

Bertrand Marceau, Exercer l'autorité : l'abbé de Cîteaux et la direction de l'ordre cistercien en Europe (1584-1651), Paris, Honoré Champion, 2018, 745 p.

Peter Wirtz

▶ **To cite this version:**

Peter Wirtz. Bertrand Marceau, Exercer l'autorité : l'abbé de Cîteaux et la direction de l'ordre cistercien en Europe (1584-1651), Paris, Honoré Champion, 2018, 745 p.. Chrétiens et Sociétés XVIe - XXIe siècles, 2018, pp.Chrétiens et Sociétés XVIe - XXIe siècles, n° 25, 236-242. 10.4000/chretiensso-cietes.4695 . hal-01911284

HAL Id: hal-01911284

https://univ-lyon3.hal.science/hal-01911284

Submitted on 2 Nov 2018

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 apports de l'étude des cisterciens aux 16ème et 17ème siècles pour la compréhension du lien entre gouvernance et survie d'une organisation :

Une recension de Bertrand Marceau, *Exercer l'autorité : l'abbé de Cîteaux et la direction de l'ordre cistercien en Europe (1584-1651)*, Paris, Honoré Champion, 2018, 745 p.

Peter Wirtz

Université de Lyon, iaelyon school of management, Centre Magellan

Disons-le d'emblée : l'auteur de ses quelques lignes n'est pas historien mais chercheur en sciences de gestion, et d'aucuns verront dans les propos qui suivent un certain biais gestionnaire. On ne peut pas l'écarter. Si j'ai néanmoins accepté l'invitation à prendre la plume pour faire ce bref commentaire de l'ouvrage de Bertrand Marceau, c'est parce que ce livre est particulièrement riche et d'une portée telle qu'il mérite à mon sens de ne pas être cloisonné dans des limites strictement disciplinaires. Certains de ses enseignements sont en fait d'une grande actualité par rapport à la pratique de direction et de gouvernance des grandes organisations multinationales en général (et pas seulement les ordres religieux) et d'un intérêt majeur pour la théorie des organisations (dont certains travaux manquent de contextualisation socio-historique). Par ailleurs, cet ouvrage semble particulièrement bien adapté pour engager un dialogue interdisciplinaire. L'objectif de l'exercice proposé ici n'est cependant nullement une appropriation de l'ensemble des résultats historiques en les faisant rentrer artificiellement dans un schéma explicatif préconstruit, mais de relever seulement certains aspects d'un intérêt majeur au-delà de leur dimension historique, engageant ainsi un dialogue entre histoire et sciences de gestion que nous espérons mutuellement bénéfique.

Dans son remarquable ouvrage, issu de sa thèse de doctorat, Bertrand Marceau s'intéresse en effet à l'évolution dans le temps du pouvoir de direction de l'abbé de Cîteaux, supérieur général d'un ordre qui, à l'époque moderne où les Etats nationaux commencent à s'affirmer et qui connaît des bouleversements sociaux, économiques, religieux et culturels majeurs, représente une véritable « entreprise » multinationale. Ce qui fascine, dans le cadre de cette grande organisation née au moyen âge, est sa durée de vie particulièrement longue. En effet « de sa fondation en 1098 à la suppression de 1790, la permanence de l'abbaye de Cîteaux en France et de l'ordre cistercien dans presque tous les Etats catholiques européens a suscité la première interrogation sur les causes d'une telle longévité » (Marceaux, 2018, p. 17). Au sortir des guerres de religion en France, pourtant, l'ordre et l'abbaye de Cîteaux à sa tête traversent une crise économique et politique majeure, menaçant la base matérielle de sa survie, et des velléités de réforme radicale de certains réguliers au sein-même de l'ordre menacent son unité dans les décennies suivant le concile de Trente. La question qui est alors posée par l'auteur est de savoir dans quelle mesure et comment le cadre institutionnel propre de l'ordre, qui encadre et soutient l'action de l'abbé général, a permis de gouverner la conduite de ce dernier dans l'effort de surmonter une telle situation de crise, assurant au passage la pérennité de l'organisation qu'il dirige.

Au-delà de son intérêt manifeste pour l'historien du religieux de l'époque moderne, le travail de Bertrand Marceaux est donc aussi une précieuse « étude de cas empirique longitudinale » pour toute personne désireuse de mieux comprendre le lien concret entre le système de gouvernance d'une organisation, qui définit et encadre le pouvoir de son dirigeant, et sa capacité

à garantir une certaine efficacité dans l'atteinte des objectifs assignés à l'organisation par ses diverses parties prenantes. Car, c'est au prix de l'équilibre de la satisfaction des intérêts des diverses parties prenantes qu'une survie à long terme de la coalition organisationnelle peut se réaliser (Charreaux et Desbrières, 2001)[1]. Une proportion significative des théories de la gouvernance des organisations suppose en effet de façon plus ou moins explicite, que le système de gouvernance influence la performance organisationnelle et, dans la mesure où celle-ci permet de satisfaire les attentes des parties prenantes, la capacité de survie à long terme. Or, ce lien supposé entre gouvernance et survie est d'abord théorique et reste à être documenté et explicité dans des cas concrets, pour lesquels on dispose d'un recul historique assez long et d'une documentation des processus organisationnels suffisamment riche. L'un des mérites de Bertrand Marceau consiste sans doute d'avoir rassemblé par un travail d'archives méticuleux et rigoureux à l'échelle internationale une telle documentation, comprenant, outre les textes normatifs, chartes de visite, etc., une riche correspondance entre, d'une part, les divers acteurs intervenant dans la gouvernance (visiteurs, participants aux chapitres généraux, Curie, …), et d'autre part, les abbés de la période étudiée (1584-1651). Ceci permet de se faire une idée plus précise des attitudes et comportements des abbés successifs de Cîteaux et, ainsi, de la réalité de l'exercice de leur pouvoir de décision dans le cadre évolutif qui leur est fixé par le système de gouvernance, qui tantôt les contraint tantôt les soutient dans leurs choix et actions.

D'un point de vue méthodologique, le focus de l'auteur sur la période 1584-1651 s'avère un choix hautement pertinent pour qui veut comprendre les ressorts de la survie à long terme, car il s'agit d'une période critique pendant laquelle la direction de l'ordre, personnifiée par son abbé général, a dû affronter la gestion d'une crise protéiforme (économique, politique, spirituelle et culturelle) afin d'y survivre. La thèse défendue par Marceaux, posée dès l'introduction (p. 10), consiste à dire que cette longévité est tributaire d'un certain nombre de mécanismes organisationnels, qui transcendent la personne particulière de tel ou tel abbé. La suite de l'ouvrage montre qu'il s'agit plus précisément des divers mécanismes qui fondent et encadrent le pouvoir de direction de l'abbé général (des mécanismes spécifiques à l'ordre, tels que la législation de l'ordre par les chapitres généraux, la socialisation et la formation des profès, mais aussi des mécanismes externes, tels que le pouvoir royal, l'autorité pontificale romaine etc.), mécanismes organisationnels que la théorie des organisations contemporaine qualifie de mécanismes de gouvernance[2]. Et de fait, la période étudiée par l'auteur voit se succéder plusieurs abbés généraux, plus ou moins forts de personnalité, réguliers ou non, sans que cette succession nuise aux fondements de l'identité propre de l'ordre et de sa survie à long terme. Il s'agit d'Edme de la Croix (1584-1604), de Nicolas Boucherat (1604-1625), de Pierre Nivelle (1625-1635) et du Cardinal de Richelieu (1635-1642). Ce dernier est le seul abbé de la période étudiée à ne pas être profès de l'ordre, et, donc, à ne pas avoir été formé et socialisé en son sein. Il tente de conduire une réforme « sans les usages, coutumes et procédures propres à l'ordre » (p. 30), ce qui met le modèle de la gouvernance cistercienne à l'épreuve. L'étude de la décennie suivant son décès montre cependant un retour à une direction régulière de l'ordre

[1] Charreaux, Gérard, Philippe Desbrières (2001), "Corporate governance: stakeholder value versus shareholder value", *Journal of Management and Governance,* 5/2, p. 107-128.

[2] Charreaux (1997) définit le système de gouvernance d'une organisation comme « 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 », Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », *in*, G. Charreaux, éd., *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance – Théories et Faits*, Paris, Economica, p. 421-493).

selon la tradition, et Marceau peut alors conclure que le pouvoir de direction de l'abbé de Cîteaux se caractérise par une certaine « plasticité évolutive » (p. 30), permettant de sauvegarder l'essentiel de son identité malgré des péripéties passagères.

Les divers mécanismes décrits par Marceau qui gouvernent la conduite de l'abbé de Cîteaux sont multiples et se situent à des niveaux différents. Certains sont spécifiques à l'ordre, tels que les chapitres généraux, d'autres lui sont externes mais influencent néanmoins, plus ou moins fortement selon les périodes, l'espace discrétionnaire de l'abbé, tel le droit canon et l'autorité du souverain pontife ou l'exercice du pouvoir souverain par le Roi de France ou les souverains d'autres Etats. Certains mécanismes revêtent un caractère formalisé, tels les chapitres et les visites canoniques, d'autres sont d'une nature davantage informelle, telle que la socialisation dans l'ordre. Marceau montre que la spécificité de la gouvernance cistercienne remonte aux textes fondateurs que sont la règle de St Benoît, la Charte de charité, qui réglemente la relation entre Cîteaux et ses filles, la bulle *Parvus fons* de Clément IV de 1265 et la bulle de Benoît XII de 1335 (p. 100). La bulle *Parvus fons*, notamment, définit le fonctionnement du chapitre général, dispositif central de la gouvernance de l'ordre cistercien et producteur d'une riche législation pour l'ordre au cours des siècles[3], ainsi que la visite régulière de Cîteaux par les abbés de La Ferté, de Pontigny, de Clairvaux et de Morimond, appelés aussi les quatre premiers pères, en raison de la filiation directe entre ces abbayes et Cîteaux. Ainsi, « cette bulle définit la répartition du pouvoir à l'intérieur de l'ordre de 1265 à la Révolution française » (p. 103). Mais Marceau ne s'arrête pas à l'étude du cadre normatif fixé au pouvoir de direction de l'abbé de Cîteaux et à ses évolutions. Il étudie également à travers une riche correspondance les comportements effectifs dans l'exercice de ce pouvoir et les mécanismes informels l'ayant influencé, parmi lesquels la socialisation dans l'ordre à travers la formation de ses membres, notamment, et les réseaux de ses élites traditionnelles ainsi formées. Deux mécanismes spécifiques de gouvernance semblent donc être particulièrement importants sur le long terme pour garantir la pérennité de l'identité particulière de l'ordre de Cîteaux. Il s'agit des chapitres généraux et des mécanismes de sélection/formation/socialisation des moines.

Mais de quelle façon, concrètement, les mécanismes de gouvernance influencent-t-ils la capacité de survie de l'ordre ? Marceau montre que l'enjeu de l'exercice de l'autorité de l'abbé de Cîteaux et de la gouvernance qui l'encadre pour la survie de l'ordre cistercien à long terme est double : (1) matériel et (2) spirituel.

(1) Ainsi, de longs développements sont consacrés aux enjeux de la gestion du temporel et à l'influence de différents mécanismes de gouvernance sur la gestion des conflits d'intérêts entre parties prenantes, pour assurer la soutenabilité de la vie organisationnelle sur un plan matériel. L'ordre de Cîteaux représente en effet dans l'ensemble une puissance économique et financière considérable à l'époque étudiée, et ses différentes abbayes sont une source de rentes pour de multiples parties prenantes, dont les abbés réguliers et commendataires (mais pas seulement). Ces rentes peuvent faire naître des tentations, et induire des comportements qui s'opposent au meilleur intérêt de l'ordre en termes de soutenabilité et au vu des objectifs qu'il se donne, et dont la poursuite efficace conditionne entre autres l'attractivité en termes de vocations pour de futurs moines. Citant un chroniqueur de l'ordre, Marceau note ainsi au sujet de

[3] « Le *capitulum generale* a produit au fil des siècles un important travail législatif. La construction d'un droit propre à l'ordre de Cîteaux […] a contribué à la perpétuation de l'ordre. » (Marceau, 2018, p. 104).

Richelieu, seul abbé commendataire de Cîteaux, que « loin que le cardinal ait aidé à réparer ces ruines comme il lui était facile, au contraire, il n'en fut que plus attentif à profiter des revenus de cette maison » (pp. 485-486). On trouve donc ici un exemple du 17ème siècle de ce que le courant dominant des analyses en matière de gouvernance des entreprises appellera plus de trois siècles plus tard un « conflit d'agence », c'est-à-dire l'appropriation d'une part de la rente organisationnelle par un dirigeant intéressé au détriment des autres parties prenantes (Jensen et Meckling, 1976)[4]. La théorie de l'agence montre, ensuite, que les mécanismes de gouvernance, tels que l'audit et les organes délibératifs d'une organisation, permettent de résoudre certains de ces conflits d'agence, en sanctionnant notamment les dirigeants intéressés et inefficaces. Les premiers travaux ayant tenté d'appliquer ce type de grille d'analyse aux ordres monastiques sont ceux d'un groupe d'économistes de Zurich, qui observent sur l'histoire longue d'un monastère bénédictin suisse que les mauvais abbés ont en moyenne des durées de mandat plus courtes que les bons, ce qui démontrerait selon les auteurs une certaine efficacité des mécanismes de gouvernance à imposer une discipline économique et financière (Inauen et al., 2010, 2012)[5] favorable à la survie à long terme. L'ouvrage de Marceau confirme ce constat pour l'ordre Cistercien. Il permet également d'aller plus loin, car il regorge d'exemples qui permettent de dépasser la simple étude d'une corrélation entre qualité des abbés et longueur du mandat pour étudier précisément les raisons des acteurs et les mécanismes de gouvernance à l'œuvre pour la gestion des intérêts des parties prenantes conduisant, dans des cas extrêmes, au dépôt d'un abbé. Ainsi va-t-il de l'abbé de l'Abbaye de Vauclair, Jean Le Cornuat, sanctionné par un décret du chapitre général de mai 1618, car il « prit un esprit de domination et des airs impérieux ; il refusa le nécessaire à ses religieux, qui furent contrains de chercher ailleurs leurs subsistances, ce qui causa leur dispersion ; il donna dans la dépense et aliéna beaucoup de fonds de l'abbaie » (Marceau, 2018, p. 149). Mais les mécanismes de gouvernance, même efficaces, sont eux-mêmes source de coûts pour l'organisation, ce qui est aussi parfaitement illustré par le travail approfondi de Marceau. Ainsi, l'organisation du chapitre général est coûteuse et la situation financière de Cîteaux à la fin du 16ème siècle est fragile en raison des pillages subis dans le cadre des guerres de religion. C'est alors que joue la solidarité des abbayes à l'échelle internationale envers le chef de l'ordre « plusieurs abbés étrangers n'oublient pas de payer les contributions dues au fonctionnement des institutions générales de l'ordre, comme l'abbé de Poblet, au diocèse de Tarragone, adressant 850 livres pour les monastères cisterciens de Navarre, d'Aragon et de Valence en octobre 1592. Cîteaux recueille ces fonds […] pour la préparation de l'accueil du chapitre général. » (p. 60)

(2) Au-delà des intérêts économiques dont l'équilibre importe pour la subsistance matérielle de l'ordre, Marceau analyse également de façon très approfondie des enjeux de la gouvernance qu'on pourrait qualifier de spirituels et cognitifs. En effet, dans le cadre de la réforme post-tridentine, tous les profès de l'ordre ne s'accordent pas sur la meilleure façon et les moyens d'assurer une conformité de la vie cistercienne avec

[4] Jensen, M.C. and Meckling, W. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 No. 4, pp. 305-360.

[5] Inauen, E., Rost, K., Osterloh, M. and Frey, B. (2010), "Back to the future: a monastic perspective on corporate governance", *Management Revue*, Vol. 21 No. 1, pp. 38-59.
Inauen, E., Frey, B., Rost, K. and Osterloh, M. (2012), "Benedictine tradition and good governance", in Bruni, L. and Sena, B. (Eds), *The Charismatic Principle in Social Life*, Routlegde, London.

l'esprit des fondateurs de l'ordre. Marceau parle à cet égard de « différence de perception » (p. 265). La période étudiée voit notamment naître un mouvement interne à l'ordre désigné par le terme d' « étroite observance », qui s'oppose de façon plus ou moins violente, selon les circonstances, à la « commune observance ». Bien que l'affrontement des observances se traduise par un conflit, celui-ci n'est pas de même nature que le conflit d'agence. Ce dernier concerne en effet des intérêts économiques objectivement divergents, alors que le conflit des observances touche plus fondamentalement à des divergences doctrinaires et, donc, à la façon de voir le monde. On peut par conséquent à son sujet parler d'un conflit cognitif par opposition au conflit d'agence, et sa gestion constitue également un enjeu pour la gouvernance et la survie, comme en attestent les travaux récents en matière de gouvernance des organisations (Charreaux et Wirtz, 2006)[6]. Ce qui est en jeu dans ce contexte est la perception de ce qui constitue l'identité spécifique de l'ordre cistercien ainsi que la perpétuation de celle-ci dans le temps et dans l'espace. Parmi les mécanismes de gouvernance identifiés par Marceau qui agissent comme un levier cognitif se trouve notamment « le réseau cistercien, constitué d'hommes élevés dans les mêmes principes et nourris dans les mêmes collèges » (p. 67). Les mécanismes de formation et de socialisation sont donc d'une importance fondamentale. Selon les termes de Marceau, les collèges cisterciens « forment un enjeu essentiel du gouvernement de l'ordre » (p. 196). Mais d'autres mécanismes de gouvernance, qui assument par ailleurs des fonctions de gestion des conflits d'agence exposés *supra*, assument aussi, dans certains contextes, un rôle cognitif, telles les visites canoniques « moyen de diffusion de la réforme » (cf. p. 111) ou le chapitre général qui, par une décision de 1618, « met un terme provisoire au différend des observances » (p. 267).

Ce double rôle de régulation (1) des intérêts économiques et (2) de la cognition des abbés assumé par le système de gouvernance cistercien semble avoir été décisif pour l'unité et la survie de l'ordre au cours des siècles. Marceau montre, en tout cas, comment, grâce au fonctionnement concret des institutions définissant l'espace discrétionnaire des abbés entre 1584 et 1651, l'Ordre de Cîteaux, fondé au Moyen Age, a pu surmonter une période de crise particulièrement critique pour sa survie et assurer sa soutenabilité à l'époque moderne.

[6] Charreaux, G. and Wirtz, P. (2006), *Gouvernance des entreprises: nouvelles perspectives*, Economica, Paris.