d'une kermesse. En sa qualité de manager, il va créer l'équipe de pilotage pour conduire le projet de la kermesse.

Selon Agrawal (2000), si le groupe est très grand, des coûts de transaction et des conflits peuvent apparaître ; si le groupe est trop petit, il est difficile de générer les ressources nécessaires pour s'engager efficacement dans une action collective liée à une kermesse. Dans le contexte de paroisse les groupes de taille modérée sont plus à même de résoudre ces problèmes lorsqu'ils sont liés à la gouvernance et à la gestion de nombreuses ressources naturelles. En tant que leader le prêtre doit essayer de soumettre les bénévoles à un processus d'apprentissage des pratiques pour le bon déroulement de l'action collective (Ostrom, 2010). Le management de la diversité relève en effet d'une transformation de l'organisation qui « *inclut de nouveaux de modes d'apprentissage et de travail dans tous les compartiments de l'activité de l'organisme* » (Barth & Falcoz, 2010, p.21). Au sein des équipes organisées par le prêtre, les individus apprennent des normes spécifiques au contexte religieux dans lequel se déroule la kermesse. D'un point de vue analytique, on peut considérer que les individus apprennent des normes de comportement qui sont relativement générales et s'adaptent à une grande diversité de situations particulières (Crawford and Ostrom, 2005). Les normes étant apprises, chaque individu contribue à la réussite de la kermesse en ajoutant la bonne volonté et en apportant ses compétences propres à la disposition de toute l'équipe organisationnelle. Et d'un point de vue économique, la diversité répondrait à des préoccupations en aidant les entreprises à être plus efficaces et à mieux valoriser leurs ressources humaines (Cornet et Warland, 2008). La diversité dont il est question en contexte de paroisse est constituée des personnes qui s'engagent dans le bénévolat. Cela suppose un management de type particulier

## **2-2 le management des bénévoles**

Toute organisation a besoin de procéder par recrutement pour trouver du personnel capable de la faire fonctionner. Une meilleure compréhension du profil actuel des bénévoles et de leur motivation peut améliorer les stratégies de recrutement et de rétention des bénévoles. (Ward et Mckillop, 2011). Le recrutement défini par Sekiou et al., (2001) comme l'ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant, nécessite une attention particulière lorsqu'il s'agit des bénévoles en raison de la nature de ces acteurs non-salariés (Pujol, 2009). Le bénévole s'engage à donner sa vie et son temps, pour aider les autres dans un domaine particulier (Hamidi, 2002). Halba (2006) présente leur recrutement comme une manière de dresser un diagnostic des ressources humaines existantes pour définir les postes à pourvoir, préciser les compétences nécessaires et envisager des perspectives d'avenir et de

développement. La prise en compte des compétences est vitale dans le processus de recrutement de toute organisation, car les compétences individuelles doivent être gérées en lien avec la construction des compétences stratégiques et leur développement (Rouby et al., 2012). Le mode de recrutement des bénévoles peut paraître différent d'un contexte à un autre. En milieu religieux quelques fidèles s'engagent réellement pour rendre service bénévolement pour le fonctionnement de la paroisse. Pour ce qui est de l'organisation de la kermesse, le curé responsable de paroisse exprime son besoin de main-d'oeuvre à l'Eglise et accueille les volontaires qui viennent proposer leur disponibilité. Celle-ci constitue donc un critère d'importance capitale pour le choix des bénévoles qui cherchent à s'engager pour l'organisation de la kermesse paroissiale. Pour Dietrich et al., (2010) l'individu est considéré comme un capital, un « portefeuille de compétences » qu'on peut entretenir, développer, optimiser par un management et des pratiques de GRH adéquats.

Si L'expérience antérieure d'un métier, d'une pratique professionnelle ou d'un diplôme sont des prérequis dans plusieurs domaines du bénévolat (Kesterman et Monnier, 2005), le prêtre en paroisse ne peut exiger aucun critère majeur pour le choix des bénévoles. Certes la mobilisation de bénévoles aux compétences spécifiques est une aubaine pour les associations (Gateau, 2007), mais en paroisse le prêtre peut avoir la chance de découvrir des compétences adéquates ou non au sein de ses bénévoles. Dans tous les cas il lui revient la mission de former ses bénévoles en leur donnant des directives spécifiques pour la réussite de la kermesse. Dans cette optique le bénévolat peut permettre à certains individus d'acquérir des compétences qui leur seront utiles pour un emploi ; il peut aussi permettre d'accéder à des formations et de gagner de l'expérience pratique en vue d'un emploi rémunéré (Ward et Mckillop, 2011). L'une des missions du bénévole consiste à offrir à tous les bénéficiaires de son service son « savoir », « savoir-faire » et « savoir-être » (Cousineau, 2017)

Aussi est-il important de comprendre ce qui motive un volontaire afin que cette compréhension soit utilisée pour atteindre, fidéliser et retenir les bénévoles (Clary, Snyder, et Ridge, 1992). Les motivations du bénévolat paraissent multiples, ce qui permet sans doute de comprendre la diversité des formes d'engagement bénévole (Bougard et al. 2014). Parmi ceux qui viennent proposer leur disponibilité il a les bénévoles qui veulent effectuer un travail utile et constater les résultats de leur participation (Simonet, 2010). La mission du prêtre consiste à les aider à atteindre leur objectif. D'autres bénévoles désirent se sentir utile en apportant un peu de bonheur aux autres ; ils s'engagent à faire des actions constructives, à partager avec des amis, nouer des liens et occuper leur temps libre (Robichaud, 2003). Ces différentes ambitions se

retrouvent au sein des bénévoles que le prêtre mobilise pour l'organisation de la kermesse paroissiale. La Kermesse nous plonge généralement au coeur d'une scène ou des êtres humains se bousculent dans une diversité d'activités et de relations propres à une paroisse, microcosme de la société (Kellett-Betsos, 2008). Le prêtre se fixe alors comme objectif d'aider et de fidéliser les individus qui font du bénévolat parce qu'ils veulent que l'organisation survive, grandisse et que ses produits soient à la disposition des autres (Schiff, 1990)

### 3- Le cadre méthodologique de la recherche

#### Méthode

Cette étude vise à explorer les formes prises par la gestion de la diversité des bénévoles pour l'organisation de la kermesse. Nous nous appuyons sur l'expérience des kermesses organisées par les prêtres en paroisse d'île de France. La spécificité de la thématique, comme celle de l'échantillon retenu, nous ont conduit à retenir une méthodologie qualitative tant cette dernière est utile lorsque " *tous les concepts relatifs à un phénomène donné n'ont pas été identifiés... et qu'une exploration plus approfondie d'un sujet est nécessaire pour améliorer la compréhension* " (Corbin et Strauss, 2012, p.7).

#### Echantillon

Cette étude a utilisé la technique de l'échantillonnage raisonné (Miles et Huberman, 1994) dans laquelle les participants ont été sélectionnés en fonction de leur potentiel à fournir des réponses aux questions de recherche. Pour atteindre cette population nous avons mobilisé un échantillon constitué de 30 prêtres et de 50 bénévoles dont 10 couples. Tous contactés dans la région parisienne ils ont accepté d'être interrogés. Dans une approche échantillonnage théorique, nous avons cherché à maximiser la diversité dans les interviewés rencontrés en termes de pays d'origine, d'âge, de genre, de profession, de classes sociales pour fonder nos analyses plus sûrement (Corbin et Strauss, 2008). Notre échantillon est donc de 80 individus. Le tableau 1 résume les caractéristiques de notre échantillon et témoigne de la diversité des bénévoles interrogées par leur pays d'origine, leur rôle, leur diocèse, leur âge.

**Tableau 1. Diversité des bénévoles**

INTERVIEW W	NOMS	AGES	PROFESSION	ORIGINE	DIOCESE
1	Sophie	17	Etudiante	Ivoirienne	Paris
2	Anne	23	Etudiante	Française	Paris
3	Antoine	45	Médecin	Française	Paris
4	Patrick et Josiane	50 et 46	Cuisinier et garderie	Sénégalaise	Paris
5	Anatole	54	Pharmacien	Congolaise	Paris
6	Brice et Pierrette	65 et 63	Retraités	Malgache	Paris
7	Sylvie	70	Secrétaire	Togolaise	Evry
8	Benoite	34	Médecin	Ivoirienne	Evry
9	Andréas	29	Décoratrice	Française	Evry
10	Opportune	31	Doctorante	Congolaise	Evry
11	Gatien et Prisca	54 et 49	Enseignant et commerçante	Béninoise	Meaux
12	Pierre	62	Transport	Haïtienne	Meaux
13	Sidonie	26	Médecin	Sénégalaise	Meaux
14	Epiphane	23	Etudiant	Française	Meaux
15	Ana	66	Enseignant	Portugaise	Meaux
16	Maria	39	Juriste	Camerounaise	Meaux
17	Paul et Bénédicte	52 et 50	Commerçants	Française	Meaux
18	Christian	47	Médecin	Française	Versailles
19	Laurent et Astrid	43 et 40	Commerçants	Béninoise	Versailles
20	Valentin	62	Pharmacien	Antillaise	Versailles
21	Cyril et Jeanne	58 et 55	Taximan et Secrétaire	Malgache	Versailles
22	François	64	Secrétaire	Haïtienne	Versailles
23	Monique	41	Comptable	Ivoirienne	Créteil
24	Irenée	48	Juriste	Antillaise	Créteil
25	Monique	64	Juriste	Camerounaise	Créteil
26	Teresa	68	Retraité	Portugaise	Pontoise

27	Denise	71	Retraité	Française	Pontoise
28	Jean et Floriane	45 et 46	Enseignants	Sénégalaise	Pontoise
29	Philippe	73	Retraité	Togolaise	Pontoise
30	Claude	57	Police	Antillaise	Pontoise
31	Jules et Anicette	43 et 40	Sapeur pompier et infirmière	Pakistanaise	Saint Denis
32	Françoise	53	Enseignante	Pakistanaise	Saint Denis
33	Claire	64	Médecin	Française	Saint Denis
34	Polycarpe	66	Pompe funèbre	Béninoise	Saint Denis
35	Norbert	60	Juriste	Française	Saint Denis
36	Eric et Christiane	54 et 52	Police et ménagère	Congolaise	Saint Denis
37	Claudine	19	Secrétaire	Française	Nanterre
38	Cindy	34	Doctorante	Française	Nanterre
39	Annick	23	Décoratrice	Antillaise	Nanterre
40	Anicet et Sandra	42 et 39	Pompe funèbre et infirmière	Congolaise	Nanterre

Source : auteur

Nous nous sommes intéressés aussi aux prêtres rencontrés sur les mêmes paroisses que ces bénévoles. Ce sont généralement les responsables de paroisse qu'on appelle des curés et d'autres collègues qu'on appelle des vicaires. Ils ont accepté à la suite des bénévoles de répondre à nos questions. Ils sont âgés de 34 à 65 ans et ont tous l'expérience de la gestion des diversités lors des kermesses. La plupart des prêtres sont d'origine française mais il y en a aussi qui sont des prêtres venus d'ailleurs.

#### Protocole d'entretien

Nous avons eu recours à des entretiens approfondis et semi-structurés. L'anonymat a été garanti et les personnes interrogées ont été informées qu'elles pouvaient interrompre l'entretien à tout moment. Les noms figurant dans les résultats sont donc des noms attribués par nous-mêmes. Les entretiens ont eu lieu entre Février 2020 et Janvier 2022 et ont duré entre 30 minutes et 90 minutes. Toutes les interviews furent réalisées en présentiel dans la paroisse de l'interviewé sauf dans cinq cas où le téléphone fut utilisé à cause de la crise pandémique ou de difficultés d'emploi du temps. Les interviews se déroulèrent en français langue commune à l'ensemble

des interviewés. Après les interviews enregistrés à l'aide de nos téléphones portables, nous avons procédé à la retranscription de tous les interviews et avons obtenu un matériau dense de 603 pages.

Un guide d'entretien a été utilisé mais de manière souple afin de laisser aux interviewés la possibilité d'approfondir un thème présent dans le guide ou d'ouvrir la discussion sur une thématique absente. Le guide d'entretien comprenait trois blocs de questions : des informations générales sur la personne interrogée, des questions sur les stratégies utilisées par les prêtres pour rassembler les bénévoles et les associer à l'organisation des kermesses; des questions relatives à la gestion de la diversité des bénévoles pendant la kermesse. Toutes les réponses reçues ne sont pas rapportées dans cette étude. Nous avons procédé à l'analyse du matériau grâce au logiciel NVIVO qui nous a permis de retenir les thèmes récurrents avec les verbatims clés jugés importants compte tenu de leur fréquence dans le corpus obtenu à partir de la retranscription des interviews.

#### **4- Les résultats**

Nos résultats témoignent tant de l'organisation de la kermesse comme lieu de management de la diversité que de la gestion des bénévoles faite par les prêtres.

##### **4-1 Les stratégies en amont de la kermesse**

###### **4-1-1 Etablir son programme pastoral**

La première stratégie pour organiser et réussir une kermesse est le travail personnel préalable du prêtre consistant à rendre les diversités plus agréables et aisément gérables. Déjà dans la conception du projet de kermesse le prêtre intègre la diversité. Le père Xavier du diocèse de Paris affirme : « *Je dois m'appuyer forcément sur les anciens bénévoles, j'établis donc la liste des personnes dont j'ai connaissance, je vais consulter les archives, puis j'ai une idée du réseau des principaux bénévoles que je dois placer à des points stratégiques* ». Il en est de même pour le père Damien du diocèse de saint Denis : « *je programme une fête de fin d'année qui prends la forme d'une kermesse et qui rassemble en plus de tous les paroissiens de nombreuses autres personnes venues d'ailleurs, Mais il me faut prévoir en amont le fonctionnement de l'équipe des bénévoles avec qui je vais travailler. Il s'agit d'une minorité de leader d'opinion sur qui je dois m'appuyer* ». Le programme n'est donc pas figé ; les prêtres prévoient de place pour les nouvelles initiatives. Au lieu d'une kermesse en fin d'année, certains curés l'organisent en début d'année et d'autres en milieu d'année en tenant compte des éventuelles propositions de la diversité des bénévoles : « *Ici les gens se retrouvent au retour de leurs vacances en un cadre*

*festif qui a finit par prendre l'allure de kermesse. C'est donc en début d'année que nous faisons la kermesse qui constitue une fête de la rentrée. Je cherche à m'appuyer sur des figures qui ont été remarquablement engagées dans les précédentes éditions » dit le père Franck du diocèse de Versailles qui manifeste sa satisfaction de compter sur des bénévoles qu'il sait efficaces : « Je prends mon temps de bien penser à l'organisation de la kermesse qui se déroule chaque année le dimanche de l'épiphanie. Mon objectif est à la fois de révéler toutes les cultures présentes sur la paroisse et d'en faire un cadre pour l'évangélisation des cultures par elles-mêmes. Donc je cible les personnes pouvant représenter les différentes cultures pour les impliquer dans mon équipe » affirme le père Paul de Nanterre. Nous pouvons donc constater que la diversité est déjà intégrée par plusieurs prêtres dans leur programmation.*

#### **4-1-2 Stratégies de la communication**

La stratégie de l'organisation de la kermesse consiste à en parler suffisamment pour valoriser son importance. Le prêtre introduit la diversité dans le choix des bénévoles à qui il s'adresse en premier. « *Je commence par sensibiliser en privé les bénévoles que je sais influents et compétents sur qui je peux m'appuyer. Cela me donne d'abord la garantie sûre de la constitution d'une équipe de bénévole multi compétente »* affirme le père Sylvain du diocèse de Créteil. « *J'emprunte tous les moyens de communication possible pour sensibiliser d'abord les anciens bénévoles acteurs de l'organisation puis j'élargis la sensibilisation à tous les fidèles paroissiens »* dit le père René curé d'une paroisse de Pontoise. La stratégie de la sensibilisation de certains bénévoles en privé avant la généralisation de la communication est adoptée par beaucoup de prêtres sur leurs paroisses : « *Je prends le temps de m'investir à fond dans la communication pour expliquer l'utilité de la kermesse aux paroissiens »* affirme André, un prêtre du diocèse de Versailles. « *Cette communication se fait d'abord au cours des réunions avec l'équipe d'animation pastorale (EAP), puis lors des réunions avec les différents responsables engagés dans le bénévolat et intéressés par le projet de kermesse »* affirme le père Julien du diocèse de Paris. Il poursuit : « *ensuite j'informe les fidèles au cours des annonces à la messe de se préparer pour une bonne organisation de la fête paroissiale en fin d'année. Je les charge tous de la mission de répandre la nouvelle et d'inviter familles et amis »*. Toujours dans le cadre de la communication, certains prêtres utilisent les réseaux sociaux pour répandre l'information et atteindre un plus grand nombre de fidèles. « *Sur notre paroisse nous faisons de la sensibilisation à travers les réseaux sociaux ; ce sont les fidèles eux-mêmes qui s'organisent pour divulguer l'annonce sur les réseaux qu'ils maîtrisent mieux que nous »* affirme le père

Sylvain du diocèse de Créteil. L'explication du bien-fondé de la kermesse attire une forte diversité des bénévoles

#### **4-1-3 Recherche de la main d'oeuvre**

L'autre stratégie importante de l'organisation de la kermesse consiste à la recherche de la main d'œuvre par les prêtres. Ils font du recrutement direct et du recrutement indirect. En plus de s'appuyer sur l'équipe antérieure ils leur demandent d'aller solliciter des compétences dans le rang de leur connaissance et divers réseaux. « *Nous sollicitons les bonnes volontés à venir aider la paroisse pour l'organisation de la kermesse, puis ils viennent nombreux* » affirme le père Augustin de Créteil. « *Dans le diocèse de Meaux les fidèles ont la tradition de la Kermesse, ils se connaissent, et dès que le prêtre annonce la fête ils viennent tous spontanément. Et souvent ils amènent leurs amis pour participer bénévolement à l'organisation* » dit le père Brice qui poursuit : « *Je ne manque jamais de main d'œuvre sur ma paroisse pour organiser les kermesses, les fidèles se montrent très motivés et très dynamiques. Parmi eux je confie des responsabilités sensibles à des personnes dont je reconnais des compétences dans des domaines précis* ». Le prêtre accorde priorité aux gens qu'il reconnaît compétents puis il leur accorde de la visibilité. Le problème qui se pose à certains prêtres est lié à la responsabilisation des fidèles qui viennent nouvellement proposer leur service. « *Lorsque nous ne les connaissons pas, nous créons un dialogue avec eux pour bien comprendre leur proposition et leur capacité de conduire leur projet pour la Kermesse avant de les embaucher dans l'organisation* » affirme le père Arsène de Nanterre. Il ajoute que : « *généralement nous leur faisons confiance même si nous ne les connaissons pas assez suffisamment. Nous prenons juste le soin de bien leur donner des directives pour le bon déroulement de la fête* ». « *Et nous nous rendons compte qu'aucune tentative de recrutement n'est aisée nulle part, même quand il s'agit du bénévolat* » affirme le père Yves de Versailles. En définitive face à cette diversité de recrues, le prêtre procède à une sorte de compartimentalisation des bénévoles dans les responsabilités qu'il confie à chacun. C'est aussi l'occasion de valoriser leurs compétences en leur accordant plus d'espace dans l'organisation.

#### **4-1-4 Organiser des séances de réunions**

La diversité se crée à partir des réunions qui permettent aux prêtres de découvrir de nouveaux talents au sein des bénévoles. Concrètement certains prêtres organisent des mini- réunions avec quelques groupes avant d'élargir à des grandes réunions. « *De façon séparée je rencontre les*

*jeunes, puis les adultes selon leur groupe d'appartenance paroissiale. C'est au cours de ces mini-réunions que je découvre des compétences au niveaux des hommes et des femmes que j'invite à d'autres réunions avec d'autres personnes »* affirme le père Jean-Baptiste du diocèse de Meaux. Ces genres de mini-réunion accordent aux prêtres la chance de découvrir et de s'appuyer sur des talents à l'intersection de plusieurs groupes. Tous les prêtres interrogés ont souligné l'importance d'organiser et de multiplier les réunions bien longtemps avant la date de la kermesse. *« Je suis conscient que je ne peux pas travailler tout seul j'ai besoin des autres surtout les bénévoles »* dit le père Firmin de Créteil qui ajoute : *« pour une meilleure organisation on a besoin de créer des réunions d'analyse et de discussions des nombreuses propositions venant des uns et des autres »*. Dans le même sens le père Narcisse de Nanterre explique : *« au cours de ces réunions dont l'ordre du jour est naturellement bien connu, la kermesse, nous nous écoutons attentivement les uns et les autres. Les idées et propositions sont émises et surtout discutées. Nous suivons tous ensemble l'avancement de l'organisation. Et j'essaie de mettre tout le monde au même niveau d'information »*. Ces réunions se multiplient pour des raisons qu'évoque le père Alexandre du diocèse de Evry : *« nous sommes obligés de multiplier les réunions parce que nous accueillons et nous gérons la diversité des acteurs bénévoles. Cela engendre de la diversité des idées, qui sont diversement émises et diversement comprises. Chacun cherche à réussir sa mission et à satisfaire sa catégorie sociale. Alors les explications sont foisonnantes, et parfois les réunions deviennent des lieux de grands débats »*. Selon le père Jean-Baptiste du diocèse de Meaux : *« ces débats peuvent porter sur la logistique, la sécurité, les dépenses à engager, etc »*. Il revient au prêtre de pouvoir faire la synthèse des idées retenues ; et cela il le fait lui-même ou bien il nomme un coordonnateur de la séance qui s'en charge.

#### **4-1-5 Recueil des activités attirantes**

En quête des activités attirantes et rentables le prêtre définit avec les bénévoles ce qui pourrait paraître intéressant pour satisfaire la diversité des paroissiens. Il se renseigne et demande les avis au près de tous les bénévoles engagés pour la kermesse. *« Moi je me renseigne suffisamment au près de chaque catégorie de bénévoles pour savoir ce qui peut vraiment les intéresser eux et la communauté paroissiale »* affirme le père Bienvenu du diocèse d'Evry. Cette stratégie qui consiste à rechercher des jeux et de diversifier les activités permet de combler les attentes de chaque génération, chaque culture, chaque catégorie sociale : *« nous chargeons les jeunes d'organiser des jeux et des choses qui puissent accrocher l'intérêt des jeunes et des*

*enfants »* affirme le père Moïse du diocèse de Saint Denis. *« Nous constatons que les bénévoles préparent des repas en tenant compte de la variété des cultures, et nous avons donc le jour de la kermesse des repas africains, antillais, asiatiques et français ; chacun retrouve son goût »* dit le père Cyprien de Paris. Cette stratégie valorise chaque bénévole dans ses compétences professionnelles et dans sa culture dans la mesure où le prêtre demande à chacun ce qu'il est en mesure de réaliser avant de laisser la personne s'investir. *« Nous essayons de varier les stands de jeux et de divertissement en tenant compte de la diversité des bénévoles organisateurs et surtout de leur compétence à superviser les stands »* dit le père Bienvenu du diocèse d'Evry. *« Il est loisible de découvrir une prolifération des initiatives qui varient d'une année à une autre selon l'effectif des bénévoles »* estime le père Donatien du diocèse de Meaux. *« Nous constatons des regroupements ethniques autour de la gestion de certains stands ; certains jeux attirent les bénévoles africains, tandis que les asiatiques sont plus nombreux autour d'autres stands »* remarque le père Luc du diocèse de Pontoise.

## **4-2 Les stratégies pendant la kermesse**

### **4-2-1 Investir les bénévoles**

Investir les bénévoles est une stratégie qui consiste à faire travailler tous les bénévoles qui sont venus s'inscrire pour organiser la kermesse. *« Etant donné qu'ils ont la bonne volonté pour soutenir la kermesse, il convient de leur trouver du travail à faire pour que personne ne soit oisif ni laisser de côté »* dit le père Symphorien de Pontoise. *« Lorsque nous responsabilisons les bénévoles, ils s'associent leurs amis ou d'autres membres de leur famille qu'ils invitent pour faire de la kermesse un lieu de grande convivialité »* affirme le père Judicael de Nanterre. Dans ce même diocèse le père Isidore considère que *« les kermesses sont les occasions où chaque famille cherche à manifester son influence sociale au sein de la paroisse, donc chaque famille se charge d'inviter le plus grand nombre d'amis et de connaissances possibles, et chacun s'occupe bien de ses invités »*. Le prêtre constate une émulation au sein de l'équipe des bénévoles dont chacun s'engage de façon totale durant toute la journée de la kermesse. *« Tout porte à croire que les bénévoles s'investissent pour être rémunéré à la fin de leur travail, alors que la kermesse relève du pur bénévolat et les bénéfices ne rentrent que dans la caisse paroissiale »* affirme le père Jean-Eudes de Créteil qui ajoute : *« nous réussissons à les mobiliser tous dans les petites équipes que nous formons et qui travaillent le jour de la kermesse pour s'occuper des différentes activités »*

#### 4-2-2 Implication personnelle du prêtre

Une autre stratégie très importante réside dans l'implication personnelle du prêtre comme élément constitutif de cette diversité. Les prêtres essaient de faire disparaître la dimension hiérarchique existant entre eux et les laïcs, en se plaçant parmi eux et non au-dessus d'eux. « *Nous nous engageons aux côtés de nos bénévoles, nous les accompagnons, nous les soutenons* » affirme le père Benoit de Créteil. « *Il faut dire que notre implication est d'abord et avant tout pastoral, car selon l'Évangile, le pasteur doit rester près de ses brebis et non loin d'eux* » souligne le père Claude de Paris. Cette stratégie exige des prêtres une certaine flexibilité identitaire et sociale, les appelant à s'adapter à chacun et à tous. « *Le prêtre ne vient pas comme un donneur d'ordre mais comme celui qui avec humilité montre le bon exemple par son implication personnelle à la kermesse* » renchérit le père Serge d'Evry. Tout cela nécessite la mise en œuvre des multiples identités qui font la richesse du prêtre. Il doit être capable de changer ou de varier les registres de langues, de discours pour être bien accessible à tous et compréhensible par tous. Surtout son effort d'humilité suscite également l'humilité des autres bénévoles dans leur grande diversité. « *Moi je m'occupe du stand de la sonorisation, tandis que mon vicaire veille sur les stands des jeux avec les jeunes* » affirme le père Stanislas de Paris. « *Je crois que les bénévoles sont sensibles à notre présence qui devient du coup une bonne stratégie de gestion de la diversité* » estime le père Paulin de Versailles

#### 4-3 Pouvoir religieux et pouvoir managérial : difficile conciliation

##### 4-3-1 Unir la diversité

De nos interviews il ressort que c'est le prêtre lui-même qui passe d'abord pour un élément unificateur de la diversité. C'est autour de la personne du prêtre que se construit l'unité de la diversité qui organise la kermesse. « *En tant que curé notre pouvoir de gouvernance de la paroisse nous confère le privilège de nous placer en position de leader pour gérer la diversité mais les choses ne sont pas toujours faciles pour nous lorsque nous nous trouvons en face d'une diversité remarquable* » avoue le père Donatien de Meaux. « *Une chose est de convoquer et de rassembler la diversité des bénévoles et autre chose est de les gérer. En effet si le rassemblement est aisé c'est compte tenu de la foi des bénévoles qui arrivent parce qu'ils sont d'abord des croyants. Cette identité de croyant les oblige à accorder une certaine confiance au prêtre qui les convoque. Mais ils se trouvent beaucoup parmi eux qui ont des compétences vraiment extraordinaires qui dépassent le prêtre à plusieurs égards* » affirme le père Julien de Paris. « *Lorsqu'ils répondent à notre appel, nous nous trouvons à manager des gens qui sont*

*socialement très riches, intellectuellement de haut niveau, ayant des compétences avérées dans des domaines précis. Devant cette diversité je ne m'éloigne pas de l'objectif qui consiste à réussir la kermesse en unissant la diversité d'organisateur bénévoles et en les impliquant tous dans l'organisation de la fête »* affirme le père Luc de Pontoise. *« Ma plus grande stratégie est de les écouter pour valoriser leurs idées et leurs propositions respectives en les aidant à les mettre en pratique dans le cadre de la kermesse »* dit le père Judicael de Nanterre. Il poursuit : *« Dans nos rapports lors des préparations, je constate que mes bénévoles tiennent compte de ma position d'autorité et responsable de la paroisse mais moi je dois tenir compte de leur présence et valoriser leurs différentes compétences pour obtenir les résultats escomptés lors des kermesses »*. *« C'est après plusieurs années d'organisation des kermesses que j'ai fini par acquérir des aptitudes de gestion des diversités ; sinon le fait d'être prêtre ne nous confère pas automatiquement la capacité du bon management des diversités ou des groupes »* affirme le père Moïse du diocèse de Saint Denis qui ajoute : *« Notre joie c'est de constater le bon état d'esprit de ces grands messieurs et mesdames qui se laissent facilement gérer par nous sûrement parce qu'ils se retrouvent dans un environnement religieux ; c'est un geste de grande humilité de leur part »*. La gestion de la diversité par le prêtre dépend donc grandement de la conciliation qu'il opère entre son pouvoir religieux et sa capacité de management.

#### **4-3-2 Multiplier la diversité**

En dépit de la diversité inhérente à l'équipe des bénévoles organisateurs de la kermesse sous le leadership du prêtre, force est de constater que la kermesse devient un lieu où la diversité se multiplie. C'est cela que nous constatons à partir des témoignages des prêtres. *« La kermesse nous permet de regrouper les paroissiens par tranche d'âge. L'organisation prévoit des rassemblements où chaque génération peut se retrouver et s'épanouir »* affirme le père Serge d'Evry. Toujours dans le même diocèse le père Alexandre donne des détails : *« Les scouts d'ici s'organisent entre eux pour accueillir leurs amis scouts venus d'ailleurs ; nous remarquons aussi que certains africains préfèrent aller acheter leur repas auprès des stands où l'on vend des repas africains, les antillais font pareil, de même que les asiatiques. La kermesse favorise le regroupement convivial des ethnies et des peuples qui découvrent d'autres repas de leur pays ou continents »*. Mais ce qui est plutôt souligné par beaucoup de prêtres c'est le brassage flagrant des cultures et des ethnies. Et ce brassage génère d'avantage une admirable diversité. Les bénévoles qui sont déjà socialement différents les uns des autres de par leur profession et leur origine doivent s'engager pour créer d'autres diversités. *« Je peux mettre dans l'équipe de*

comptabilité les gens comme infirmiers ou sapeurs pompiers qui n'ont aucune formation en comptabilité mais qui acceptent de se mettre ensemble pour compter l'argent généré par la kermesse » affirme le père René de Pontoise. Mais cette pratique n'est pas pareille partout. Tandis que certains prêtres tiennent compte simplement de la disponibilité des bénévoles, d'autres prêtres insistent beaucoup sur leur compétence professionnelle ou sociale avant de leur confier des tâches. « Je ne pouvais pas ne pas confier la comptabilité de la kermesse à la jeune comptable de 41 ans qui est dans le groupe » estime le père Benoit de Créteil. Ailleurs on assiste à la création des binômes anodins à qui l'on peut confier des tâches anodines. « J'ai mis une enseignante pakistanaise et un juriste français ensemble pour superviser un stand de projection de bande dessinée pour enfants, alors qu'ils n'avaient jamais géré ce stand. Ils ont juste suivi les consignes que je leur ai donnés et cela a bien marché » affirme le père Damien du diocèse de saint Denis. « Chaque expérience de kermesse me permet de découvrir chaque année la capacité des diversités professionnelles et culturelles de se mettre ensemble pour générer de nouvelles diversités de pratiques » nous dit le père Narcisse de Nanterre.

**Tableau 2 : Synthèse des stratégies de gestion de la diversité**

STRATEGIES	LES PRÊTRES	LES DIOCESES
Etablir un programme pastoral	- Xavier - Damien - Franck - Paul	- Paris - Saint Denis - Versailles - Nanterre
Communication	- André - René - Julien - Sylvain	- Versailles - Pontoise - Paris - Créteil
Recherche de la main d'œuvre	- Augustin - Brice - Arsène - Yves	- Créteil - Meaux - Nanterre - Versailles
Organiser des réunions	- Firmin - Narcisse - Alexandre - Jean-Baptiste	- Créteil - Nanterre - Evry - Meaux

Recueil des activités attirantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moïse</li> <li>- Cyprien</li> <li>- Bienvenu</li> <li>- Donatien</li> <li>- Luc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saint Denis</li> <li>- Paris</li> <li>- Evry</li> <li>- Meaux</li> <li>- Pontoise</li> </ul>
Impliquer tous les bénévoles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Symphorien</li> <li>- Judicael</li> <li>- Isidore</li> <li>- Jean Eudes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontoise</li> <li>- Nanterre</li> <li>- Nanterre</li> <li>- Créteil</li> </ul>
Implication personnelle du prêtre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benoit</li> <li>- Claude</li> <li>- Serge</li> <li>- Stanislas</li> <li>- Paulin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créteil</li> <li>- Paris</li> <li>- Evry</li> <li>- Paris</li> <li>- Versailles</li> </ul>

Source : auteur

## 5- Discussion

Le but de notre recherche était de comprendre comment le prêtre en paroisse entreprend la gestion de la diversité des bénévoles pour organiser et réussir une kermesse. On constate de prime abord avec Kellett-Betsos (2008) et Bleuzen (2008) que la kermesse paroissiale est le lieu de grand brassage de multiples diversités. Notre analyse des résultats nous permet d'identifier que toute action sur la diversité nécessite la mise en commun des volontés, des connaissances, des savoirs, des savoir-faire et de la disponibilité. L'engagement des bénévoles se fait très dynamique pour l'organisation de la kermesse. Un travail en amont se fait sur plusieurs mois de préparation, de concertation et de discussion entre bénévoles et avec le prêtre, faisant de la paroisse un lieu d'expérimentation de la gestion de la diversité. Cela confirme l'étude de Semache (2006) qui estime que le mode d'organisation, qui consiste à réunir des personnes d'univers et de compétences différents, a suscité un intérêt certain chez les chercheurs comme chez les praticiens. En paroisse le prêtre s'avère un praticien de grand acabit à travers sa gestion de la diversité des bénévoles. Plus précisément nos résultats confirment la thèse de Özbilgin et ses alliés (2011) selon laquelle les politiques de diversité doivent prendre en compte la multiplicité des appartenances, en ayant conscience des combinaisons des

différentes caractéristiques des individus. Les travaux de Rouby et Thomas (2009) s'en trouvent aussi corroborés par nos résultats.

La kermesse augmente le sentiment d'appartenance à une collectivité sociétale. A l'aune de l'étude de Jayne et Dipboye (2004) notre recherche montre qu'en apprenant à se connaître, en dialoguant, les individus prennent conscience de l'apport de chacun et des ressources disponibles au sein du collectif formant la diversité. Les bénévoles engagés peuvent être effectivement considérés comme un capital, un « portefeuille de compétences » comme le suggèrent Dietrich et al. (2010). En dépit de sa connotation religieuse la kermesse paroissiale mobilise le déplacement d'une diversité consistante laissant à chaque bénévole le soin d'apporter sa contribution. Ce type de diversité intègre la multiplicité des appartenances, avec la conscience des combinaisons des différentes caractéristiques des individus (Özbilgin et al., 2011). La présence des personnalités politiques et administratives de même que d'autres composantes de la société confèrent à coup sûr un caractère de diversité à la kermesse qui à priori était une action religieuse caritative. Elle est un enjeu stratégique de fraternisation des différentes composantes religieuses et sociétales présentes dans la localité. Il s'agit également d'une mobilisation très participative des différentes composantes sociales et culturelles de la localité autour d'un objectif commun.

S'il est vrai que la diversité répond à des préoccupations économiques en aidant les entreprises à être plus efficaces et à mieux valoriser leurs ressources humaines, comme le soutiennent Cornet et Warland (2008), la diversité des bénévoles regroupés autour de la kermesse dévoile autant les caractères de solidarité et de générosité de chaque bénévole, de chaque paroissien, de chaque groupe et de chaque famille. Il s'agit de contribuer à la réalisation des projets de développement et de l'entretien des paroisses. D'importants investissements financiers se font lors de la kermesse par les participants de toute catégorie sociale et de tous âges, venus de divers horizons. L'action collective de la diversité des bénévoles passe par les mobilisations individuelles, car hors des sujets, les mouvements de masse perdent leur clairvoyance et leur sens moral (Brasseur et Morin, 2015). La kermesse peut donc représenter une sorte de bonne école, qui, au-delà de l'acquisition de savoir-faire militants, implique une véritable socialisation (Martinache, 2011).

Plusieurs apports théoriques sont réalisés par cette étude. Le premier est que la kermesse révèle que le caritatif peut être créateur de la diversité. Car elle intègre des actions individuelles, des interactions personnelles des individus et des décisions comme variables d'action entre les bénévoles dont la diversité des formes d'engagement (Bougard et al. 2014) est remarquable

dans nos résultats. Le deuxième apport réside dans les différentes stratégies déployées par les prêtres qui démontrent que les pratiques pastorales peuvent engendrer des techniques managériales de gestion de la diversité. Car ces différentes stratégies favorisent l'acquisition des savoir-faire spécifiques pour les bénévoles et améliorent la connaissance globale de l'organisation d'une pratique traditionnelle appelée kermesse. Le troisième apport de cette recherche est de démontrer aussi que la dynamique personnelle de chaque bénévole et de chaque participant, plus que constructive (Robichaud, 2003), renforce le caractère collectif et sociétal de la kermesse qui transcende le simple contexte de paroisse pour s'ouvrir sur d'autres enjeux sociétaux.

Du point de vue managérial, cette recherche interroge sur la fidélisation des bénévoles engagés au sein des paroisses car c'est eux la pièce maîtresse de l'organisation de la kermesse dont le prêtre se fait coordonnateur et manager de première ligne. A l'instar des travaux de Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) cette étude confirme que c'est au niveau opérationnel que se joue la réussite des projets de changement, qui passe notamment par la capacité des managers de première ligne à s'approprier et déployer le changement dans leur environnement de proximité. A travers le recrutement des bénévoles, leur accompagnement, leur suivi et leur fidélisation autour d'une action collective des diversités les prêtres développent différentes pratiques managériales qui interpellent la science de gestion.

Autant l'articulation des compétences stratégiques et individuelles constitue une question clé pour la GRH contemporaine (Rouby, et al., 2012) autant les stratégies mises en œuvre par les prêtres pour réussir la gestion de groupe de taille moyenne en contexte de paroisse constituent un apport managérial qui peut inspirer les gestionnaires des ressources humaines. Le mérite de cette recherche réside aussi dans l'importance de repenser la pratique de la gestion de la diversité par une institution religieuse qui fait disparaître les clivages de classes sociales (Gray et Kish-Gephart, 2013). A partir de l'analyse des résultats de cette recherche il résulte que les prêtres constituent de véritables managers efficaces pour la gestion de la diversité au sein d'une organisation micro sociale de type particulier appelée paroisse.

## 6- Conclusion

Dans un contexte où le catholicisme se voit questionné par des scandales multiples (Béraud, 2006), ce travail offre l'avantage de découvrir une autre facette du métier de prêtre. En effet, grâce à l'ingéniosité managériale déployée par le prêtre l'organisation de la kermesse aboutit à des résultats épanouissants. Si les phénomènes organisationnels permettent l'acquisition de niveaux de compétences différents, dans l'organisation de la kermesse c'est plutôt l'« agir ensemble » qui est le dénominateur commun des individus et non la compétence. Nous sommes intéressés par les deux critères qui selon Dupuich (2011) caractérisent les diversités : Le fait d'avoir un objectif commun, et le fait d'être collectivement solidaires du résultat final. Différents facteurs peuvent distinguer les bénévoles les uns des autres en paroisse mais ne constituent aucunement de barrière pour l'organisation collective de la kermesse.

Après une revue de littérature portant sur le management de la diversité et le management des bénévoles, nous avons mis en lumière le travail managérial du prêtre qui entreprend d'organiser une kermesse en s'appuyant sur les ressources humaines que constituent les bénévoles paroissiens dans leur grande diversité. A partir d'une méthodologie qualitative nous avons travaillé avec une base empirique faite des interviews semi- directives réalisées auprès de 50 bénévoles et 30 prêtres. Au bout de cette recherche nous ajoutons à la littérature quelques aspects spécifiques de management de la diversité en contexte religieux par des leaders atypiques que sont les prêtres.

Méthodologiquement, la taille des résultats de cette recherche empêche de généraliser. Nous estimons que plusieurs ouvertures restent encore à explorer dans ce débat sur la gestion de la diversité des bénévoles entreprise par les institutions en générale, et la gestion de la diversité en milieu religieux en particulier. Ce travail a tenu compte uniquement du travail stratégique de gestion de la diversité fait par les leaders-prêtres dans un contexte particulier ; l'on pourra également réaliser un autre travail à partir des opinions et des points de vue des autres membres constituants cette diversité que nous avons présentée dans cet article dans le tableau 1.

## 7- Référence

- Acker J., (2006), Inequality Regimes, Gender, Class, and Race in Organizations, in *GENDER & SOCIETY*, Vol. 20 No. 4, 441-464
- Agrawal, A., (2000), Small is beautiful, but is larger better? Forest-management institutions in the Kumaon Himalaya, India. In: Gibson, C., McKean, M., Ostrom, E. (Eds.), *People and Forests: Communities, Institutions, and Governance*. MIT Press, Cambridge , MA , pp. 57–86.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., (2007), Les managers de première ligne et le changement ; Dans *Revue française de gestion* 2007/5 (n° 174), pages 115 à 130
- Barth, I., Falcoz, C., (2010), « Introduction », in I. Barth, C. Falcoz (Dir.), *Nouvelles perspectives en management de la diversité, égalité, discrimination et diversité dans l'emploi* (pp.9-28), Paris : Éditions EMS.
- Beraud, C., (2006), *Le métier de prêtre, approche sociologique*. Les éditions de l'atelier, Paris
- Bleuzen, B., (2008), « Africains » en paroisses de banlieues. *Archives de sciences sociales des religions*. Éditions de l'EHESS. N°143, juillet-septembre.
- Boterf le, G., (2000), «Construire les compétences individuelles et collectives», les Editions d'Organisation
- Bougard, J., et al., (2014), *Bénévolat et accès à l'emploi, les enseignements d'une expérience contrôlée*. Presses de sciences po,
- Brasseur, M., et Morin, M., (2015), Quand l'action collective passe par les mobilisations individuelles. Dans *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2015/2 (n° 16, vol. 4), page 2
- Brechet, J.P., (1994), «Le projet, l'action collective et les théories de l'entreprise», communication à la journée de recherche IAE de Lille, p. 32
- Bremond d'Ars, N., (2006), Les catholiques et l'argent. Une approche de la paroisse par ses finances, in *Archives de sciences sociales des religions* 2006/1 (n° 133) Catholicismes
- Cailleba, P., et Cuevas, F., (2009), Retour d'expériences sur le management de la diversité dans 250 entreprises françaises. Dans *Management & Avenir* 2009/8 (n° 28), pages 366 à 379
- Chauvel, L., (2001), « Le retour des classes sociales? » *Revue de l'OFCE* N° 79, 436
- Clary, E. G., Snyder, M., et Ridge, R.,(1992), *Volunteers' motivations: A functional strategy for the recruitment, placement, and retention of volunteers*. *Nonprofit Management & Leadership*.
- Cornet A., Warland P. (2008), *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*. Paris, Dunod, coll., 110

- Cousineau, M., (2017), « Les systèmes d'échanges du bénévole : une clé pour le management », @GRH 2017/1 (n° 22), p. 11-30.
- Crawford, S.E.S., Ostrom, E., (2005), A grammar of institutions. In Ostrom, E., Understanding Institutional Diversity. Princeton University Press, Princeton, NJ, pp. 137–74. Originally published in Amer. Pol. Sci. Rev. 89(3) (1995): 582–600.
- Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeyre, F., Aubret, J., (2010), Management des compétences : enjeux, modèles et perspectives, 3e édition, Paris, Dunod.
- Dupuich, F., (2011), « L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable », Gestion 2000 2011/2 (Volume 28), p. 107-125.
- Gateau, M., (2007), « Du bouche-à-oreille à l'entretien d'embauche ». Le recrutement dans les associations de commerce équitable, Sociologies pratiques 2007/2 (n° 15), p. 123-134
- Glaser, B.G., and Strauss, A.L. (1967): «The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. » Aldine Publishing Company
- Gorman, T. J. (2000), Cross-class perceptions of social class. Sociological Spectrum, 20.
- Gray, B., and Kish-Gephart, J., (2013), Encountering social class differences at work: how "class work" perpetuates inequality. Academy of Management Review 2013, Vol. 38, No. 4.
- Halba, B. (2006), Gestion du bénévolat et du volontariat, développer son projet et les ressources humaines bénévoles, édition de boeck, Bruxelles
- Hamidi, C., (2002), « Les raisons de l'engagement associatif. Le cas de trois associations issues de l'immigration maghrébine », Revue française des affaires sociales 2002/4 (), p. 149-165.
- Jayne, M. E. A.; Dipboye, R. L. (2004), « Leveraging diversity to improve business performance : Research findings and recommendations for organizations », Human Resource Management, vol. 43, n° 4, p. 409-424.
- Kellett-Betsos, K., (2008), "L'espace urbain redempteur dans La Kermesse de Daniel Poliquin." Quebec Studies, vol. 46
- Kesterman, M., et Monnier, E. (2005), « Bénévoles et rémunérés : tous professionnels ? », Pensée plurielle 2005/1 (no 9), p. 55-60.
- Martinache, I., (2011), « Le travail des conflits », Idées économiques et sociales N° 163, p. 4-7.
- Ostrom, E., (2010), Analyzing collective action, The journal of the International Association of Agricultural Economists, Volume 41, Issues1, Pages 155-166

- Özbilgin, M. F.; Beauregard, T. A.; Tatli, A. et Bell, M. P. (2011). « Work-life, diversity and intersectionality : A critical review and research agenda », *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, n° 2, p. 177-198.
- Paillé, P., et Mucchielli, A., (2016), « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, 4e éd. », Paris : Armand Colin.
- Pérugien, S., (2015), *La construction d'une culture organisationnelle en faveur de la diversité dans l'enseignement supérieur. Monographie d'une recherche-intervention menée au sein d'une business school française*, Thèse de doctorat, Université de Strasbourg.
- Pérugien, S., et Barth, I., (2016), *Pour la mise en œuvre d'un management de la diversité. En quoi une école peut-elle faire école ?* Dans *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2016/54 (Vol. XXII), pages 263 à 294
- Point S., (2012), (Re)connaissances autour de la diversité : Réflexions théoriques et rhétoriques sur les journées internationales de la diversité, in *Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »* 2012/7 n° 57, 57-72
- Pujol, L., (2009), *Management du bénévolat*, éd. Vuibert, Paris
- Robichaud, S., (2003), *Le bénévolat - Entre le cœur et la raison* Éditions JCL inc., Chicoutimi, Canada
- Rouby, E. ; Oiry, E. ; Thomas, C., (2012), *Un référentiel pour articuler les compétences stratégiques et individuelles*. Dans *Management & Avenir* 2012/7 (n° 57), pages 37 à 56
- Rouby, E., et Thomas, C., (2009), *L'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences*. In *Revue Interventions économiques* N°40 - [journals.openedition.org](http://journals.openedition.org)
- Schiff, J., (1990), *Charitable Giving and Government Policy: an Economic Analysis*, Westport, CT: Greenwood Press.
- Sekiou, Bondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, (2001), *Gestion des ressources humaines*, De Boeck et Larcier, Bruxelles
- Semache S., (2006), *La diversité au coeur des équipes : Quels enjeux ? Quelles méthodes de management ? Quelle place pour le management intermédiaire ?* RMA 10 19/09/06, 199
- Simonet, M., (2010). *Le travail bénévole. La dispute/Essai*.
- Strauss, A. and Corbin, J., (2014), *Basics of Qualitative Research*, Sage Publications, Inc.
- Teinturier, S., (2019), *Catholiques et Français toujours* ». *Les pèlerinages de l'enseignement privé catholique dans l'entre-deux-guerres, entre rituels religieux et engagements politiques*. Alma/SFX Local Collection, Presses universitaires de Rennes

Ward, A.N. et Mckillop, D., (2011), “an examination of volunteer motivation in credit unions: informing volunteer resource management”, in *Annals of Public and Cooperative Economics* 82:3 2011 pp. 253–275