



**Laboratoire
de Recherche
en Gestion
& Economie**

Working Paper

Working Paper

2011-05

L'Eglise catholique, une organisation pérenne ?

Jacques Thépot

Septembre 2011

L'Église catholique, une organisation pérenne¹ ?

Jacques Thépot
Professeur de sciences de gestion
EM Strasbourg Business School
thepot@unistra.fr

Le but de cette communication est de proposer deux facteurs expliquant la pérennité de l'Église catholique en tant qu'organisation. Du côté de la demande, nous défendons l'idée selon laquelle le catholicisme occupe un positionnement central dans l'espace des attentes des croyants. Du côté de l'offre, nous mettons en évidence le rôle des congrégations, en tant que fonctions supports par du système hiérarchique ; l'articulation des deux dispositifs confère à l'Église catholique ce que nous appelons une capacité adaptative centralisée

L'Église catholique est sans doute la plus ancienne organisation au monde, puisque, par construction, son âge nous est donné par le calendrier. Cette longévité exceptionnelle, acquise malgré les vicissitudes de l'histoire, les conflits et la faiblesse des hommes, s'est évidemment traduite par une succession de schismes ; mais ceux-ci n'ont jamais détruit son noyau central au plan institutionnel, à savoir l'Église catholique romaine, hiérarchiquement structurée autour du successeur de Pierre. Cependant cette disposition hiérarchique ne suffit pas à expliquer sa pérennité. Dans le domaine politique, nous le savons, les systèmes fortement centralisés résistent mal à l'usure du temps et à la déchéance des despotes.

Ceci est d'autant plus paradoxal que, dans la vision paulinienne, l'Église catholique se veut universelle (c'est le sens du mot catholique), c'est-à-dire ouverte au monde et destinée à recueillir toute l'humanité. Cette forme d'impérialisme spirituel, pleinement affirmé dès les origines, aurait logiquement dû, à toutes époques, se heurter aux hégémonies concurrentes qui, par vagues successives, auraient bien fini par briser son élan prosélyte. Suivant une évolution normale en forme de cycle de vie, l'Église catholique aurait du finir sa course sous la forme d'une secte archaïsante installée au bord du Tibre². Jusqu'à présent, un tel scénario ne s'est pas réalisé.

Plus de vingt siècles après sa fondation, l'Église catholique demeure une organisation mondiale, et ceci sans avoir modifié l'essentiel de sa structure et de sa mission, tout en ayant su, à des moments clés de son histoire et parfois dans la douleur, user du pouvoir politique et s'adapter à l'évolution du monde. Quelles sont les raisons d'ordre managérial qui expliquent cette pérennité ?

Cette question se pose pour toutes les organisations qui opèrent sur un temps long. S'agissant ici de l'Église catholique, nous examinerons deux séries d'arguments ayant traits respectivement à l'offre et à la demande. Dans une première partie, nous identifierons quatre dimensions sur lesquelles la demande de religion peut se décomposer ; nous monterons comment dans ce cadre, s'exprime la robustesse du positionnement du catholicisme. Dans une seconde partie, nous mettrons en avant en quoi la structure organisationnelle de l'Église combine une architecture hiérarchique affirmée avec des organisations périphériques qui en assure la flexibilité. Ces organisations sont pour l'essentiel les congrégations ; en dehors de leur fonction

¹ Communication au colloque Management et Religions, Strasbourg 1^{er} septembre 2011

² Cf. Abrams et al., 2011, qui appliquent les méthodes des systèmes dynamiques et de la théorie des perturbations pour montrer que la concurrence entre groupes affiliés à une religion et groupes non affiliés conduit tendanciellement à l'extinction de la religion.

propre dans le système ecclésial, celles-ci favorisent l'émergence de leaders qui vont promouvoir l'innovation et favoriser l'adaptation de l'Église aux conditions économiques, sociales et morales du temps présent. Ce double dispositif confère à l'ensemble ce que l'on pourrait appeler une *capacité adaptative centralisée* qui contribue à la pérennité de l'Église catholique.

1.- L'Église et son positionnement

Dans cette partie, nous nous intéresserons à la relation d'échange entre l'Église et ses croyants. Le croyant est ici défini comme celui qui se revendique comme membre de l'Église, à travers sa participation à un certain nombre d'activités. Nous faisons l'hypothèse selon laquelle l'adhésion à une religion est une décision libre, prise par l'individu capable de choisir en arbitrant entre les avantages et les inconvénients respectifs des options religieuses qui lui sont proposées. Ceci nous permet de considérer la croyance religieuse comme s'exerçant sur un « marché » confrontant offre et demande, susceptible donc d'approches « marketing » (White et Simas, 2008).

1.1. La liberté de croire comme hypothèse

Cette hypothèse, dans son principe, est légitime dans le cas du christianisme dans la mesure où, depuis la controverse entre Pierre et Paul, la foi chrétienne est affaire de liberté. On n'est chrétien ni par le sang, ni par le sol mais à partir du baptême, rite initiatique accompli par le catéchumène, sans conditions. Cette hypothèse est implicitement à la base de tous les travaux qui traitent de la concurrence entre églises chrétiennes dans le contexte nord-américain (cf. Iannacone, 1994, Barros and Garoupa, 2003, Allen, 1995).

S'agissant de l'Église catholique en Europe occidentale, l'hypothèse peut être discutée, compte tenu de sa situation de monopole depuis l'origine et des conséquences de la Réforme. Dans la période moderne, étant donné l'évolution des mentalités, il n'est pas déraisonnable de postuler que l'adhésion à toute religion, et donc en particulier au catholicisme, est un choix libre et individuel. Si, aujourd'hui on est libre de ne pas croire, on l'est tout autant de croire encore.

Écarter cette hypothèse revient à faire de la religion une caractéristique ethnologique d'un groupe social afin de développer des analyses sociologiques et historiques visant à comprendre les évolutions, les ruptures et les conflits en fonction de variables socio-économiques. En revanche, admettre que toute foi est un choix libre permet d'aborder la question dans une perspective utilitariste (*horresco referens* !) : si j'adhère à une religion c'est parce que mon intérêt – dans le sens le plus global du terme - m'y pousse par comparaison avec les engagements alternatifs, y compris celui de la non croyance.

D'un point de vue économique, cela consiste à introduire une demande et une offre en matière religieuse. La dynamique d'une religion résulte alors des dynamiques respectives de l'une et de l'autre, et pas seulement de la démographie du groupe des croyants en fonction de variables exogènes.

1.2.- Aspirations en quatre dimensions

Il est réaliste de considérer que l'offre et la demande de toute religion portent sur des catégories simples et observables. Ces catégories se traduisent par des assemblages de rites,

d'assemblées, de mots, de symboles, d'objets culturels et de prestations en matière d'éducation et de santé, tous mis à la disposition du croyant en contrepartie de son adhésion.....

Cette offre est là pour satisfaire la demande des croyants dans des conditions historiques et géographiques données. Pour représenter l'une et l'autre, nous transposerons ici l'approche des caractéristiques de Lancaster (1966), développée pour l'analyse du choix du consommateur. La religion propose à ses croyants un ensemble d'activités sous la forme d'offices, de sacrements, d'engagements, écoles, lectures de l'Écriture, etc. Ces activités se situent dans un espace disjoint de la sphère de la consommation, du travail et du loisir. Nous postulons que ces activités se décomposent en quatre dimensions (« caractéristiques »), propres à représenter les attentes de l'individu dans cet espace.

1. *La dimension verticale*, qui représente la quête d'absolu, de transcendance ; elle s'exprime par le questionnement spirituel et philosophique, l'exigence morale, l'esthétique.
2. *La dimension horizontale*, qui recouvre le désir de l'individu de vivre collectivement sa foi, de construire du lien social et familial, de partager.
3. *La dimension temporelle*, associée au besoin de l'individu de se situer dans le temps, de comprendre son histoire et celle de l'humanité, d'inscrire sa vie dans des rythmes et des cycles.
4. *La dimension spatiale* associée de manière analogue au besoin de l'individu de se situer dans l'espace, d'habiter des lieux, de voyager, d'aller et venir.

Ainsi, la pratique religieuse du croyant au cours de son existence se traduit par la sélection d'un programme représenté par un point localisé dans cet espace à quatre dimensions ; ce programme –qui peut varier dans le temps et selon les circonstances de vie – résume la combinaison des quatre dimensions correspondant au mieux à ce qu'il aspire. En effet, le croyant n'est pas un « consommateur » compartimenté de culte, de saintes écritures et de convivialité, mais quelqu'un qui, à travers le programme religieux auquel il consacre temps, effort ou argent, cherche à satisfaire au mieux une aspiration qui lui est propre. Cette aspiration varie d'un individu à l'autre ; elle relève des motivations profondes de l'être humain dans sa complexion la plus intime et dans ses relations aux autres, qui échappent à l'observation. Les caractériser voire les mesurer serait un exercice impossible et vain. Il nous suffit ici d'admettre que ces motivations sont totalement résumées par le choix d'une combinaison de nos quatre dimensions.

Nous ne procéderons pas ici à l'analyse comparative des positionnements respectifs des diverses religions. Nous examinerons simplement comment l'Église catholique couvre ces quatre dimensions. La thèse que nous défendons ici est simple : dans la gamme des propositions de l'Église depuis deux millénaires, l'ensemble de ces dimensions est largement couvert et, plus particulièrement les deux dernières, comme représenté schématiquement figure 1.

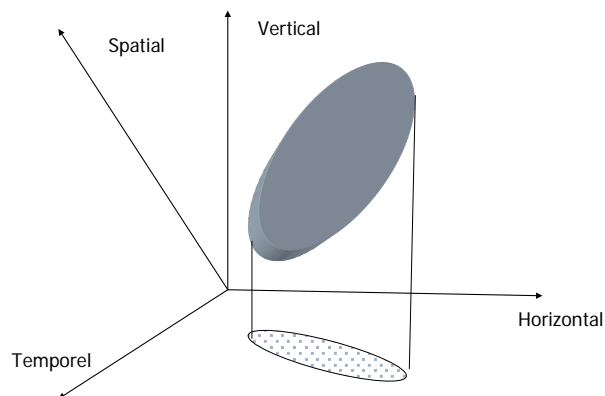


Figure 1 : positionnement de l'Église

Ainsi, par son positionnement central dans l'espace des aspirations des croyants, le catholicisme peut répondre à un large éventail de motivations et donc se maintenir à travers les âges.

Il existe une raison théologique à cela qui concerne le christianisme dans son ensemble: c'est la figure même du Christ : il incarne la dimension verticale par sa relation trinitaire à Dieu le Père et l'Esprit-saint, la dimension horizontale dans sa relation à ses disciples puis, par extension, à l'Église toute entière. Sa vie s'est déroulée dans un lieu bien précis à une époque historiquement datée (dimensions temporelle et spatiale). Tout ce qui s'enracine dans la vie du Christ va donc nécessairement conserver ce déploiement quadridimensionnel, avec des inflexions diverses selon les Églises se réclamant du christianisme.

Il est clair que les deux premières dimensions se retrouvent dans la plupart des religions qui peu ou prou valorisent à la fois la relation entre le croyant et Dieu et les relations au sein de la communauté des croyants³. Dans le cas du catholicisme, ce double jeu de relations s'exprime et s'articule selon les modalités théologiques et institutionnelles fortes que l'on connaît. Ceci étant, sur les deux dernières dimensions (temporelle et spatiale), le catholicisme⁴ présente des caractéristiques particulières qu'il convient de préciser.

1.3.- Les quatre rythmes du catholicisme

Le catholicisme en effet conforte la dimension temporelle par des propositions qui s'accordent selon quatre rythmes de base, qui combinent circularité et linéarité du temps qui passe, d'ailleurs que l'on retrouve dans d'autres religions :

- *Un rythme séculaire* : celui de l'Église elle-même qui revendique une continuité historique sans rupture avec le Christ lui-même et ses disciples, à travers la primauté de Pierre, la succession des papes et des conciles garants de la permanence du magistère. Cette continuité est aussi assurée par le culte des saints, qui, à toutes époques et dans des situations très variées, jalonne son histoire et sont autant d'éléments datés sou-

³ Cf. Iannacone, 1994, *Religion is a social phenomenon, born and nurtured among groups of people. In principle, perhaps, religion is purely private, but in practice it appears to be much compelling and attractive when experienced in groups* (p. 1183)

⁴ A ce stade, nous ne distinguons par le catholicisme de l'orthodoxie.

nant, au fil des siècles, la dévotion populaire. L'Église a une histoire qui témoigne, pour le meilleur et pour le pire, de son inscription dans le temps de l'humanité. Cette histoire est écrite ; jamais l'Église n'a détruit ses archives...

- *Un rythme décennal*, lié au rituel sacramentel qui guide le croyant durant son existence, du tout début jusqu'à la toute fin. Jackie Kennedy disait que *le catholicisme comprenait la mort*. Non pas tant dans le rite funéraire lui-même – qui n'est pas un sacrement – que dans l'accompagnement sacramentel et compassionnel du mourant. D'où également les positions de l'Église sur les questions de bioéthiques touchant à la fin de vie, beaucoup plus tranchées que celles des autres églises chrétiennes. Même chose pour le début de la vie, le baptême et l'éducation des enfants.
- *Un rythme annuel*, inscrit dans le temps liturgique qui, de Noël à Pâques et à la Pentecôte, organise la pratique religieuse. Il est enrichi des fêtes mariales et autres célébrations votives qui structurent l'année.
- *Un rythme quotidien*, celui des offices qui scandent la journée du religieux et du clerc par la lecture des psaumes et le chant des hymnes.

1.4.- Catholique par la géographie

Le catholicisme, comme toutes les religions, s'est donné des lieux de culte, églises monastères, et sanctuaires, etc...qui parsèment les régions où il s'est implanté. Partout et dès l'origine, l'Église catholique bâtit, aménage. Elle reconstruit après les guerres et les catastrophes. La construction des cathédrales a été le programme spirituel de la civilisation du Moyen-âge. Chacune est un catéchisme de pierre.

Plus spécifiquement, grâce au principe de la présence eucharistique, le caractère sacré d'une église n'est pas liée à sa taille, à la richesse de son ornementation ou son implantation. De la basilique Saint-Pierre de Rome jusqu'à l'ermitage du moine, c'est la même réalité spirituelle qui est préconisée se déclinant sans rupture topologique. Dans la tradition catholique, il n'est pas un lieu sacré qui supprime tous les autres. Tous y contribuent de la même façon, selon des modalités culturelles qui varient.

Baptisé ici, enterré là, le croyant est croyant par la géographie. Sa vie se déroule comme un chemin sur la terre en des contrées dont, souvent, les noms évoquent les saints qui les ont fréquentées. Leurs tombeaux sont des lieux de pèlerinage.

Certes, le cœur de la proposition catholique demeure centré autour des deux premières dimensions : le noyau de la foi (le kérygme) d'une part et la vie de la communauté, d'autre part ; mais dans la transcription concrète de ces principes à travers les rites, les symboles et les actions diverses que l'Église effectue depuis des siècles, les dimensions temporelle et spatiale jouent un rôle déterminant car elles répondent à l'expérience existentielle même du croyant. Elles ne sont pas simplement l'excipient d'un principe actif concentré autour des dimensions verticale et horizontale. Elles en sont l'adjuvant et peut être plus encore, la trace d'une révélation incarnée. C'est la prise en compte permanente et conjointe de ces quatre dimensions qui, probablement, explique la pérennité du positionnement de l'Église sur le « marché » de la croyance.

Sans doute aboutirait-on à une conclusion analogue pour les autres « grandes » religions, avec cependant des distinctions qui mériteraient d'être approfondies. Mais la pérennité de l'Église n'est pas seulement celle de son positionnement, elle est aussi et surtout celle de son mode d'organisation.

2.- L'Église, organisation à capacité adaptative centralisée

La pérennité de l'Église trouve son explication dans la structure organisationnelle dont elle s'est dotée dès l'origine. L'Église est d'abord un système hiérarchique⁵, centralisé autour de la papauté qui exerce le magistère ultime, copie conforme de l'Empire romain dans son fonctionnement administratif. Ce système, conservateur par construction, a traversé les siècles, malgré la succession de secousses et de crises que nous rapporte l'Histoire. S'il a survécu et s'il s'est même renforcé, c'est qu'il possède des caractéristiques propres qui lui assurent à la fois la stabilité et l'adaptabilité requises pour affronter les épreuves.

2.1.- Tradition et hiérarchie

On sait que, du point de vue catholique, la Tradition est une source d'autorité de même statut que la Bible. Allen (1995) qualifie ce type de théologie de *prophétique*, par opposition aux théologies *individualistes*, dans lesquelles l'interprétation est laissée à l'individu, ou *confessionnelles*, dans lesquelles l'interprétation est assurée par la communauté. Ce qui explique, nous dit Allen, le caractère hiérarchique de l'Église catholique ainsi que les formes d'organisation plus décentralisées adoptées par les autres églises chrétiennes. Zech (2003) approfondit cette analogie en suggérant que l'Église opère comme un franchiseur d'activité (*business-format franchise*) qui contrôle fortement tout ce que réalise les entités subalternes alors que les églises évangéliques sont assimilables à des franchises de marque (*trademark franchise*) qui ne contrôlent que certaines prestations.

L'Église est une hiérarchie, non pas pour seulement pour fixer la façon de lire la Bible et d'organiser les rites, mais aussi pour élaborer et préserver la Tradition, c'est-à-dire l'ensemble des règles et des principes par lesquels le système s'adapte aux circonstances terrestres et aux réalités spirituelles. S'adapter, c'est construire la tradition de demain.

C'est ainsi que l'Église a produit des dogmes, c'est à dire des croyances qui ne sont pas explicitement données dans l'Écriture. Elle a aussi, à travers les crises, ajusté sa position et son vocabulaire sur des questions aussi fondamentales que le péché, les rapports au monde politique et la science. Elle sait le cas échéant réformer son fonctionnement, le rôle du clergé, etc. L'histoire du concile de Trente, par exemple, en atteste. Tout ceci est le fruit de son organisation pyramidale et n'aurait pas eu lieu sans une configuration hiérarchique forte dont l'autorité vient de plus haut ; En d'autres termes, *l'Église est une organisation hiérarchique à capacité adaptative centralisée.*

Les travaux de Kelley (1972) montrent que les églises les plus strictes et conservatrices résistent mieux à la sécularisation que celles qui, plus décentralisées, sont plus accommodantes sur l'expression liturgique et les positions morales. Ce résultat, obtenu dans le cas des églises chrétiennes américaines, n'est pas simplement une coïncidence historique mais découle des attitudes des croyants (Iannacone, 1994). L'exigence requise par les églises les plus strictes est une façon de réduire les comportements de « passager clandestin » et donc renforce l'engagement des membres les plus actifs et la pérennité du groupe.

⁵ Pour une analyse sociologique des différentes formes d'autorité dans les églises multinationales, cf. Nelson, 1993.

2.2.- Le rôle des congrégations

S'agissant de l'Église catholique, ce résultat suggère que, contrairement à ce que l'on imagine spontanément, une plus grande indépendance des églises locales et des paroisses ne favorise pas les positions les plus libérales. Au contraire, cela renforce le sectarisme et l'éclatement en petites communautés en quête, chacune, d'une compétence distinctive en matière doctrinale, morale ou rituelle.

Ce risque d'émiettement, l'Église a su l'éviter non seulement en jouant de la contrainte et de l'autorité, mais aussi, plus qu'on le croit, en déléguant sa capacité adaptative centralisée auprès d'organisations périphériques disposant de certaines formes d'indépendance par rapport à la structure hiérarchique.

Ces organisations sont les ordres et congrégations qui sont apparus au cours de l'Histoire dans la chrétienté pour répondre à des besoins variés d'ordre spirituel, apostolique ou caritatif. Elles ont notamment été impliquées dans la création et le fonctionnement des établissements de santé et les institutions éducatives liées à l'Église catholique ainsi que dans les missions.

Dans cette situation « d'indépendance dans l'interdépendance », les congrégations ont apporté au système hiérarchique une capacité d'innovation lui permettant de s'adapter aux évolutions du monde et/ou de corriger les dérèglements de l'institution ecclésiale, lui faisant de la sorte éviter le risque de l'émiettement évoqué ci-dessus. A titre d'exemple, rappelons le rôle de l'ordre franciscain, que le pape Innocent III va reconnaître d'emblée pour remédier à l'enrichissement et l'affaiblissement spirituel de l'Église du XIII^{ème} siècle. Dans le même ordre d'idées, on retiendra la mission accordée par le pape Paul III aux jésuites dans la préparation du concile de Trente et la mise en œuvre de la contre-réforme⁶. Ces congrégations⁷ sont des vecteurs d'innovation car elles échappent à l'emprise des niveaux intermédiaires de la hiérarchie, souvent rétifs au changement organisationnel. Au XX^{ème} siècle notamment, les congrégations ont été les artisans déterminants de ce que Seidler (1986) appellent *l'accommodation contestée*, c'est-à-dire le processus qui a permis à l'Église catholique de s'adapter cahin-caha au monde contemporain tout en gardant la distance nécessaire à la préservation de son identité. Ainsi, c'est le cardinal Lavignerie, fondateur des Pères Blancs qui, avec l'aval discret du pape Léon XIII, amorce le ralliement des catholiques français à la République, à l'occasion d'un toast porté le 12 novembre 1890 à Alger devant des officiers.

Un des apports essentiels de ces structures périphériques est l'émergence de fortes personnalités qui vont tenir le rôle de leaders. Alors que l'organisation hiérarchique de l'Église suscite les formes classiques de leadership directif ou transactionnel (Thépot, 2008), les fondateurs de ces congrégations relèvent plutôt d'un leadership transformationnel, qui, par la vision spirituelle, l'exemple et l'autorité naturelle vont déclencher des changements de comportement parmi les croyants. La sanctification de ces fondateurs est, pour l'institution ecclésiale, une façon de promouvoir des orientations spirituelles ou caritatives qu'elle-même incarne parfois difficilement alors qu'elles constituent les prémices d'une tradition en devenir.

Ainsi, au cours de l'Histoire, l'Église catholique pratique un double jeu organisationnel : d'un côté une hiérarchie quasi-militaire qui assure la permanence du magistère, la primauté pontifi-

⁶ Cf. Chelini et Chelini, 1992, chapitre 19.

⁷ Plus près de nous, les mouvements d'Action catholique, les communautés nouvelles, les sociétés de laïcs et de clercs jouent un rôle similaire.

cale et, de l'autre, une constellation d'organisations périphériques dotées de missions spécifiques et indépendantes. Ces organisations ont des formes, des durées de vie et des dimensions très variables mais elles contribuent à la jouvence de l'institution, à l'exploration de nouveaux axes stratégiques, à la gestion des crises. Et surtout, elles ont été une pépinière d'individus d'exception pouvant exercer pleinement leur leadership et nourrir la dévotion populaire. Le système hiérarchique exerce toutefois sur l'ensemble une tutelle en dernier ressort qui demeure garante de l'unité de l'ensemble, ce qui n'exclut pas les tensions entre les deux systèmes car c'est le lot de toutes les organisations complexes. En tout cas, cela constitue à l'évidence un facteur de développement organisationnel qui contribue à la pérennité de l'Eglise.

3.- Conclusion

Ainsi, l'Eglise catholique assure sa pérennité par des éléments qui, aussi bien du côté de l'offre que de la demande, se situent à la périphérie : les dimensions temporelles et spatiales des rites et des symboles, d'un côté, les congrégations de l'autre. Ce phénomène contrevient au principe stratégique élémentaire qui préconise de se centrer sur son cœur de métier, aussi bien en termes de segments de marché que de structure organisationnelle. Il semble que ce principe s'applique mal à des organisations qui opèrent sur un temps très long (*long-lasting business*) dans des contextes historiques et sociaux complexes. La pérennité de celles-ci semble résulter d'éléments échappant aux principes du management et donc porteurs d'inefficacités : d'un point de vue marketing, un positionnement composite qui agglomère les attentes du consommateur à des niveaux très différents ; d'un point de vue organisationnel, une architecture hybride sur le modèle de l'armada, avec un navire amiral tenant le cap entouré d'escorteurs de tout gabarit tirant de large bords.

Références

- Abrams, Daniel., Yale Haley and Wiener Richard, 2011, A mathematical model of social group competition with application to the growth of religious non-affiliation, *Physics and Society*, 2010arXiv1012.1375A
- Allen Daniel., 1995, Order in the church: A property rights approach, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 27, 97-117.
- Barros, Pedro. and Garoupa, Nuno., 2002, An economic theory of church strictness, *The Economic Journal*, 112, 559-576.
- Chelini Jean , Chelini, Brigitte. 1992, *Histoire de l'Eglise*, Centurion.
- Iannacone, Laurence., 1994, Why churches are strong, *American Journal of Sociology*, 99, 5, 1180-1211.
- Kelley, David., 1972, *Why conservative churches are growing: a study in the sociology of religion*. Macon, Ga.: Mercer University Press (1986).
- Lancaster, Kevin. 1966, A new approach to consumer theory, *Journal of Political Economy*, 74, 132-157.
- Nelson, Reed. , 1993, Authority, Organization and social contexts in multinational churches, *Administrative Science Quarterly*, 38, 653-682.
- Seidler, John. 1986, Contested accommodation; Church as special case of social change, *Social Forces*, 64,n° 4, 847-874.
- Thépot, Jacques, 2008, Leadership styles and organization: a formal analysis, *Sciences de Gestion*, n° 68, 287-308.

- White, Darin. et Simas Clovis, 2008, an empirical investigation of the link between market orientation and church performance, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Marketing*, 13, 153-165.
- Zech, Charles., 2003, Understanding denominational structures: churches as franchise organizations, *International Journal of the Economics of Business*, 10, 323-335.



Working Papers

Laboratoire de Recherche en Gestion & Economie

<http://ifs.u-strasbg.fr/large/publications/publications.htm>

Université de Strasbourg
Pôle Européen de Gestion et d'Économie
61 avenue de la Forêt Noire
67085 Strasbourg Cedex

<http://ifs.unistra.fr/large>