



**HAL**  
open science

# La gouvernance des Dominicains au-delà des théories établies

Peter Wirtz, Odile Paulus, Patrice Charlier

► **To cite this version:**

Peter Wirtz, Odile Paulus, Patrice Charlier. La gouvernance des Dominicains au-delà des théories établies. 2012. halshs-00691233

**HAL Id: halshs-00691233**

**<https://shs.hal.science/halshs-00691233>**

Preprint submitted on 25 Apr 2012

**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.

Conférence Internationale de Gouvernance (CIG 2012),  
Lyon, 24 et 25 mai 2012

### **La gouvernance des Dominicains au-delà des théories établies**

**Peter WIRTZ**

IAE Lyon – Centre Magellan

Université Jean Moulin (Lyon 3)

[peter.wirtz@univ-lyon3.fr](mailto:peter.wirtz@univ-lyon3.fr)

**Odile PAULUS et Patrice CHARLIER**

EM-Strasbourg Business School - LARGE

Université de Strasbourg

[odile.paulus@em-strasbourg.eu](mailto:odile.paulus@em-strasbourg.eu)

[patrice.charlier@em-strasbourg.eu](mailto:patrice.charlier@em-strasbourg.eu)

Saint Dominique, né en 1170, meurt en 1221. Il fonde l'ordre des prêcheurs (dominicains) qui perdure jusqu'à aujourd'hui. Cet ordre se distingue du monachisme bénédictin, longtemps dominant en Europe, par son ouverture au monde urbain (Lapierre, 1982). Il est résolument tourné vers la prédication, et entretient des liens étroits avec le monde universitaire d'alors, comme en témoignent des figures telles qu'Albert le Grand et Thomas d'Aquin, qui furent à la fois les grands intellectuels universitaires de leur époque et des frères dominicains. Peu d'organisations traversent autant de siècles. Dans la mesure où la gouvernance encadre le comportement des principaux décideurs et le processus de prise de décision stratégique, elle ne serait pas étrangère à la longévité des congrégations monastiques (Rost *et al.*, 2008). Si la longévité est l'indice d'une certaine efficacité organisationnelle, l'étude des particularités de la gouvernance de l'ordre des prêcheurs peut s'avérer fructueuse pour comprendre certains phénomènes d'une portée plus générale que la seule gouvernance religieuse. Le premier objectif de ce travail est descriptif. Il vise à fournir une représentation des différents mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans cette organisation très particulière qu'est l'ordre des prêcheurs. Le second objectif de cette communication consiste à explorer la logique qui sous-tend le fonctionnement du système de gouvernance au sein d'un couvent dominicain, ainsi que son impact sur la prise de décision. En effet, les travaux en gouvernance spécifiquement dédiés à la gouvernance monastique sont encore peu nombreux. Les travaux

de Rost, Inauen, Osterloh et Frey (RIOF) constituent une exception remarquable. Ils s'intéressent cependant à l'ordre bénédictin et interrogent exclusivement la capacité de la gouvernance à gérer les éventuels comportements déviants des abbés, alors que, dans l'ordre des prêcheurs, elle est aussi conçue pour soutenir une intense activité de prédication. Fondé comme un ordre mendiant, l'unité organisationnelle de base des dominicains est le couvent et non pas l'abbaye. Les couvents, typiquement situés dans les grandes villes et centres intellectuels de la vie moderne, sont dirigés par un prieur élu pour une période de trois ans, renouvelable une seule fois<sup>1</sup>. Nous focalisons notre analyse sur la gouvernance d'un couvent. Comment peut-on caractériser le système de gouvernance typique d'un couvent dominicain ? Quels sont ses mécanismes et ses modes de fonctionnement ? Comment la gouvernance spécifique des dominicains influence-t-elle la prise de décision concernant les différentes activités du couvent ? Les informations collectées proviennent de l'analyse de la littérature, des constitutions de l'ordre dominicain et d'une série d'entretiens conduits auprès d'un échantillon de frères d'un même couvent (7 entretiens), ainsi que d'autres interlocuteurs de la famille dominicaine (4 entretiens ; cf. annexe 1).

## 1. Les traits majeurs des structures de la gouvernance dominicaine

Avant d'aborder la question du *fonctionnement* de la gouvernance dominicaine, tel qu'il est vécu par les frères au sein d'un couvent, il est utile d'esquisser brièvement les principaux traits de ses *structures*, telles qu'elles sont définies par les constitutions de l'ordre<sup>2</sup>. La démocratie a très tôt joué un rôle fondamental dans la gouvernance de l'ordre. « Avec son équilibre savant d'autorités personnelles et d'assemblées, son alternance des représentations de la base et des cadres, son démocratisme, elle représente une véritable cathédrale de droit constitutionnel. » (Vicaire, 1966, p. 447). Ce système démocratique est garanti, dès l'origine<sup>3</sup>, par un cadre légal précis sous la forme du livre des constitutions et ordinations. Notons d'ailleurs que, tout en étant sujet au droit canon de l'Eglise catholique, l'ordre dominicain a toujours su maintenir une relative indépendance vis-à-vis de l'autorité de Rome. « Les

---

<sup>1</sup> La majorité des frères interrogés pensent que les auteurs de la constitution des Etats-Unis se seraient inspirés des Constitutions de l'Ordre des Prêcheurs sur l'aspect de l'élection du Président sur une durée limitée dans le temps et renouvelable une seule fois.

<sup>2</sup> Pour un descriptif plus approfondi du gouvernement de l'ordre des prêcheurs, le lecteur intéressé pourra se référer à l'ouvrage collectif édité par le frère Alain Quilici (1980), et plus particulièrement aux chapitres « Une organisation au service de la liberté » et « Le gouvernement des prêcheurs ».

<sup>3</sup> Les constitutions dites « primitives » auraient été adoptées lors des chapitres tenus entre 1216 et 1228 et contiennent déjà les principaux organes de gouvernance démocratiques (cf. *The Primitive Constitutions of the Order of Friars Preachers*, [http://curia.op.org/en/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=41&Itemid=102&lang=fr](http://curia.op.org/en/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=41&Itemid=102&lang=fr)).

Dominicains ont gardé une liberté dans l'Eglise. Le pape ne confirme pas l'élection du maître de l'ordre », selon un Dominicain interrogé.

Lorsqu'on s'intéresse à la gouvernance d'un couvent particulier, il convient de distinguer différents niveaux : les mécanismes spécifiques et les mécanismes non spécifiques<sup>4</sup>. Au plus haut niveau (mécanismes non spécifiques à un couvent), le chapitre général a une double fonction : il élit le maître de l'ordre pour un mandat de neuf ans, et il exerce également une fonction législative, avec la capacité de faire évoluer les constitutions de l'ordre. Il définit, par ailleurs les orientations prioritaires de l'activité de l'ordre pour les années à venir, et le résultat des délibérations est confiné dans des actes. La particularité du chapitre général est son mode de fonctionnement qui alterne les représentants de l'exécutif des provinces (prieurs provinciaux) et les délégués élus par la base (définites), les deux types d'assemblées ayant les mêmes prérogatives. Pour qu'une modification des constitutions puisse être opérée, il faut l'accord de trois chapitres généraux successifs. Un chapitre général se tient tous les trois ans, le chapitre général électif, qui rassemble provinciaux et définites, tous les neuf ans. C'est ce dernier qui élit le maître de l'ordre.

Sur le plan géographique, l'ordre des prêcheurs est organisé par provinces<sup>5</sup>. Il s'y tient tous les quatre ans un chapitre provincial, composé des prieurs conventuels, des délégués des frères (représentant la base), et du prieur provincial sortant. Le chapitre provincial élit le prieur provincial. « Le système est une élection et une confirmation. Le résultat de l'élection est envoyé au maître de l'ordre qui prend quelques jours, se renseigne et confirme. Si le niveau supérieur approuve l'élection, le candidat l'apprend et a cinq jours pour dire oui ou non. S'il dit non, il doit motiver. L'échelon supérieur peut passer outre le non, le provincial est alors élu », selon un Dominicain interrogé. Dans l'exercice régulier de sa charge, le provincial demande le consentement ou l'avis sur certains sujets à un conseil de province. Le conseil est composé, entre autres, de l'ex-provincial sortant, du régent des études et des définites provinciaux (représentants de la base).

Le dirigeant du couvent est le prieur, dont la charge est élective. Son mandat est de trois ans et renouvelable immédiatement qu'une seule fois. Une particularité de l'Ordre des prêcheurs est l'absence de candidature à cette fonction : en effet ce sont les frères dominicains du couvent qui proposent ceux qui leur paraissent les plus compétents lors de réunions organisées par le sous-prieur. Le prieur est élu par le chapitre conventuel, pour lequel les

---

<sup>4</sup> Pour une typologie plus générale des mécanismes de gouvernance des organisations, voir notamment Charreaux (1997).

<sup>5</sup> En France, il existe deux provinces : la province de Toulouse et la province de France (qui recouvre en réalité un territoire qui dépasse largement les frontières françaises).



## **2. Méthodologie : conception d'un modèle spécifique de la gouvernance dominicaine**

La théorie enracinée est « une méthodologie inductive de découverte d'une théorie qui permet aux chercheurs de développer une explication théorique des traits généraux d'un sujet tout en enracinant simultanément l'explication dans les observations empiriques ou les données » (Martin et Turner, 1986, p. 141). L'utilisation de la théorie enracinée est justifiée dans notre recherche pour deux raisons. Premièrement, il n'existe pas à notre connaissance de théorie sur la gouvernance des organisations religieuses. En effet, la gouvernance monastique étudiée par Rost, Inauen, Osterloh et Frey (2010) aborde le sujet uniquement sous un angle disciplinaire (contrôle des comportements potentiellement déviants), alors que les entretiens que nous avons menés sur le terrain ainsi que les documents étudiés suggèrent que le rôle joué par les mécanismes de la gouvernance dominicaine est bien plus large que le seul souci d'imposer une discipline stricte au comportement du prieur. Cette gouvernance apparaît habilitante autant que contraignante, et l'esprit dominicain pousse à la recherche d'un équilibre, pas toujours atteint et constamment à réinventer, en jouant à la fois sur des leviers cognitifs, disciplinaires et comportementaux. Deuxièmement, la théorie enracinée permet de tenir compte des particularités du contexte religieux<sup>6</sup> pour la compréhension du phénomène, alors que les recherches sur la gouvernance ont initialement été développées dans le contexte de l'entreprise moderne (Gomez, 2003, p. 187).

Pour structurer notre exploration du terrain, nous sommes partis d'une approche très large et ouverte de la gouvernance, qui suppose que celle-ci agit sur le processus décisionnel à travers différents types de leviers (disciplinaires, cognitifs et comportementaux) et contribue ainsi à façonner l'adoption et la conduite des activités stratégiques d'une organisation (Charreaux, 2008). Cette conception très large des rôles et des modes d'action possibles de la gouvernance nous a aidé à construire le guide d'entretiens semi-directifs en annexe 2. Sept entretiens ont été conduits auprès de 6 frères<sup>7</sup> d'un couvent de 21 frères au total<sup>8</sup> (cf. annexe 1). En outre, 4 entretiens informatifs ont été réalisés auprès de personnes entourant le couvent et apportant un éclairage indirect (cf. annexe 1). Ces entretiens semi directifs ont suivi le guide présenté en annexe 2. Les entretiens ont fait l'objet d'une prise de notes attentive. Ils ont été codés à partir de thèmes résultant en partie d'une revue de la littérature en

---

<sup>6</sup> Les ordres religieux sont en effet des organisations bien particulières, dans la mesure où les vœux traduisent un don de soi-même et que s'efface, de ce fait, la frontière entre sphère privée et organisationnelle.

<sup>7</sup> Un frère a été interrogé deux fois.

<sup>8</sup> 4 des 21 frères sont des novices.

gouvernance, tels que les « conflits », les « coûts cognitifs », etc. (Wirtz, Paulus, Charlier, 2012) et complétés par des codes émergents des entretiens eux-mêmes (cf. annexe 3). Le codage émergent est de type « codage ouvert » (Strauss et Corbin, 1990). Il a été réalisé par deux des auteurs à l'aide de NVivo en lisant les entretiens et en se mettant d'accord sur les codes (cf. annexe 3). Leur accord mutuel a permis de réduire le biais lié à la subjectivité. Glaser et Strauss (1967, p.43) insistent sur le fait que la collecte des données, le codage et l'analyse soient conduits simultanément parce que les séparer pourrait nuire au développement de la théorie.

La validité de nos analyses se trouve renforcée par le fait qu'une version préliminaire a été soumise à trois des personnes interrogées qui les ont relues et commentées (cf. annexe 1). La présente version tient compte de leurs commentaires.

### 3. Vers un modèle enraciné du fonctionnement de la gouvernance dominicaine

La réalisation des entretiens, leur encodage et leur analyse (cf. annexe 3) nous conduisent à proposer le schéma ci-dessous en synthèse des concepts clés mis en relation :

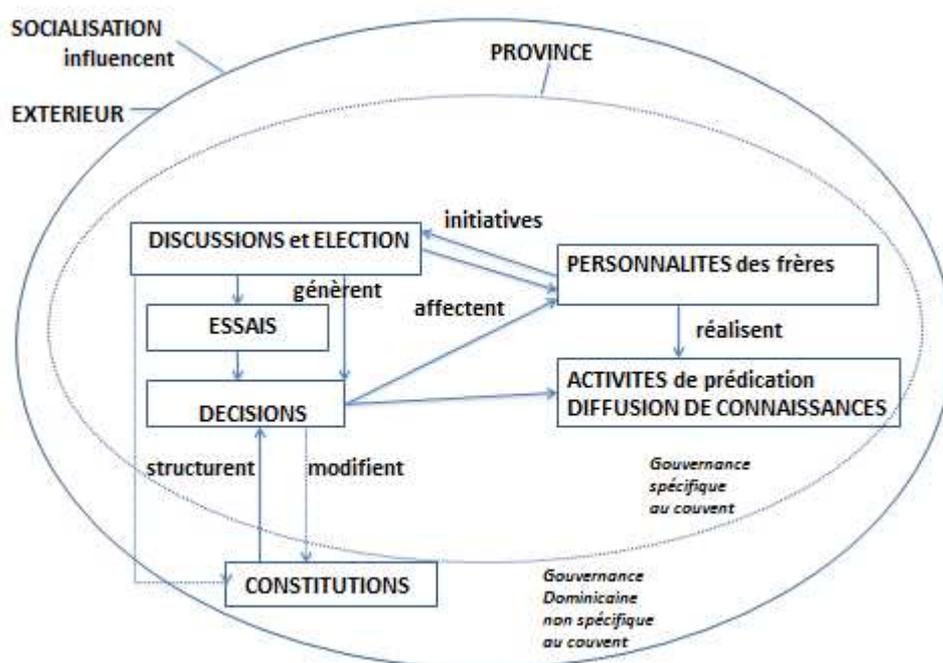


Figure 2: Modèle du fonctionnement spécifique de la gouvernance dominicaine

Ce modèle de la gouvernance dominicaine montre que celle-ci est constituée d'un système, où les mécanismes de gouvernance spécifiques du couvent sont encastrés dans le

fonctionnement de mécanismes non spécifiques, qui relèvent eux-mêmes de deux niveaux : la province et l'ordre dans son ensemble. Au niveau des mécanismes non-spécifiques, les constitutions de l'ordre des prêcheurs jouent un rôle central dans l'édifice de la gouvernance. Ils représentent une particularité forte chez les dominicains, et définissent l'idéal d'une répartition du pouvoir décisionnel parmi différentes instances agissant à tous les niveaux (spécifique et non spécifique), qui sont censés interagir de façon organique. Le pouvoir de prise de décision est partagé, et chaque responsabilité est limitée dans le temps (deux fois trois ans pour le prier d'un couvent) et connaît des contre-pouvoirs divers (chapitre conventuel et provincial étant des contre-pouvoirs significatifs pour encadrer l'action du prier). La prise de décision collective y est fortement privilégiée comme le fruit de pratiques délibératives institutionnalisées à tous les niveaux. Les constitutions ne sont cependant pas un carcan réglementaire rigide, qui serait appliqué strictement à la lettre, mais prévoient elles-mêmes une certaine souplesse (comme la possibilité de dispenser les frères de certaines règles de la vie conventuelle pour favoriser leurs études et leur activité de prédication sous tous les formats). Ce qui doit prévaloir dans l'application des règles dominicaines est donc leur esprit fondateur<sup>9</sup>, transmis au gré d'un processus de socialisation communautaire, initié dès le noviciat des jeunes frères. La liberté de parole, le respect des interlocuteurs, et le goût de la connaissance dans des domaines variés, mais régulièrement au service de la prédication, sont fortement valorisés. La mission centrale, qui consiste à assurer la prédication active partout dans le monde (voire dans l'espace virtuel), implique par ailleurs une ouverture sur le monde extérieur et un dialogue constant avec ses divers courants de pensée.

L'ensemble des mécanismes de gouvernance non-spécifiques (constitutions, socialisation, organes délibératifs et exécutifs de l'ordre et des provinces) constitue la toile de fond sur laquelle se déploie l'activité du couvent. L'analyse des entretiens avec les frères interrogés fait ressortir un certain nombre de concepts centraux, qui permettent de caractériser les particularités du mode de *fonctionnement* de la gouvernance conventuelle. Le codage thématique des entretiens révèle la forte concentration de références à trois concepts-clés, qui semblent se trouver au cœur-même du *fonctionnement* de la gouvernance dominicaine (cf. annexe 3). Il s'agit de la *personnalité* des frères, des *règles* objectives, ainsi que des divers espaces de *discussion* institutionnalisés. L'importance accordée à ces concepts dans le fonctionnement concret des mécanismes de gouvernance dominicaine confère au système de gouvernance son caractère particulier. Ce système de gouvernance encadre deux grands types

---

<sup>9</sup> Au sujet de l'esprit fondateur, on consultera avec profit l'ouvrage publié par le frère Thierry-Dominique Humbrecht (2007) à l'occasion des célébrations du huitcentenaire de la fondation de l'ordre dominicain.

de décisions stratégiques : (1) celles concernant la situation des frères, le développement de leur personnalité et de leurs compétences, et (2) celles concernant les différentes activités soutenues par le couvent, dont notamment (mais pas exclusivement) celles en lien avec la création de connaissances théologiques et la diffusion de la parole évangélique dans un langage intelligible par nos contemporains (émission télévisée « Le Jour du Seigneur » ; prédication virtuelle « La retraite dans la ville » ; enseignement, publication de livres, organisation de conférences ...).

Parmi les concepts-clés apparus à l'analyse des entretiens, l'un est peu, voire quasiment pas du tout, abordé dans la littérature standard en gouvernance. Il s'agit de la *personnalité* des frères (27 occurrences ; cf. annexe 3). Elle fonde leurs différences (en termes de profil psychologique, de connaissances, de culture, ...) et, ainsi, potentiellement la richesse des initiatives et activités de prédication émanant du couvent. La gestion des personnalités, compte tenu du don de soi qu'impliquent les vœux, recouvre un domaine plus étendu qu'une simple gestion des ressources humaines, où l'individu serait réduit à sa seule dimension économique (*homo oeconomicus*). Elle est à la fois une source potentielle de création de connaissances et d'initiatives, mais aussi de conflits. Ces derniers peuvent avoir des origines diverses : (1) des divergences entre l'intérêt collectif de la vie conventuelle et l'intérêt personnel de certains frères engagés dans des carrières personnelles ; (2) la personnalité forte de certains frères incompatible avec le tempérament d'autres ; (3) l'incompréhension des implications de certaines décisions à cause de différences cognitives et culturelles. La gestion des décisions concernant la personne des frères et des initiatives et activités qu'ils poursuivent s'opère dans l'interaction entre différents organes de gouvernance. Le prieur joue un rôle important, mais ne décide pas seul. Dans la gouvernance du couvent étudié, il a le souci de faire émerger des positions largement partagées, grâce à la consultation des frères, et une intense activité de discussion au sein d'espaces plus ou moins institutionnalisés, selon les cas (table, conseil, chapitre, ...). Le prieur consulte, par ailleurs, les instances de gouvernance non spécifiques (provincial). La discussion est très caractéristique de l'esprit dominicain. Elle rend la prise de décision parfois coûteuse, car elle est consommatrice de temps et d'énergie. Mais elle permet d'effacer certaines divergences (notamment celles liées à des incompréhensions mutuelles), et permet d'asseoir la légitimité des décisions collectives. Le réalisme oblige cependant les frères à admettre qu'il puisse y avoir des échecs. Lorsque d'éventuels divergences ne peuvent pas être résolues au sein-même du couvent, le déplacement des frères dans d'autres couvents, voire une dispense de vie conventuelle, peuvent constituer une solution. Il convient cependant de souligner que le

déplacement de frères dominicains n'est pas uniquement un instrument de gestion de conflits (liés aux intérêts divergents, à la personnalité ...), mais permet aussi une allocation des compétences en fonction des besoins.

Les sections suivantes permettent d'illustrer davantage les différentes dimensions et concepts du modèle grâce au témoignage des frères interrogés et de donner ainsi davantage d'épaisseur à notre analyse.

### 3.1. Les relations avec l'extérieur

Les relations avec l'extérieur prennent les formes suivantes :

Certains frères travaillent à l'extérieur. Des frères interviennent dans diverses instances extérieures à l'ordre. « *Un frère est président des droits de l'homme au Conseil de l'Europe. Il va à chaque session. Un frère est membre de la commission diocésaine des relations avec le judaïsme. Un frère est aumônier à l'ENA et 2 frères sont aumôniers des étudiants. Nous nous occupons de l'accompagnement des fraternités laïques dominicaines, du pèlerinage du rosaire où 30 000 personnes vont à Lourdes pendant une semaine en octobre. Nous prêchons des retraites à des communautés religieuses. Un frère va s'investir dans l'audiovisuel.* » (E1).  
Un frère fait des conférences en réponse aux demandes des gens.

Les frères ont le souci d'adapter leur langage à la société dans laquelle ils vivent: « *Il faut que j'utilise des mots nouveaux agencés de façon nouvelle dans la culture où je suis. Nous avons décidé d'apprendre une langue du pays pour entrer dans la culture, la mentalité du pays.* » (E6)

Les frères étudient des auteurs et des courants de pensée divers dont ceux émanant d'autres religions. Ils peuvent se former dans des écoles et des universités et inviter des conférenciers.

Des décisions prises au niveau de l'Eglise peuvent s'imposer dans l'ordre des dominicains qui s'occupe de trouver des solutions acceptables : « *En 1954, Rome a interdit les prêtres ouvriers. Le maître de l'ordre a dit qu'il s'en occupait, il a demandé aux frères de suivre les instructions romaines tout en restant en dialogue. Peu ont quitté l'ordre. Ils ont arrêté d'être ouvriers, mais sont restés dans le quartier. Il leur était interdit de travailler. Ils ont trouvé le moyen de rester là, d'assurer une présence.* » (E5)

Dans leur processus de décision, les frères peuvent prendre l'avis d'instances extérieures.

Ils reçoivent aussi des financements provenant de l'extérieur :

« - des salaires dans le régime local en Alsace-Moselle<sup>10</sup>

- quêtes du dimanche

- intentions de messe surtout pour le pèlerinage du rosaire, chaque couvent organisant un pèlerinage vers Lourdes en octobre

- droits d'auteurs pour les livres

- pour les réparations et l'entretien des bâtiments, font appel aux dons » (E7)

### 3.2. La socialisation des frères

Outre les relations avec l'extérieur, la gouvernance d'un couvent dominicain est fortement influencée par la *socialisation* qui est surtout marquée par des références aux valeurs dominicaines et par le partage de la vie commune.

La socialisation se fait par le parcours du frère à travers sa formation, son engagement, son acceptation par les autres et le partage de la vie commune. Dans les entretiens, les frères se réfèrent souvent à l'histoire de la création de l'ordre, à leur fondateur St Dominique et aux valeurs dominicaines :

« Même s'il y a des divergences dans l'interprétation, il y a des points communs : on a tous fait profession sur les constitutions dans un but déterminé. ... Un point important est l'entrée pour des raisons évangéliques, la motivation. Cela se retrouve chez tous les frères de tous les pays et de toutes les époques. Les changements sont faits en faisant appel à cela. On se reconnaît à travers les continents et les époques à cause de cela. .. Quand on fait appel au niveau de l'engagement pour la vie évangélique, les frères ne renâclent pas, ils obéissent. On n'est pas entré pour faire notre secte, on veut être dans l'Eglise. » (E5) « J'ai été formé entièrement à l'école de St Thomas d'Aquin. On pose une question, on cherche une réponse dans la tradition, un tel a dit cela, on voit qu'il y a des opinions contradictoires. Spontanément on dit cela, mais il y a tel ou tel argument. On discute les arguments avec 3, 4 ou 5 objections, puis une réponse argumentée, puis une réponse aux objections. C'est une pédagogie maïeutique. Cela donne beaucoup de liberté de réflexion. On réfléchit, on a la liberté de réfléchir, on n'accepte pas ce qui relève de l'autorité. Cela devient un réflexe. A force d'étudier Thomas d'Aquin, on ne se laisse pas manipuler. ... La liberté et la solidarité fraternelle, ça fait un bel équilibre. C'est une raison pour laquelle les jeunes entrent, ils sentent que leur personnalité sera respectée et qu'en même temps, il y a une vraie

---

<sup>10</sup> La législation locale en Alsace-Moselle comporte des dispositions d'origine française maintenues en vigueur par les autorités allemandes en 1870 (et abrogées par les autorités françaises durant la période de l'annexion) comme le Concordat de 1801. Les ministres du culte sont rétribués par l'Etat et les collectivités territoriales participent au financement du culte paroissial. (cf. Institut du droit local alsacien-mosellan : <http://www.idl-am.org/>).

*communauté avec des manquements, des dysfonctionnements, des manipulations. Tout cela est très humain. » (E6)*

« Les valeurs dominicaines sont :

*- Le couple : liberté, responsabilité-solidarité*

*- Le couple : tradition, ouverture» (E6)*

L'aspect communautaire est une dimension importante dans la socialisation dominicaine :

*« Un frère de 85 ans ne peut plus rien faire. Il est important aussi. C'est le témoignage de la communauté. Des personnes nous disent qu'elles sont touchées parce qu'elles sentent une communauté qui vit bien ensemble. » (E1)*

La vie commune est l'occasion de préparer les décisions : *« Les discussions du chapitre se préparent à table » (E5).*

La prière et le silence ont une place dans le processus de décision : *« Je suis plus ou moins attentif au silence. Le petit déjeuner se fait en silence. Ce n'est pas du mutisme. Cela permet une vie calme, une distance. Ne pas bavarder pour dire tout et n'importe quoi. C'est mauvais pour la vie commune.» (E1) « La prière joue un rôle pour établir une solidarité sur le fond, rendre la vie communautaire tolérable, la mettre dans une vraie perspective, l'ouvrir, lui donner une dimension transcendante. On ne pourrait pas vivre ensemble, travailler ensemble, prendre des décisions sans prière. » (E6)*

Le contexte culturel peut modifier la réalité du processus décisionnel : *« Quand j'étais au Cameroun, j'ai vu une grande partie des décisions prises à Paris. Même si le provincial nous consulte, il ne vit pas sur place, il ne sent pas les choses. C'est difficile de prendre des décisions de loin sur des critères culturels qui ne s'appliquent pas dans une culture différente comme l'Afrique. C'est gentil de dire qu'on élit un prier, mais, en Afrique, si on élit un frère jeune, ça ne marche pas, car en Afrique, l'autorité reste aux mains des anciens. » (E6)*

### 3.3. Le couvent se situe dans le cadre plus large d'une province

La gouvernance d'un couvent interagit avec des mécanismes non spécifiques d'un niveau supérieur. Le couvent étudié ici se situe dans le cadre plus large d'une *province* et de l'*ordre* des Dominicains dans son ensemble. Le *déplacement d'un frère* d'un couvent à l'autre ou d'une province à l'autre est parfois une manière de gérer certains conflits, mais aussi d'allouer des ressources spécifiques aux couvents en fonction de leurs activités.

Ainsi, en cas de problèmes d'ententes entre frères d'un même couvent, *« la communauté essaye de régler les choses, qu'il y ait un pardon, une réconciliation autour d'un compromis : si ça devient insupportable, les frères changent de couvent ou vivent seuls s'ils*

ne supportent plus la vie communautaire. » (E6). « Les conflits peuvent aussi provenir de Rome, comme l'interdiction de prédication du frère Yves Congar et l'interdiction de réimprimer son livre « *Vraie et fausse réforme dans l'Eglise*<sup>11</sup> ». Les frères ont souffert à cause de Rome et pas dans l'ordre » (E5). Ils n'étaient pas reniés dans leur couvent. Yves Congar a dû quitter la France (en 1954) pour aller à Cambridge puis à Jérusalem, avant que Monseigneur Weber ne le ramène en France (en 1956). Il fut ensuite réhabilité, nommé expert au concile Vatican II (1962-1965) et fut élevé au cardinalat par le pape Jean-Paul II en 1994.

### 3.4. Les constitutions

Les *décisions* et les *discussions* qui les préparent s'organisent conformément aux *constitutions*. Toutefois, les constitutions prévoient la possibilité de leur propre modification, au cours de procédures très règlementées et longues. Il faut pour cela que trois chapitres généraux consécutifs adoptent les éventuels changements. L'influence des couvents sur de tels changements est donc très indirecte, dans la mesure où les chapitres généraux comportent des définiteurs élus par la base, en provenance de tout l'ordre.

Les constitutions sont utilisées comme référence pour l'organisation du couvent : « *Les constitutions donnent une objectivité. Quand il y a un problème, un dilemme, que disent les constitutions sur lesquelles on s'est engagé ?* » (E1). Elles représentent un avantage car « *une raison de la longévité des Dominicains réside dans les règles, l'objectivité du droit. Les constitutions de l'ordre nous ont été expliquées.* » (E3) Cet avantage est âprement défendu par les Dominicains, et donne aussi une certaine liberté : « *Rome a voulu changer les constitutions. Un frère a dit : j'ai fait profession sur ces constitutions. Si elles sont changées je suis relevé* » (E5).

Les constitutions ont été modifiées sur certains points, sans jamais renier l'esprit fondateur qui les anime, très attaché à un savant équilibre dans la répartition des pouvoirs : « *Les choses ont beaucoup changé depuis les constitutions primitives rédigées par le chapitre de 1220. L'organisation des chapitres, la création de vicariats apostoliques ont été modifiées. Sur tous les points, il y a eu des modifications. Les constitutions sont très modifiées et en même temps d'une fidélité étonnante. On reconnaît l'esprit dominicain depuis toujours.* » (E11)

Les règles sont modifiées pour réguler la vie commune et tenir compte des erreurs. « *Le bon ordre résulte des mésaventures du passé. On s'organise. S'il y a des lois, c'est pour*

---

<sup>11</sup> Edité en 1950.

*éviter le pire. » (E3) Comme en droit des sociétés, les évolutions législatives suivent parfois des crises. (Kim, Nofsinger, 2010)*

*« L'idée de St Dominique est d'avoir une forme qui permet l'adaptation, la souplesse. On passe entre les écueils :(1) trop de démocratie (peut conduire à des majorités changeantes) ; (2) la rigidité. » (E3)*

*« Chez nous les choses changent lentement, mais sûrement. Contrairement aux Chartreux qui ont comme devise « jamais réformer, jamais déformer ». Chez nous c'est plutôt « se réformer tout le temps ». Cela prend 9 ans pour se réformer. Les chapitres votent effectivement des changements. L'énergie et le temps passés sont colossaux. » (E5).*

Le rapport des frères aux constitutions est souple : *« Dans l'ordre, on n'applique pas les constitutions, on les interprète au sens juridique. » (E4).* Une dispense par rapport aux constitutions peut être obtenue : *« Le supérieur peut dispenser de prière pour la mission, pour la prédication, pour le salut des âmes. Se pose la question de l'équilibre. Il n'est pas souhaitable qu'une activité nous prenne totalement, que nous soyons absents à la prière, aux repas. Chez nous la règle est d'être au service de la mission. » (E1)* La règle constitue donc à la fois une force de rappel de la mission et du fonctionnement institués par St Dominique, tout en étant appliquée de façon suffisamment souple, pour soutenir les décisions conformes à son esprit plus qu'à la lettre, dans un environnement complexe et en constante évolution.

### 3.5. Le fonctionnement de la gouvernance spécifique

#### 3.5.1. La personnalité des frères

La *personnalité* des frères est à l'origine d'initiatives : elle est favorisée par la gouvernance même de l'Ordre : *« Un secret de l'ordre est de laisser s'épanouir les personnalités, les charismes » (E4).*

La personnalité du prieur est importante à l'intérieur du couvent : *« Les différences de tempéraments influent : quand le prieur est trop autoritaire, ça renâcle, ça ne va pas. Quand il est trop mou aussi. Quand il est trop entreprenant, ça freine. Le prieur doit tenir compte du groupe, ne pas trop le bousculer. J'ai un bon souvenir de quand j'étais prieur. J'essayais de sentir les potentialités pour qu'elles puissent se mettre en place. Ce n'est pas une fonction glorieuse. Le prieur n'est pas mis en avant » (E5).* *« Un bon prieur impulse l'énergie pour mener à bien les réalisations » (E4).*

Certains frères développent leur personnalité et construisent une carrière, travaillant au service de la mission de l'ordre d'une façon particulière : *« Comme j'ai fait l'école de*

*journalisme à Strasbourg, ils ont fait appel à moi : j'ai passé 10 ans chez Bayard dont 7 à La Croix et 3 à Panorama. Ensuite, j'ai passé 10 ans à l'émission « Le Jour du Seigneur » sur France 2 comme journaliste ». (E4)*

Les frères peuvent également choisir de remplir certaines fonctions hors du couvent : *« C'est par hasard que je me suis intéressé à la psychologie, alors que j'étais aumônier d'étudiants. L'institut de psychologie m'a accueilli et je me suis pris au jeu. J'ai fait cela en plus de ma vie au couvent, en profitant de ce que l'institut de psychologie était tout près. J'ai fait le diplôme pratique. Un organisme social qui s'est ouvert cherchait un directeur. Je me suis présenté et j'ai été accepté. J'ai discuté avec le provincial qui n'a pas dit non, ni vraiment oui : je suis passé dans l'intervalle. J'avais envie de faire cela, il l'avait compris. Dans la province, on a l'idée que les frères doivent développer leur potentiel pour la prédication en fonction de ce qu'ils sont » (E5).*

Cette liberté d'expression se retrouve aussi dans la possibilité de garder des biens personnels et de concevoir des activités : *« J'ai discuté des modalités de mon arrivée : je suis venu avec la moto et j'ai dit : ça, c'est pas négociable. J'ai derrière la tête de faire ici une messe des motards avec une bénédiction des motos. Les motards ont une haute conscience de la dangerosité de leur passion avec un côté superstitieux. Je vais faire cela en septembre lors de la fête des anges gardiens pour conjuguer ma passion et ma mission ». (E4).*

L'activité de prédication est diverse : *« j'ai travaillé comme psychologue dans un organisme social et en foyer pour enfants placés par le juge et avec médecins du monde sur la question des adoptions d'enfants. L'ordre m'a laissé faire ce travail. Quelqu'un peut demander à se spécialiser : on lui dit : fais, on verra ce que cela donne. Les jeunes ont fait « La retraite dans la ville »<sup>12</sup> qui est porté par les étudiants. Ils ont amené cela au chapitre provincial qui a entendu, essayé de faire quelque chose. » (E5).*

La personnalité d'un frère peut s'exprimer chez les dominicains qui encouragent les débats, y compris lorsqu'un frère refuse un déplacement : *« On m'a proposé d'aller en Suède : j'ai dit non. Certes j'ai un tropisme nordique et je parle bien les langues. Mais j'ai de vieux parents et une petite famille. C'est moi qui m'occupe d'eux. C'est théologique dans la spiritualité dominicaine. On ne se met pas à l'école d'exercices, d'une règle, d'une méthode. Notre école est la fraternité augustiniennne : « aime et fais ce que tu veux ». C'est pourquoi, il y a beaucoup de personnalités fortes dans l'ordre. On bâtit sur ce qui est. On ne contraint pas trop. Saint Thomas d'Aquin dit : « la grâce ne tue pas la nature, elle la porte à sa*

---

<sup>12</sup> Il s'agit d'une activité de prédication sur internet, avec l'envoi d'une méditation chaque jour du Carême.

*perfection* » (E4). De même E5 explique : « *on m'a demandé de changer de couvent. Je suis toujours resté ici. J'ai dit que je ne me sentais pas de changer à cause d'une reconversion personnelle. Le provincial n'a pas insisté. Je finissais mes études. L'ordre m'a laissé faire le travail que je voulais* ».

### 3.5.2. Les conflits

La gestion d'une communauté avec des frères dont la personnalité est affirmée requiert de la diplomatie : « *Il y a des personnalités difficiles à gérer, des tempéraments et les souffrances de chacun. C'est un côté délicat. Dans tout groupe humain, il y a 20% des personnes qui prennent 80% de l'énergie* ». (E1)

Un frère peut refuser son élection : (E7) a participé à « *l'élection d'un prieur provincial qui ne souhaitait pas être réélu pour 4 ans, car il se sentait usé : il a quand même été réélu : lors de la confirmation qui se fait à Rome pour un prieur provincial, il a expliqué les raisons qui l'amenaient à décliner sa réélection : le Maître Général a accepté la démission de ce provincial* ».

Les Dominicains peuvent faire émerger des personnalités qui vont s'épanouir en dehors de l'ordre. Ainsi, un frère dominicain, Marie Dominique Philippe (MDP) a fondé la congrégation des frères de St Jean. « *Il a repris certains éléments de nos constitutions. Il y a eu une séparation, une méfiance. Peu à peu les contacts se sont faits. On n'a pas accentué la rupture. MDP fait partie de l'ordre. Il a fondé une congrégation. On n'a jamais demandé de séparation. Les frères de St Jean continuent de leur côté, nous du nôtre.* » (E5).

Une forte personnalité peut aussi être source de conflits : (E5) explique que « *le prieur du couvent de (...) <sup>13</sup> n'a pas eu envie que je revienne, mon caractère trop affirmé ne lui plaisait pas* ». Il ajoute que « *la résolution des conflits dépend beaucoup de la personnalité du prieur et des frères qui sont là. Certains conflits ne se règlent pas. Les conflits sont sains car on est différents. Quand il y a de très fortes personnalités, certains n'osent plus s'exprimer. Le prieur est là pour leur tenir tête, pour que les autres ne soient pas écrasés et pour que chacun puisse exister* ». (E1) considère également que « *les divergences de vue sont positives. Par contre, la violence, la colère ou le clash sont négatifs. Nous avons quelque chose à vivre au niveau de la maîtrise. Quand il y a des conflits, des dégâts collatéraux, il faut entendre les partis en présence. Certains ont du mal à supporter toute forme d'autorité. Certains vont être contre le prieur du fait de son élection. Ce n'est pas de tout repos d'être prieur : il y a des*

---

<sup>13</sup> Le nom du couvent n'est pas communiqué pour préserver la confidentialité des personnes concernées.

*moments où il faut réagir tout de suite. J'ai tendance à prendre mon temps par rapport aux conflits, à temporiser, cela peut régler des choses. Il faut souvent une parole ».*

*Cependant, les dominicains considèrent que « le conflit peut faire progresser : il existe des conflits idéologiques, moins maintenant. Un frère peut être déplacé du couvent à sa demande ou à la demande des frères. Le conflit peut devenir grave, quand c'est insupportable, la confiance n'est plus là. Quand quelqu'un par son comportement, ses idées, ses liens avec l'extérieur ne participe plus à la communauté. Quand il y a des économies parallèles, quand quelqu'un a des ressources d'ailleurs » (E3).*

*La gouvernance relève du jeu d'acteurs, et les dysfonctionnements ne peuvent pas toujours être exclus. Ils trouvent leur source dans la dynamique d'interaction des personnes. « Ce qui n'est pas bon à long terme, ce sont les familles dans la famille. J'en ai été témoin plusieurs fois. J'ai dû affronter cela plusieurs fois. Quand on dit quelque chose à quelqu'un, on sait que dix minutes plus tard l'autre le sait. Du coup on retient sa langue. Cela devient un parti qui prépare ses interventions. Cela détruit les relations. Certains sont au courant de choses qui ne les regardent pas. Après, on ne parle que de la pluie et du beau temps. Il existe des communautés où on ne dit que des banalités. Je me suis exprimé personnellement, cela s'est retourné contre moi. Après je ne dis que des banalités. J'ai parlé de quelque chose de personnel, c'est revenu au provincial qui en a tiré des conclusions contre moi » (E3).*

### 3.5.3. Les initiatives

*Les initiatives prises par les frères peuvent, une fois passées au crible du processus décisionnel, être développées sous la forme d'activités de prédication et de diffusion de connaissances sur la parole évangélique. Ces activités sont stratégiques, car elles se trouvent au cœur de la mission dominicaine. Des ressources y sont affectées, voire développées, en fonction des décisions des instances délibératives compétentes.*

*La prédication dominicaine opère à partir d'initiatives vers le monde entier. « Quand une province crée une entité hors de son territoire, le territoire où elle s'est installée va prendre son indépendance. La province de Toulouse a créé une communauté au Brésil qui est devenue une province autonome. ... Une communauté prend son autonomie quand elle a de quoi la prendre selon nos constitutions : ces moyens portent sur le nombre de couvents et de frères, ainsi que sur des ressources matérielles suffisantes. C'est le chapitre régional qui décide » (E6).*

*Les initiatives ouvrent aussi l'Ordre Dominicain sur le monde moderne et l'espace numérique, ce qui se traduit par exemple par des activités récentes, telles que la création de*

sites internet et une prédication virtuelle. « *La Retraite dans la ville a commencé en 2003. Au départ c'était tout petit : 5 000 mails envoyés. Maintenant c'est notre deuxième budget après « Le Jour du Seigneur ». Il y a des initiatives, on fait des choix au niveau du chapitre provincial. Un frère a été pris à un autre couvent pour s'en occuper. Une option de la province est d'être présente sur internet. Moi j'étais moins partant de perdre ce frère. On a voté. C'est l'option du chapitre provincial. Le désir du couvent est soutenu par la province. Entre les initiatives émergentes, la province privilégie certains engagements » (E1).*

#### 3.5.4. Les décisions

Le processus décisionnel cherche à atteindre un consensus : « *Quand on prend une décision, personne ne doit avoir le sentiment qu'on l'écrase. Si on n'a pas le désir d'arriver à un consensus, le vote peut conduire à écraser une minorité. Cela n'est pas dominicain quand une majorité a gagné et que la minorité n'a qu'à s'écraser. Je suis toujours content quand on arrive à l'unanimité.* » Pour prêter l'église à une autre communauté chrétienne, nous avons fait une convention avec le diocèse. *J'ai travaillé avec un frère, avec la communauté anglicane. On en a parlé en chapitre. J'ai intégré toutes les remarques faites au chapitre, j'ai fait des amendements pour arriver à une décision communautaire. Un des amendements consiste à faire le point tous les 3 ans. ... La convention n'est pas à vie.* » (E1). Pour arriver au consensus une expression large est rendue possible, éventuellement, par le biais de commissions : « *La rénovation de la sacristie a aussi été discutée. ... Une commission s'est réuni 2, 3 fois. Tous les frères pouvaient participer, tout dire.* » (E1)

Les décisions d'activités et d'allocation des ressources peuvent émaner de la hiérarchie : « *Plusieurs frères sont allés faire un ministère auquel ils n'avaient pas pensé, ils n'étaient pas préparés. Le provincial peut passer au-delà d'une objection : je te demande de le faire. Mais jamais une décision ne sera maintenue si le frère déprime, si des choses se révèlent nuisibles.* » (E5)

« *On ne prend jamais une décision hors des frères concernés, normalement jamais, si on suit les constitutions.* » (E6)

Pour arriver à un consensus, les décisions peuvent prendre la forme d'un essai : « *Le provincial m'a demandé si j'étais d'accord pour aller au Cameroun. On a vérifié la faisabilité. J'ai passé 2 mois d'été dans plusieurs pays d'Afrique, ... je suis rentré pas très enthousiaste. Je suis retourné l'été d'après pour confirmer ou infirmer. ... J'ai vu que cela se passait bien, que je pouvais apporter quelque chose.* » (E6) L'essai apparaît également dans

la décision de prêter l'église aux anglicans dans le cadre d'une convention limitée dans le temps et prévoyant une évaluation.

Les décisions sont le plus souvent collectives : « *A tout niveau, les décisions solitaires sont rares.* » (E3) Toutefois, le prieur peut, pour de faibles montants prévus, engager la communauté. « *Le prieur peut décider seul, mais assez peu, il est obligé de consulter ou d'avoir l'approbation du conseil ou du chapitre.* » (E4)

Les décisions importantes sont donc issues d'un processus démocratique doublé d'une confirmation par l'autorité supérieure qui peut disposer d'informations privées : « *Le provincial peut casser l'élection du prieur car il peut avoir besoin ailleurs de l'élu ou il pense qu'il peut mener le couvent dans une pente qui sera une déviation. Nous faisons des choix, et il y a une régulation par une autorité supérieure, sauf pour le maître de l'ordre où il n'y a pas de supérieur au-dessus.* » (E5) « *L'élection se déroule de manière particulière, il n'y a pas de candidature, c'est contraire à l'élection politique. ... Dans l'ordre dominicain, les gens ayant le droit de vote font une proposition. Le tractatus est ... on discute en l'absence de la personne concernée, on peut proposer une personne qui n'est pas là. En conseil provincial, on a proposé une personne ne faisant pas partie du conseil provincial. On s'exprime librement sur la personne. Ce que j'ai vu s'est toujours fait sans dénigrement, sans passion, sans exaltation. Les gens cherchent l'aptitude de la personne à gouverner.* » (E11)

Le processus décisionnel est couteux en temps passé à discuter et peut déboucher sur des décisions non suivies d'actions en raison d'une insuffisance de moyens : « *Une décision longue à prendre peut disparaître à cause de difficultés de mise en œuvre. ... Parfois une décision est prise, mais on n'a pas assez d'argent ou pas assez de frères.* » (E3)

3.5.5. Discussions/délibérations Le fonctionnement concret de la gouvernance dominicaine prévoit beaucoup d'espaces de discussion. Toutes les *décisions stratégiques*, touchant aux activités du couvent et au devenir des frères sont largement discutées, que ce soit au sein d'un couvent ou avec les instances de gouvernance supérieures.

« *Le mode de gouvernement le plus apte à régler bien les problèmes est de se parler. On n'est pas enfermé dans le silence et l'obéissance* » (E11). Les discussions sont très importantes chez les Dominicains : « *Un critère fondamental est que les frères faisant partie d'un couvent discutent tous : quand les gens autour de soi discutent, on va pouvoir parler, échanger, partager sur des choses essentielles. Les frères aident à réfléchir et à vivre, donnent une parole qui aide les gens à vivre. Le couvent est un lieu de parole fraternelle avec*

*les gens. Lors du chapitre de la semaine dernière, un frère est sorti en disant : « on a eu un vrai échange » » (E6).*

Actuellement, il n'y a pas de décision prise par le provincial ou le chapitre sans discussion avec l'intéressé. *« Plusieurs frères sont allés faire un ministère auquel ils n'avaient pas pensé, ils n'étaient pas préparés. Le provincial peut passer au-delà d'une objection : je te demande de le faire. Mais jamais une décision ne sera maintenue si le frère déprime, si des choses se révèlent nuisibles. Des frères sont partis en Scandinavie, certains sont revenus au bout d'un an, cela n'allait pas, d'autres sont restés 12 ans, puis sont revenus » (E6).*

L'admission des novices fait également l'objet de discussions : *« Pour accepter les novices, on a un premier échange sur la manière dont on voit le frère » (E1).* *« J'ai vu, une fois en 40 ans, un vote du conseil et du chapitre négatif : dans ce cas, le provincial ne peut pas accepter. Le jeune était au courant. Il y a eu des discussions plusieurs mois avant, le père maître a dit ce qui se passait. Le novice savait qu'on était hésitant sur sa candidature. Il savait qu'on pouvait refuser. Les votes se font à plusieurs échelons, on discute, on essaye. Le père maître se renseigne à l'extérieur pour savoir comment les activités du novice se passent. Chaque frère apporte des informations. Dans la prise de décision, il y a beaucoup d'information, de discussions, d'échanges avec le supérieur du couvent, le provincial. Ce sont des instances dont les jeux sont réglés. Il y a toujours plusieurs niveaux d'examen du problème. La procédure est lourde, car plusieurs instances peuvent intervenir » (E5).*

Les lieux de discussion sont multiples, et les espaces informels peuvent préparer des discussions dans des instances de gouvernance plus formelles, telles que le chapitre. Les repas, par exemple, sont propices aux discussions : E7 parle de l'art de la table, dans le sens de discussions lors des repas (hormis le petit-déjeuner qui est pris en silence).

Le processus de discussion/consultation à tous les niveaux permet d'asseoir la légitimité des discussions prises sur une base communautaire solide. *« En cas de tensions, les décisions sont mises entre parenthèses, un espace vide est laissé, un temps de prière à la chapelle est pris » (E2).* *« Quelque fois, il faut prendre du temps, ne pas se décider trop vite car les décisions pourraient être lourdes et hasardeuses » (E5).*

Les discussions qui caractérisent le mode de gouvernance dominicaine admettent différents points de vue, et les débats contradictoires peuvent se faire dans le respect des personnes. *« En Suède, j'ai séjourné chez les Jésuites et les Franciscains : j'ai mieux perçu ce qui fait un Dominicain. Chez nous, il y a une liberté de parole. Un frère peut tenir des propos très critiques par rapport au pape, par exemple. On va lui répliquer, mais on ne va pas le*

*dénoncer. Il y a un respect de la pensée de l'autre. Je m'occupe du zen, de pensée bouddhiste. La plupart des frères ne s'intéressent pas à cela. Les journalistes qui viennent m'interroger s'étonnent que je n'aie pas d'ennuis. Il y a un climat de bienveillance et d'intérêt. C'est un cadeau, un bien très précieux. Ailleurs, dès qu'on agite un chiffon rouge, on entre en convulsion. Il y a un climat intellectuel, respectueux et ouvert, une simplicité de vie.» (E3).*

La composition concrète du couvent influe naturellement beaucoup sur le contenu des discussions et la capacité à obtenir des décisions partagées : « *Nous sommes dans un couvent de jeunes : il y a beaucoup de novices qui permettent des discussions, une ouverture sur le monde moderne. Les situations sont bloquées lorsque des frères « âgés » se cramponnent à leur situation comme j'ai pu le constater dans un (autre) couvent : les chapitres étaient bloqués, il y avait beaucoup de non-dits, en raison de l'absence de vraies discussions » (E7).* Cela montre aussi que vivre l'esprit dominicain relève d'une quête constante et ne peut pas être décrété par un simple code formel.

#### **4. Discussion**

Au-delà de la compréhension des spécificités du fonctionnement d'un ordre religieux particulier, notre étude fait aussi une contribution plus générale à la littérature en gouvernance. L'approche dominante des recherches en gouvernance est très fortement marquée par la théorie de l'agence (Daily et *al.*, 2003), qui aborde le rôle des mécanismes de gouvernance sous le seul angle du contrôle d'éventuels conflits d'agence. Il s'agit, donc, d'une approche qu'on peut qualifier d'exclusivement disciplinaire (Charreaux et Wirtz, 2006). Le modèle spécifique de la gouvernance d'un couvent dominicain, issu de l'analyse des entretiens avec les frères, montre que son fonctionnement n'est pas explicable par les seuls concepts de la théorie de l'agence, qui ne peut donc pas prétendre au statut d'une théorie générale de la gouvernance des organisations.

Dans le fonctionnement des instances de gouvernance dominicaines, beaucoup de temps est consacré à la discussion et à l'argumentation. Les discussions permettent que les décisions soient mieux comprises et mieux assumées collectivement.

L'importance des espaces délibératifs et la longueur des discussions dans le fonctionnement de la gouvernance dominicaine suggèrent ainsi que celui-ci va bien au-delà des seules fonctions disciplinaires étudiées par l'approche dominante des recherches en gouvernance d'entreprise. La discussion permet, dans certaines situations, d'aplanir les

incompréhensions, ce qui lui fait jouer le rôle d'un important levier cognitif et comportemental dans le processus décisionnel (Charreaux, 2008 ; Charreaux et Wirtz, 2006).

L'approche cognitive de la gouvernance explique que l'apprentissage organisationnel et la réalisation d'initiatives innovantes sont favorisées par un équilibre entre le maintien d'un certain niveau d'hétérogénéité cognitive, source d'ouverture, de créativité et d'innovation, et une intégration suffisante du groupe décisionnel (Forbes et Milliken, 1999). Cette intégration est susceptible d'éviter l'enlisement des conflits cognitifs et de permettre leur transformation en sources d'apprentissage. Dans l'ordre des prêcheurs, les processus de socialisation, qui valorisent l'apport propre de chacun tout en cultivant la recherche du consensus dans les débats, sont de nature à favoriser l'intégration sociale des membres des instances de gouvernance. Des coûts cognitifs existent en temps passé en réunions, en commissions, en consultations et en essais ré-évaluables pour construire une décision consensuelle.

Le fonctionnement des instances de gouvernance d'un couvent dominicain assure, en effet, le maintien systématique d'une expression très large, parfois contradictoire mais respectueuse, des différents points de vue (maintien d'un niveau sain de conflit cognitif). L'entretien d'un certain niveau de conflit cognitif au sein des instances de gouvernance dominicaines est susceptible de nourrir l'apprentissage organisationnel permettant d'affronter les défis posés par un environnement intellectuel changeant. En ce sens, le système de gouvernance n'agit pas de façon unilatérale sur l'économie des coûts d'agence, mais contribue potentiellement à la création de valeur cognitive, au service d'une prédication adaptée au monde contemporain.

Cette expression très large des différents points de vue, doublée du principe un homme = une voix, différencie la gouvernance dominicaine d'autres formes de gouvernance, notamment celle des sociétés managériales cotées. Ce mode d'expression permet un débat beaucoup plus large et ouvert sur des schémas cognitifs multiples. Il rapproche ainsi la gouvernance dominicaine de celle d'autres types d'organisation, tels que certaines coopératives, comme le montre l'analyse du conseil d'administration d'une coopérative laitière, TINE Group, par Huse et al. (2005) : *« une culture décisionnelle orientée vers les processus, où l'on attachait beaucoup d'importance à écouter l'ensemble des voix, incluant tout le conseil, et à obtenir des décisions unanimes. Ce processus était très consommateur de temps [selon nous, la manifestation d'un coût cognitif]. Cette culture décisionnelle, marquée par la cohésion, l'ouverture, la générosité, l'implication, des discussions consommatrices de temps et de la créativité, favorisait au sein du conseil un dialogue stratégique qui permettait aux administrateurs de façonner la pensée des dirigeants et vice versa. L'implication des*

*administrateurs, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la salle du conseil, permettait de combler l'écart des connaissances entre administrateurs et dirigeants opérationnels [réduction du potentiel de conflits cognitifs]. Notre conclusion était que la culture du conseil de TINE faisait que les décisions finalement prises étaient partagées, non seulement par les dirigeants et les administrateurs, mais aussi par les propriétaires. La salle du conseil était une arène de communication qui, focalisée sur les processus, formait le contexte du débat stratégique.* » Huse et al. (2005, p. 290-291, notre traduction).

Les contre-pouvoirs sont organisés de façon systématique au sein-même de l'ordre dominicain. L'indépendance, au sens des codes de gouvernance (absence de liens), est peu présente. Alors que la théorie de l'agence donne une place importante aux contrôles par des administrateurs externes et indépendants (Fama et Jensen, 1983), cette notion d'indépendance est totalement absente de la gouvernance dominicaine. L'indépendance étudiée dans la littérature apparaît dans les conseils d'administration et dans l'intervention des auditeurs et des organismes de régulation comme la SEC (Kim, Nofsinger, 2010). L'organisation de la démocratie chez les Dominicains, notamment la recherche de consensus parfois au terme de discussions très longues, ainsi que la répartition équilibrée des pouvoirs entre instances multiples, crée des contre-pouvoirs systématiques en interne, sans recours à des contrôleurs indépendants, comme le préconiserait la théorie de l'agence.

Les modes d'allocation du pouvoir sont conçus pour éviter l'enracinement et favoriser l'adéquation des compétences aux postes à responsabilités. Deux dispositifs empêchent, en effet, l'enracinement des prieurs. D'une part, la durée des mandats des responsables est toujours limitée dans le temps par les constitutions (deux fois trois ans, au plus), et d'autre part, il n'y a pas d'acte de candidature à une fonction électorale, puisque ce sont les frères qui proposent le nom de ceux qu'ils estiment les plus compétents à la fonction.

La gouvernance soutient la quête d'un équilibre fragile entre le développement des personnalités et le bien collectif. Il existe une tension entre le développement des personnalités et le bien collectif. La gouvernance institutionnalise les discussions dans des lieux plus ou moins formels pour que les décisions permettent de trouver un compromis entre les deux. Le fait de pouvoir jouer sur le périmètre de la province, voire celui de l'ordre dans son ensemble, dans la gestion des personnalités, permet de résoudre certains conflits, qui ne trouvent pas de solution interne au sein d'un couvent.

Le concept de personnalité ressort comme un élément tout à fait central de nos analyses. Dans le codage des entretiens, il apparaît comme le troisième thème le plus important abordé par nos interlocuteurs, avec un total de 27 références dans 6 entretiens (cf. annexe 3), après les

concepts de règles, avec 32 occurrences, et discussions, avec 31 références. C'est un apport original à la réflexion académique sur la gouvernance des organisations. La personnalité comme force motrice des comportements à réguler par la gouvernance doit vraisemblablement sa place centrale dans notre modèle aux spécificités des congrégations religieuses, qui englobent la personne tout entière – dans la mesure où elle fait don de sa vie et que la frontière entre vie privée et communautaire devient floue. Ainsi, la bonne compréhension de la gouvernance des organisations religieuses peut difficilement se fonder sur une anthropologie, pourtant implicite dans l'approche dominante des recherches sur la gouvernance (cf. Jensen et Meckling, 1994), qui réduit l'homme à sa seule dimension économique, mu par l'utilité exclusivement. Pour comprendre les spécificités de la gouvernance d'organisations non-commerciales, qu'il s'agisse d'organisations religieuses, d'ONG ou autres, il est ainsi vraisemblable qu'une anthropologie plus riche, de type personnaliste (Mounier, 1949), ouvre une piste de recherche fructueuse.

### **Conclusion**

L'analyse de la gouvernance d'un couvent Dominicain a permis de mettre en évidence les particularités suivantes :

- l'existence de coûts cognitifs à travers les temps passés en discussion,
- le large niveau d'expression de points de vue différents à l'intérieur du couvent,
- la possibilité de prendre des décisions à l'essai pour arriver à un consensus,
- l'organisation de contre-pouvoirs sans recourir à l'intervention de personnes extérieures et indépendantes,
- la création et la diffusion de connaissances nouvelles grâce aux initiatives que peuvent prendre les personnes,
- la recherche d'un équilibre entre l'atteinte d'une mission collective et le développement des personnes,
- l'importance de la socialisation pour trouver un consensus, la socialisation prenant la forme de valeurs communes, du partage de la vie quotidienne et de temps de prière,
- la référence aux règles à travers les constitutions pour objectiver le processus de décision,
- le caractère modifiable des règles dans le cadre d'une procédure démocratique.

Ces caractéristiques situent la gouvernance des Dominicains dans un cadre différent de celui de la théorie de l'agence et du modèle dominant, basé sur les sociétés cotées américaines et une anthropologie étroite des acteurs organisationnels.

## Bibliographie

- Charreaux G. (2008), "A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme: Gouvernance et latitude managériale", *Economies et Sociétés*, K 19, p. 1831-1868.
- Charreaux G. et Wirtz P. (2006), *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Economica.
- Daily C., Dalton D., Cannella A. (2003), "Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data", *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 3, p. 371-382.
- Fama E. et Jensen M. (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, p. 301-326.
- Forbes D. et Milliken F. (1999), « Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision Making Groups », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 3, p. 489-505.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company.
- Gomez P.-Y. (2003), « Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n° 4, p. 183-208.
- Humbrecht, T.-D. (2007), *La vocation dominicaine*, Parole et Silence.
- Huse M., Minichilli A., Schøning M. (2005), « The Value of Process-Oriented Boardroom Dynamics », *Organizational Dynamics*, vol. 34, n° 3, p. 285-297.
- Inauen E. et Frey B. (2008), « Benediktinerabteien aus ökonomischer Sicht », Université de Zürich, IERE working paper n° 388.
- Inauen E., Rost K., Osterloh M. et Frey B. (2009), « Back to the Future: A Monastic Perspective on Corporate Governance », SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1434814>.
- Jensen M. et Meckling W. (1994), "The Nature of Man", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7, n° 2, p. 4-19.
- Kim K.A., Nofsinger J.R. (2010), *Corporate Governance*, Pearson.
- Martin P.Y. Turner B.A. (1986), "Grounded Theory and Organizational Research", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 22, n° 2, p.141-157.
- Mounier E. (1949), *Le personnalisme*, Que sais-je?, PUF.

Ordre des Prêcheurs (2000), *Le livre des constitutions et ordinations des frères de l'ordre des prêcheurs*, secrétariat provincial de la Province de France, mis à jour en 2006<sup>14</sup>.

Ordre des Prêcheurs (2010), *Acta Capituli Generalis Electivi*, Rome.

Quilici A. (1980), *Dominicains*, Cerf.

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

Strauss A., Corbin J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory, Procedures and Techniques*, Sage Publications.

Vicaire M.-H. (1966), « Les institutions du monde des religieux », *Annales Economies, Sociétés, Civilisations*, vol. 21, n° 2, p. 447-448.

Wirtz P., Paulus O., Charlier P. (2012), « Le secret d'une organisation qui dure : la gouvernance cognitive des Dominicains », *Management et religion*, EMS, à paraître.

---

<sup>14</sup> Il s'agit d'une traduction française, qui convient pour les besoins de la présente étude, sachant que, sur le plan juridique, seule la version latine fait foi.

## **Annexes**

### **Annexe 1 : Entretiens conduits et relectures**

1. Auprès des frères du couvent :
  - Le prieur, 2h a relu et commenté une version préliminaire de l'article (E1)
  - Le maître des étudiants, 2 fois, 2h à chaque fois. Il a relu et commenté une version préliminaire de l'article (E2 et E3)
  - Le chantre, directeur d'une association, 1h45 (E4)
  - Un frère, ancien prieur, retraité, a été un professionnel actif dans le secteur public extérieur au couvent, 1h45 (E5)
  - Un frère, actif dans l'avocacie auprès d'organisations internationales, 2h (E6)
  - Un frère, responsable d'un groupe de réflexion « Vers l'Europe », 2h (E7)
  
2. Autres entretiens pour un éclairage indirect :
  - 2 moniales (E8 et E9)
  - 1 frère lecteur d'un autre couvent (E10)
  - 1 laïc dominicain, ancien président d'université a relu et commenté une version préliminaire de l'article (E11)

### **Annexe 2 : Guide d'entretien semi directif**

1. Pourriez-vous parler des activités principales du couvent ? Que « produit »-il ?
2. Quand pouvez-vous dire qu'un couvent fonctionne bien ?
3. Quelles décisions importantes avez-vous prises durant les 5 dernières années ? Ces décisions, ont-elles un lien avec les activités citées ? Le cas échéant, lequel ?
4. Quelles instances ont participé à prendre ces décisions (prieur, chapitre, conseil ; niveau couvent, niveau province) ? Comment (description des intervenants, des processus, du déroulement des débats, des contributions des uns et des autres ...) ?

*Dans un premier temps*, le but est de laisser s'exprimer les interlocuteurs de la façon la plus libre possible sur les sujets évoqués *supra*. L'entretien sera essentiellement conduit grâce à des relances et reformulations, tout en veillant à ce que l'ensemble des thèmes du présent guide soient couverts. C'est la partie semi-directive centrée à proprement parler. L'intervieweur aborde, donc, l'entretien volontairement de façon assez ouverte/large, pour éviter de suggérer à l'interlocuteur certaines réponses. *Dans un second temps*, des questions davantage détaillées et techniques peuvent être posées plus directement, si elles n'ont pas été évoquées spontanément. L'entretien devient donc plus directif sur la fin :

1. Quels sont les principaux sujets abordés lors des chapitres, lors des conseils ? Le comportement du prier et de son « exécutif » ? Les projets (collectifs, individuels) ?
2. Quel est le temps passé sur les différents sujets ?
3. Des conflits peuvent-ils se produire ? Le cas échéant de quel genre de conflits s'agit-il, comment sont-ils traités ?
4. De quelles informations disposez-vous avant les réunions (chapitre, conseil)? Comment sont-elles rassemblées ?
5. Un ordre du jour est-il établi ? par qui ? peut-il être modifié ?
6. Comment se passent les réunions ? Comment le temps de parole est-il distribué ?
7. Des personnes extérieures sont-elles consultées pour prendre des décisions ? Qui ? Comment ?
8. Des sous-groupes sont-ils constitués ?
9. Comment sont prises les décisions ? Comment s'organisent les discussions,
10. Vous arrive-t-il de prendre une décision rapidement dans l'urgence ou pour saisir une opportunité ?

### Annexe 3 : Nœuds hiérarchiques

Nom	Mémo lié	Sources	Références
activités		5	20
apprentissage organisationnel		1	1
	organisation permettant la création cognitive		3
création cognitive		3	4
	Contenu de la création de connaissances		2
	diffusion de connaissances		5
	innovation		1
	limite à la création cognitive		1
décision		5	13
	casser la décision		2
	compromis		3
	confirmation		1
	consultation		3
	critère de décision		5
	déplacement d'un frère		2
	échec		5
	élection		2
	essai		3
	initiative		4
	prise de décision		6
discussion		7	31
	conflits		5
	conflits cognitifs		4
	consensus		1
	coûts cognitifs		6
	différences, particularités		6
	durée		5
	préparation		4
	rapport intermédiaire		2
évolution		4	11
extérieur		0	0
	compte rendu de l'extérieur		1
	interaction avec l'extérieur		6
	recherche d'informations extérieures		2
personnalité		6	27
politique		2	2
pouvoir		3	3
règles		6	32
	dispense		3
réussite des dominicains		3	6

Nom	Mémo lié	Sources	Références
socialisation		4	9
	activités partagées		2
	emploi du temps		2
	respect		5
	s'affranchir du couvent		6
	valeurs		6
	vie commune		5
symbole		1	1