Les enseignements de la longue histoire des ordres religieux occidentaux en matière de (bonnes) pratiques de gouvernance : monachisme et ordres mendiants

Peter Wirtz

▶ **To cite this version:**

Peter Wirtz. Les enseignements de la longue histoire des ordres religieux occidentaux en matière de (bonnes) pratiques de gouvernance : monachisme et ordres mendiants. 2016. hal-01355650

HAL Id: hal-01355650
https://univ-lyon3.hal.science/hal-01355650

Preprint submitted on 23 Aug 2016

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.

Les enseignements de la longue histoire des ordres religieux occidentaux en matière de (bonnes) pratiques de gouvernance : monachisme et ordres mendiants[1]

Peter Wirtz

Août 2016

Existe-t-il de meilleures pratiques en matière de gouvernance des entreprises ou, plus largement, des organisations ? La question est posée depuis au moins deux décennies et trouve un regain d'intérêt avec chaque crise financière. L'idée de l'existence d'un ensemble de pratiques de gouvernance universelles qui seraient les meilleures trouve régulièrement son expression dans la publication de codes de bonne conduite en la matière (Wirtz, 2008). Cette présomption est cependant contestable pour plusieurs raisons. La première concerne la conception-même de ce qu'est une pratique de gouvernance. En effet, les codes de gouvernance, tels que les rapports AFEP-MEDEF en France, ne procèdent pas vraiment d'une observation de pratiques concrètes dont la performance supérieure serait avérée au plan empirique. Il s'agit plutôt d'un ensemble de prescriptions normatives qui trouvent leur justification essentiellement sur un plan théorique qui emprunte à l'approche juridico-financière dominante (Wirtz, 2005). Donc, ce qui s'affiche comme meilleures pratiques de gouvernance n'est pas vraiment un ensemble de pratiques historiquement observées.

Par ailleurs, le qualificatif de « bon » ou « meilleur » accolé à certaines prescriptions de gouvernance se justifie dans l'esprit de leurs promoteurs par l'impact supposé de la gouvernance sur la performance organisationnelle et, par-là, la capacité de survie d'une organisation sur le long terme. Dans un processus d'évolution historique, les organisations avec les structures de gouvernance les plus efficaces comparativement à d'autres seraient celles qui survivent sur le long terme (Charreaux, 1999). Or, les organisations marchandes qui font l'objet de la plupart des recherches empiriques en matière de gouvernance sont relativement récentes, et il n'est pas certain que leur relative jeunesse permette réellement de tenir compte de processus évolutionnistes longs. Il manque simplement le recul historique nécessaire.

Enfin, la survie et la coexistence durables de divers systèmes de gouvernance interrogent la pertinence de la recherche d'un modèle de gouvernance « prêt-à-porter à taille unique » et soulèvent sérieusement la question d'une éventuelle équifinalité de systèmes divers. En effet,

[1] L'auteur remercie Gérard Charreaux pour sa relecture attentive d'une première version et ses commentaires et suggestions, ainsi que Bernard Hours pour les nombreuses discussions et échanges ayant grandement contribué à encourager l'orientation interdisciplinaire du présent travail.

la recherche récente en matière de gouvernance d'entreprise tend à montrer que les principales fonctions assumées par les systèmes de gouvernance sont variables selon les cas et dépendent entre autres du type d'entreprise et de son modèle d'affaires (Wirtz, 2011). La gouvernance en tant qu' « ensemble de mécanismes qui gouvernent la conduite du dirigeant » (Charreaux, 1997) peut influencer la performance soit en gérant d'éventuels conflits d'intérêts (rôle disciplinaire), soit en permettant de résoudre des questions liées à l'orientation stratégique (rôle cognitif)[2]. Les vecteurs de performance de la gouvernance peuvent donc être disciplinaires et/ou cognitifs selon les enjeux majeurs auxquels se confronte une organisation à la poursuite de son (ou ses) but(s) principal(s), et le meilleur système de gouvernance serait alors celui qui est le mieux adapté aux enjeux principaux du type d'organisation considéré.

Certains ordres religieux comptent parmi les organisations les plus anciennes encore vivantes. Ils ont tous développé au cours de leur histoire des systèmes de gouvernance qui leur sont propres. La gouvernance monastique a fait l'objet de plusieurs publications de la part de chercheurs en sciences de gestion au cours des années récentes. Feldbauer-Durstmüller et al. (2013) proposent une première revue de la littérature en la matière. Ce type de recherche est encore en émergence, et les contributions restent peu nombreuses et partielles. Les recherches existantes se sont focalisées pour l'essentiel sur les bénédictins (au sens large) (Dobie, 2015 ; Feldbauer-Durstmüller et al., 2013 ; Hiebl et Feldbauer-Durstmüller, 2014 ; Inauen et al., 2010 ; Inauen et al. 2012 ; Kieser, 1987 ; Rost et al. 2010). Des abbayes très anciennes sont encore vivantes et les archives historiques recèlent un potentiel considérable pour étudier l'influence des mécanismes de gouvernance sur la capacité de survie des monastères. Le monastère bénédictin d'Engelberg en Suisse, par exemple, a été fondé en 1120 et compte presque 900 ans d'existence. L'influence de sa gouvernance sur sa capacité de survie a fait l'objet d'une étude de cas par Inauen et al. (2010), qui illustrent le grand potentiel de ce type d'approche historique.

D'autres ordres religieux, d'un modèle différent mais ayant également survécu depuis fort longtemps, n'ont pourtant pas reçu la même attention de la part des chercheurs en gestion que le monachisme bénédictin. Les ordres dits « mendiants » apparaissent au début du 13ème siècle. L'ordre des prêcheurs (dominicains) fête ses 800 ans d'existence et présente un modèle de gouvernance tout à fait particulier (Wirtz et al., 2012). La capacité de survie à long terme de cet ordre est donc également éprouvée. Une comparaison des deux modèles de gouvernance et de

[2] Notons par ailleurs que d'éventuels biais comportementaux, tels qu'identifiés en économie comportementale, peuvent affecter aussi bien la dimension disciplinaire que la dimension cognitive de la gouvernance. Afin de ne pas complexifier le propos à ce stade, nous en faisons cependant abstraction dans le présent travail.

leur mode de fonctionnement, s'appuyant sur la connaissance de leur évolution historique, pourrait à terme se révéler être une approche prometteuse pour mieux comprendre si et pourquoi certaines pratiques de gouvernance soutiennent la durabilité de l'organisation qui les applique. Les organisations anciennes que sont les ordres religieux nés au moyen âge apparaissent en effet comme un « laboratoire naturel », non seulement pour décrire leurs systèmes de gouvernance et leur évolution, mais également pour comprendre leur mode opératoire.

Le présent travail ne prétend pas faire le tour de la question, mais plutôt représenter un premier pas en proposant des jalons pour structurer un travail interdisciplinaire sur l'histoire des pratiques de gouvernance des ordres religieux anciens. Ces vraies pratiques, éprouvées au cours des siècles, que nous apprennent-elles sur les principaux enjeux qu'a dû affronter la gouvernance et la façon dont celle-ci a influencé, concrètement, l'action des responsables à la tête des organisations (abbés, prieurs), et par-là même le destin de la coalition organisationnelle ? Ces pratiques, est-il possible de faire une lecture pertinente de leurs enjeux et modes opératoires à travers les développements de la recherche contemporaine en matière de gouvernance des entreprises ? Si oui, sous quelles conditions ? A l'inverse, l'observation des ordres pluriséculaires peut-elle faire progresser la réflexion contemporaine en matière de gouvernance issue de l'économie financière et des sciences du management ? La description des pratiques de gouvernance historiques des ordres et l'observation de leur impact concret sur le comportement des abbés ou prieurs est-elle en mesure d'enrichir notre compréhension des enjeux soulevés en posant la question des « meilleures pratiques » de gouvernance des entreprises ?

La première section présente une synthèse succincte de la recherche contemporaine en matière de gouvernance des entreprises (voire des organisations en général) vue sous l'angle de la performance. Il s'agira notamment de montrer si et sous quelles conditions les approches conceptuelles récentes peuvent légitimement servir de grille de lecture pour une bonne compréhension d'organisations anciennes, situées dans leur contexte historique. Forts de ce cadre, nous procéderons en section 2 à une revue de la littérature (encore peu fournie) sur la gouvernance des bénédictins et, en section 3, celle (encore moins fournie) sur la gouvernance dominicaine. Les deux systèmes de gouvernance et leur mode opératoire feront l'objet d'une comparaison. La section 4 permet d'examiner le potentiel et les enjeux, tant conceptuels que méthodologiques, d'un véritable travail interdisciplinaire entre historiens et gestionnaires pour mieux approfondir notre compréhension des pratiques de gouvernance.

1. De la gouvernance des entreprises cotées à la gouvernance des organisations en général

Une lecture des enjeux et du mode opératoire des pratiques de gouvernance historiques des ordres religieux anciens à travers un cadre conceptuel issu de la recherche contemporaine en gouvernance d'entreprise est-elle pertinente et fructueuse pour l'étude des organisations non marchandes ? La réponse à cette question dépend vraisemblablement du degré de généralité des concepts mobilisés et des enjeux abordés au sein des modèles. La confrontation des différentes approches théoriques en matière de gouvernance à la pratique historique des ordres anciens peut aussi révéler ce que des théories qui fondent un référentiel prétendument universel (les codes de « meilleures pratiques » de gouvernance) ont en réalité de contingent.

La compatibilité d'une théorie de la gouvernance des entreprises avec l'étude des ordres religieux anciens dépend entre autres de la définition qu'elle se donne du concept-même de la gouvernance. En réalité, il n'existe pas aujourd'hui une théorie générale de la gouvernance qui ferait consensus, mais bien des approches différentes, qui sont mobilisées, avec plus ou moins de pertinence, selon les questions de recherche étudiées. Certaines approches, encore dominantes aujourd'hui dans la recherche en finance d'entreprise, s'intéressent surtout à comprendre l'impact de la gouvernance sur la richesse des actionnaires comme seul indicateur de performance. La définition de Shleifer et Vishny (1997), pour qui la gouvernance recouvre l'ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement, en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants, est issue de ce courant. D'évidence, les ordres monastiques et mendiants n'ayant pas d'actionnaires, une telle définition de la gouvernance, posée pour étudier les entreprises cotées, apparaît comme peu adaptée à notre propre problématique. Nous lui préférerons donc celle de Charreaux (1997), selon qui, la gouvernance « recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Cette définition possède l'avantage d'être compatible avec tout type d'organisation (pas seulement les entreprises cotées), et elle permet d'intégrer dans l'analyse d'autres parties prenantes à la vie organisationnelle que des investisseurs financiers, tels que les

frères, la hiérarchie ecclésiastique, les collaborateurs laïcs, … Elle ne limite pas non plus le champ des mécanismes de gouvernance à ceux qui relèvent typiquement du cadre institutionnel des entreprises contemporaines (conseil d'administration, assemblée générale des actionnaires, droit des sociétés, audit légal, …), et est de ce fait applicable à des mécanismes tels que la Règle monastique, le droit canon, les chapitres, les visites canoniques. Cette définition est aussi compatible avec des enjeux qui dépassent celui de la répartition d'une valeur financière entre le dirigeant et les autres parties prenantes (même si elle n'exclut pas cet enjeu). « Influencer les décisions des dirigeants » concerne potentiellement tout type de décision que le dirigeant doit prendre, et les modalités de cette prise d'influence peuvent être multiples : contrôles et incitations financières, mais également conseil et accompagnement réflexif. La définition de la gouvernance de Charreaux (1997) procède par ailleurs d'une approche systémique et dynamique de la gouvernance, où plusieurs mécanismes interagissent les uns avec les autres (dans des relations de complémentarité ou de substituabilité) et avec le dirigeant. Ce dernier, fort de son espace discrétionnaire, peut être conduit à influencer l'évolution du système de gouvernance qui tantôt restreint, tantôt élargit sa capacité d'action. Ainsi, en suivant la définition de Charreaux, proposer une liste exhaustive et statique de mécanismes de gouvernance serait un non-sens, car le système de gouvernance est à chaque fois une configuration spécifique de mécanismes, propre à chaque organisation et susceptible de changer dans le temps en fonction des acteurs qui les actionnent ou les subissent. Au mieux, Charreaux (1997) propose-t-il une typologie des mécanismes de gouvernance, qui permet de classer les mécanismes de gouvernance selon qu'ils sont spécifiques (à une organisation : le chapitre d'une abbaye par exemple) ou non spécifiques (le droit canon), ou selon qu'ils relèvent d'une pratique intentionnelle (les constitutions d'un ordre issues d'un acte législatif délibéré) ou spontanée (comme la socialisation selon la spiritualité et les valeurs propres d'un ordre, voire d'un lieu).

L'intérêt d'une théorie de la gouvernance, cependant, serait limité si elle se cantonnait à définir le concept et à décrire les différentes configurations observables. Elle doit également permettre de comprendre la façon dont les mécanismes de gouvernance jouent et l'impact d'une telle pratique sur la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs durablement. La recherche en matière de gouvernance est aujourd'hui foisonnante. Les premiers outils pour une analyse théorique rigoureuse des enjeux de la gouvernance en matière de performance des entreprises ont été forgés dans les années 1970 au sein de la théorie positive de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983). La théorie de l'agence est longtemps restée l'approche dominante en matière de gouvernance des entreprises (Daily et al., 2003). Selon Jensen et

Meckling (1976), une relation d'agence existe dès lors qu'une (ou plusieurs) personne(s) (le principal) mandate une autre personne (l'agent) pour accomplir un travail pour son (ou leur compte). La recherche en finance d'entreprise a ensuite surtout mobilisé ce cadre théorique pour étudier la relation entre le dirigeant d'une entreprise et ses actionnaires. Dans ces travaux, le dirigeant est alors représenté comme étant l'agent des actionnaires. Il convient cependant de noter que, dans l'article fondateur de Jensen et Meckling (1976), le cadre conceptuel de la théorie positive d'agence (désormais TPA) est présenté de façon très générale et est présumé pouvoir s'appliquer à tout type d'organisation et à la relation entre tous types d'acteurs sans qu'il y ait nécessairement une relation de subordination. Jensen et Meckling considèrent, par exemple, que la relation entre eux, les deux coauteurs d'un même article, peut également être analysée comme une relation d'agence. Il n'y a donc pas d'inadéquation a priori entre les concepts fondamentaux de la TPA (relation d'agence, conflits d'agence, …) et les ordres religieux anciens. Il faudra simplement veiller à adapter ces concepts en fonction de la spécificité des acteurs (moines et frères, gouvernement de l'Eglise) dont les motivations principales peuvent être sensiblement différentes de celles des actionnaires d'entreprises cotés. La théorie de l'agence part du présupposé que chaque acteur poursuit rationnellement ses propres intérêts. Dès lors, dans un contexte d'asymétrie d'information, l'agent peut être incité à poursuivre ses intérêts personnels au détriment des autres parties prenantes de l'organisation. Des exemples de conflits d'agence concernant les dirigeants sont la consommation d'avantages personnels, tels des dépenses somptuaires (véhicule de fonction, moquette épaisse, …), ou un effort sous-optimal dans l'accomplissement de sa charge (tire-au-flanc). Ces conflits d'agence caractérisés par la poursuite par le dirigeant de ses intérêts propres au détriment des autres parties prenantes de l'organisation font subir un coût à celle-ci qualifié de coût d'agence. Les mécanismes de gouvernance interviennent à ce niveau, car ils peuvent jouer le rôle de réducteurs des conflits d'agence et des coûts y afférents. Fama et Jensen (1983) expliquent ainsi le rôle du conseil d'administration d'une entreprise cotée comme un mécanisme de contrôle (monitoring) qui, par sa composition et sa pratique de surveillance, est censé réduire l'asymétrie d'information et contraindre le dirigeant dans sa tendance à poursuivre des objectifs personnels déviants. Les pratiques de gouvernance ont elles-mêmes un coût mais améliorent la performance dès lors que ce coût reste inférieur à celui entraîné par les dysfonctionnements liés aux conflits d'agence qui, dans un cas extrême, peuvent mettre en péril l'existence de l'organisation tout entière. Les mécanismes de gouvernance (et le conseil d'administration n'en est qu'un exemple) jouent selon cette approche un rôle que l'on peut qualifier de disciplinaire. La gouvernance exerce une discipline sur le dirigeant, à travers des contrôles et des incitations,

pour réduire le plus possible le potentiel de conflits d'agence. Cette approche disciplinaire de la gouvernance explique donc le lien entre pratiques de gouvernance et performance par la capacité de réduire des coûts. Survivraient sur le long terme, selon cette approche, les organisations avec les systèmes de gouvernance les plus efficaces dans le contrôle des conflits d'intérêts. Selon cette approche, dans son influence sur les décisions du dirigeant, la gouvernance fonctionnerait comme un levier disciplinaire.

Il n'en reste pas moins que l'économie de coûts d'agence n'est pas nécessairement la seule façon dont la gouvernance peut agir sur la capacité d'une organisation à être performante dans la poursuite de ses objectifs. Et, de fait, l'observation de la pratique de gouvernance de certaines organisations montre que les mécanismes de gouvernance peuvent être amenés à jouer un rôle autre que disciplinaire. Forbes et Milliken (1999) montrent par exemple que les conseils d'administration, sous certaines conditions, peuvent être considérés comme des apporteurs de ressources cognitives, aidant ainsi le dirigeant à façonner sa stratégie. Dans ce cas, plutôt que de le contraindre dans la poursuite de ses intérêts propres, la gouvernance aiderait le dirigeant à construire sa stratégie dans un monde incertain, où les opportunités stratégiques ne préexistent pas, mais sont partiellement construites par les acteurs eux-mêmes, ce qui rend possible l'innovation. Dès lors, certains conflits dont les mécanismes de gouvernance se voient potentiellement saisis comme arbitres sont de nature différente des conflits d'agence. Lorsque deux personnes, de bonne foi, ne sont pas d'accord sur les meilleures orientations à choisir à la poursuite d'un même objectif organisationnel (Conner et Prahalad, 1996), on peut qualifier le conflit qui en résulte de conflit cognitif (Charreaux 2002, Wirtz, 2006). Il trouve son origine non pas dans un conflit d'intérêts mais dans une incompréhension mutuelle. Le levier disciplinaire est alors inopérant. Les pratiques permettant de résoudre un tel conflit cognitif ne relèvent pas de la surveillance (monitoring) d'un comportement déviant de l'intérêt collectif de la coalition organisationnelle, mais de l'apprentissage des meilleures options stratégiques à la poursuite de cet intérêt : mentoring, exposé des différents points de vue, argumentation, conviction, voire éviction des porteurs d'idées irrémédiablement incompatibles si l'ampleur du conflit met en danger jusqu'à la survie de l'organisation. Contrairement au conflit d'agence, le conflit cognitif n'est pas nécessairement destructeur, car la multiplicité des points de vue est potentiellement source d'innovation et d'apprentissage. Contrairement à la théorie de l'agence, qui évacue la question de l'origine des opportunités stratégiques en les considérant comme données, la construction des opportunités stratégiques par les acteurs de la gouvernance eux-mêmes se trouve au centre des approches dites cognitives de la gouvernance (Charreaux et

Wirtz, 2006). Comme l'approche disciplinaire trouve son fondement dans la théorie de l'agence issue de la micro-économie financière, l'approche cognitive de la gouvernance s'appuie sur un ensemble de théories notamment mobilisées par la recherche en management stratégique telles que la resource based view (RBV) (Penrose, 1959 ; Conner et Prahalad, 1996) et la knowledge based view (KBV) (Foss et Foss, 2000).

Charreaux (2008) propose un modèle intégré de la gouvernance qui montre que l'influence concrète des mécanismes de gouvernance sur la conduite du dirigeant dépend de leur mode opératoire, c'est-à-dire de la façon dont, dans la pratique, ils sont mobilisés comme des leviers disciplinaires et/ou comme des leviers cognitifs.

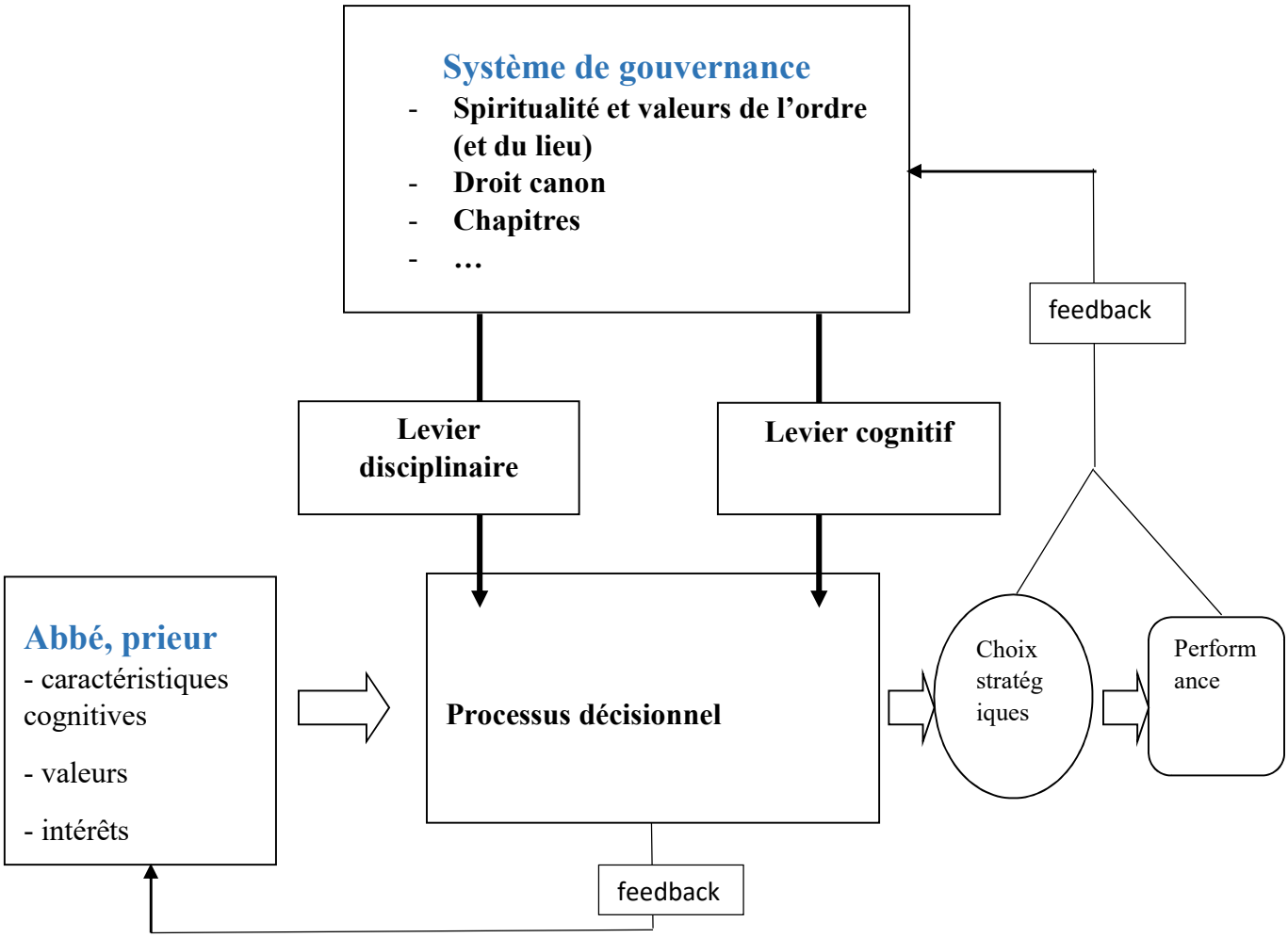

Figure 1. Adapté de Charreaux (2008, p. 1861)

Dans les deux sections qui suivent, nous opérons une revue de la littérature sur la gouvernance des bénédictins et des dominicains pour (1) caractériser la configuration spécifique de la gouvernance de chacun de ces deux ordres et (2) savoir dans quelle mesure les recherches existantes en la matière abordent le mode opératoire des systèmes de gouvernance. Selon les travaux étudiés, sont-ils mobilisés en tant que levier disciplinaire et/ou cognitif ? Nous procéderons ensuite à une comparaison des deux ordres.

2. Les bénédictins : une gouvernance aux accents disciplinaires

La règle de Saint Benoît fut initialement rédigée au 6ème siècle pour l'abbaye du Mont-Cassin en Italie (Lapierre, 1982). En fixant un cadre général à la vie des moines, à l'organisation des activités de la communauté et à sa gouvernance, elle est le trait caractéristique et l'un des fondements de l'essor du monachisme occidental. Son influence sur le développement des monastères du moyen âge fut en effet majeure, dans la mesure où elle fut rendue obligatoire par Charlemagne au sein de l'empire carolingien. Elle peut être considérée, non seulement comme une règle de vie et source de la spiritualité bénédictine et de motivation pour chaque moine au sein de la communauté, mais aussi comme l'une des briques essentielles de la gouvernance des monastères, dans la mesure où elle encadre les conditions d'élection et la conduite souhaitable des abbés (cf. notamment les chapitres 2 et 64 de la règle), dirigeants de leurs monastères. Elle contribue donc à la délimitation de leur espace discrétionnaire.

La devise de l'ordre bénédictin, qui traduit en quelque sorte son objectif organisationnel, est « ora et labora ». Elle promeut une vie ascétique tournée vers la prière, où le travail est conçu, à l'instar de la prière comme une part essentielle de l'activité quotidienne des moines. Il donne à la communauté les moyens de subsistance et d'une charité active. Au chapitre 48 verset 8, on peut lire : « car c'est alors qu'ils sont véritablement moines, s'ils vivent du travail de leurs mains ». La vocation de l'activité des abbayes bénédictines est donc double : spirituelle (ora) et économique (labora). Il est à ce titre remarquable de constater que l'organisation concrète des monastères bénédictins, caractérisée par la rationalisation des modes de travail et des pratiques de gestion, les conduisit à devenir les acteurs essentiels du développement économique au moyen âge et à accumuler de grandes richesses (Kieser, 1987). A son apogée, l'abbaye de Cluny en fut un exemple éclatant, acquérant jusqu'au privilège de battre monnaie. Etant devenues de fait des entreprises économiques de grande envergure, parallèlement à leur vocation de lieux de contemplation et de prière, les abbayes bénédictines et leurs abbés étaient

exposés à un important potentiel de conflits d'intérêts. Kieser (1987) l'exprime dans les termes suivants : « They accumulated immeasurable wealth which trapped those monks who strove for the monastic ideal of an ascetic life led in poverty, and brought about severe conflicts » (p. 104).

Et de fait, la revue de la littérature montre que dans la plupart des travaux consacrés jusqu'ici à l'analyse des pratiques historiques de la gouvernance des bénédictins, les conflits d'agence[3] et leur maîtrise apparaissent comme l'enjeu essentiel. Ainsi, Inauen et al. (2010) considèrent qu' « au cours de la longue histoire des monastères, certains abbés et moines étaient connus pour remplir leurs propres poches et certains monastères étaient indisciplinés » (p. 38). L'enjeu central de la gouvernance monastique aurait donc consisté à « réduire des problèmes d'agence » (p. 38). Dans le même ordre d'idées, Inauen et al. (2012) soutiennent que les richesses créées par le succès économique des monastères induisaient des tentations. Se référant aux chroniques Germania Benedictina, les auteurs constatent que les insuffisances et fautes de certains abbés pouvaient menacer jusqu'à l'existence de leurs monastères. En revanche, ils soutiennent que ces phénomènes sont finalement restés exceptionnels dans l'histoire, grâce au système de gouvernance spécifique qui aurait permis de minimiser l'occurrence d'une mauvaise conduite, voire de fraudes de la part des abbés. Durstmüller-Feldbauer et al. (à paraître) identifient également les problèmes d'agence comme un enjeu majeur de la gouvernance bénédictine, tout en suggérant que dans le cas des moines, il conviendrait de modérer l'hypothèse simplificatrice qui fait de tout acteur humain (dont l'abbé) un être exclusivement mu par la poursuite de la maximisation de son utilité personnelle. La revue de la littérature opérée par Feldbauer-Durstmüller et al. (2013) confirme la prédominance accordée aux possibles conflits d'agence parmi les enjeux de la gouvernance bénédictine, dans la mesure où il apparaît que les trois

[3] La nature précise des différents conflits d'agence concernant les abbayes bénédictines en particulier et des ordres religieux en général mériterait un approfondissement ultérieur. Un tel approfondissement bénéficierait notamment de l'apport de travaux d'historiens, car la revue de la littérature sur la gouvernance des bénédictins suggère que les principaux conflits d'agence que certaines abbayes avaient à gérer dans le passé dépendaient en partie des circonstances historiques particulières, s'agissant notamment de la relation d'agence qui lie l'abbé à l'Eglise et à la papauté, ainsi qu'aux souverains séculiers (sur ce dernier point, la thèse d'histoire de Marceau, 2013, sur l'abbé de Cîteaux au 16ème et 17ème siècles est particulièrement éloquente ; Marceau montre notamment que l'émergence et le renforcement des états-nations à l'aube de la modernité a rendu plus complexe la gestion de l'ordre cistercien, véritable « multinationale », exercée par l'abbé de Cîteaux). Par ailleurs, la structuration interne de certains ordres et congrégations (elle-même sujette à des variations dans le temps) influence la structure des relations d'agence et la façon de les gérer. Ainsi, Dobie (2015) étudie les monastères anglais au moyen âge sur une période recouvrant deux siècles et montre que ces monastères, initialement indépendants, se sont progressivement fédérés (à l'instar du modèle cistercien) pour mettre en place un système de visites (audits) par des abbés d'autres abbayes de la congrégation. De façon générale, la structure des relations d'agence au sein des ordres religieux est théoriquement complexe, car elle concerne aussi bien les relations entre l'abbé et la hiérarchie ecclésiastique (papauté : le pape peut mandater un légat pour procéder à la visite d'une abbaye, en complément des visites éventuelles effectuées au sein de la congrégation), que celle entre l'abbé et son ordre ou sa congrégation, que celle entre l'abbé et le pouvoir temporel (roi, Etat), ou encore celle entre l'abbé et ses moines, celle entre l'abbé et les fidèles, voire celle entre l'abbé et les divers acteurs économiques locaux.

auteurs les plus cités dans l'ensemble des travaux étudiés sont (dans l'ordre) Frey, Osterloh et Jensen. Ce dernier est l'un des pères-fondateurs de la théorie de l'agence. Les deux premiers sont les co-auteurs d'Inauen cité supra.

L'étude historique de Dobie (2015) s'intéresse concrètement au fonctionnement de deux mécanismes de gouvernance des monastères bénédictins d'Angleterre entre 1215 et 1444 : les chapitres généraux et provinciaux (rassemblements de tous les abbés d'une même congrégation ou province) avec un pouvoir législatif sur toutes les abbayes de la congrégation d'une part, et les visites d'autre part. Les deux mécanismes étaient en fait complémentaires, dans la mesure où l'objectif des visites, qui correspondaient à un audit externe de l'abbaye par un visiteur désigné par la congrégation, était d'assurer la conformité de la gestion des abbayes avec la législation émise par les chapitres généraux. Il apparaît là aussi que le principal enjeu, même s'il n'est pas désigné explicitement en ces termes, était de minimiser des problèmes d'agence. En effet, une visite pouvait avoir comme effet le remplacement d'un abbé considéré comme déviant par le visiteur (Dobie, 2015, p. 145). L'une des raisons explicitement évoquées pour le remplacement d'un abbé était la dilapidation ou le gaspillage des ressources de l'abbaye : « the abbot might be a dilapidator, a squanderer of the abbey's resources, in which case he was to be removed » (Dobie, 2015, p. 146). Ces mécanismes de gouvernance (chapitres généraux et visites) opéraient donc sur un mode disciplinaire. Les abbés devaient rendre compte de leur conduite de façon transparente, et les visites étaient conçues comme un mécanisme de surveillance pour faire respecter les contraintes imposées en matière d'appropriation de ressources. Dobie (2015, p. 148) présente un exemple de la gestion disciplinaire des problèmes d'agence : « The first Chapters (…) noted that prelates were said to be known for their extravagance, and sought to limit abbatial expenses by restricting the number and apparel of their servants to a respectable standard (…). In 1287, the priors of York, Withby and Selby were ordered not to have their own chambers, chaplains, horses or attendants beyond those of the subprior of Durham (…). These concerns over extravagance were still a concern in 1421 when the proposed articles of Henry V criticized the 'scandalous equipage' of abbots' riding parties ». Dobie (2015, p. 149) cite également le cas d'un abbé d'Evesham, dont la conduite aurait réduit les moines à la mendicité[4]. Là aussi, il est rapporté que la visite a fonctionné comme un levier disciplinaire, car l'abbé fut finalement déposé par le légat du pape.

[4] Cela montre concrètement que les moines comptent bien parmi les parties prenantes des monastères dont les intérêts sont influencés par le comportement des abbés.

Le fonctionnement du système de gouvernance bénédictin est également analysé sous l'angle disciplinaire par Inauen et al. (2010) dans l'étude de la succession des abbés du monastère suisse d'Engelberg au cours de ses presque 900 ans d'existence. Les auteurs procèdent à une analyse approfondie des chroniques et relèvent plusieurs cas d'abbés malhonnêtes et fraudeurs, dont certains auraient pu mettre en danger la survie de l'abbaye. Les auteurs de l'étude montrent cependant que le système de gouvernance du monastère a manifestement joué le rôle d'un levier disciplinaire efficace, dans la mesure où la durée du mandat des abbés déviants était significativement plus courte que celle des bons abbés (p. 42).

Inauen et al. (2010, 2012) expliquent que le fonctionnement de la gouvernance bénédictine est soutenu par un système qui repose sur 3 piliers : deux mécanismes de contrôle interne (1. la socialisation au sein d'un système de valeurs partagées ainsi que 2. les chapitres permettant aux moines de donner de la voix concernant les décisions d'importance) et un mécanisme de contrôle externe émanant de la hiérarchie ecclésiastique (les visites canoniques). Les mécanismes de contrôle interne jouent un rôle crucial. Ils apparaissent comme d'autant plus importants que les moines font vœu de stabilité (stabilitas loci). Le chapitre 58 de la règle stipule en effet que le moine ayant fait ses vœux ne quitte plus le monastère et qu'il promet « devant tous (…) sa stabilité ». Dès lors, le départ (exit) vers d'autres organisations ne fait pas partie de l'éventail des mécanismes disciplinaires à la disposition des moines. La participation active aux instances délibératives (voice) est donc leur seul moyen d'influencer la conduite de l'abbé. Tout en mettant l'accent sur la dimension disciplinaire de ce système de gouvernance composé de trois piliers, Inauen et al. (2010, 2012) admettent cependant qu'accessoirement, la gouvernance bénédictine peut aussi avoir un impact cognitif. Les visites canoniques, notamment, auraient également permis de soutenir certains abbés dans l'acquisition des compétences nécessaires à la bonne conduite de leur monastère. Inauen et al. (2010, p. 48) constatent en effet que les visites permettaient de discipliner les chapitres mais également de stimuler la réflexion (« induce reflection »).

Mentionnons brièvement l'article de Mc Grath (2005), qui fait partie des rares études qui s'intéressent au monachisme médiéval du point de vue de la théorie des organisations. Nous n'approfondirons pas l'analyse de ce travail, car il n'est ni spécifiquement consacré à la gouvernance (mais à l'organisation en général) ni aux abbayes bénédictines (mais aux premières communautés monastiques d'Irlande du début du moyen âge). Il met cependant l'accent sur le fait que ces monastères étaient aussi des centres de production de connaissances et que leurs pratiques organisationnelles soutenaient cette activité proprement cognitive.

Le tableau 1 synthétise notre analyse des articles précités concernant la pratique historique de la gouvernance des bénédictins. Il montre que ces travaux mettent essentiellement l'accent sur la fonction disciplinaire des mécanismes de gouvernance étudiés (++ signifie que le levier disciplinaire est fortement présent dans l'article). Cela ne signifie pas cependant que les mécanismes de gouvernance n'ont jamais fonctionné comme un levier cognitif dans l'histoire des bénédictins. Inauen et al. (2010, 2012) repèrent dans le fonctionnement concret des visites, à côté de leur fonction disciplinaire, également l'existence d'une fonction cognitive (qui n'est cependant pas étayée à travers des exemples historiques avec la même force que l'existence du levier disciplinaire ; c'est pourquoi nous l'identifions comme accessoire : +).

Publication	**Levier disciplinaire**	**Levier cognitif**
Dobie (2015)	++	
Durstmüller-Feldbauer et al. (à paraître)	++	
Inauen et al. (2010)	++	+
Inauen et al. (2012)	++	+
Mc Grath (2005)		++

Tableau 1. Mode de fonctionnement (disciplinaire ou cognitif) de la gouvernance des bénédictins, tel qu'étudié dans la littérature

3. La gouvernance dominicaine comme stimulateur et arène d'un débat d'idées

Les ordres mendiants qui naissent au début du 13ème siècle sous l'impulsion de François d'Assise et de Dominique Guzman sont d'un modèle très différent du monachisme bénédictin. L'Ordre des Prêcheurs (dominicains) s'implante essentiellement en milieu urbain et est exclusivement tourné vers le travail intellectuel (la prédication), et non l'agriculture et le travail manuel qui rythmaient l'activité des moines bénédictins. La devise de l'Ordre des Prêcheurs témoigne de cet objectif spirituel et intellectuel : laudare, benedicere, praedicare. Le terme d'ordre mendiant provient d'ailleurs du fait que, contrairement aux abbayes bénédictines, qui étaient de grands propriétaires terriens d'où elles tiraient des revenus importants, les dominicains n'étaient pas rentés. Le couvent dominicain, typiquement localisé en ville (même s'il existe des exceptions), n'est d'ailleurs pas une abbaye, et on ne trouve pas, chez les prêcheurs, l'obligation de la stabilitas loci si chère aux moines bénédictins. Au contraire, les dominicains se déplacent régulièrement, et le responsable d'une province dominicaine (le provincial) a le pouvoir d'assigner les frères à différents couvents de sa province. En effet, on

dit que les frères sont « fils d'une province » et non d'un couvent. La vocation des dominicains a toujours été de prêcher la parole dans le monde de leur temps, et l'activité des couvents est en très grande partie tournée vers l'extérieur. La prédication de la Parole dans un mode intelligible par les gens du siècle requiert l'étude et la recherche, ce qui fait qu'historiquement, les dominicains étaient proches des grands centres universitaires. L'ordre des prêcheurs a ainsi donné à l'occident quelques grands philosophes et théologiens, tels qu'Albert le Grand et Thomas d'Aquin.

Si les travaux consacrés à la gouvernance bénédictine sont rares, ceux qui étudient la gouvernance dominicaine en tant que mécanismes qui encadrent l'espace discrétionnaire des responsables le sont encore moins. Wirtz et al. (2012) proposent une description succincte de la gouvernance dominicaine selon la typologie de Charreaux (1997). Il en ressort un certain nombre de particularités, dont notamment, et ce depuis les origines, le fort degré de démocratie. Cette pratique démocratique qui remonte aux origines de l'ordre se traduit par la tenue régulière d'organes délibératifs (les chapitres) à différents niveaux. Les dominicains ont en effet toujours consacré beaucoup de temps, sur une base régulière, en délibérations. Par ailleurs, toutes les charges sont électives et leur durée est limitée dans le temps. Il y a donc une rotation régulière des « dirigeants ». L'ensemble des charges et des organes, ainsi que leur fonctionnement, sont régis par les constitutions de l'ordre des prêcheurs. Il s'agit d'un texte législatif, qui évolue au cours du temps, même si la plupart des caractéristiques fondamentales de la gouvernance dominicaine étaient déjà présentes dans les constitutions primitives des origines. Suivant les constitutions, l'ordre dominicain est organisé selon trois niveaux distincts : le couvent, la province et l'ordre. Chacun de ces niveaux possède un « dirigeant » élu, dont le mandat est limité dans le temps. Dans un couvent, il s'agit du prieur, élu pour un mandat de trois ans renouvelable une seule fois. Des frères extérieurs au couvent peuvent être élus comme prieur. La province est dirigée par le prieur provincial, élu pour une durée de quatre ans. Le maître de l'ordre, enfin, est élu pour un mandat de neuf ans. Chacun des trois niveaux dispose de chapitres qui se tiennent à intervalles réguliers. Le chapitre général, qui est celui de l'ordre tout entier, a une fonction législative, car il peut faire évoluer les constitutions. Il se tient tous les trois ans, en alternant parmi deux configurations : les prieurs provinciaux et les délégués de la « base » (bicaméralisme). Pour adopter définitivement un changement des constitutions, trois chapitres généraux successifs sont nécessaires. Outre la législation, le chapitre général fixe les grandes orientations de l'ordre pour les années à venir, publiées dans les actes. Le chapitre général électif qui désigne le maître de l'ordre se tient tous les neuf ans et rassemble à la fois les

provinciaux et les délégués de la base. Au niveau de la province, le chapitre provincial se réunit tous les quatre ans pour élire le prieur provincial. Il est composé des prieurs des couvents et de délégués de la « base », et donne, dans ses actes, les orientations de la province. Enfin, chaque couvent dispose également de son chapitre. Les dominicains consacrent donc régulièrement du temps aux activités délibératives en chapitres de niveaux variés (couvent, province, ordre), qui « brassent » des frères de statut (en termes de responsabilité) et d'origine géographique divers. Ces chapitres, par leur législation et les orientations consignées dans les actes gouvernent la conduite des « dirigeants » (prieurs, provinciaux, maître). Comme dans tout ordre religieux, la socialisation aux valeurs de l'ordre et de la province joue également un rôle important chez les prêcheurs. Dans le processus de socialisation des dominicains, compte tenu de la finalité de l'ordre, les études (longues) tiennent une place privilégiée. Elles sont, entre autres, régies par les constitutions, et ce depuis les constitutions primitives. L'activité intellectuelle est si importante pour l'ordre des prêcheurs que le prieur peut accorder une dispense de certaines règles de la vie conventuelle, si ces règles font obstacle aux études. Cela donne de fait au prieur une certaine marge discrétionnaire et une grande souplesse pour favoriser le travail intellectuel des frères du couvent.

L'étude de Wirtz et al. (2012) est essentiellement théorique. Compte tenu des caractéristiques de la gouvernance dominicaine (socialisation dans les études, délibérations régulières de frères d'origines et de statuts hétérogènes, …), ce travail propose un certain nombre d'hypothèses sur le mode de fonctionnement de la gouvernance dominicaine, qui jouerait le rôle d'un levier cognitif. Une telle hypothèse (prédominance du levier cognitif dans la gouvernance dominicaine) reste cependant à étayer en étudiant des exemples historiques concrets concernant l'interaction entre mécanismes de gouvernance et prieurs dominicains à des moments cruciaux pour la vie de l'ordre.

Les travaux historiques que nous avons pu repérer concernent la province de France, ce pourquoi, et contrairement à Wirtz et al. (2012) qui s'intéressent à la gouvernance du couvent, nous focalisons la suite de la présente étude sur le niveau de la province de France. Nous adaptons la présentation de la gouvernance dominicaine en fonction (cf. figure 2).

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	- Chapitre provincial (élection du provincial tous les 4 ans ; orientations de la province consignées dans les actes)	- Constitutions de l'Ordre des Prêcheurs - Chapitre général (tenue tous les 3 ans alternant prieurs provinciaux et délégués de la base ; orientations de l'ordre consignées dans les actes ; législation ; chapitre électif composé des provinciaux et des définiteurs tous les 9 ans) - Maître de l'ordre
Mécanismes spontanés	- Socialisation au sein de la province (ainsi, historiquement, certaines provinces avaient par exemple la réputation d'être plus conservatrices que d'autres[5].)	- Spiritualité et valeurs dominicaines - environnement intellectuel contemporain

Figure 2. Le système de gouvernance d'une province dominicaine selon la typologie de Charreaux (1997)

Raison du Cleuziou (2015), en se fondant sur des archives historiques riches, relate une étude de cas approfondie de la politique du provincial (de France) Nicolas Rettenbach (1967-1975). Cette politique visait entre autres à autoriser l'expérimentation de nouvelles formes d'apostolat par de jeunes frères (prendre un travail civil et vivre en appartements par petits groupes), en marge de la vie conventuelle traditionnelle. L'argument qui sous-tendait cette politique était la recherche de la meilleure façon d'être entendu en tant que prêcheurs au sein du monde contemporain. Cette politique fit l'objet d'un violent conflit au sein de la province de France entre frères de sensibilités différentes. Or, ce conflit ne portait manifestement pas sur des problèmes d'agence, mais sur des conceptions divergentes concernant la meilleure façon de prêcher la parole évangélique de manière intelligible pour le monde contemporain. Il s'agissait donc fondamentalement d'un conflit cognitif, qui fut géré par un intense travail de conviction du provincial Rettenbach en direction du chapitre provincial qui entérina en 1969 cette politique. Rettenbach mena ce travail de conviction en introduisant de façon ad hoc une innovation organisationnelle non prévue par les constitutions de l'ordre : la tenue d'assises de la province. Celles-ci permettaient en effet de donner un cadre formel au débat contradictoire et de mettre en scène les différentes positions conflictuelles en préparation des discussions et des résolutions du chapitre. Les assises, présentées comme une consultation par le bas,

[5] Cavalin et Viet-Depaule (2015) expliquent que la province de France, historiquement de réputation plutôt libérale, avait été scindée en trois dans les années 1860 par le maître de l'ordre de l'époque, avec la création de la province d'Occitanie en 1862 et celle de Toulouse en 1865, afin d'entériner, au moins pour ces nouvelles provinces, un retour à la « stricte observance » (p. 47-48). Ils montrent aussi que le succès de l'opération devait beaucoup à la rencontre d'un certain nombre d'hommes aux valeurs et aspirations personnelles relativement homogènes. Notons que de ces trois provinces, seules subsistent de nos jours celles de Toulouse et celle de France.

permettaient ainsi de préparer le chapitre et de renforcer l'argumentaire. Raison du Cleuziou (2015, p. 142-143) relate la décision finalement adoptée au chapitre et ses enjeux en ces termes : « (Le chapitre provincial) avalise la possibilité d'expérimenter de nouvelles formes de vie correspondant à des innovations missionnaires. Il ne peut plus y avoir désormais déviance par rapport à une norme unique de la vie religieuse. Le chapitre de 1969 donne une caution à Nicolas Rettenbach pour poursuivre sa politique de soutien aux initiatives des jeunes religieux. Désormais, *toutes les interprétations de la vocation dominicaine* sont considérées comme également légitimes. » (nos italiques). Ceci montre que le conflit portait sur des *interprétations divergentes* de la meilleure façon de servir un même objectif organisationnel et non sur un problème d'agence. En tranchant en faveur d'une interprétation parmi d'autres concernant le sens de la mission (et non pas l'appropriation des résultats qu'elle produit potentiellement), le chapitre général a agi dans ce cas comme un levier cognitif en soutien de la stratégie du provincial.

Bien que dans le peu d'études explicitement concernées par l'interaction des « dirigeants » dominicains avec leurs instances de gouvernance, la fonction cognitive semble l'emporter, il convient cependant de mentionner qu'on trouve également des traces d'un potentiel de conflits d'agence dans un travail sur l'histoire plus ancienne de la province de France. Hasquenoph (1994) s'intéresse à la crise d'identité des dominicains français du 18ème siècle. Cette crise porte sur la question des revenus. En effet, l'auteur constate qu' « il apparaît clairement qu'à partir de 1750, les Dominicains cherchent à oublier et à faire oublier ce titre de Mendiants » (p. 252). Il semblerait que les motivations soient à la fois liées à la volonté d'être bien perçus en France au siècle des lumières et à des incitations économiques. Ainsi, Hasquenoph (1994, p. 250) relate : « Les Dominicains du couvent de Saint-Jacques à Paris, par exemple, délaissent de plus en plus leur communauté pour prêcher à l'extérieur. Cela leur rapporte bien davantage. (…) ils semblent bien plutôt mus par l'argent et un esprit de liberté contraire à la régularité conventuelle. » Cet exemple historique traduit donc l'existence d'un réel potentiel de conflits d'agence. Le tableau 2 propose une synthèse de la discussion qui précède.

Publication	**Levier disciplinaire**	**Levier cognitif**
Hasquenoph (1994)	+	+
Raison du Cleuziou (2015)		++
Wirtz et al. (2012)		++

Tableau 2. Mode de fonctionnement (disciplinaire ou cognitif) de la gouvernance des dominicains, tel qu'étudié dans la littérature

Au terme de cette revue de la littérature, force est de constater que notre connaissance de la dynamique et du mode opératoire historiques de la gouvernance de ces deux ordres est encore éparse. La comparaison suivante doit donc être prise comme une ébauche exploratoire, qui démontre néanmoins tout l'intérêt d'un travail approfondi d'analyse critique des sources.

	Bénédictins	**Dominicains**
Devise	Ora et Labora	Laudare Benedicere Praedicare
Type(s) d'activité significatif(s)	- Spirituelle - Economique	- Spirituelle - Prédication
Principaux mécanismes de gouvernance	- Valeurs (Regula Benedicti)/socialisation (générale et locale : différentes congrégations et monastères indépendants avec leurs particularités) - Consilium - Chapitre - Visite - Stabilité du lieu	- Valeurs (spiritualité dominicaine)/socialisation (unité de l'ordre dans la reconnaissance de la diversité de ses membres) - Constitutions (évolutives) - Différents types de chapitres (base, prieurs) à différents niveaux (couvent, province, ordre) sur base régulière - Renouvellement périodique de l'ensemble des charges - Mobilité au sein d'une province aux couvents variés
Principaux conflits étudiés	Conflit d'agence	Conflit sur l'interprétation de la meilleure façon d'exercer l'apostolat de la prédication
Principal levier de la gouvernance	Disciplinaire (accessoirement cognitif)	Cognitif (accessoirement disciplinaire)

Figure 3. Comparaison des pratiques de la gouvernance des bénédictins et des dominicains

4. Conclusion : Les enjeux d'une étude historique de la gouvernance des ordres religieux

Les développements précédents démontrent le potentiel que recèle une étude des pratiques historiques de plusieurs ordres multiséculaires pour une meilleure compréhension des enjeux et du fonctionnement des mécanismes de gouvernance des organisations. Les bénédictins et les dominicains étudiés ici représentent deux organisations d'une longévité extraordinaire. Si la longévité est un indice de la performance organisationnelle, force est alors de constater que, sur le long terme, ces ordres ont été performants, et la gouvernance n'y a pas été étrangère. Les travaux analysés dans la présente contribution montrent en effet qu'en encadrant l'action des abbés ou prieurs, les pratiques de gouvernance ont soutenu cette longévité à plusieurs reprises dans des contextes très concrets. Les travaux Inauen et al. (2010) montrent par exemple que des problèmes d'agence concernant certains abbés auraient sérieusement pu compromettre la survie d'une grande abbaye comme Engelberg et que le système de gouvernance a permis d'imposer la discipline nécessaire au règlement des conflits d'agence. Chez les dominicains, dans des situations de crise identitaire portant sur les moyens les plus efficaces d'une prédication audible dans un monde contemporain en pleine mutation, il a été montré que la gouvernance a également joué un rôle important dans le maintien de la coalition organisationnelle. Grâce à l'explicitation et à la discussion systématique des différentes positions et points de vue, elle a donné au provincial les moyens de soutenir l'innovation, tout en maintenant également des formes d'expression plus traditionnelles de la vie conventuelle.

Les développements précédents présentent aussi la diversité (1) des systèmes de gouvernance des deux ordres et des mécanismes qui les composent et (2) de leur mode opératoire dominant. Cela montre que, pour traverser les siècles, il n'y avait pas *une* meilleure pratique de gouvernance, mais différentes approches efficaces, chacune en soutien d'un « modèle d'affaires » particulier[6]. Les travaux étudiés dans le présent article laissent en effet penser que les bénédictins, au cours de leur histoire, ont développé un système de gouvernance qui fonctionne en grande partie (bien que non exclusivement) sur un mode disciplinaire permettant de gérer des problèmes d'agence liés à une intense activité économique, alors que les dominicains ont développé un système qui permet surtout de « mettre en musique » la diversité des points de vue et des schémas de pensée. L'étude de ces pratiques de gouvernance distinctes,

[6] Chacun de ces modèles peut être résumé par la devise de l'ordre. Leurs contours précis et leur traduction concrète en contexte historique mériteraient cependant un approfondissement ultérieur.

éprouvées sur une longue durée, montre alors que la recherche d'un prétendu modèle unique de « meilleures pratiques » de gouvernance est une entreprise illusoire.

Notre travail comporte aussi certaines limites. S'appuyant sur une littérature encore très rudimentaire en matière de gouvernance monastique, il se focalise ainsi uniquement sur les éléments centraux très caractéristiques de chacun des deux ordres étudiés, brossés à grands traits, et néglige les adaptations qu'a connu chacun des systèmes au cours de sa longue histoire. Bien qu'il apparaisse que le cœur de chacun des deux systèmes soit resté intact dans la durée, la gouvernance des bénédictins et celle des dominicains a aussi fait preuve d'une certaine plasticité au cours de l'histoire. Dobie (2015), par exemple, montre comment, dans le cas des abbayes anglaises, les chapitres généraux et le mécanisme des visites se sont mis en place progressivement en fonction, non seulement du constat de problèmes d'agence, mais aussi du contexte socio-historique. Les travaux d'Hasquenoph (1994) et de Raison du Cleuziou (2015) soulignent également l'importance du contexte socio-historique pour la compréhension de certaines adaptations.

Ainsi, les recherches futures gagneraient à s'engager dans une investigation plus systématique et approfondie de la dynamique historique des pratiques de gouvernance de différents ordres. L'apport principal du présent travail consiste à avoir démontré l'intérêt et la pertinence d'une telle démarche. La mener à bien requiert cependant selon nous une double compétence : historique et managériale. Le dialogue entre historiens et spécialistes du management pose évidemment un certain nombre de défis, mais recèle aussi des potentialités de l'enrichissement de chacune des deux disciplines. Pour les historiens, il contient la promesse d'un renouvellement des cadres d'analyse de l'histoire des organisations religieuses, pour les chercheurs en management, l'histoire des ordres religieux représente un « terrain empirique » de premier choix lorsqu'il s'agit d'étudier des processus organisationnels longs. L'hypothèse d'un lien entre le fonctionnement de la gouvernance et son impact sur la survie à long terme des organisations est souvent posée par les gestionnaires, mais rarement étudiée dans les faits, car la plupart des organisations marchandes, typiquement étudiées par les chercheurs en économie et management, sont d'une relative jeunesse, et les données empiriques qui permettent d'étudier leur fonctionnement complexe sur le plan qualitatif sont souvent peu ou pas du tout accessibles. En revanche, en raison de leur durée, de l'étendue de leurs implantations et de leur mode d'organisation, il en va autrement des ordres religieux, où il existe, au moins

pour certains d'entre eux, des archives anciennes et très riches[7]. Même si leur extension a été soumise, aux différentes périodes de leur histoire, à de fortes contraintes politiques, elle transcende les frontières des souverainetés et des Etats. Elle les a donc amenés à élaborer des structures organisationnelles à plusieurs niveaux et des modes de gouvernance adaptés afin d'assurer la cohérence de l'ensemble tout en préservant plus ou moins d'autonomie pour chacun de leurs établissements. Cette structuration a logiquement produit une abondance documentaire que l'on peut, dans un premier temps, classer schématiquement en trois catégories: les textes normatifs et réglementaires de l'ordre, la jurisprudence de la gouvernance produite à tous les niveaux, les échanges (correspondance) entre chacun des niveaux de la gouvernance[8]. Prendre la gouvernance pour objet central de l'étude historique des ordres religieux, impose donc une double compétence, managériale et historique, car elle exige à la fois une maîtrise des cadres théoriques de la gouvernance des organisations et la capacité d'une rigoureuse analyse critique des sources. La voie est prometteuse bien que ce type de travail interdisciplinaire soulève un certain nombre de questions épistémologiques et méthodologiques dont il faut avoir conscience (Rowlinson et al., 2014 ; Suddaby, 2016). La promesse d'un véritable dialogue interdisciplinaire, qui ne manquera pas de faire apparaître des différences d'approche et de perspective est, a minima de bien les cerner, ce qui est déjà un résultat en soi, et au mieux d'établir les conditions d'une contribution commune à la création de connaissances sur un sujet d'importance comme la gouvernance. L'actualité à son sujet (scandales financiers et crises récurrentes) rend parfois myope, pousse à la recherche de solutions prétendument simples et rapidement disponibles, et nous fait oublier de prendre le recul nécessaire à une compréhension juste de l'ensemble des enjeux, des différents modes de fonctionnement possibles et pratiqués dans des contextes variés, ainsi que d'observer les conséquences dans la durée.

[7] Le travail minutieux réalisé par Marceau (2013) sur la direction de l'ordre cistercien aux 16ème et 17ème siècles donne un aperçu de la richesse et de la structure de certaines archives concernant la gouvernance monastique.

[8] Nous remercions Bernard Hours d'avoir attiré notre attention sur ces conditions de production et de structuration des sources documentaires concernant les ordres.

Références

Cavalin T. et Viet-Depaule N. (2015), « Un couvent pour la 'stricte observance' : les fondateurs du Saint-Nom de Jésus à Lyon », *Chrétiens et Sociétés*, Documents et Mémoires n° 25, p. 29-48.

Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », *in* Charreaux G., éd., *Le gouvernement des entreprises*, Economica, Paris, p. 421-469.

Charreaux G. (1999), « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures… », *in* G. Koenig, éd., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XX1è siècle*, Economica, p. 61-141.

Charreaux G. (2002), « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n° 141, p. 77-107.

Charreaux G. (2008), « A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme: Gouvernance et latitude managériale », *Economies et Sociétés*, K 19, p. 1831-1868.

Charreaux G. et Wirtz P. (2006), *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Economica, Paris.

Conner K.R. et Prahalad C.K. (1996), « A Resource-Based Theory of the Firm : Knowledge vs. Opportunism », *Organization Science*, vol. 7, n° 5, pp. 477-501.

Daily C., Dalton D. et Cannella A. (2003), "Corporate Governance : Decades of Dialogue and Data", *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 3, p. 371-382.

Dobie, A. (2015), " The role of the general and provincial chapters in improving an enforcing accounting, financial and management controls in Benedictine monasteries in England 1215-1444", *The British Accounting Review*, 47 (2015), 142-158.

Fama E.J. et Jensen M.C. (1983), "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law*

and Economics, vol. 26, June, n°2, p. 301-326.

Feldbauer-Durstmüller B., Keplinger K. (2013), "Monastic Approach to Governance and Leadership: A Literature Review", Academy of Management Annual Meeting.

Feldbauer-Durstmüller B., Sandberger S., Neulinger M. (à paraître), "Sustainibility for centuries – Monastic Governance of Austrian Benedictine Abbeys", *European Journal of Management*, forthcoming.

Forbes D. and Milliken F. (1999), “Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision Making Groups”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 3, p. 489-505.

Foss K. et Foss N.J. (2000), “The Knowledge-Based Approach and Organizational Economics: How much Do They really Differ? And how Does It Differ?”, *in* N.J. Foss et V. Mahnke, *Competence, Governance, and Entrepreneurship*, Oxford University Press, p. 55-79.

Hasquenoph S. (1994), “Les dominicains français au XVIIIe siècle: une crise d’identité”, *Revue d’histoire de l’Eglise de France*, tome 80, n° 205, p. 249-261.

Inauen E., Frey B., Rost K. et Osterloh M. (2012), “ Benedictine Tradition and Good Governance”, in Bruni, L. et Sena, B., dir., *The Charismatic Principle in Social Life*, Routlegde, 176 p.

Inauen E., Rost K., Osterloh M. et Frey B. (2010), “Back to the Future: A Monastic Perspective on Corporate Governance”, *Management Revue*, 21(1), p. 38-59.

Jensen M. C. et Meckling W. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics,* vol.3, n°4, p.305-360.

Kieser A. (1987), “From Asceticism to the Administration of Wealth. Medieval Monasteries and the Pitfalls of Rationalization”, *Organization Studies*, 8/2, p. 103-123.

Lapierre J.-P. (1982), *Règles des moines*, Seuil.

Marceau B. (2013), *L'abbé de Citeaux et la direction de l'ordre cistercien (1584-1651)*, Thèse de doctorat, Université Paris IV.

Mc Grath P. (2005), “Thinking Differently about Knowledge-Intensive Firms: Insights from Early Medieval Irish Monasticism”, *Organization*, vol. 12, n° 4, p. 549-566.

Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley.

Raison du Cleuziou Y. (2015), “Imposer la réforme: La politique du provincial dominicain Nicolas Rettenbach 1967-1975”, *Chrétiens et Sociétés*, documents et mémoires n° 28: Gouverner l’Eglise catholique au XXe siècle, p. 133-157.

Rost K., Inauen E., Osterloh M. et Frey B. (2010), “The Corporate Governance of Benedictine Abbeys: What can Stock Corporations Learn from Monasteries?”, *Journal of Management History*, vol. 16, n° 1, p. 90-115.

Rowlinson M., Hassard J. et Decker S. (2014), “Research Strategies for Organizational History: A Dialogue between Historical Theory and Organization Theory”, *Academy of Management Review*, vol. 39, n° 3, p. 250-274.

Suddaby R. (2016), “Toward a Historical Consciousness: Following the Historic Turn in Management Thought”, *M@n @gement*, vol. 19, n° 1, p. 46-60.

Wirtz P. (2005), « ‘Meilleures pratiques’ de gouvernance et création de valeur: une appréciation critique des codes de bonne conduite », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 11, n° 1, p.141-159.

Wirtz P. (2008), *Les meilleures pratiques de gouvernance d’entreprise*, Collection Repères, La Découverte.

Wirtz P. (2011), « The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms », *European Management Journal*, 29, p.431-447.

Wirtz P., Paulus O., Charlier P. (2012), Le secret d’une organisation qui dure : la gouvernance cognitive des Dominicains, *Management et religions*, EMS, p. 121-138.