



Munich Personal RePEc Archive

**La relation pratiques  
religieuses-pratiques managériales : une  
approche historique**

de Vaujany, François-Xavier

Coactis

June 2007

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/4083/>

MPRA Paper No. 4083, posted 22 Sep 2007 UTC

# **La relation pratiques religieuses-pratiques managériales : une approche historique**

**de Vaujany François-Xavier , Maître de conférences HDR**

**Coactis (EA)**

**Université Jean Monnet**

6 rue des Basses Rives, 42 023 Saint-Etienne, France

devaujaf@univ-st-etienne.fr

## **Résumé**

Aux côtés de l'armée, les premières organisations ont été, pour beaucoup d'entre elles, de nature religieuse, ou en tous cas imprégnées de considérations religieuses. Les premières pratiques d'animation et de finalisation de l'action collective ont plus généralement été marquées par des pratiques religieuses. En centrant le propos sur l'Eglise Catholique et ses enclaves (monastères, abbayes, autorités diocésaines, universités du Moyen Age...), l'auteur propose de s'interroger sur l'articulation entre pratiques religieuses et pratiques managériales, étudiée dans une perspective historique (surtout sur le Moyen Age).

L'analyse porte tout d'abord sur le rôle de l'Eglise et de ses différentes enclaves (tout particulièrement les monastères et les universités) dans l'émergence de l'organisation comme bureaucratie et lieu de pratiques managériales (1.). Le développement et l'affirmation de la règle bénédictine sont ainsi associés à une nouvelle forme d'action collective qui préfigure la bureaucratie à venir. En outre, le développement des universités et l'action isolée de nombreux religieux sont liés à l'élaboration et la diffusion de multiples techniques de gestion.

Plus indirectement, les pratiques religieuses semblent également être un objet opportun pour comprendre les pratiques managériales "par contraste". L'étude historique n'est pas seulement utile afin d'établir une généalogie des pratiques managériales. En intégrant des variables centrales exacerbées dans les organisations religieuses et leur évolution (valeurs, culture, schèmes interprétatifs), elle permet aussi de mieux comprendre l'influence de ces variables sur le partage des connaissances ou la résilience organisationnelle (2.).

**Mots clés :** pratiques religieuses, pratiques managériales, généalogie des pratiques managériales, organisations religieuses, Eglise, approche historique.

Les origines de la gestion ont fait l'objet de nombreuses études historiques ces trente dernières années. On peut relever notamment des travaux sur l'histoire :

- De la pensée managériale en général (George, 1972; Wren, 2001; Boyer et Equilbey, 2006) ;
- De la firme et plus largement des organisations marchandes (Chandler, 1963; Hatchuel et Glise, 2003; Bentley, 2003) ;
- Des outils de gestion (Godelier, 1996) ;
- De certaines activités de gestion comme le projet (Godelier, 2006) ou la comptabilité (Stevelinck, 1970) ;
- De disciplines de la gestion comme le marketing (Cochoy, 1999) ou la comptabilité (Nikitin, 1992) ;
- D'entreprises en particulier (cf. notamment Daviet 1988 sur Saint-Gobain ou Baudant, 1980 sur Pont-à-Mousson) et de certains aspects de leur organisation, comme le système d'information (cf. Yates, 1997, 1999; Mason et al, 1997; de Vaujany, 2006a et b).

Les approches historiques sont désormais largement établies en sciences de gestion, que ce soit dans le champ francophone ou anglophone<sup>1</sup>. Les contributions potentielles sont multiples (Goodman et Kruger, 1988 ; Hilaire, 1992 ; Bannister, 2002 ; Nikitin, 1997). Sont ainsi évoquées les possibilités de prise de recul par rapport à de nouvelles formes d'organisation ou de pratiques de gestion (Nikitin, 1997), les concepts, modèles et propositions spécifiques qui peuvent ressortir d'études organisationnelles sur le long terme (Bannister, 2002) ou encore les contrastes que permettent d'établir l'étude de vieilles organisations (de Vaujany, 2006a).

Nous proposons ici **un essai consistant à mettre en perspective l'histoire des pratiques de gestion** (tout particulièrement les pratiques de design organisationnel et instrumental) **avec celle des pratiques religieuses de l'Eglise Catholique et ses enclaves**<sup>2</sup>. Dans la définition du capitalisme et l'institutionnalisation du marchand comme du banquier (Le Goff, 1997), dans l'émergence d'un système de formation aux techniques commerciales et financières (Le Goff,

---

<sup>1</sup> Avec des revues (généralistes comme *Management and organizational History* ou plus spécialisées comme *Accounting Historian Journal* ou *Accounting History*), des colloques ou des journées de recherche sur des intersections histoire-gestion (comme les journées *Histoires et gestion* organisées par l'ESUG). Avec également des développements disciplinaires, que ce soit en stratégie, en finance, en contrôle de gestion, en comptabilité ou en systèmes d'information (cf. notamment les journées d'histoire de la comptabilité organisées par l'AFC).

<sup>2</sup> Nous utiliserons la notion d'enclave dans un sens proche de celui de Mintzberg et Westley (1992), à savoir des sous-ensembles organisationnels qui présentent des spécificités structurelles et culturelles.

2001; Verger, 1973), dans l'émergence d'archétypes organisationnels qui marquent encore l'imaginaire des gestionnaires (Mc Gregor, 1960; Mutch, 2006 a et b), dans le développement de certains outils de gestion (Giffard, 2001; ) et les modalités de leur diffusion (de Vaujany, 2006a et b)... ces acteurs semblent avoir joué, aux côtés d'ailleurs d'autres institutions religieuses, un rôle de première importance. En effet, de nombreuses pratiques et outils de gestion ont été initiées, inhibées ou catalysées par l'Eglise. Cependant, force est de constater que les organisations religieuses sont absentes des panoramas généralement établis sur les pratiques managériales (Mutch, 2006b). L'histoire des sciences et pratiques de gestion étant souvent au pire liées à la révolution industrielle, au mieux associées aux premières compagnies de la Renaissance (cf. Hatchuel et Glisse, 1993), un tel oubli est finalement attendu<sup>3</sup>. Il n'empêche que le détour religieux peut-être des plus utiles afin de mieux appréhender la dynamique de formation d'une partie des pratiques et outils de gestion, comme nous allons le voir<sup>4</sup>. La gestion, dans son acception moderne, nous semble en effet liée à un ensemble de pratiques historiques qui ont en partie été structurées par l'environnement, les institutions et les organisations religieuses, tout particulièrement (dans le cas de l'Europe) l'Eglise et ses multiples enclaves.

Cet essai sera donc centré sur la double problématique suivante :

- i) **Comment les pratiques de gestion ont-elles été structurées par les pratiques religieuses ?** en quoi la bureaucratie puis la firme moderne et ses outils sont-elles des héritières d'une mutation de l'action collective débutée dès le moyen âge ? L'idée est alors de comprendre l'histoire des pratiques religieuses pour mieux comprendre les pratiques managériales.
- ii) **En quoi les pratiques passées et actuelles des religieux de l'Eglise peuvent-elles constituer, en tant que tel, des objets de recherche stimulants pour la théorie des**

---

<sup>3</sup> Certains, comme Boyer et Equilbey (2006) remontent jusqu'à l'antiquité. Le sillon pratique, de nos jours à ces périodes reculées, est cependant difficile à établir. On peut par ailleurs remarquer avec Weber que l'organisation rationnelle capitaliste est apparue essentiellement au Moyen Age et principalement en Europe (Weber, 1947, p 15). Sur ce point méthodologique, on pourra consulter le passionnant article de Zan (2004) abordant la façon d'identifier un sillon historique en racontant l'Histoire à partir du présent.

<sup>4</sup> Nous sommes en cela très sensible à l'invitation de Mutch (2006b, p 1) qui développe un essai sur la religion tourné vers les pratiques (practice-based) dont l'ambition est originale : «That is, it sees management as not the production of economic rationality in itself but as profoundly shaped by existing social and cultural factors. It sees religious practice, and specifically religious governance practices, as being central in these broader factors. The paper seeks to explicate a practice-based approach to the influence of religion on the shaping of management.». L'idée est donc de voir en quoi les pratiques de religieux ou les pratiques religieuses ont influencé (influencent ?) ou jouent un rôle de médiateur dans l'évolution des pratiques

**organisations et les sciences de gestion ?** Le but est ici d'étudier l'histoire d'organisations religieuses en les considérant comme un terrain particulier, permettant ensuite d'établir des contrastes avec des organisations plus classiques. En analysant des variables exacerbées dans les organisations religieuses et leur évolution (valeurs, culture, schèmes cognitifs), une approche historique permettra peut-être de mieux comprendre les mécanismes de partage des connaissances ou de construction d'une résilience organisationnelle.

Ce double questionnement va nous amener à un retour en arrière généralement plus important que celui réalisé afin de comprendre les sources de la firme et des pratiques de gestion en France (et dans une bonne partie de l'Europe). Dans le prolongement de la conception de la gestion qui ressort des travaux de Tabatoni et Jarniou (1975), nous allons nous efforcer d'appréhender le rôle de l'Eglise dans les processus de finalisation, d'animation et d'organisation de l'action collective sur une très grande période (le Moyen Age).

Dans une première partie, nous étudierons le rôle de l'Eglise et des organisations religieuses qui lui sont liées dans l'émergence d'un ensemble de pratiques et d'outils de gestion au Moyen Age. La seconde partie portera sur l'Eglise et ses enclaves comme un objet organisationnel ouvrant un certain nombre de possibilités méthodologiques et théoriques. Nous soulignerons que les organisations religieuses, et tout particulièrement l'Eglise, incarnent une opportunité unique de faire sens de longues durées institutionnelles. Enfin, nous conclurons cet essai par une discussion des contributions, limites et perspectives de cette recherche.

## **1. DU ROLE DES PRATIQUES DE L'EGLISE ET DE SES ENCLAVES DANS L'EMERGENCE D'UN ENSEMBLE DE PRATIQUES MANAGERIALES**

Acteur religieux, politique, militaire et économique, l'Eglise a été particulièrement confrontée aux difficultés de l'action collective. Elle a dû ainsi réinventer à plusieurs reprises les modalités de son action. Face notamment à l'émergence du système capitaliste (qui commence à balbutier dès le Moyen Age), la Curie Romaine<sup>5</sup> et les nombreuses enclaves de l'Eglise ont été à l'origine du développement et de l'institutionnalisation de pratiques que l'on qualifierait aujourd'hui de

---

managériales. Ce projet est ainsi très différent de celui de Ranson, Bryman et Hinings (1977), focalisé sur l'influence des croyances religieuses sur le design structurel.

<sup>5</sup> C'est-à-dire l'administration centrale de l'Eglise située au Vatican (Levillain, 1994 ; de Vaujany, 2006 a et b).

managériales, hier d'économiques<sup>6</sup>. Plus subtilement, elle a aussi été tantôt un frein tantôt un catalyseur de la circulation de techniques de gestion.

### **1.1. UNE CONCEPTION NOUVELLE DE L'ACTION COLLECTIVE : LA REGLE MONASTIQUE**

Commençons par un petit détour historique. Comment est née la firme ?

Hatchuel et Glise (2003) ont proposé une histoire de l'entreprise liée à trois états historiques successifs :

- La *compania* de la Renaissance, collectif d'affaires lié généralement à une puissante famille, et qui sous traite la production à des corporations ;
- La manufacture du 19<sup>ème</sup>, dotée d'une personnalité juridique et mettant en place les premiers principes d'organisation. La concurrence nationale ou internationale entre acteurs est alors croissante ;
- La firme moderne, théorisée principalement par Taylor et Fayol (indissociable de cette «organisation capitaliste rationnelle» décrite par Weber), qui va s'appuyer sur une organisation très sophistiquée et des professions. Elle évoluera dans un environnement où commenceront à proliférer les discours managériaux et outils de gestion.

Comment qualifier cette firme moderne ? Chandler (1962) a proposé un certain nombre de propriétés spécifiques. Celle-ci serait pour commencer une entité juridiquement autonome, ayant la capacité de contracter avec des parties prenantes internes ou externes. Elle serait une entité administrative, s'appuyant sur des gestionnaires ayant pour rôle la coordination des tâches. Elle serait également une collection d'actifs plus ou moins spécifiques, ainsi qu'un ensemble de compétences, de capacités, d'équipements et de capitaux. Elle serait enfin le principal instrument de la production et de la distribution des biens dans les économies capitalistes, en s'appuyant sur des mécanismes administratifs d'allocation de ressources.

Au-delà du parcours *compania*-manufacture-firme moderne, sans aucun doute central, on peut cependant remarquer que d'autres sillons mènent à la firme moderne telle que nous venons de la décrire. D'après Wren (2001, p 13), le ménage, les tribus, l'armée, le gouvernement et,

---

<sup>6</sup> Ainsi d'après Pacaut (2005, p 3): «Dans le domaine économique, par l'organisation de leurs établissements ou grâce aux idées de certains de leurs représentants, ils apportèrent souvent des exemples et des références.» Cependant, comme en témoigne les exemples donnés par son ouvrage (et sur lesquels nous reviendrons partiellement dans notre 1.1), ces pratiques exemplaires sont bien plus managériales (tournées vers l'organisation et sa gestion) qu'économique.

spécifiquement pour l'occident, l'Eglise, ont précédé et influencé l'émergence de la firme moderne.

Au sein de l'Eglise, **les enclaves monastiques ont ainsi joué un rôle important dans la conception de l'action collective moderne et l'arrivée de la bureaucratie.** Deux évènements majeurs peuvent être ici relevés : la règle de saint Benoît au 6<sup>ème</sup> siècle, puis l'émergence d'ordres monastiques urbains à partir du 11<sup>ème</sup> (avec notamment les ordres mendiants).

La réforme bénédictine ne peut-être bien comprise qu'en faisant référence à ce qui l'a précédé, à savoir les mouvements érémitiques (Berlioz, 1994; Pacaut, 2005). Ceux-ci correspondaient à des groupements d'individus qui vivaient leur foi (sans infrastructure particulière) autour d'un leader charismatique. Les membres évoluaient à l'écart du reste du monde (dans les déserts libyens ou égyptiens par exemple) et s'efforçaient de vivre avec ce que la nature ou plus rarement, la générosité humaine, leur permettaient d'obtenir. Avec la règle de Saint Benoît naît un nouveau type d'action collective religieuse (Fauchez, 1994). Le groupe s'organise à l'intérieur d'un monastère. Il alterne travail et prière. Le collectif vit en autarcie, généralement loin des villes. Il se distingue de l'action collective militaire dont l'exercice est ponctuel et destructeur, de celle du ménage difficilement dissociable d'aspects institutionnels, ou encore de l'organisation de la tribu au couplage plus lâche. L'ordre bénédictin et les ordres qui lui sont associés incarnent en fait une rupture majeure. Avec lui naissent les premières communautés de pratiques religieuses, dont la finalité est ponctuellement et accessoirement productive (tournée vers le travail de la terre et/ou des activités plus intellectuelles comme la production de manuscrits ou l'artisanat). Avec lui se développe également une nouvelle forme d'action collective, autonome au sein de la société, et sujette à ses propres régulations.

La seconde rupture arrive au 10<sup>ème</sup> siècle, avec l'expansion de certains ordres qui deviennent des organisations complexes, à forte inscription économique, mais aussi le développement un siècle plus tard des ordres mendiants<sup>7</sup>. Le paysage européen connaît alors une évolution lente et profonde. On passe d'un monde bâti autour du château du seigneur, à de véritables villes dont le centre de gravité s'éloigne progressivement de celui de la place forte. Les marchands, les banquiers, deviennent des figures majeures de ces nouvelles cités (Le Goff, 2001). Les bases du capitalisme sont en train d'émerger. Par rapport à cela, l'Eglise et certains de ses acteurs

---

<sup>7</sup> Comme les franciscains et les dominicains (cf. Pacaut, 2005).

institutionnels, comme de nombreux membres de façon plus individuelle, vont jouer un rôle majeur.

Les ordres monastiques pour commencer, vont devenir des acteurs techniques et économiques importants (Hetzlen et de Vos, 1994). L'organisation monastique va en se complexifiant (notamment avec l'arrivée de frères lais ou convers<sup>8</sup>), l'utilisation des techniques agricoles devient de plus en plus sophistiquée, le développement de formes de sous-traitances auprès de communautés paysannes environnantes aux monastères ou encore l'expansion spatiale des propriétés monastiques s'affirment (cf. Bouché, 1994). Pacaut (2005, p 157) remarque ainsi que les cisterciens s'intéressent «fort souvent aux techniques et se révèlent bons agronomes, sachant engraisser les sols et ne reculant pas devant les entreprises les plus prenantes lorsqu'il s'agit de mieux aménager l'exploitation rurale ou les ateliers dans lesquels sont fabriqués les outils». Dans certains monastères, l'eau fait aussi fonctionner le moulin, la brasserie, le moulant foulant et la tannerie. Dans d'autres, comme au monastère de Dunes près de Dunkerque, «l'aménagement s'est porté sur le drainage et l'assèchement» (Pacaut, *ibid*). Cela se fait souvent en interaction avec les communautés rurales qui entourent le monastère. Dans le cas de l'abbaye cistercienne de Piémontré, Brunel (1991) remarque ainsi que les paysans étaient souvent sollicités pour des conseils techniques<sup>9</sup> et étaient même parfois payés pour participer aux travaux des champs avec les frères lais. De façon plus étonnante, des monastères vont être impliqués dans des activités marchandes ou foncières (avec la gestion du patrimoine ou l'offre de prêts avec usure...). Le tout se fera même parfois avec une certaine concurrence entre les enclaves monastiques (Bouché, 1995). Plus simplement, de puissants monastères comme celui de Cluny en Bourgogne, vont être impliqués dans la gestion de nombreuses "filiales" (plus de 1200 à l'âge d'or de l'organisation) ce qui ne sera pas sans poser un certain nombre de problèmes d'organisation auxquels seront données des réponses innovantes (Pacaut, 2005 ; Aubert et al, 1975 ; Merdrignac et Mérienne, 2003) : divisionnalisation de la structure autour de «provinces», formalisation d'une comptabilité, nouveaux mécanismes de gouvernance basés sur des assemblées annuelles de prieurs<sup>10</sup>,

---

<sup>8</sup> Investis principalement dans les activités matérielles du monastère.

<sup>9</sup> Voir également MacGrath (2005) sur les abbayes comme des organisations «intensives en connaissances».

<sup>10</sup> «Pour faire approuver ses décisions, et peut-être aussi afin de recueillir les avis des uns et des autres, tous les abbés et prieurs [NDT, de l'ordre clunisien] en une assemblée qui va être élevée peu après au niveau des structures institutionnelles et former le chapitre général de l'ordre. Ainsi installé, celui-ci se réunit chaque année à la maison-mère sous la présidence de son abbé, sur la proposition duquel il arrête les mesures jugées nécessaires, après avoir entendu les rapports des visiteurs qui ont inspecté les couvents des diverses provinces. Il tempère le système



développements de tournées de contrôle et d'inspection par l'abbé de Cluny<sup>11</sup>... A l'heure où les *compania* n'ont pas encore fait leur apparition (il faudra attendre la Renaissance pour cela), les ordres monastiques du bas Moyen Age modifient ainsi radicalement le rapport à l'action collective, ses modalités d'animation et d'organisation.

Plus simplement, **l'organisation comme système de règles** s'impose progressivement (et bien avant le 19<sup>ème</sup> siècle). En témoignent les multiples règles monastiques liées aux différents ordres. De façon surprenante ces règles incluent de nombreux éléments organisationnels, tout particulièrement en ce qui concerne le **contrôle et la gouvernance** (cf. Lapierre, 1982). Outre de nombreuses règles sur l'«ordre des psaumes», la «mesure du manger» ou encore celle «du boire», la règle de saint Benoît précise comment «il faut appeler les frères en conseil». Il est ainsi précisé que «toutes les fois qu'il y aura dans le monastère quelque affaire importante à traiter, l'abbé convoquera toute la communauté, puis il exposera lui-même ce dont il s'agit. Après qu'il aura entendu l'avis des frères, il examinera la chose en lui-même, et fera ensuite ce qu'il aura jugé le plus utile (...). Les frères donneront leur avis en toute humilité et soumission, en sorte qu'ils n'aient pas la présomption de soutenir avec arrogance leur manière de voir ; mais il dépendra de l'abbé de prendre l'avis qu'il juge le plus salutaire.» (Lapierre, 1982; pp. 63-64). **Une forme de pré-bureaucratie weberienne naît donc dès le Moyen Age...**

Les ordres mendiants vont ensuite poursuivre ces évolutions. Alors que les ordres bénédictins cherchaient l'isolement et s'implantaient dans des zones rurales, les mendiants iront diffuser la bonne parole à l'intérieur même des villes. L'action collective religieuse se fonde désormais dans la cité. Les Dominicains et les Franciscains seront ainsi des acteurs majeurs du paysage urbain (Pacaut, 2005). Cependant, le monastère continue à s'appuyer sur des règles précises, régissant tous les aspects de la vie en communauté, et notamment les grandes assemblées générales. Dans la première règle de saint François, il est ainsi précisé : «Que tous les ministres puissent se réunir

---

monarchique jusque là observé, d'autant plus qu'il lui revient de désigner ces visiteurs et de choisir en son sein des religieux qui assistent le chef suprême pour préparer les statuts sur lesquels il délibère.» (Pacaut, 2005, p 89).

<sup>11</sup> «Son principal travail consiste à visiter et inspecter les prieurés. Au 10<sup>ème</sup> et 11<sup>ème</sup> siècles, les grands abbés s'en acquittent parfaitement et inlassablement, se faisant parfois suppléer par le grand prieuré de Cluny. Mais, cela devenant très lourd et Hugues sentant peut-être le danger qu'il y a à faire reposer tout le système sur un seul homme, on entreprend, au cours du 12<sup>ème</sup> siècle, de regrouper les maisons en dix provinces (Auvergne, France, Gascogne, Lyon dite aussi Cluny, Poitou, Provence, Allemagne, Angleterre, Espagne, Lombardie). Le contrôle s'organise alors de façon plus efficace et plus souple, mais le régime monarchique demeure en place : seul, l'abbé de Cluny a le pouvoir de décision ; seul, il a l'autorité abbatiale, expression qui n'est pas vaine dans le système bénédictin, ce qui

avec leurs frères, où il leur semblera bon, en la fête de saint Michel archange, pour s'entretenir des choses de Dieu. Et que tous les ministres qui sont au-delà de la mer et au-delà des monts, viennent au chapitre une fois tous les trois ans, et les autres ministres une fois par an, en la fête de la Pentecôte, dans l'Eglise de Sainte-Marie de la Portioncule, s'il n'en a pas été autrement ordonné par le ministre et serviteur de toute la fraternité.» (Lapierre, 1982 ; p 161).

Au-delà d'une conception nouvelle de l'action collective, de nombreux prêtres ou moines vont participer à la conception et au développement d'outils de gestion, tout particulièrement comptables. Cette tendance s'accroîtra fortement à l'époque de la Renaissance. On peut mentionner ici de nombreuses contributions à la comptabilité, avec Angelo Pietra (un moine bénédictin) au 16<sup>ème</sup>, Luca Pacioli<sup>12</sup> (un frère franciscain) au 15<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup>, Ludovico Flori (un jésuite) au 17<sup>ème</sup> (Courtis, 1997; Quattrone, 2004). Des moines et des prêtres ont ainsi joué un rôle crucial dans le développement, la formalisation et la diffusion des techniques comptables. Cela n'a pas grand chose d'étonnant, la communauté ecclésiastique étant alors la seule communauté érudite de l'occident. Il faudra attendre assez longtemps pour que le savoir se "laïcise"... On remarque qu'il en est allé de même pour les connaissances organisationnelles, financières, informationnelles et techniques.

Enfin, il est difficile d'achever notre analyse sans faire référence à l'entité centrale de l'Eglise, celle qui va d'ailleurs incarner l'archétype même de l'organisation hiérarchique centralisée<sup>13</sup> : la Curie Romaine. Bien avant la manufacture et la firme moderne, elle va connaître des mouvements de bureaucratisation dès le bas Moyen Age et la Renaissance (Cf. Levillain, 1994). Elle va également développer des pratiques de planification ou d'enclavement (Mintzberg et Westley, 1992) qui ne sont pas sans rappeler la méthode dite des "bonnes pratiques". Si l'on considère que celle-ci consiste en l'identification de pratiques locales et émergentes puis à leur diffusion, la Curie a suivi plus ou moins fidèlement ce modèle depuis une dizaine de siècles (cf. de Vaujany, 2006 b et c). On remarque d'ailleurs que celles-ci ont été très vite définies tant dans un esprit d'éthique que d'efficacité. De façon externe à l'organisation, l'Eglise, et tout particulièrement la Curie, jouera un rôle déterminant dans des pratiques managériales en

---

n'interdit pas cependant que chaque supérieur garde une certaine latitude pour administrer sa communauté et en gérer les domaines.» (Pacaut, 2005, p 86).

<sup>12</sup> Célèbre pour son ouvrage *De divina proportione*, il formalisa les pratiques de comptabilité en partie double des commerçants vénitiens et assura la gestion patrimoniale du puissant Antonio Rompiassi.

<sup>13</sup> Aux côtés d'autres organisations comme l'armée ou l'état (Mc Gregor, 1960).

formation. Elle diabolisera puis institutionnalisera les pratiques commerciales puis le recours à l'usure au 12<sup>ème</sup> siècle (cf. Le Goff, 1981, 1997). En effet, à cette époque, face à des pratiques qui se généralisent, après l'agitation d'exempla particulièrement effrayantes sur les usuriers, l'Eglise adopte une position pragmatique en tolérant certaines formes de pratiques marchandes et usurières. Le problème se déplace alors vers la détermination de niveaux d'intérêts acceptables. Les indulgences permettent aux usuriers et marchands d'espérer la rémission de certains pêchés. La création du purgatoire offre également aux pêcheurs (notamment marchand et banquiers) un espace entre l'enfer et le paradis. Il n'y a plus à choisir entre la "bourse et la vie" (Le Goff, 2001).

## **1.2. L'EGLISE ET SES ENCLAVES COMME VECTEUR D'UN SYSTEME DE FORMATION ET DE DIFFUSION DE LA GESTION : L'INFLUENCE INSTITUTIONNELLE**

Au-delà du développement de pratiques, outils et organisations archétypiques, l'Eglise et ses enclaves vont également jouer un rôle plus institutionnel **dans le développement et la diffusion des savoirs liés à l'action collective.**

C'est au niveau de l'enseignement commercial que l'influence est la plus évidente, de nombreuses enclaves jouant au début davantage le rôle d'un frein que d'un accélérateur. Au 12<sup>ème</sup> siècle, ce que l'on qualifierait aujourd'hui d'enseignement supérieur était très limité, dispensé dans des monastères et des écoles de cathédrales. Il était hétéroclite et très inégal (Verger, 1973). Il était par ailleurs totalement sous la coupe de l'Eglise, à l'exception de l'Italie qui comptait déjà plusieurs écoles laïques (Verger, 1973). Les universités qui vont apparaître au 13<sup>ème</sup> siècle (notamment Oxford et Paris) vont changer totalement la donne. Tournées vers la scolastique, qu'elle soit théologique, juridique ou artistique, ces organisations sont alors dominées par des considérations religieuses. Dès la fin du 13<sup>ème</sup>, les universités vont se différencier en fonction de leur stratégie. Certaines intègrent un cadre royal. D'autres restent sous la coupe de l'évêque. Enfin beaucoup, par souhait d'autonomie par rapport aux puissances locales ou nationales, deviennent des universités pontificales. La plupart des enseignants du bas Moyen Age sont donc des clercs qui au minimum portent la "tonsure" (Verger, 1973)<sup>14</sup>. Avec les premiers soubresauts du système

---

<sup>14</sup> Il sont aussi davantage des artisans que des scientifiques au sens moderne : «C'est bien comme un artisan, comme un homme de métier comparable aux autres citoyens que se sent l'intellectuel urbain du 12<sup>ème</sup> siècle. Sa fonction c'est l'enseignement et l'étude et l'enseignement des arts libéraux. Mais qu'est-ce qu'un art ? ce n'est pas une science, c'est une technique. Ars, (...) c'est la spécialité du professeur comme celle du charpentier ou du forgeron. Après Hugues de Saint-Victor, saint Thomas au siècle suivant tirera toutes les conséquences de cette prise de position. Un art c'est

capitaliste, les choses vont devenir plus compliquées. La médecine et d'autres disciplines appliquées commencent à prendre leur essor. Cela n'est pas sans occasionner de multiples tensions. L'Eglise défend un enseignement général, à portée universelle, difficilement conciliable avec les matières appliquées, en quête du singulier. Pourtant, les besoins en enseignement appliqué se font croissants. Dès le 13<sup>ème</sup> siècle, l'Eglise va donc céder une petite partie de sa main mise par le "bas". Elle accepte de laisser se développer des écoles primaires axées sur l'enseignement commercial et comptable (ainsi que les langues étrangères) : des *scolae minores* (Le Goff, 2001)<sup>15</sup>. Les enfants de banquiers et de commerçants ont donc désormais la possibilité de suivre des cours liés à leurs futurs métiers. Pour les familles les plus riches, la suite du parcours académique pouvait être assurée par une sorte d'apprentissage géré par un précepteur.

Parallèlement, ce mouvement va déboucher sur une certaine formalisation des savoirs et l'élaboration des premiers manuels commerciaux... Ces manuscrits décrivent les marchandises, traitent du poids, des mesures, des tarifs douaniers, des itinéraires (Le Goff, 2001, p 103). Ils dissertent aussi sur les meilleures façons de frauder le fisc et de profiter des mécanismes économiques ! On peut mentionner notamment les ouvrages suivants (Le Goff, 2001, p 104) :

- *Pratica della mercatura* par Francesco di Balduccio Peglotti et Giovanni di Antonio da Uzzano, qui présente des grandes techniques commerciales ;
- *El libro di mercatantie et usanze de paesi* attribué à Lorenzo Chiarini, exposant les marchandises et usages de divers pays ;
- *Tarifa zoe noticia dy pexi et mesure di ivoghie e tere che s'adovra marcadantia per il mundo* (ouvrage anonyme), traitant des tarifs et connaissances des poids et mesures des régions et pays qui s'adonnent au commerce à travers le monde.

Au-delà de ce lien direct avec les pratiques managériales, le monde universitaire catholique va également contribuer à modifier le sens même de l'action collective organisée. Écoutons sur ce point Verger qui nous parle de l'origine du mot université dans la ville du Moyen Âge :

---

toute activité rationnelle et juste de l'esprit appliqué à la fabrication des instruments tant matériel qu'intellectuels ; c'est une technique intelligente du faire.» (Le Goff, 1957).

<sup>15</sup> Le Goff (2001, p 100) : «D'une façon générale, si l'Eglise parvint à garder l'enseignement "supérieur" et une partie de l'enseignement "secondaire", elle dut abandonner l'enseignement primaire. C'est dans ses *parvae scolae* ou *scolae minores* - il est par exemple permis à n'importe qui d'en ouvrir à Ypres en 1253 - que les enfants de la bourgeoisie commerçante recevaient les notions indispensables à leur futur métier.»

«La ville, c'était d'abord la division du travail, l'apparition des métiers, commerciaux ou artisanaux ; l'appartenance professionnelle devenait une des données essentielles de la conscience de soi. La ville, par la suite, c'était aussi la corporation, souvent appelée universitas ; les hommes qui faisaient le même travail et vivaient les uns près des autres tendaient naturellement à s'associer pour se défendre. **Ces associations créaient non pas des dépendances verticales comme celles qui, dans la société féodale, liaient l'homme à son seigneur, mais des communautés d'égaux** [souligné par nous]; le serment qui les liait était librement consenti et les obligations qu'il leur créait, préalablement discutées et publiées dans des statuts susceptibles d'être réformés ; à l'intérieur de la corporation, une hiérarchie de grades pouvaient exister (apprenti, valet, maître), mais elle n'avait aucun caractère asservissant ; d'un grade à l'autre, la promotion était considérée comme normale et se faisait par le moyen d'examens publics<sup>16</sup>. Du 12<sup>ème</sup> au 13<sup>ème</sup> siècle, la définition juridique de la corporation gagna en précision, au fur et à mesure que les juristes lui appliquèrent les principes repris du droit antique, en particulier du droit des collèges romains.»<sup>17</sup>

Si l'on repense aux caractéristiques de la firme moderne décrite par Chandler (1962), la frontière entre cette organisation quasi-religieuse qu'est alors l'université et la firme n'est plus très évidente... Elle est bien une entité administrative, ayant pour but la production et la diffusion d'un savoir, doté d'une personnalité juridique (des «statuts») lui permettant de contracter, et s'appuyant sur des actifs et ressources qui lui sont spécifiques... elle œuvre par ailleurs dans un environnement d'acteurs en situation concurrentielle et luttant pour des ressources rares (tant humaines que financières). Verger (1973, p 22) insiste au passage sur l'influence de ce mouvement communal sur les mentalités. Les hommes apprennent à collaborer et à préparer entre eux un programme d'action<sup>18</sup>.

Indirectement, cette enclave religieuse qu'est l'université va également avoir une influence évidente sur la bureaucratie et l'émergence de nouveaux modes d'autorité organisationnelle

---

<sup>16</sup> Que d'éléments évocateurs d'un processus de bureaucratisation...

<sup>17</sup> Et rapidement, les choses vont commencer à échapper à l'Eglise : «Si forts que demeurent les intérêts religieux, si puissant que reste l'encadrement ecclésiastique, des groupes sociaux anciens ou nouveaux ont d'autres soucis, ont soif de connaissances pratiques ou théoriques autres que religieuses, se créent des instruments de savoir à eux et des moyens d'expressions propres. Dans cette naissance et ce développement d'une culture laïque, le marchand a joué un rôle capital. Pour ses affaires il a besoin de connaissances techniques. Par sa mentalité, il vise à l'utile, au concret, au rationnel. Grâce à son argent et à son pouvoir social et politique, il peut satisfaire ses besoins et réaliser ses aspirations.» (Le Goff, 1957).

<sup>18</sup> Avec une inspiration plus ou moins forte des modèles antiques (Verger, 1973).

(rationnels-légaux pour reprendre l'expression de Weber). Les juristes sortis des universités vont donner une dimension nouvelle à la pratique cléricale. Avec le bas Moyen Age, les guerres, pestes, famines vont se multiplier (Verger, 1973). Dans ce contexte, l'Eglise se pose comme un acteur qui donne des repères. Comme le dit très clairement Verger (1973, p 125) : «(...) la liturgie de cette époque n'avait rien à voir avec la mystique ou même la pastorale ; elle était simplement technique et droit. Le prêtre devait être l'homme qui connaissait les formules (prières), les procédures (rites), les règles (préceptes moraux, obligations canoniques, commandements de l'Eglise) que devaient observer les fidèles, les pénitences et les sanctions qu'ils encourageaient s'ils les transgressaient. C'est à dessein que nous avons souligné ce vocabulaire. Il montre que, pour un tel rôle, le prêtre devait avoir la formation et la mentalité d'un juriste.» Le prêtre devient un agent legaliste, s'adaptant en cela à une évolution majeure du système qui l'entoure. Les règles sont formalisées. Connaissant ensuite l'implication majeure des universitaires dans l'état (Verger, 1973; p 204), **le lien est des plus limpide entre ce mouvement et l'émergence du système rationnel légal** (même si bien entendu d'autres éléments liés à la dynamique intellectuelle même de la société explique aussi cette transformation).

Mais si l'Eglise en tant qu'institution et acteur de l'histoire des organisations et outils de gestion peut-être riche d'enseignement, l'Eglise en tant qu'objet organisationnel spécifique peut aussi être porteuse de leçons intéressantes. C'est ce que nous allons découvrir dans la seconde partie.

## **2. L'HISTOIRE DES ORGANISATIONS RELIGIEUSES COMME OPPORTUNITE UNIQUE D'APPREHENSION DES DYNAMIQUES MANAGERIALES : L'EGLISE COMME OUTIL DE CONTRASTE**

La longévité et l'histoire de l'Eglise et de son entité centrale (la Curie Romaine) sont d'un intérêt majeur pour la théorie des organisations (cf. Mintzberg et Westley, 1992; de Vaujany 2006a). Ils permettent d'étudier une sorte de caricature organisationnelle et de faire sens de l'idée de long terme dans la conceptualisation des dynamiques organisationnelles ainsi que des modalités d'un entrelacement des temps (cf. Vovelle, 1978). Le cas permet d'envisager un collectif ayant traversé de multiples environnements institutionnels et techniques. De façon plus secondaire, il permet également de s'interroger sur la notion de résilience à partir d'un exemple très riche.

## **2.1. LES ORGANISATIONS RELIGIEUSES : UN MOYEN DE FAIRE SENS DE LONGUES DUREES ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES ?**

Sur le premier point, les historiens, et notamment Fernand Braudel, se sont interrogés de longue date sur la notion de «longue durée». Pour Braudel (1958), les historiens se sont exagérément focalisés sur la notion d'«événements», mettant de côté des structures et dynamiques qui correspondent à une longue durée. Certains travaux verraient trop dans l'histoire une succession de temps court et d'évènements, négligeant par la même des dynamiques plus larges de rupture-continuité des dynamiques collectives.

La notion de longue durée est un élément central de l'«histoire nouvelle», dont Simiand fut un des fondateurs (Le Goff, 1978). Dans une contribution déjà ancienne, Simiand (1903) a dénoncé trois idoles majeures de la «tribu des historiens» :

- L'idole politique, c'est-à-dire la priorité donnée à l'histoire politique qui va ensuite valoriser des faits politiques dont l'importance sera souvent exagérée ;
- L'idole individuelle, centrant l'histoire sur celle d'individu qui porterait l'histoire collective (à l'image des "success stories" en gestion) ;
- L'idole chronologique, valorisant des tracés uniques sur les origines du présent et évitant de comprendre la nature de la normalité propre à chaque époque.

Insistant sur le dernier point, Le Goff (1978, p 64) a ainsi invité les historiens à «Constituer une nouvelle chronologie scientifique qui date plutôt les phénomènes selon la durée de leur efficacité dans l'histoire que selon la date de leur production.»

Mais qu'est-il advenu de l'invitation temporelle de Braudel et Simiand ? D'après Vovelle (1978), de nombreux chercheurs auraient essayé d'y répondre, en s'ouvrant à une pluralité d'orientations temporelles et en insistant sur des matières propres à être le traceur de ce temps long, notamment les mentalités. Aujourd'hui, «Il semble donc que l'on se soit engagé dans la voie d'une multiplication des temps, en attendant cet "entrelacement" des temps historiques dont parle Althusser. Temps de l'histoire économique, temps de l'histoire sociale, temps de l'histoire des structures mentales : inégalement rapides... lorsque Labrousse parlait de l'histoire des résistances au changement, à découvrir dans le domaine des mentalités, il supposait implicitement ces rythmes différents, tout en conservant un flux unique progressivement assourdi, de flux initial, d'ordre matériel, ou infrastructure, aux structures sociales conservatrices pour finir dans les prisons de longue durée du mental...» (Vovelle, 1978, p 92).



Mais l'entrelacement des temps, ou la «concordance des temps» pour reprendre l'expression de Vovelle (1978), reste un problème majeur. Dans le prolongement des historiens, des sociologues se sont efforcés d'apporter des précisions sur les différentes orientations temporelles de l'action collective. D'après Giddens (1994, p 28), trois cycles temporels seraient simultanément à l'œuvre dans tout processus structurel : le temps de l'expérience quotidienne (lié directement au flux perçu de l'action collective), le temps de la vie (allant d'après Heidegger de la vie à la mort) et le temps long (qui en référence à Braudel serait celui qui correspondrait à la vie des institutions). La construction, le sens et l'articulation de ces temps auraient par ailleurs un caractère contingent. Dans d'autres travaux, Giddens (1984) a également proposé de spatialiser la notion de temps, au travers du concept de région. D'après Giddens, certaines aires des systèmes sociaux correspondraient à des périodes et lieux précis articulés de façon systémique. Ainsi, dans nombre de maisons européennes, des zones liées à la nuit et au jour seraient distinguées, avec des habitudes et règles spécifiques.

Que dit la théorie des organisations sur le temps long et les dynamiques organisationnelles de long terme ? Mintzberg est un des rares auteurs (avec Westley) à avoir traité le sujet en s'appuyant sur le cas des organisations religieuses. Il a commencé avancer une forme d'organisation à la culture très homogène : l'organisation missionnaire. D'après le théoricien, les organisations missionnaires présentent un certain nombre de traits distinctifs. Tout d'abord, elles sont focalisées sur une idéologie spécifique, c'est à dire «un riche système de valeurs et de croyances qui caractérisent une organisation. Prenant son origine dans le sens d'une mission associée à un leadership charismatique, développé à travers des traditions et des sagas, renforcée par un processus d'identification» (Mintzberg, 1990 ; p 322). Ensuite, elles sont souvent un "verniss", un mode d'organisation qui se superpose à une autre configuration existante. Cependant, dans certains cas (notamment les organisations religieuses), elles peuvent être une configuration *per se*.

D'une façon générale, Mintzberg remarque que l'organisation missionnaire suppose une mission spécifique et claire, et qu'elle s'appuie sur une standardisation par les normes («on tire tous ensemble dans le même sens»), qu'elle va renforcer par la sélection, la socialisation et l'endoctrinement de ses membres. Par ailleurs, elle regroupe en fait de petites unités (des «enclaves»), «organisées de façon assez souple et hautement décentralisées mais soumises à de puissants contrôles normatifs» (Mintzberg, 1990 ; p 322).



Qu'évoque maintenant Mintzberg en ce qui concerne les modalités de changement et d'expansion de l'organisation missionnaire et sa dynamique de changement à long terme ? Il valorise des spécificités très fortes, notamment par rapport aux organisations managériales. D'après Mintzberg, l'expansion comme le changement se font par agglomération cellulaire, par création d'unités autonomes, qui vont reproduire des éléments liés à une cellule initiale (celle des apôtres, d'une congrégation originelle, d'une organisation originelle, etc.). La raison de cette modalité du changement est simple : «des idéologies très fortes dépendent d'un contact personnel». On retrouve cette évolution aussi bien dans la croissance de certains ordres monastiques que dans celles de Kibboutz israéliens<sup>19</sup>. Les organisations missionnaires évoluent donc de façon très morphostatique (cf. Archer, 1995) et vont développer divers rituels et routines (des outils de maintenance du social) dont le but sera de renforcer et reproduire les structures de l'organisation. Mintzberg et Westley (1992) distinguent trois types de changements missionnaires :

- L'enclavement qui consiste à accepter des nouvelles pratiques de façon très maîtrisée et isolée, en intégrant «soigneusement leur leçon dans la structure existante, de façon à la capturer à partir d'une enclave particulière» (Mintzberg et Westley, 1992 ; p 52). On pourrait également voir cela comme l'admission de réservoirs de changement au niveau des enclaves, changements qui seront ensuite répliqués si besoin dans le reste de l'organisation. Au cours de son histoire, tout particulièrement au 13<sup>ème</sup> et au 15<sup>ème</sup> siècle, l'église catholique aurait particulièrement utilisé de ce mode de changement organisationnel (Mintzberg et Westley, 1992).
- Le clonage est davantage conforme à la nature morphostatique des organisations missionnaires. Il consiste en une sorte de différenciation cellulaire, une réplication d'enclaves originelle sur de nouveaux ensembles avec des processus d'adaptation à des éléments de cultures locales.
- Le déracinement enfin, consiste à couper de façon récurrente les membres de l'organisation missionnaire de leurs habitudes pour les ramener vers des pratiques originelles, épurées, afin de retrouver «l'intensité charismatique des premiers stades de l'organisation (cf. Bouddhisme primitif ou chartreux).

---

<sup>19</sup> « C'est ainsi que lorsque l'organisation missionnaire dépasse une certaine taille au-delà de laquelle ses membres ne peuvent plus rester directement en contact personnel les uns avec les autres, elle tend à se diviser elle-même, un peu à la façon d'une amibe en formant ce qui peut être vu comme des formes d'enclaves, qui sont en fait les répliques de l'unité initiale et qui sont fondées sur la même idéologie.» (Mintzberg, 1991 ; p 331).

Enclavement, clonage et déracinement illustrent également un rapport assez spécifique au temps. **Les membres de l'organisation missionnaires sont tournés vers un temps qui dépasse celui des organisations usuelles : l'éternité, le jugement dernier, la quête de la perfection, le samsara...** Les organisations religieuses sont ainsi dans un temps long dominant, autour duquel s'entrelacent des temps courts.

Au-delà de Mintzberg et de son approche structurelle, d'autres travaux, parmi lesquels ceux de Thompson (1979), Bartunek (1984), Mutch (2006b), de Vaujany (2006 a et b) ou encore MacGrath (2005) ont également traité du changement à court et long terme dans les organisations religieuses. Ils les ont considérées comme des systèmes d'action. Les organisations religieuses seraient ainsi portées par des pratiques, filtrées par des schèmes interprétatifs relativement homogènes et rigides (Bartunek, 1984) et qui reproduisent et transforment des connaissances. Le temps prend alors une dimension plurielle conforme à celle de nombreux travaux structurationnistes, réalistes critiques ou socio-constructivistes. Les pratiques activent différents rythmes sociaux et de multiples orientations temporelles spécifiques à différents champs. Cela peut déboucher sur des conflits de temporalité (notamment lorsque le religieux se confronte au profane), les fameuses «dyschronies organisationnelles» décrites par Alter (2001)<sup>20</sup>. Pour le cas des champs de la communication au Vatican, les cinquante dernières années ont ainsi été ponctuées par de multiples conflits de temporalités (de Vaujany, 2006a). Et l'homogénéité des champs intra-organisationnels en friction les uns par rapport aux autres, permet de mieux comprendre les mécanismes dyschroniques des organisations plus managériales.

## **2.2. LE CAS DE L'ÉGLISE COMME UN OUTIL DE CONTRASTE : UNE CARICATURE POUR MIEUX COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DE PARTAGE DES CONNAISSANCES ET LA RESILIENCE ?**

L'Église et ses enclaves, à l'image de la plupart des organisations missionnaires, offrent de fortes spécificités socio-cognitives. Leurs acteurs présentent des schèmes interprétatifs extrêmement homogènes (Bartunek, 1984) et de véritables valeurs communes. Les processus de formation

---

<sup>20</sup> «Les analystes du changement ou de l'innovation laissent trop souvent de côté la question des conflits de temporalité que représentent les dyschronies. Ainsi, les uns vont s'intéresser au changement de technologie, les autres au changement dans les méthodes de gestion, d'autres aux changements dans les rapports clients, d'autres enfin aux changements dans les procédures de traitement des carrières. Chacun va rapporter l'avant et l'après, en traitant sa question de manière indépendante des autres questions, en ignorant que la question de fond est celle de la juxtaposition, de l'interdépendance et du caractère continu de ces changements.» (Alter, 2000; p 201).

(exemple : le séminaire pour les prêtres) ou de socialisation (tels que les nombreux rituels d'initiation ou de maintien) en sont l'explication principale.

Cela a une conséquence intéressante. L'homogénéité du système de valeurs des organisations religieuses (ou missionnaires pour reprendre la terminologie de Mintzberg) en font un cadre culturel très pur, créant des incitations collectives fortes et cohérentes. C'est peut-être de la combinaison de ce cadre culturel avec des schèmes interprétatifs communs que certaines entités religieuses (comme la Curie Romaine) tirent leur étonnante résilience. Mais paradoxalement, les organisations religieuses sont aussi des lieux d'innovations radicales et de transfert de ces innovations (de Vaujany, 2006b). Les travaux orientés pratiques de Thompson (1979), Bartunek (1984), Mutch (2006b) et de Vaujany (2006a et b) éclairent une partie du paradoxe. Comment expliquer que des phénomènes qui devraient induire la fragilité sur le long terme (homogénéité relative des schèmes interprétatifs et rigidité culturelle) ne le fassent pas vraiment ? Qu'au contraire, ils soient vraisemblablement des facteurs de résilience ? Il y a là probablement une heureuse combinaison de facteurs incitatifs (valeurs communes et orientation temporelle vers l'éternité), de facteurs permissifs (des schèmes cognitifs communs qui facilitent l'échange et la circulation de connaissances), ainsi que des facteurs réflexifs (l'individu s'interroge seul face à Dieu et pour certains, travaille continuellement ses connaissances). Sur ce dernier point, il apparaît que le religieux est loin de se fondre dans une routine spirituelle. Au contraire, via des exercices spécifiques (tels que les «exercices spirituels» d'Ignace de Loyola décrits par Quattrone (2004)), il exerce en permanence sa réflexivité. Le moine, le prêtre, l'abbé... sont constamment face à eux-mêmes. Par ailleurs, le travail en commun, la lecture, l'isolement et le décalage avec le monde environnant poussent à la connaissance et la créativité. A la fois ouverte et autarcique, les communautés religieuses (tout particulièrement au Moyen Age) ne doivent leur survie qu'à des formes centrées de morphogenèse, épargnant les aspects les plus centraux du dogme.

Dans le domaine de la connaissance, l'Eglise et ses enclaves (notamment monastiques) pourraient être des outils de contraste exceptionnels pour la théorie des organisations et le management stratégique. Ils permettraient peut-être de comprendre les mécanismes de succès de l'échange de bonnes pratiques dans les entreprises. Ils permettraient peut-être aussi, avec un raisonnement par l'absurde, de comprendre pourquoi de nombreux groupes ne peuvent, et ne pourront pour beaucoup jamais, atteindre ce stade. En effet, une telle cohérence culturelle est-elle vraiment souhaitable ? pour quels coûts cognitifs, affectifs et économiques ? et comment atteindre un

équilibre du même type entre les incitations culturelles et l'innovation réflexive individuelle ? Les travaux les plus récents sur les ordres monastiques comme «communautés intensives de connaissances» (cf. MacGrath, 2005) inaugurent peut-être des études qui amèneront, par contraste, une meilleure compréhension des communautés de pratiques managériales.

Le tableau ci-dessous illustre les principales différences entre communautés de pratiques religieuses et managériales<sup>21</sup> :

Tableau 1 : Une comparaison communautés de pratiques religieuses et managériales

	<b>Communautés de pratiques religieuses</b>	<b>Communautés de pratiques managériales</b>
Repères pour l'action	Idéologie Valeurs	Prescriptions Performance
Orientation temporelle	Eternité Long terme	Court terme
Dynamique dominante	Morphogenèse sociale Morphostasie culturelle	Morphogenèse socio-culturelle
Relation au travail	Le travail est un élément connexe de la communauté Les rituels spirituels sont centraux	Le travail est central
Statut des acteurs au sein de la communauté	Isonomique (tous les acteurs sont équivalents)	Hétéronomique (la communauté différencie les statuts)

On remarque que dans certaines situations, les communautés de pratiques religieuses peuvent être très différenciées. C'est le cas notamment des communautés cisterciennes où les frères de chœur (ayant prononcé tous les vœux) côtoient les frères lais (tournés vers les pratiques matérielles).

### **CONCLUSION : CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES...**

Les organisations religieuses et tout particulièrement l'Eglise Catholique constituent donc un objet intéressant pour les sciences de gestion.

Elles le sont à double titre : à la fois en tant qu'acteurs impliqués dans l'institutionnalisation d'un ensemble d'outils et de pratiques managériales, mais aussi en tant qu'objet organisationnel, propre

<sup>21</sup> Nous pensons ici aux communautés de pratiques managériales telles qu'elles ressortent notamment des travaux de Lave et Wenger (1991) et Wenger (1998). Ces acteurs qui partagent des pratiques communes et développent des mécanismes généralement très informels de partage des connaissances présentent une spécificité que permet d'appréhender leur pendant des organisations religieuses. En effet, si les communautés de pratiques religieuses

à éclairer des mécanismes de changements (Mintzberg et Westley, 1992), d'orientation temporelle (de Vaujany, 2006 b et c) ou même de circulation des connaissances (MacGrath, 2005).

Par rapport à l'essai que nous venons de présenter, nous pensons avoir apporté trois contributions plus spécifiques. Tout d'abord une mise en perspective des développements les plus récents des sciences de gestion, que ce soit en ouvrant la dynamique de l'action collective liée à la firme au-delà du tryptique *compania*, *manufacture* puis *firme* ou bien en resituant les pratiques de gestion au sein d'une dynamique très ancienne, débutée au Moyen Age. Elle montre que le recours à la règle et des codes de conduites est de plus ancien. Ensuite, nous pensons avoir valorisé un objet organisationnel relativement négligé dans les travaux de théorie des organisations : la Curie Romaine. Les processus de bureaucratisation qu'elle a connu (cf. Levillain, 1994), ses pratiques d'intelligence stratégique (de Vaujany, 2006 b et c), ses systèmes d'information (de Vaujany, 2006 b et c) ou encore ses dynamiques de changement comme le processus de divisionnalisation engagé au 16<sup>ème</sup> siècle, constituent pourtant des sujets d'étude des plus légitimes en sciences de gestion. Enfin, et plus spécifiquement pour l'enseignement des sciences de gestion, le détour réalisé par l'histoire de l'Eglise, et plus particulièrement le développement des universités au Moyen Age, permettent de mieux comprendre un clivage encore très fort aujourd'hui dans nombre d'universités européennes : l'opposition enseignement général, théorique et universel - enseignement singulier, appliqué et technique (cf. Verger, 1973)<sup>22</sup>.

Ce travail comporte par ailleurs plusieurs limites.

Tout d'abord, il correspond à un univers des plus difficile à appréhender du point de vue du gestionnaire. Le vocabulaire, la vision, les structures religieuses sont parfois des plus exotiques à comparer des entreprises qui font davantage parti de notre quotidien. Cette limite, si on s'y arrête, devrait cependant s'étendre aux hôpitaux, à l'armée, aux associations, aux orchestres de jazz ou autres cadres organisationnels "exotiques" pourtant très utile pour les sciences de gestion et la théorie des organisations.

La seconde réside dans le risque d'un nouveau type de réductionnisme qui pourrait être lié à notre démarche, et dont nous nous sommes efforcé de nous démarquer. Rappelons le : l'Etat, l'armée, la

---

présentent les mêmes caractéristiques interstitielles et informelles, elles ont une orientation temporelle et un enracinement éthique très différents.

famille... sont autant d'organisations-institutions qui ont participé à l'émergence de la firme moderne et qui en sous-tendent la conception la plus classique, autrement dit la plus bureaucratique. L'Eglise a donc été un acteur parmi d'autres, mais dont le rôle nous semble parfois occulté dans la littérature organisationnelle (comme celui des autres organisations religieuses). Ainsi, nous partageons la même réserve que Mutch (2006b, p 12) en ce qui concerne la place à donner aux pratiques religieuses dans le contexte anglais qui l'intéressait : «It is not to suggest that other influences were not important. Other cultural forces, such as the strength of the tenancy model in English agriculture for example, could also be influential. And, of course, to suggest that cultural factors need to be taken into greater account is not to seek to write out economic factors. (...) There are choices in the organization of economic affairs, rather than some economically determined model and in those choices religious belief can be important.»

Enfin, nous pensons que la proposition d'une articulation sens et modalité de l'action collective-histoire des organisations religieuses, est encore insuffisamment approfondie dans cet essai. D'autres recherches devront montrer plus clairement le lien entre les congrégations et les communes et corporation, de même que le lien entre *compania* et nouveau sens religieux de l'action collective.

Dans le prolongement des limites que nous venons d'évoquer, plusieurs perspectives de recherche peuvent être imaginées.

On pourra tout d'abord s'efforcer d'étendre le propos à d'autres organisations religieuses et religions, comme l'ont déjà fait Mutch (2006b) pour les Eglises presbytériennes, Pesqueux et Dantziger (1991) pour les religions protestantes et juives, ou encore El-gamalla (2006) et Ali (2005) pour la religion musulmane. Si l'économie et la sociologie ont déjà réfléchi à de nombreuses articulations avec les religions, beaucoup reste à faire du point de vue de la gestion.

Par ailleurs, il pourrait être très intéressant de comprendre les formes de la concurrence entre les monastères du Bas Moyen Age (cf. Partie 1) et de situer ces situations concurrentielles par rapport à celle d'aujourd'hui. La spécificité des situations concurrentielle actuelles serait sans doute clarifiée par une telle démarche.

On pourrait également comprendre les mécanismes de partage des connaissances dans les organisations religieuses (cf. Mac Grath, 2005) afin de contraster des situations contemporaines

---

<sup>22</sup> Le Goff (1957) affirme d'ailleurs : «On mesure quel handicap va faire peser sur les progrès de la science cette

que connaissent des organisations plus habituelles pour les sciences de gestion (cf. 2.2). Le suivi de dynamiques d'enclavement au sein de l'Eglise, ou plus simplement des partages de pratiques, pourraient être d'excellents sujets. On pourrait alors essayer de comprendre pourquoi les partages de pratiques ont (parfois) fonctionné au sein de l'Eglise, alors qu'ils ont souvent été des échecs dans les entreprises. Quels sont les mécanismes institutionnels, organisationnels et culturels qui permettent d'expliquer ces différences ? Les pistes suggérées dans la deuxième partie méritent de plus amples approfondissements.

Enfin, on pourra élargir la réflexion de Weber (1947), Le Goff (2001) et Perroux (1965) sur l'articulation économie-religion au cas des organisations et du management. La thèse de Weber est des plus connues. Dans *Ethique protestante et esprit du capitalisme*, il explique que «Si l'on consulte les statistiques professionnelles d'un pays où coexistent plusieurs confessions religieuses on constate que les chefs d'entreprise et les détenteurs de capitaux, aussi bien que les représentants des couches supérieures qualifiées de la main d'œuvre et, plus encore, le personnel technique et commercial hautement éduqué des entreprises modernes, sont en grande majorité protestants.» (p 29). Suit une longue analyse des mécanismes par lesquels le protestantisme a permis au système capitalisme d'accoucher totalement de ses modes de fonctionnement. Signe de l'élection divine, la réussite économique n'est plus un tabou mais au contraire, une nécessité. Cependant, on remarque que Weber fait de la religion davantage un catalyseur ou un inhibiteur d'un système de mentalités, qu'un simple facteur impactant<sup>23</sup>. Le Goff (2001, p 89) a également insisté sur l'articulation religion-économie en s'intéressant à la façon dont «un obstacle idéologique peut entraver, retarder le développement d'un nouveau système économique. Je crois qu'on comprend mieux ce phénomène en scrutant les hommes qui en sont les acteurs plutôt qu'en examinant seulement les systèmes et les doctrines économiques. Ce que je conteste, c'est une vieille histoire de l'économie et de la pensée économique qui perdure. Elle me paraît d'autant plus inefficace pour le Moyen Age qu'il n'y a pas alors de doctrine économique de l'Eglise ni de penseurs économistes. (...) En ne reconnaissant pas la spécificité des comportements et des mentalités du Moyen Age - il y a d'heureuses exceptions -, les théories économiques et les histoires de la pensée économique moderne se sont refusées une authentique compréhension du

---

cloison établie entre le monde des savants et le monde des praticiens, le monde scientifique et le monde technique.»



passé et nous ont donc aussi privé d'un éclairage du présent par le passé». Perroux (1964, 1965) à son tour a souvent insisté sur le fait que le développement économique était indissociable d'un changement des mentalités... elles-mêmes inscrites dans institutions, notamment religieuses. Si les institutions et organisations religieuses sont aujourd'hui en position marginale au sein des sociétés occidentales... n'oublions par un des aspects centraux des historiens de la longue durée : l'effet durable<sup>24</sup>. Celui-ci peut-être installé dans les mentalités, même relativement déconnectées des anciennes institutions. L'influence de l'environnement institutionnel passé sur les pratiques managériales actuelles pourrait faire l'objet d'analyses passionnantes.

## RÉFÉRENCES

- Ali AJ. (2005), *Islamic perspectives on management and organization*, Edward Elgar.
- Alter, N. (2000). *La logique de l'innovation ordinaire*, PUF.
- Archer MS. (1995), *Realistic Social Theory : The Morphogenetic Approach*, Cambridge, Mass. : Cambridge University Press, 354 p.
- Aubert, R., Bruls, J., Crunican, PE., John Tracy E., Hajjar J., et Pike . (1975). *Nouvelle histoire de l'Eglise*, Tomes 1 et 5. Paris: Editions du Seuil.
- Bannister, F. (2002), «The dimension of time: historiography in information systems research», *Electronic Journal of Business Research Methods*, vol 1, iss1, pp 1-10.
- Bartunek, JM. (1984), «Changing interpretive schemes and organisational restructuring: the example of a religious order», *Administrative Science Quarterly*, Vol 29, n°3, pp. 355-372.
- Baudant A. (1980), *Pont-à-Mousson (1918-1939), stratégie industrielle d'une dynastie Lorraine*, Publications de la Sorbonne.
- Bentley J. (2003), *A Brief History of the Organization: From the Dawn of Civilization to Leadership of Today's Corporation*, Editions Iuniverse.
- Berlioz J. (eds) (1994), *Moines et religieux au Moyen Age*, Editions du Seuil.
- Booth, P. (1993), «Accounting in churches: a research framework and agenda», *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol 6, Iss 4, pp. 37-67.
- Bouché N. (1994), *L'espace cistercien*, Editeur CTHS.
- Bourdé G. et Martin H. (1997), *Les écoles historiques*, Editions du Seuil.
- Boyer L. et Equilbey N. (2006), *Histoire du Management*, Ed.d'Organisation, première édition en 1990.
- Brunel J. (1994), «Agriculture et équipement agricole à Prémontré aux XII<sup>ème</sup> et XIII<sup>ème</sup> siècles.», in Hetzlen C. et de Vos R (eds) (1994), *Monachisme et technologie dans la société médiévale du 10<sup>ème</sup> au 13<sup>ème</sup> siècle*, Editions ENSAM.
- Cochoy F. (1999), *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*, Editions La Découverte

---

<sup>23</sup> Il souligne également l'importance d'autres facteurs dans le développement du capitalisme, comme le rationalisme de la recherche scientifique, les progrès simultanés des mathématiques, de l'enseignement supérieur et du droit, et l'esprit d'entreprise.

<sup>24</sup> Ou cette «durée de l'efficacité» pour reprendre l'expression de Le Goff (1978, p 64).



- Courtis, JK. (1997), «Accounting History: The Contribution of Osamu Kojima», *The Accounting Historians Journal*. Vol.24, No.1 No.June (1997), pp. 165 -181
- Daviet JP. (1988), *Un destin national : la compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Editions des Archives contemporaines
- de Vaujany FX. (2006a), «Between Eternity and Topicality : the Difficult Co-Evolutions of Fields of Communication in the Vatican», *Communications of the AIS*. vol 8, n°17, pp. 355-394, paru en version française et anglaise.
- de Vaujany FX (2006b), «Elaborer des archétypes de SI par une étude historique : Le cas de la Curie Romaine au Vatican», *Revue Systèmes d'Information et Management*, vol 11, n°4.
- de Vaujany FX. (2006c), «Conceptualizing I.S. Archetypes Through History: A Study of the Roman Curia», *International Conference on Information Systems (ICIS)*, Milwaukee 2006.
- El-Gamal M. (2006), *Islamic finance*, Cambridge University Press.
- Faucher, A. (1994), «Saint Benoît et la révolution des monastères», in Berlioz J. (eds). *Moines et religieux au Moyen Age*. Paris: seuil, pp. 15-31.
- George CS. (1972), *The history of management thought*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society : Outline of a Theory of Structuration*, Berkeley : university of California Press.
- Giddens A. (1994), *A Contemporary Critique of Historical Materialism*, Mac Millian, First Edition in 1981.
- Giffard P. (2001), *La croissance des Eglises*, thèse présentée à la Faculté des études supérieures de 'Université de Montréal en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Docteur (Ph.D.) en théologie pratique
- Godelier E. (1996), «Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor (1848-1981)», *Entreprise et Histoire*, n°13, pp. 97-114.
- Godelier E. (2006), «Les méthodes d'investigation de l'activité à projet», pp. 63-96, in Lièvre P., Lecoutre M. et Traoré MK. (eds), *Management de projets*, Editions Hermès.
- Grawitz M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, 10<sup>ème</sup> édition.
- Hatchuel A., Glise H. (2003), «Rebuilding management : a historical perspective» in Adler A., Shani A., Styhre A., Sage, Collaborative Research in Organisations.
- Hetzlen C. et de Vos R (eds) (1994), *Monachisme et technologie dans la société médiévale du 10<sup>ème</sup> au 13<sup>ème</sup> siècle*, Editions ENSAM.
- Hilaire, YM (eds) (2003). *Histoire de la papauté*. Paris: Editions Talandier.
- Lapierre JP. (1982), *Règles des moines*, Editions du Seuil.
- Lave J. et Wenger E (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.
- Le Goff J. (1957), *Les intellectuels au Moyen Age*, Edition du Seuil.
- Le Goff J. (1981), *La naissance du purgatoire*, Gallimard.
- Le Goff J. (2001), *Marchands et banquiers au Moyen Age*, Editions Que Sais-Je ?
- Le Goff J. (1997), *La bourse et la vie*, Editions Pluriel.
- Le Goff J. (2006), «L'histoire nouvelle», pp. 35-63 in Le Goff J. (eds), *La nouvelle histoire*, Editions Complexe.
- Levillain P. (eds) (1994), *Dictionnaire historique de la papauté*, Fayard, réédition en 2003.
- Li, DD., F. Feng and ICH. Jiang (2006). Institutional entrepreneurs. *American Economic Review*, vol 96, Iss 2, pp 358-362
- MacGrath, P. (2005), «Thinking Differently about Knowledge-Intensive Firms: Insights from Early Irish Monasticism», *Organization*, 12, 4, pp. 549-566.

- Mason R., J. McKenney et D.G. Copeland (1997), «An Historical Method for MIS Research: Steps and Assumptions», *MIS Quarterly*, 21, 3, pp 307-320.
- McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, Mc Graw Hill, Edition de 1985.
- Merdrignac B. et Mérienne P. (2003), *Le monde au Moyen Age*, Editions Ouest France.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. NY: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1980), «Structures in 5's: a synthesis of the research on organization design», *Management science*, 26 (3) pp. 322-341.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. NY: Free Press.
- Mintzberg, H. (1991), «The effective organization: forces and forms», *Sloan Management Review*, 32, 2, pp. 54-67.
- Mintzberg, H. et Westley, F. (1992), «Cycles of Organizational Change», *Strategic Management Journal* 13, pp. 39-59.
- Mutch A. (2006a), «Organization theory and military metaphor : time for a reappraisal ?», *Organization*, 13, pp. 751-769.
- Mutch A. (2006b), «The social shaping of management: a practice-based approach to the influence of religion», EGOS Colloquium, Bergen, 6-8 July 2006
- Nikitin M. (1992), *La naissance de la comptabilité industrielle en France*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- Nikitin M. (1997), «Utilités et méthodes de l'histoire pour les sciences de gestion», papier de recherche du LOG, n°5.
- Orlikowski W (2000), «Using technology as a practice lens for studying technology in organizations», *Organization Science*, 11, pp. 404-428.
- Pacaut M. (2005). *Les ordres monastiques et religieux au Moyen Age*. Aramand Colin.
- Perroux F. (1964), *L'Economie planétaire*, Tiers Monde, octobre-décembre 1964, p. 853.
- Perroux F. (1965), «Création collective et christianisme du XXème siècle», Cahiers de l'ISEA, janvier 1965. repris dans *Le Pain et la Parole*, Paris, Edit. du Cerf, 1969, p. 323.
- Pesqueux Y. et Danziger R. (1991), «Le contrôle de gestion et l'Eglise», *Papier de recherche du CREFIGE*, n°9001.
- Quattrone P. (2004), «Accounting for God: accounting and accountability practices in the Society for Jesus (Italy, XVI-XVII centuries)», *Accounting, organizations and society*, 29, pp. 647-683.
- Ranson S., Bryman A. et Hinings B. (1977), *Clergy, Ministers and Priests*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Simiand F. (1903), *Méthode historique et sciences sociales*, Editions des archives contemporaines. “ Méthode historique et science sociale. (2e partie) ” (1903). Extrait de la *Revue de synthèse historique*, 1903, pp. 129-157.
- Stevelinck E. (1970), *La comptabilité à travers les âges*, Bibliothèque Royale Albert 1<sup>er</sup>, Bruxelles.
- Tabatoni P. et Jarniou P. (1975), *Les systèmes de gestion*, PUF.
- Thompson K. (1975), «Religious organizations», in McKinlay J. (eds) *Processing people: cases of organizational behavior*, Holt, Rinehardt and Wilson, pp. 1-40.
- Thuillier G. et Tulard J. (1993), *La méthode en histoire*, PUF.
- Verger J. (1973), *Les universités au Moyen Age*, Presses Universitaires de France, Edition de 1999.
- Veyne P. (1979), *Comment on écrit l'histoire ?*, Editions du Seuil.

- Vovelle M. (2006), «L'histoire et la longue durée», pp. 77-102 in Le Goff J. (eds), *La nouvelle histoire*, Editions Complexe.
- Weber M. (1905), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Editions Plon, Edition de 1967.
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Etienne Wenger, Cambridge University Press.
- Wren DA. (2001), *History of management thought*, John Wiley and Son.
- Yates J. (1997), «Using Giddens' structuration theory to inform business history», *Business and economic history*, 26, 1.
- Yates J. (1999), «The structuring of early computer use in life insurance», *Journal of design history*, 12, 1, pp. 5-24.