



Gouvernance et création de valeur cognitive : L'exemple de l'ordre des prêcheurs

Peter Wirtz, Odile Paulus, Patrice Charlier

► To cite this version:

Peter Wirtz, Odile Paulus, Patrice Charlier. Gouvernance et création de valeur cognitive : L'exemple de l'ordre des prêcheurs. Colloque Management & Religions, Aug 2011, Strasbourg, France. halshs-00642977

HAL Id: halshs-00642977

<https://shs.hal.science/halshs-00642977>

Submitted on 20 Nov 2011

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.

❏ Résumé

L'ordre des Dominicains est une organisation se caractérisant par sa longévité, sa création de connaissances et sa gouvernance démocratique. La lecture croisée des textes de l'ordre des frères prêcheurs, d'un entretien exploratoire avec un frère et de la littérature récente en gouvernance permet d'énoncer trois propositions pour comprendre le lien entre gouvernance et création de la connaissance:

- Dans le fonctionnement des instances de gouvernance dominicaines, davantage de temps est consacré à la discussion et à l'élaboration des stratégies de création et de diffusion des connaissances théologiques qu'au contrôle d'éventuels conflits d'intérêts.
- Le fonctionnement des instances de gouvernance d'un couvent dominicain assure le maintien d'une expression très large, parfois contradictoire mais respectueuse, des différents points de vue (maintien d'un niveau sain de conflit cognitif).
- Le débat contradictoire au sein des instances de gouvernance des couvents dominicains est source d'initiatives inédites en matière de création et de diffusion de connaissances.

Mots clefs : gouvernance cognitive, création de valeur, Dominicains

❏ Abstract

The order of preachers (Dominicans) is an organization being characterized by its longevity, knowledge creation and democratic governance. The combined study of official documents of the order of preachers, of an exploratory interview with a friar and of the recent governance literature leads us to formulate three propositions pertaining to the link between governance and knowledge creation.

- In the Dominican governance process, more time is dedicated to the discussion and to the elaboration of strategies to create and transmit theological knowledge than to the control of possible conflicts of interests.
- The functioning of governance mechanisms in a Dominican convent provides for the preservation of a very wide, sometimes contradictory but respectful expression of various view points (preservation of a healthy level of cognitive conflict).
- The contradictory debate within the instances of governance in Dominican convents is a source of original initiatives in creating and transmitting knowledge.

Key-words: Cognitive governance, value creation, Dominicans

Gouvernance et création de valeur cognitive : L'exemple de l'ordre des prêcheurs

Peter WIRTZ

*Université de Lyon -
COACTIS*

Odile PAULUS

*EM-Strasbourg Business
School – LARGE*

Patrice CHARLIER

*EM-Strasbourg Business
School – HuManiS*

odile.paulus@em-strasbourg.eu

patrice.charlier@em-strasbourg.eu

Phone : +33 (0) 3 68 85 83 88

Fax : +33 (0) 3 68 85 85 98

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. Classé parmi les ordres mendiants, sa « production » est d'ordre intellectuel. 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. Nous pensons notamment au fonctionnement des activités à fort contenu intellectuel en général. 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 l'article 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 et, *in fine*, la création de valeur cognitive. Pour approfondir notre compréhension du rôle du système de gouvernance dans le processus décisionnel d'un couvent dominicain, nous mobilisons l'approche dite « cognitive » de la gouvernance (Charreaux et Wirtz, 2006). 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, traditionnellement caractérisé par une importante activité économique. Les auteurs démontrent, dans ce contexte, l'existence d'un certain nombre d'enjeux, identifiés comme les enjeux classiques de l'approche disciplinaire dominante en matière de gouvernance (conflits d'agence). Ainsi, les travaux de RIOF sont focalisés sur la question de la sanction d'abbés objectivement mauvais et intéressés. Dans le cas de l'ordre des prêcheurs, la production intellectuelle constitue un enjeu central. Nous partons donc du postulat que la gouvernance des dominicains revêt une dimension cognitive particulièrement forte¹. Celle-ci est susceptible de favoriser une intense activité de production et de diffusion de connaissance.

Au stade actuel, ce travail est largement exploratoire. Il se fonde sur la lecture croisée d'un entretien exploratoire, de documents officiels de l'ordre et de la littérature récente en

gouvernance, et conduit à un ensemble de propositions théoriques sur le lien entre la gouvernance dominicaine et la production de connaissances. Ces propositions posent les prémisses d'une étude de terrain à venir. En effet, l'étude du cas d'un couvent dominicain particulier devrait à terme nous permettre d'approfondir la compréhension des mécanismes en jeu. Le schéma suivant résume notre cadre de travail, relativement large, qui permettra de structurer l'exploration du terrain.

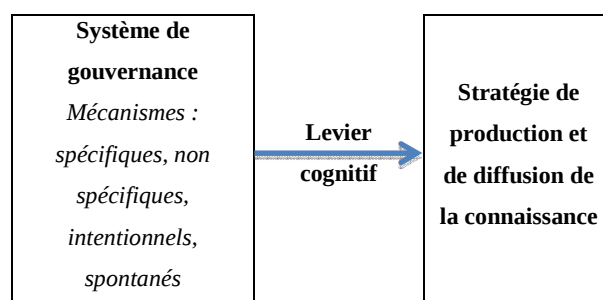


Figure 1 : Gouvernance cognitive

1. Les traits majeurs de la gouvernance dominicaine

La présente section donne un aperçu descriptif des principaux mécanismes de la gouvernance de l'ordre des prêcheurs. Il est d'abord à noter que le mode de vie dominicain se distingue fondamentalement du monachisme occidental ancien incarné par l'ordre bénédictin et ses différentes branches. En effet, l'unité organisationnelle de base des bénédictins est l'abbaye avec, à sa tête, un abbé aux pouvoirs étendus. Celui-ci préside une organisation qui, outre la spiritualité de la vie communautaire est censée garantir la vie des moines à travers différentes activités productives et commerciales. Historiquement, le développement des abbayes bénédictines était ainsi fortement lié à la propriété foncière et à l'activité agricole. Le mode de vie des frères dominicains, au contraire, se caractérise, dès sa création, par une plus grande ouverture au monde citadin. 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 fois. 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 ? Telles sont les questions abordées dans la présente section. La question de l'impact potentiel du système de gouvernance ainsi décrit sur la stratégie du couvent et ses activités fera l'objet de la section suivante. Pour structurer la description qui suit, nous adoptons la typologie des mécanismes de gouvernance des organisations due à Charreaux (1997). Celui-ci définit la

¹ Ceci n'exclut pas, cependant, la possible existence d'enjeux disciplinaires. Nous postulons simplement la prédominance d'une logique cognitive par rapport à une logique disciplinaire.

gouvernance comme « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997, p. 421-422). Il distingue entre (1) deux niveaux et (2) deux formes de mécanismes de gouvernance, à savoir (1) le degré plus ou moins spécifique des mécanismes par rapport à une organisation particulière (le couvent, dans notre cas) et (2) le fonctionnement des mécanismes selon un mode intentionnel ou par émergence spontanée. Appliquée à la gouvernance d'un couvent de frères dominicains, cette typologie peut être esquissée de la façon suivante (tableau 1).

Tableau 1 : Le système de gouvernance d'un couvent dominicain selon la typologie de Charreaux (1997)²

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	- Chapitre conventuel (plusieurs tenues par an) - Conseil conventuel - Officiers conventuels (syndic, lecteur ...)	- Règle de St Augustin - Constitutions de l'Ordre des Prêcheurs - Chapitre général (tenue tous les 3 ans alternant prieurs provinciaux et définiteurs, chapitre électif composé des provinciaux et des définiteurs tous les 9 ans) - Conseil généralice - Maître de l'ordre - Curie généralice - Chapitre provincial (tenue tous les 4 ans) - Conseil provincial - Prieur provincial
Mécanismes spontanés	- socialisation (vocations, noviciat, vœux temporaires, profession solennelle ; ancienneté requise pour accéder aux fonctions électives)	- esprit du fondateur (St Dominique)/valeurs dominicaines - environnement intellectuel contemporain

La démocratie a très tôt joué un rôle fondamental dans la gouvernance de l'ordre. « La constitution de l'Ordre des Prêcheurs ou Dominicains, est seule à posséder une distribution du législatif entre plusieurs assemblées (pluricaméralisme) ; 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'origine³, 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'église catholique, l'ordre dominicain a toujours su maintenir une relative indépendance vis-à-vis de l'autorité de Rome. « Les Dominicains ont gardé une liberté dans l'Eglise. Le pape ne confirme pas », selon un Dominicain interrogé. Pour réguler la vie communautaire, le livre des constitutions et ordinations s'inspire de la règle de St Augustin qu'il cite en exergue. Cette règle n'est cependant pas un règlement détaillé des charges de gouvernement, mais plutôt une exhortation, qui communique un état d'esprit susceptible de guider la socialisation des différents membres de la communauté. Selon Lapiere (1982), parmi l'ensemble des règles monastiques, « la règle de St Augustin est la plus communautaire ; elle insiste sur le partage plus que sur le détachement, sur la communion fraternelle et l'harmonie davantage que sur la chasteté et l'obéissance » (p. 36). « Nous sommes entre une famille et une organisation » résume un frère Dominicain interrogé. C'est donc aux constitutions de préciser les structures et le fonctionnement de la gouvernance, de façon adaptée à la mission particulière de l'ordre. Le livre des constitutions est découpé en deux « distinctions », elles-mêmes découpées en sections, puis en chapitres. La première distinction est consacrée à la vie des frères dominicains et est guidée par la vocation particulière de l'ordre qui est de prêcher la parole de Dieu dans le monde contemporain. D'importants chapitres y sont par conséquent consacrés à l'étude et à la prédication, et une section entière (sur deux) à la formation des frères. La seconde distinction est intégralement consacrée aux organes de gouvernance et à leur fonctionnement. Dans l'ordre dominicain, les charges de gouvernement sont toujours électives.

² Le contenu de ce tableau synthétise un ensemble d'informations issues du site internet de l'ordre (<http://curia.op.org>) et du livre des constitutions de l'Ordre des Prêcheurs.

³ 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).

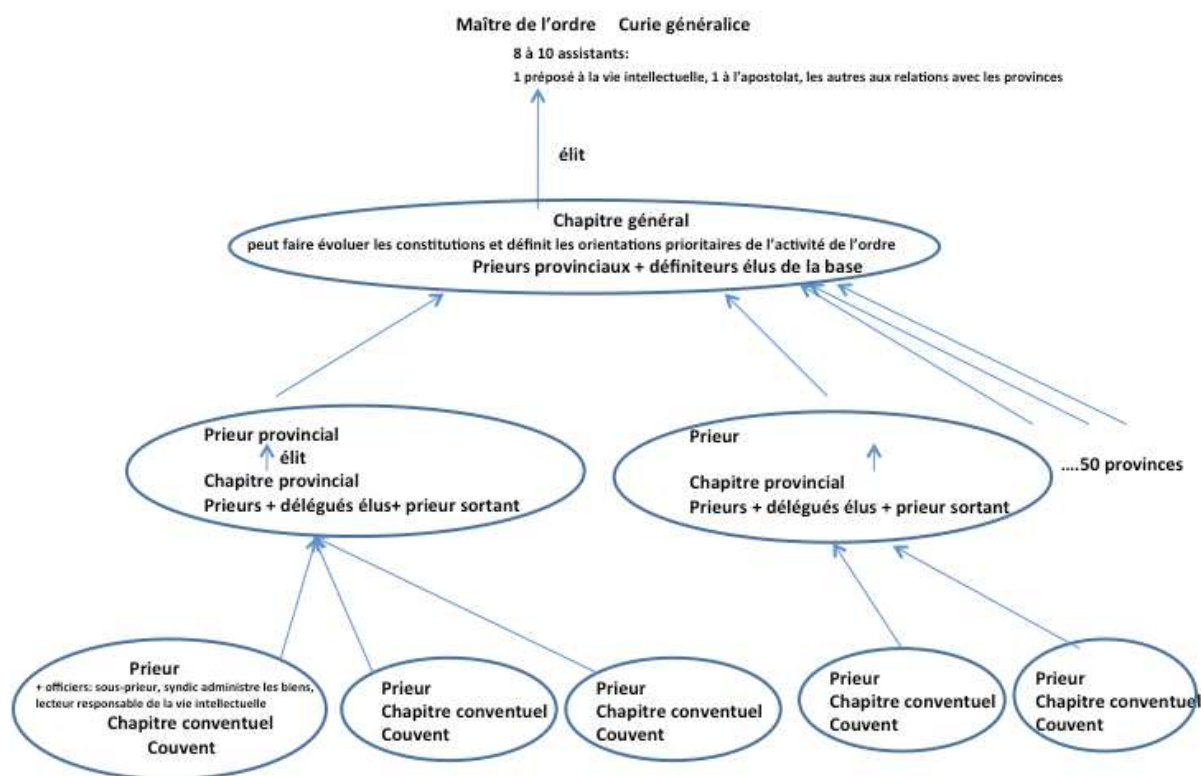


Figure 2: Gouvernance des Dominicains établie à partir des constitutions

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 bicaméral qui alterne les représentants de l'exécutif des provinces (prieurs provinciaux) et les délégués élus par la base (définiteurs), 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 définiteurs, tous les neuf ans. C'est ce dernier qui élit le maître de l'ordre. Celui-ci préside le conseil généralice. Il s'entoure également d'assistants (curie générale). Leur nombre doit être de huit, au moins, de dix, au plus. Deux charges d'assistant bénéficient d'une définition statutaire particulièrement précise, en lien direct avec la mission particulière de l'ordre : l'assistant préposé à la vie intellectuelle et l'assistant préposé à l'apostolat. Les autres assistants sont chargés des relations avec les provinces. Sur le plan géographique, l'ordre des prêcheurs est organisé par

provinces⁴. Tous les quatre ans se tient un chapitre provincial. Sont représentés au chapitre provincial les prieurs conventuels et les délégués des frères (représentant la base), ainsi que le 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 5 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 définiteurs 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. Il est élu par le chapitre conventuel, pour lequel les constitutions de l'ordre préconisent par ailleurs plusieurs tenues dans l'année, pour maintenir la discussion entre les frères au sujet de l'accomplissement de leur mission. Outre l'élection du prieur, le chapitre conventuel élit également les membres du conseil conventuel (de 2 à 8 frères). Celui-ci a un mandat de trois ans. Il est présidé par le prieur et

⁴ 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).

donne son approbation ou son avis de façon régulière (une fois par mois) sur les sujets touchant la vie et l'administration du couvent. Enfin, le prieur est entouré « d'officiers », qui forment en quelque sorte son conseil exécutif, dont le sous-prieur, le syndic (chargé de l'administration des biens temporels du couvent) et le lecteur. Ce dernier est responsable de la vie intellectuelle du couvent. Il est élu directement par le chapitre conventuel pour une période de trois ans et est confirmé dans sa charge par le provincial.

Au-delà des mécanismes intentionnels davantage formalisés, la gouvernance spécifique d'un couvent dominicain recourt également à un processus de socialisation, qui s'opère dans la vie communautaire de tous les jours. Le projet de l'ordre dominicain institué par St Dominique vise une diffusion large de la parole de Dieu dans le monde contemporain. Un tel projet est intimement lié à un travail assidu d'accès à la connaissance de la parole (sous-tendu par un travail d'exégèse et de réflexion théologique), ainsi qu'à l'adaptation du discours à la culture contemporaine pour une diffusion la plus efficace. Cette mission fondamentale de l'ordre, rappelée en préambule (sous le titre de « constitution fondamentale ») dans le livre des constitutions et ordinations esquisse l'esprit dominicain qui est censé agir comme un aiguillon dans l'activité autonome et responsable des frères. On peut ainsi lire au § 6 de la constitution fondamentale : « en vue de cette mission, l'Ordre affirme et promeut chez les frères la grâce personnelle et le sens des responsabilités. Chaque frère, en effet, dès la fin de sa formation, est traité en adulte qui enseigne aux autres et s'acquitte dans l'Ordre de multiples fonctions. » L'esprit dominicain est donc conçu comme une maxime dans un processus de socialisation, où le sens intrinsèque de la mission l'emporte sur le formalisme des règles : « [les] lois n'obligent pas [...], voulant que les frères les assument par un jugement de sagesse » (const. fond. § 6). La gouvernance formelle et intentionnelle doit donc rester suffisamment souple pour permettre l'adaptation spontanée de l'activité d'étude et de diffusion des connaissances en fonction des évolutions du contexte intellectuel et culturel contemporain. Cette souplesse opère à trois niveaux. (1) Les prieurs ont pouvoir d'accorder certaines dispenses, et la constitution fondamentale leur donne un critère pour en justifier : « le Supérieur a le droit de dispenser 'chaque fois qu'il l'estime opportun, principalement en tout ce qui pourrait faire obstacle à l'étude, à la prédication ainsi qu'au bien des âmes' » (const. fond. § 6). Notons que cette souplesse accordée cherche explicitement à favoriser l'activité intellectuelle (étude, prédication). (2) Le système de gouvernance de l'ordre dominicain est conçu de façon organique et permet à ses différents niveaux de conserver un certain degré d'autonomie : « Ce qui domine en [notre type de gouvernement] est la collaboration organique et équilibrée de toutes les parties dans la visée de la fin de l'Ordre. [...] C'est pourquoi son pouvoir, qui est universel dans la tête, c'est-à-dire dans le Chapitre et le Maître général, se trouve proportionnellement partagé par les

provinces et les couvents, dotés chacun de l'autonomie convenable » (const. fond. § 7). (3) Enfin, les constitutions et ordinations de l'Ordre sont elles-mêmes conçues de façon évolutive pour s'adapter aux changements du contexte culturel dans le monde contemporain : « Les Supérieurs, et les frères par leurs délégués, s'occupent communément, en des chapitres généraux de provinciaux et de définiteurs qui jouissent des mêmes droits et libertés, du progrès de l'Ordre en sa mission et de sa rénovation efficace.[...] c'est la vocation même de l'Ordre qui le presse d'assumer à chaque génération sa présence authentique au monde. » (const. fond. § 7).

Le processus de socialisation des frères dominicains est très important, dès qu'un postulant rejoint le couvent. Il assure la cohésion de l'organisation par-delà les talents particuliers et autres différences entre les personnes qui la composent. La socialisation débute ainsi avec la sélection des candidats qui s'opère à travers les différents niveaux d'engagement mutuel (entre le candidat et l'ordre) – pré-noviciat, noviciat, vœux temporaires, profession solennelle – et dure toute la vie. Elle est entretenue par la vie régulière des couvents. Les différentes étapes à parcourir avant l'intégration plénière dans l'ordre servent à s'assurer de l'adéquation du profil du candidat (talents et compétences, maturité ...) avec la mission de l'ordre, ainsi que de l'authenticité de sa vocation (motivation intrinsèque) pour la vie dominicaine. Cela est particulièrement vrai pour la phase du noviciat : « Le noviciat est un temps de probation pour permettre aux novices de connaître plus intimement la vocation religieuse et dominicaine, d'expérimenter le mode de vie de l'Ordre, d'avoir l'esprit et le cœur formés selon l'idéal dominicain et par là même de permettre aux frères de juger de leur *intention* et de leur *aptitude*. » (Livre des constitutions et ordinations, chap. 8, n° 177, nos italiques).

2. Quel cadre pour l'analyse de la gouvernance des ordres religieux ?

L'objectif de cette recherche, au-delà de la description de ses spécificités, consiste à analyser l'impact de la gouvernance d'un couvent dominicain sur sa performance organisationnelle. Cette dernière peut être appréhendée à travers l'accomplissement efficace et durable de sa mission, dont l'une des dimensions fondamentales concerne la production et la diffusion de connaissances⁵

⁵ En ce sens, certains aspects de la présente étude peuvent également avoir une résonance particulière dans le débat sur la gouvernance universitaire, lieu par excellence de production et de diffusion de la connaissance. L'importance des mécanismes de sélection et de socialisation, notamment, pour assurer la motivation intrinsèque et la cohésion des acteurs du domaine faisaient partie des mécanismes universitaires traditionnels. Il est d'ailleurs intéressant de noter que l'histoire de l'ordre dominicain est également liée à celle des plus anciennes universités européennes (Bologne, Paris).

théologiques intelligibles pour les contemporains. Pour expliquer le lien entre gouvernance et performance organisationnelle, il convient de se référer à un cadre théorique. Or, l'approche traditionnelle de la recherche sur la gouvernance s'est avant tout intéressée aux entreprises cotées, alors que le couvent dominicain est un type d'organisation très particulier, et on peut se demander si le cadre théorique dominant est adapté à l'étude de cette organisation religieuse. En effet, il y a actuellement encore relativement peu de recherches spécifiquement consacrées à la gouvernance monastique et à sa performance. Les travaux de RIOF dédiés à la gouvernance des abbayes bénédictines sont une exception notable. La section suivante (2.1.) en donne une brève synthèse pour faire ressortir quelques points communs et des différences avec la gouvernance dominicaine et donner un aperçu de l'appareil conceptuel mobilisé. Il apparaît que ce dernier emprunte fortement à l'approche disciplinaire standard de la théorie de l'agence. Pour mieux comprendre la performance intellectuelle des dominicains, il nous semble intéressant de dépasser cette approche. Un tel dépassement peut être opéré grâce à l'approche cognitive de la gouvernance (2.2.) qui nous permet de formuler des propositions théoriques au sujet du rôle et de l'impact de la gouvernance dominicaine, en tant que système tourné vers la création de valeur cognitive.

2.1. La gouvernance du monachisme ancien et la performance organisationnelle

Les ordres religieux et monastères représentent des types d'organisation particuliers, et on est en droit de s'interroger sur leurs spécificités en matière de gouvernance. Un tel travail a récemment été entrepris par un groupe de chercheurs pour le cas des abbayes bénédictines (Inauen et Frey, 2008 ; Inauen, Rost, Osterloh et Frey, 2009 ; Rost, Inauen, Osterloh et Frey, 2010). Pour la suite de l'exposé, nous désignons ce collectif de chercheurs par l'acronyme RIOF. Ces derniers présentent, en effet, la gouvernance des abbayes bénédictines en la contrastant avec celle typiquement rencontrée dans les entreprises cotées modernes (RIOF, 2010). Les monastères se distingueraient par le rôle prédominant des mécanismes internes de gouvernance, où les membres internes de l'organisation participent à la gouvernance en donnant de la voix (*voice*). Ainsi, la codétermination assumée par les frères jouerait un rôle central dans le contrôle de la latitude des abbés. Comme les prieurs dominicains, les abbés bénédictins sont en effet élus par les moines ayant voix au chapitre. Ce dernier, ainsi que le conseil (*consilium*) représentent donc des mécanismes de contrôle exclusivement composés par les membres internes de l'organisation. Par ailleurs, les mécanismes de sélection et de socialisation (noviciat, socle de valeurs partagées telles qu'inscrites dans la règle de St Benoît, ...) jouent, selon RIOF, un rôle central dans la

gouvernance des abbayes bénédictines. De ce fait, le trait distinctif des monastères serait la prédominance d'un contrôle de type clanique (Ouchi, 1980), où la socialisation autour d'un socle de valeurs et d'objectifs homogènes et partagés par tous est un régulateur fondamental des comportements. Sans surprise, la lecture des travaux de RIOF nous permet alors d'affirmer que la gouvernance bénédictine, au niveau des principaux mécanismes mobilisés, est bien distincte de celle des entreprises cotées (où les acteurs et mécanismes externes, tels les administrateurs indépendants et le marché financier, dominant), mais partage certains traits avec celle des autres ordres religieux, dont celui des prêcheurs (importance des mécanismes internes et du contrôle clanique). Rappelons l'importance, chez les dominicains également, de la codétermination des frères aux différents niveaux de l'ordre et la forte socialisation autour des valeurs dominicaines. Il y a cependant aussi des différences notables entre bénédictins et dominicains. Le pouvoir d'un abbé bénédictin semble *a priori* plus fort que celui du prieur d'un couvent dominicain, et cela pour plusieurs raisons. La première est historique. Rappelons que les dominicains ont été fondés comme un ordre mendiant, alors que le monachisme occidental ancien, incarné par les bénédictins, faisait partie intégrante de la société féodale. Ainsi, historiquement, certaines abbayes, à l'instar de Cluny, étaient des organisations économiques et politiques puissantes, et certains abbés ne résistèrent guère aux tentations séculières, comme le rapportent RIOF sur la base d'un travail approfondi des chroniques de l'abbaye d'Engelberg. La puissance temporelle des abbayes était donc typiquement forte, alors que les dominicains cultivaient essentiellement la puissance de la parole. Ensuite, les abbés bénédictins, une fois élus, l'étaient initialement à vie. Bien que la durée du mandat soit désormais réduite à 12 ans, cela représente toujours le double du mandat possible d'un prieur dominicain. De façon générale, les principes démocratiques semblent, dès l'origine de l'ordre, beaucoup plus forts et pénètrent de façon plus organique l'ensemble de l'organisation dominicaine. Par ailleurs, la définition constitutionnelle de durées de mandats relativement courtes (3 ans renouvelables une fois) délimite *de jure* d'éventuelles velléités d'enracinement des prieurs conventuels chez les dominicains. Enfin, et cela nous semble être une différence fondamentale pour la suite de cette recherche, bien que la socialisation joue un rôle également important comme mécanisme de contrôle central, le contenu concret des valeurs autour desquelles s'opère cette socialisation n'est pas identique, car ce contenu constitue finalement le charisme propre de chaque ordre. Rappelons ainsi que la prédication de la parole au monde contemporain est la mission centrale conférée à l'ordre des prêcheurs par St Dominique.

Au-delà du descriptif des particularités du modèle de gouvernance des abbayes bénédictines, RIOF s'interroge sur les sources de sa performance. En effet, suite à un travail minutieux sur des données historiques concernant

plus d'une centaine d'abbayes suisses et du sud de l'Allemagne, les auteurs constatent que la durée de vie moyenne des abbayes avoisine les 500 ans. Cette longévité serait donc le signe d'une performance organisationnelle exceptionnelle. Pour RIOF, la principale cause de cette performance est la forte capacité des mécanismes de gouvernance particuliers des abbayes à contrôler de façon efficace d'éventuels problèmes d'agence, lié à la poursuite, par un abbé, de ses intérêts propres, au détriment du bien commun. A travers l'étude de l'histoire de l'abbaye d'Engelberg, qui a connu son lot de problèmes d'agence, Inauen et *al.* (2009) montrent l'efficacité des mécanismes de gouvernance à résoudre ces problèmes. « For example, abbot Jakob Suter (1576-83) caused serious discontent in his community by making decisions without the approval of the monks (e.g. the sale of a property). By doing this he not only ruined his reputation but also complicated his tenure massively. » (p. 6). La performance de la gouvernance est donc mesurée à travers sa capacité à mettre une fin au mandat des abbés intéressés. Inauen et *al.* (2009) testent sur les données historiques d'Engelberg (61 abbés sur une période de 889 ans) l'hypothèse selon laquelle le mandat des « mauvais » abbés serait en moyenne plus court que celui des « bons ». Leur test permet de corroborer l'hypothèse, la différence entre les longueurs de mandat étant significative. La gouvernance serait donc performante dans la résolution des problèmes d'agence. Une autre hypothèse, également corroborée concerne l'impact du degré de socialisation des abbés sur leur performance. Les données corroborent l'hypothèse, selon laquelle les abbés fortement socialisés posent proportionnellement moins de problèmes d'agence que les autres. RIOF (2010) étudient aussi les causes de fermeture d'abbayes bénédictines dans un échantillon de 125 monastères et montrent que seulement un quart des abbayes ont été fermées en raison de problèmes d'agence. Les auteurs concluent alors à la relative efficacité du modèle de gouvernance bénédictin.

Il convient de noter que le cadre théorique auquel se réfère l'analyse de la performance organisationnelle des abbayes bénédictines chez RIOF est celui de la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976), où la performance résulte de la seule capacité des mécanismes de gouvernance à réduire les coûts d'agence. Autrement dit, dans cette approche, pour influencer la performance, les mécanismes de gouvernance opèrent exclusivement comme un levier disciplinaire. C'est-à-dire en assurant une surveillance vigilante du comportement du dirigeant (abbé) et en imposant des limites étroites à son espace discrétionnaire, les mécanismes de gouvernance auraient pour principal rôle de gérer les conflits d'intérêts et d'éviter l'appropriation d'importants avantages personnels. La performance, dans ce modèle, est donc davantage liée à la discipline qu'à la créativité.

2.2. Les nouvelles théories de la gouvernance : quelle gouvernance pour quelle valeur ?

Si on admet que la performance d'une organisation en tant que système social finalisé peut s'appréhender à travers l'accomplissement de sa mission fondamentale et l'atteinte de ses objectifs, on peut se demander si l'approche purement disciplinaire de la gouvernance constitue l'appareil conceptuel adéquat pour analyser les vecteurs de la performance d'un couvent dominicain. En effet, nous avons vu que la mission fondamentale de l'ordre des prêcheurs est liée à une intense activité intellectuelle, et on peut donc dire que, d'un point de vue économique, la création de valeur organisationnelle est intimement liée à la production de connaissances. Ce n'est donc pas un hasard si les dominicains s'investissent, dès l'origine, très fortement dans des activités de production et de diffusion de la connaissance. St Dominique envoyait déjà les frères dans les centres émergents de la vie intellectuelle de son époque (Paris et Bologne), et les dominicains participèrent souvent vivement aux débats et controverses intellectuels de leur temps, certains faisant des contributions décisives à la pensée théologique et philosophique occidentale (*e.g.* Thomas d'Aquin), sans que l'importance d'une telle contribution fut forcément reconnue sur le champ. Plus proche de nous, l'ordre dominicain entretient en propre des universités, facultés ou instituts de recherche, dont l'emblématique école biblique et archéologique de Jérusalem, qui est l'un des hauts lieux de l'exégèse biblique moderne. Pour donner un exemple de la vie intellectuelle d'un couvent particulier, nous pouvons citer le Dominicain interrogé qui participe à des activités intellectuelles autour de l'écosophie cherchant à ancrer dans la culture judéo-chrétienne le respect de l'environnement. Il propose aussi des sessions de pratique du zen. Ces activités intellectuelles, notamment sur l'environnement mais aussi sur le rôle des religions sur l'environnement se font avec des personnes extérieures aux dominicains. L'ordre dominicain a aussi donné naissance à des initiatives dans les médias et autres activités éditoriales, telles que les éditions du Cerf, des émissions de télévision (« Le jour du Seigneur »), internet (« le podcast de l'épiphanie »). Or, la création et la diffusion de connaissances (ou création de valeur cognitive) obéit vraisemblablement à d'autres lois que la seule discipline en vue de minimiser les problèmes d'agence.

L'approche disciplinaire dominante en matière de gouvernance suppose implicitement que l'ensemble des projets de création de valeur d'une organisation est donné de façon exogène et que la gouvernance ne contribue pas à la formation de ces projets en tant que telle, mais seulement au choix final du projet (ratification) parmi un ensemble donné. Ainsi, toute décision stratégique devient un simple choix dans un menu prédéfini et peut être objectivement qualifiée de bonne ou de mauvaise sur le

plan de sa contribution à la valeur organisationnelle, sous condition que l'on dispose de l'ensemble des informations disponibles au sujet des différents projets (Wirtz, 2008). Le seul rôle qui revient alors aux mécanismes de gouvernance serait de mettre en place une surveillance transparente de l'ensemble des informations disponibles, pour éviter tout comportement déviant des dirigeants.

Une telle approche de la gouvernance nécessite cependant une norme objective et mesurable de la valeur. Or, le propre du processus de création de connaissances est la nature souvent ambiguë de la valeur des résultats obtenus. Selon Fransman (1994), il existe une différence fondamentale entre l'information et la connaissance, l'information étant un ensemble fermé de données objectives sur les états du monde, alors que la connaissance est un ensemble ouvert de constructions mentales, toujours en devenir. Le processus de création de connaissance met en jeu des processus d'apprentissage complexes, où l'information objective reçue (à travers l'expérience, l'observation, l'étude) interagit avec les structures mentales propres des récepteurs. Ainsi, deux personnes qui reçoivent une information identique sur un projet stratégique peuvent être en désaccord sur sa valeur. Un tel désaccord sur la valeur d'un projet peut être source de conflit, mais ce conflit est très différent du conflit d'agence classique qui trouve sa source dans des intérêts objectivement divergents. Le conflit cognitif ne provient pas d'un conflit d'intérêts (poursuite d'objectifs personnels différents des objectifs de l'organisation) mais plutôt d'une incompréhension mutuelle. Par conséquent, les mécanismes nécessaires pour résoudre un tel conflit cognitif sont potentiellement différents de ceux qui permettent de gérer un conflit d'agence. La gestion du conflit cognitif nécessite un transfert de connaissances dans le cadre d'un apprentissage complexe, alors que la gestion du conflit d'agence peut se contenter d'un transfert d'informations objectives (transparence).

Les approches récentes en matière de gouvernance des organisations (Charreaux et Wirtz, 2006) admettent la nature ouverte et construite des connaissances stratégiques et montrent alors que les mécanismes de gouvernance sont susceptibles de jouer d'autres rôles que le seul exercice d'une discipline pour empêcher les dirigeants de s'approprier des avantages personnels indus. L'approche dite cognitive (Charreaux et Wirtz, 2006 ; Forbes et Milliken, 1999) montre en effet que les instances de gouvernance, outre la simple ratification et le contrôle de la mise en œuvre des projets, peuvent jouer le rôle d'un levier cognitif (Charreaux, 2008) aidant les dirigeants à construire et à formuler des stratégies dans un monde ouvert et incertain⁶. A ce titre, il convient d'ailleurs de

souligner que l'impact potentiel du conflit cognitif sur la performance organisationnelle est plus complexe que celui du conflit d'agence. En effet, le conflit d'agence est toujours réducteur de valeur, et la « bonne » gouvernance cherchera à le réduire. Le conflit cognitif, au contraire, peut être source de valeur, dans la mesure où il ouvre les perspectives cognitives et permet ainsi de soutenir un processus d'apprentissage capable de nourrir des adaptations stratégiques dynamiques et innovantes. La résolution d'un conflit cognitif consiste à rapprocher les structures mentales des différents acteurs impliqués, à travers des activités, telles que le *mentoring* de la part des acteurs intervenant dans le processus de gouvernance ou un travail de conviction de la part des dirigeants pour convaincre les acteurs de la gouvernance (membres du chapitre, du conseil ...) de la valeur intrinsèque des projets proposés. Les activités de *mentoring* et de conviction, dans la mesure où elles sont consommatrices de temps (discussions, réflexion ...), sont coûteuses, et il est possible de parler d'un véritable coût cognitif (Wirtz, 2006). Pour apprécier la performance cognitive globale de la gouvernance, le coût cognitif doit cependant être rapproché de la valeur cognitive créée (en termes de création et de diffusion de connaissances et compétences stratégiques).

Certaines recherches ont pu montrer l'existence d'instances de gouvernance qui agissent effectivement comme un levier cognitif plutôt que comme l'encadrement strict d'un comportement prétendument intéressé dans des contextes organisationnels particuliers. L'analyse du fonctionnement du conseil d'administration de la coopérative laitière TINE Group par Huse et *al.* (2005) est un exemple concret qui permet d'illustrer une gouvernance opérant davantage comme un levier cognitif qui enrichit et renforce le processus de formulation stratégique que comme une contrainte disciplinaire. Huse et *al.* obtiennent « *une image d'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 [mentoring] et vice versa [conviction]. 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*

⁶ Certaines recherches (Hoskisson et *al.*, 2002) montrent l'existence d'une relation causale entre la gouvernance et l'innovation. Golden B.R. et Zajac E.J. (2001) mettent en lumière l'influence de la gouvernance sur le changement stratégique.

sur les processus, formait le contexte du débat stratégique [et, donc, de la perception des opportunités de création de valeur]. » Huse et al. (2005, p. 290-291, notre traduction).

2.3. La gouvernance dominicaine comme levier cognitif au service de la transmission de la parole

Compte tenu de l'orientation intellectuelle forte de la mission de l'ordre des prêcheurs, nous pouvons supposer que le fonctionnement des mécanismes de gouvernance propre à l'ordre leur fait jouer le rôle d'un important levier cognitif. La mission consiste, en effet, à rendre intelligible et à prêcher la parole biblique dans un monde marqué par des changements (intellectuels, culturels ...) parfois très forts, et la création et la diffusion d'un discours adapté à un monde ouvert en continu changement est susceptible de profiter d'un important levier cognitif, capable de maintenir l'apprentissage organisationnel.

De façon cohérente avec les réflexions précédentes, le livre des statuts et ordinations accorde un poids très important aux activités d'étude et de formation (voir notre présentation *supra*), et on peut supposer que le fonctionnement des autres mécanismes de gouvernance des couvents dominicains soit aussi prioritairement conçu comme un appui à la production et à la diffusion de connaissances bibliques dans le monde contemporain. Le dernier chapitre général de l'ordre, instance de gouvernance de haut niveau, qui s'est tenu en 2010 confère une certaine plausibilité à cette proposition, dans la mesure où il met un accent particulier sur la nécessité de soutenir l'étude au service de la mission de prédication : « *Animés du désir de la prédication, nous avons à nous donner les moyens de l'étude afin que nos communautés soient à la fois maisons de prédication et d'étude.* » (cf. lettre de promulgation des actes du chapitre général 2010).

Les décisions prennent du temps : « Le chapitre dure une semaine. ... En cas de tensions, les décisions sont mises entre parenthèses, un espace vide est laissé, un temps de prière à la chapelle est pris. ... Le projet d'ouverture d'une maison à Clermont a été bien préparé durant 4 ans. Par contre un autre projet à Paris a échoué parce qu'il était mal préparé. ... A tout niveau, les décisions solitaires sont rares. » selon un Dominicain interrogé.

P1 Dans le fonctionnement des instances de gouvernance dominicaines, davantage de temps est consacré à la discussion et à l'élaboration des stratégies de création et de diffusion des connaissances théologiques qu'au contrôle d'éventuels conflits d'intérêts.

L'approche cognitive de la gouvernance explique que la création de valeur cognitive est tributaire d'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'enlèvement 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. La lettre de promulgation des actes du chapitre général de 2010 précise ainsi : « *Cette diversité des frères est la force de notre Ordre, et sa joie. Dans l'Ordre, les mondes de référence et les cultures, y compris ecclésiales et théologiques, sont divers. Notre vocation est de faire que cette diversité soit un lieu de surgissement et de partage de l'Evangile entre nous, dans l'estime mutuelle des uns des autres dans leur différence et leur particularité, sans condition préalable mais en accueillant la grâce de les avoir tous pour frères et de porter avec tous une même mission.* »

P2 Le fonctionnement des instances de gouvernance d'un couvent dominicain assure 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.

Cette expression très large se traduit aussi par un mode de vote très différent des sociétés managériales. Chez les dominicains, le principe est un homme = une voix, alors que des blocs de contrôle sont possibles dans les sociétés managériales, notamment avec les possibilités de droit de vote double. Ce mode de vote permet un débat beaucoup plus large et ouvert sur des schémas cognitifs multiples.

P3 Le débat contradictoire au sein des instances de gouvernance des couvents dominicains est source d'initiatives inédites en matière de création et de diffusion de connaissances.

Conclusion

Les propositions précédentes sont déduites d'une application des concepts de l'approche cognitive de la gouvernance au cas particulier des couvents dominicains. Ce travail contribue ainsi à la littérature sur les divers rôles de la gouvernance (discipline/surveillance vs. soutien stratégique/conseil) et, plus particulièrement, sur les facteurs de contingence des différents modèles rencontrés. Il apparaît ainsi que la nature essentiellement intellectuelle de la principale activité des dominicains dans un environnement culturel de plus en plus complexe profite *a priori* d'une gouvernance qui opère davantage comme un levier cognitif que comme une instance disciplinaire. En l'état, nos résultats consistent en un ensemble de propositions théoriques, dont la confrontation rigoureuse au terrain empirique reste à faire. L'étude approfondie du processus de gouvernance d'un couvent dominicain permettrait en effet de tester la plausibilité du cadre conceptuel présenté. Il serait, notamment, intéressant de pouvoir examiner si l'émergence de projets de connaissance spécifiques et leur divulgation sous différentes formes est directement liée à certaines interactions au sein des instances de gouvernance (gouvernance provinciale, chapitre conventuel, conseil conventuel ...). Nos recherches futures viseront donc à mettre en œuvre un protocole d'étude de cas, permettant de recueillir un descriptif du fonctionnement et des résultats des diverses instances de gouvernance. Il faudrait ainsi pouvoir mener des entretiens semi-directifs centrés avec différents types de frères, selon leur rôle dans les instances de gouvernance : (1) au niveau du couvent : le prieur, des membres du conseil conventuel, le lecteur, des membres du chapitre n'appartenant pas aux catégories précédentes ; (2) au niveau de la province : le prieur provincial, le régent des études, des membres du chapitre provincial (prieurs d'autres couvents, définiteurs). Afin de donner davantage de chair aux propositions énoncées *supra*, le guide présenté en annexe couvre un ensemble de thèmes en lien avec notre problématique et permettra la focalisation nécessaire à la conduite des entretiens.

Bibliographie

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

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*, série K, n° 19, p. 1831-1868.

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

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.

Fransman M. (1994), « Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm », *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n° 3, p. 713-757.

Golden B.R., Zajac E.J. (2001), « When will boards influence strategy? Inclination x power = strategic change », *Strategic Management Journal*, p.1087-1111.

Hoskisson R.E., Hitt M.A., Johnson R.A., Grossman W. (2002), « Conflicting voices: the effects of institutional ownership heterogeneity and internal governance on corporate innovation strategies », *Academy of Management Journal*, vol. 45 n° 4, p.697-716.

Huse M., Minichilli A., Schønning 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. (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-360.

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

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 2006⁷.

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

Ouchi W. (1980), « Markets, Bureaucracies, and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 1, p. 129-141.

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.

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

Wirtz P. (2006), « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n° 2, p. 187-221.

Wirtz P. (2008), Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, La Découverte.

⁷ 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.

Annexe – Guide d’entretien :

1. Pourriez-vous parler les 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 prieur 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 ?