

MONASTÈRES D'ANTAN ET ENTREPRISES D'AUJOURD'HUI

La gestion des ressources humaines à Cluny du X^e au XII^e siècle

Au cours des XI et XII^e siècles, le monastère de Cluny va devenir le centre d'un ordre regroupant plusieurs centaines des maisons réparties dans toute l'Europe et comptant plusieurs milliers de moines. D'abord commandées par les missions de l'organisation – prier pour les morts, prendre en charge les pauvres et les malades, etc. – l'organisation de l'ordre, sous l'autorité du tout-puissant abbé de Cluny, le sera bientôt davantage par le contrôle des ressources – matérielles, financières, humaines – nécessaires à sa croissance. Que l'on pose la question des buts ou que l'on aborde d'autres problématiques comme les structures ou les contrôles internes, des parallèles surprenants peuvent être établis entre Cluny et des organisations contemporaines.

PAR **Jean NIZET**, UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Cette contribution porte sur l'ordre de Cluny durant les premiers siècles de son existence et, plus particulièrement, sur les pratiques de gestion des ressources humaines qui y ont cours : le recrutement et la sélection des moines, l'évaluation, les formations, les promotions, etc. Ces pratiques sont analysées sous l'angle des buts poursuivis : nous montrons qu'elles sont moins commandées par les missions de l'organisation – prier pour les morts, prendre en charge les pauvres et les malades, etc. – que par le

contrôle des ressources – matérielles, financières, humaines – nécessaires à la croissance. Cette caractéristique de Cluny, tout comme d'autres traits que nous découvrirons en cours de travail, permet d'établir un parallèle avec des formes d'entreprises tout à fait contemporaines.

Notre analyse se réfère donc à la problématique des buts organisationnels. Elle s'appuie sur une distinction entre ce qu'on peut appeler les buts de système et les buts de mission. Les premiers concernent,

selon Perrow, « *l'état de l'organisation, ou sa manière de fonctionner, indépendamment des biens ou des services qu'elle produit (...)* » [Perrow, 1971, p. 135, notre traduction]. Quant aux buts de mission, ils ont trait, d'après Mintzberg, aux biens ou services que l'organisation produit et, plus largement, à la fonction qu'elle occupe dans la société [Mintzberg, 1986, p. 382]. Si les missions sont chaque fois spécifiques à telle ou telle organisation ou catégorie d'organisations, les buts de système sont, eux, en nombre plus limité. Perrow cite comme exemples : la recherche de la croissance, ou de la stabilité, ou du profit, ou encore la mise en place de tel mode de contrôle interne ou de telle structure [Perrow, 1970, p. 135]. Mintzberg va au-delà de simples illustrations et tente une typologie qui distingue quatre buts de système : 1°) la survie ; 2°) la croissance ; 3°) le contrôle exercé par l'organisation sur son environnement et 4°) l'efficacité – qui peut prendre la forme de la recherche tantôt du profit, tantôt de la réduction des coûts [Mintzberg, 1986, p. 365-382].

Autour de cette distinction entre buts de mission et buts de système se sont cristallisées plusieurs problématiques de recherche. Évoquons-en deux. En premier lieu, la question du déplacement des buts. Elle a été traitée à deux niveaux :

1°) s'appuyant sur des études de cas, certains auteurs ont étudié les processus qui conduisent certaines organisations particulières à remplacer progressivement les buts de mission qui prévalaient à l'origine, par des buts de système [Etzioni, 1971, p. 26-30] ;

2°) d'autres auteurs, se situant à un niveau plus général et réfléchissant sur une plus longue période, ont montré que certains facteurs qui ont marqué l'évolution des organisations depuis les débuts de la révolution industrielle – mécanisation et standardisation de la production, apparition d'un clivage propriété/direction, mobilité des directeurs qui passent d'une organisation à une autre, etc. – ont contribué au remplacement des missions par les buts de système [Mintzberg, 1986, p. 386-392].

En second lieu, la distinction qui nous occupe a

constitué une des variables-clés qui ont servi à élaborer des typologies des organisations. Nous pensons tout particulièrement – ici encore – à Mintzberg qui, prenant en compte cette distinction, mais aussi d'autres variables – les modalités de coordination du travail, la distribution du pouvoir dans l'organisation, etc. – construit plusieurs types, plusieurs configurations d'organisations. L'une d'entre elles est, à juste titre, baptisée du nom de missionnaire, dans la mesure où elle a comme caractéristique majeure le fait que la poursuite de la mission « *domine toute l'activité de l'organisation* » [Mintzberg, 1986, p. 485, 487]. L'auteur suggère que le missionnaire constituera généralement la configuration dominante dans les organisations caritatives, dans les mouvements révolutionnaires et... dans les ordres religieux.

Dans cette contribution, nous prenons le contre-pied de ces analyses en montrant que les pratiques de GRH qui ont cours à Cluny sont essentiellement commandées par des buts de système. Plus précisé-

ment, nous nous limiterons, au départ de notre analyse, à examiner un des buts de systèmes évoqués plus haut, à savoir le contrôle de l'environnement. Nous nous appuyons en effet sur la théorie développée par J. Pfeffer et G.R. Salancik dans leur ouvrage : *The external control of*

organizations. A resource dependence perspective [1978]. Ces auteurs s'intéressent à la manière dont les organisations parviennent à contrôler les ressources qui leur sont nécessaires : ressources physiques, financières, humaines, etc. Elles puisent largement ces ressources dans leur environnement et en particulier auprès d'autres organisations. Elles sont donc dépendantes de ces autres organisations. Dès lors, une part importante de leur activité consiste à essayer de gérer au mieux ces dépendances (selon les cas, à tenter de les éviter, de les réduire, de les absorber...).

La question qui guide notre recherche est donc celle de savoir dans quelle mesure les pratiques de GRH observées à Cluny ont un rapport avec la manière dont l'organisation contrôle les ressources qui lui sont néces-

« Le séjour dans le chef-lieu de l'ordre donnait aux jeunes moines des clartés sur le caractère grandiose de leur ordre qu'ils ne pouvaient même pas imaginer dans leurs lointains prieurés. Ce spectacle forçait leur admiration, leur foi en la puissance de Cluny et en les y attachant davantage, pour des motifs divers, contribuait par contrecoup à faire d'eux des artisans de sa grandeur » (Maquette restituant l'état de l'abbaye de Cluny avant la Révolution).

© C.A.R.P. Roger-Viollet

saires ; ou encore avec la manière dont elle gère les dépendances par rapport à d'autres organisations.

CLUNY ET SES RESSOURCES

C'est en 910 que Guillaume le Pieux, comte de Mâcon, fait don du domaine de Cluny aux saints apôtres Pierre et Paul (et donc au Pape, leur successeur), pour qu'un monastère y soit érigé. Celui-ci s'inscrit dans la règle de saint Benoît, ce qui implique notamment que les moines fassent trois promesses que Pacaut résume de la manière suivante : « *le vœu de stabilité, c'est-à-dire l'engagement de demeurer jusqu'à la mort dans l'état monastique et dans le monastère (...)* ; *le vœu d'obéissance à la règle et à l'abbé* ; *le vœu de conversion des mœurs, qui oblige au respect des normes du renoncement au monde (chasteté, pauvreté)* » [Pacaut, 1986, p. 27]. L'abbaye se donne pour missions de célébrer l'office et de prier pour les morts, ainsi que de prendre en charge les pauvres et les malades et d'accueillir les pèlerins.

Pendant quelques dizaines d'années, le monastère de Cluny connaît un lent développement, pour devenir ensuite progressivement, au cours des XI^e et XII^e siècles, le centre de ce qu'on appelle généralement un ordre regroupant plusieurs centaines de maisons réparties dans de nombreux pays (essentiellement l'actuel territoire de la France mais aussi l'Allemagne, l'Espagne, le Portugal, l'Italie et l'Angleterre) et comptant plusieurs milliers de moines. Les maisons sont placées sous l'autorité de l'abbé de Cluny qui nomme les prieurs (les dirigeants des autres maisons de l'ordre), visite régulièrement les différents monastères, etc. Après l'apogée que constituent les XI^e et XII^e siècles, l'ordre de Cluny connaît des difficultés diverses : financières, judiciaires, difficultés occasionnées par le comportement de certains moines (incontinence, déplacements abusifs, violence, etc.), conflits et même scission entre tendances différentes ; ces difficultés alternent avec des moments de réforme et de redressement. L'ordre disparaît lors de la révolution française [Parisse, 1993, p. 160-168 ; Gerhards, 1998, p. 164-167 ; Gerhards, 1992].

Quelles sont les ressources que Cluny a tenté d'acquérir et de contrôler ? On peut les ranger en trois catégories : d'abord des bâtiments et des terres, ensuite de l'argent et enfin des hommes. Même si elles sont étroitement imbriquées, il convient de les passer rapidement en revue en examinant trois questions :

- quelle en est la provenance ?

- à quoi sont-elles utilisées ?

- quelles difficultés Cluny a-t-il rencontrées pour en assurer le contrôle ?

Les terres et bâtiments

Cluny reçoit de nombreuses terres et bâtiments, de la part de donateurs tant laïcs qu'ecclésiastiques. Ces dons interviennent fréquemment à la mort des propriétaires, en échange des prières que les moines feront pour le salut de leur âme. Lorsque les domaines cédés abritent des monastères, ceux-ci rejoignent l'ordre. D'autres terres sont utilisées pour construire de nouvelles abbayes et ainsi étendre l'ordre [de Valous, 1970, p. 14 ; Iogna-Prat, 1998, p. 75-76 ; Racinet, 1990, p. 3-5, 18, 38].

Les domaines possédés par Cluny sont exploités, directement ou indirectement ; ils fournissent la plus grande partie des céréales et du vin nécessaires pour nourrir les moines, leurs serviteurs, les visiteurs de passage ainsi que les nombreux pauvres pris en charge par les monastères. Une partie de cette production est vendue et sert à augmenter la monnaie dont dispose Cluny (voir plus bas). Les terres et les bâtiments (églises, moulins, fours, pressoirs, etc.) sont également taxés et rapportent des biens en nature et de la monnaie [Duby, 1973a, p. 63-64, 78 ; Duby, 1973b, p. 96 ; Iogna-Prat, 1998, p. 77 ; de Valous, 1970, p. 161-164].

Le contrôle de tous ces bâtiments et terres ne se fait pas sans difficultés. Les donateurs veulent parfois conserver un droit de regard sur les biens qu'ils ont cédés ; ils exigent, par exemple, de pouvoir désigner le prieur ou l'abbé du monastère installé sur les terres qu'ils ont léguées. Il peut arriver aussi que des héritiers, jugeant qu'ils ont été spoliés, cherchent à récupérer ce qu'ils estiment être leurs propres biens. Les monastères sont parfois contraints de rejoindre Cluny contre le gré des moines et il n'est pas rare que ceux-ci se rebellent, allant parfois jusqu'à recourir aux armes. Les autorités de Cluny se trouvent ainsi parfois obligées d'expulser les moines qui occupent un monastère qui leur avait été légué et de les remplacer par des clunisiens [Cygler, 1992, p. 61-67 ; Racinet, 1990, p. 32 ; Iogna-Prat, 1998, p. 97 ; Pacaut, 1986, p. 308 ; Locatelli *et al.*, 1978, p. 48-57].

L'argent

La deuxième catégorie de ressources est l'argent, dont le rôle a été finement analysé par Duby, pour ce qui

concerne la fin du XI^e et le début du XII^e siècle. L'argent a plusieurs provenances, dont deux ont déjà été évoquées : la vente des excédents de la production agricole et les redevances perçues sur les terres et sur certains bâtiments (moulins, fours, etc.) et lieux de culte. Mais l'argent provient surtout de dons : des dons occasionnels faits par les familles lors de l'entrée en religion d'un de leurs membres ; des dons faits à l'occasion du décès du donateur ; des dons plus réguliers, enfin, en particulier la contribution annuelle très conséquente des rois de Castille [Duby, 1973a, p. 65-67 ; Duby, 1973c, p. 388 ; Pacaut, 1986, p. 275 ; Racinet, 1990, p. 39 ; Bredero, 1985, p. 15-16].

Cet argent sert d'abord à acheter les biens nécessaires à la vie des moines, en particulier les denrées que les monastères ne produisent pas (poisson, épices, etc.), ainsi que les habits. Dans le courant des XI^e et XII^e siècles, le nombre de domestiques s'accroît et on recourt à une main d'œuvre abondante pour assurer des constructions, dont celle de l'énorme basilique érigée à la fin du XI^e siècle ; dès lors, la nourriture doit être achetée. Outre la nourriture qu'ils reçoivent, les domestiques et ouvriers sont également payés en argent [Duby, 1973a, p. 65, 68-69, 75 ; Duby, 1973b, p. 387 ; Duby, 1973c, p. 383].

Le contrôle de ces ressources financières pose également des problèmes. Le droit dont jouit Cluny de posséder des églises et d'en tirer des revenus a été controversé pendant toute la période qui s'étend du X^e au XII^e siècle. Quant aux dons, ils restent incertains ; ainsi, les rois de Castille interrompent leurs contributions financières au milieu du XII^e siècle ; vers la même époque, certains donateurs orientent leurs dons vers d'autres fondations religieuses. Par ailleurs, le coût considérable des constructions et de la décoration des lieux de culte a pour effet de réduire les réserves, ce qui contraindra un abbé comme Pierre le Vénérable à recourir à l'emprunt [Iogna-Prat, 1998, p. 79-80 ; Duby, 1973a, p. 72, 76-78 ; Duby, 1973c, p. 391].

Les personnes

À côté des biens immobiliers et des ressources financières, on peut considérer que les personnes constituent également des « ressources » dont l'organisation a besoin et qu'elle peut avoir des difficultés à garder et à contrôler. Ces personnes sont, bien entendu, d'abord les moines ; ils sont généralement originaires de la petite ou de la moyenne noblesse. Ce sont aussi les « frères laïcs » ou « convers », probablement moins nombreux que les moines, originaires de milieux plus modestes et à qui l'on confie davantage de travaux

manuels. Ce sont enfin les nombreux serviteurs qui travaillent dans le monastère ou qui exploitent les terres [de Valous, 1970, p. 48-54, 307-308 ; Pacaut, 1986, p. 274, 280-281 ; Duby, 1973a, p. 63-64 ; Racinet, 1990, p. 26-27].

Le contrôle de Cluny sur ces personnes ne se fait pas non plus sans difficultés, comme l'indiquent les mouvements de rébellion déjà évoqués plus haut. La menace peut venir aussi des seigneurs qui tentent parfois de récupérer par la force des paysans venus rejoindre un monastère mais qui, à leurs yeux, constituent une main d'œuvre leur appartenant en propre [Pacaut, 1986, p. 120-121].

La présentation que l'on vient de faire des trois types de ressources met en relief ce qu'on peut appeler deux niveaux de dépendance. Dans certains cas, c'est bien le monastère de Cluny – devenu avec le temps la maison-mère de l'ordre – qui dépend des prieurés pour l'obtention et le contrôle de certaines ressources. C'est bien de ce premier niveau de dépendance dont il est question, par exemple, lorsque des monastères contraints de rejoindre Cluny se rebellent, ou lorsque la mise en valeur des terres aux alentours des prieurés ne rapporte pas au monastère de Cluny la quantité de grain escomptée, etc. Dans d'autres cas, c'est l'ordre dans son entièreté qui dépend d'instances extérieures. C'est ce qui se produit par exemple lorsque des donateurs orientent leurs contributions vers d'autres fondations religieuses, ou lorsque des seigneurs viennent récupérer une main d'œuvre paysanne qui travaille pour le compte d'un monastère de l'ordre.

LES PRATIQUES DE GRH ET LE CONTRÔLE DES RESSOURCES

Venons-en à présent à l'examen de notre hypothèse selon laquelle les pratiques de GRH qui ont cours à Cluny contribuent à contrôler les ressources dont nous venons de parler. En d'autres termes, elles servent à gérer la dépendance dans laquelle l'organisation se trouve quant à l'obtention et au contrôle de ces ressources.

Les recherches menées par les historiens nous renseignent de manière satisfaisante sur quatre pratiques : respectivement : les promotions, les formations, les évaluations et enfin le recrutement.

Les promotions

Nous examinerons deux niveaux de promotion : d'abord, les vœux prononcés par les moines, au terme

de leur noviciat ; ensuite les nominations des prieurs, c'est-à-dire des dirigeants des monastères qui dépendent de l'abbaye de Cluny.

Abordons d'abord la profession des vœux. Le futur moine qui rejoint un des monastères de l'ordre est d'abord admis pour une période de noviciat d'un an au moins, pendant laquelle il s'initie à la vie monastique. Au terme de cette période – sur laquelle nous reviendrons lorsque nous traiterons des formations – il est autorisé à prononcer ses vœux. Pour ce faire, il quitte son couvent pour l'abbaye de Cluny où, en même temps que d'autres novices, il fait solennellement profession de stabilité, d'obéissance et de conversion des mœurs au cours d'une grand-messe célébrée par l'abbé.

De cette procédure de promotion, retenons un élément important : le déplacement – parfois très long, compte tenu des distances et des moyens de communication de l'époque – du futur moine vers la maison-mère. Cet aspect de la procédure a été perçu, nous dit Pacaut, comme « *une obligation pénible et coûteuse* » ; il a suscité des plaintes, des réclamations et a donné lieu parfois à des actes d'indiscipline. Il a pourtant été réaffirmé par la plupart des abbés, même s'ils accordaient parfois des dérogations (notamment dans le cas de novices en danger de mort) [Pacaut, 1986, p. 279]. Quelle en est la raison d'être ? Les historiens soulignent que cette disposition constitue un facteur primordial d'unité, de cohésion de l'ordre [Pacaut, 1986, p. 279 ; de Valous, 1970, p. 36]. En se plaçant du point de vue du moine nouvellement promu, de Valous fait ce commentaire : « *le séjour dans le chef-lieu de l'ordre donnait aux jeunes moines des clartés sur le caractère grandiose de leur ordre qu'ils ne pouvaient même pas imaginer dans leurs lointains prieurés. Ce spectacle forçait leur admiration, leur foi en la puissance de Cluny et*

en les y attachant davantage, pour des motifs divers, contribuait par contre-coup à faire d'eux des artisans de sa grandeur » [de Valous, 1970, p. 36]. En parlant de « *caractère grandiose* », de Valous fait allusion à la taille des bâtiments et en particulier de la basilique (190 m de long soit, à l'époque, la plus grande de la chrétienté) ainsi qu'à la richesse de leur décoration, la solennité de la liturgie, etc.

Examinons ensuite la nomination des prieurs. Rappelons que la Règle de saint Benoît stipule que le dirigeant du monastère est choisi parmi les membres de la communauté et qu'il est désigné par eux [Pacaut, 1986, p. 27]. Pour ce qui concerne le res-

ponsable de la maison-mère, à savoir l'abbé de Cluny, cette double règle a été appliquée, au moins en partie, durant la période qui nous occupe : la plupart des abbés ont bien été choisis parmi les moines du monastère de Cluny ; par ailleurs, s'ils ont été souvent désignés par leur prédécesseur (plutôt que directement par les moines), cette désignation recevait après coup l'approbation de la communauté.

Il n'en est pas de même pour la nomination des prieurs, à savoir les dirigeants des monastères qui dépendent de la maison-mère. Ici, la disposition de la Règle est d'application pendant quelques dizaines d'années puis, à partir du milieu du XI^e siècle, les pratiques évoluent : à quelques exceptions

près, c'est bien l'abbé de Cluny qui désigne le prier, celui-ci étant souvent originaire d'un autre couvent que celui dont il assurera la direction. Il n'est pas rare que les moines s'opposent à cette désignation : dans son étude consacrée à divers cas de « *rébellion* » des monastères contre la maison-mère, Cygler note que la question de la désignation du supérieur fait bien souvent partie du contentieux qui oppose le monastère à la maison-mère [Cygler, 1992, p. 72]. Pacaut estime

La règle de saint Benoît, confie au maître le soin d'examiner si le futur moine cherche vraiment Dieu, s'il a du zèle pour l'œuvre de Dieu, l'obéissance et les humiliations. (Manuscrit de la fin du XII^e siècle : Le frère Étienne reçoit l'absolution de l'abbé Saint Hugues)

que cette transformation des pratiques s'explique par la volonté des autorités de Cluny : elles souhaitent que les prieurs ne s'attachent pas trop au monastère qu'ils dirigent et qu'ils continuent à défendre les intérêts de l'ordre. Bientôt, la pratique est entérinée par de nouvelles règles : l'élection du prieur devient strictement interdite et celui-ci, une fois désigné, doit se rendre auprès de l'abbé de Cluny ou d'un de ses délégués, pour faire serment de fidélité. Ces règles continueront pourtant à alimenter des conflits fréquents avec certaines abbayes [Pacaut, 1986, p. 89, 99, 309-312].

Ces deux types de promotions ont un lien étroit avec le contrôle des ressources et, à ce titre, confirment notre hypothèse. Plus précisément, on constate que certaines procédures de promotion (les vœux prononcés à Cluny, les prieurs désignés par l'abbé de l'ordre, etc.), certains critères (les prieurs sont membres d'un autre monastère que le leur, etc.) ont un lien étroit avec la dépendance dans laquelle le monastère de Cluny se trouve par rapport aux autres monastères de l'ordre (ce qu'on a appelé plus haut la dépendance interne). Ceci vaut tant pour le contrôle des personnes que pour celui des biens immobiliers et financiers : le monastère de Cluny ne pourra en effet garder la maîtrise de ces autres ressources que si les personnes maintiennent leur allégeance par rapport à la maison-mère.

Les formations

On a évoqué plus haut le fait que le futur moine qui rejoint un des monastères de l'ordre est confié pendant un an à un maître dont le rôle, nous dit la règle de saint Benoît, est d'« examiner (s'il) *cherche vraiment Dieu, s'il a du zèle pour l'œuvre de Dieu, l'obéissance et les humiliations* » [Pacaut, 1986, p. 26].

Pendant cette période, ceux qu'on appelle les novices apprennent par cœur la Règle de St Benoît ainsi que les coutumes (à savoir les compléments à la règle, ajoutés au cours du temps). Ils reçoivent des rudiments de théologie et apprennent les psaumes et textes liturgiques qu'ils récitent lors des offices [Pacaut, 1986, p. 26, 278]. Les instructeurs sont également très sensibles aux attitudes corporelles des novices ; ils leur enseignent avec un soin tout particulier « *l'inclinaison* » qu'ils pratiqueront lors des offices. Selon de Valous, « *le soin qu'on (...) déploya pour dresser de bonne heure les novices à la beauté dans le geste et l'attitude démontre (...) la valeur morale que dans l'ordre on accordait (aux) actes les plus courants de la vie quotidienne* » [de Valous, 1970, p. 303].

Au regard de notre hypothèse, cet aperçu rapide du contenu et des modalités de la formation que reçoivent les novices appelle un jugement nuancé. D'un côté, en effet, il semble que ce type de pratique ait un rapport étroit avec les missions de l'organisation, en particulier celle qui consiste à prier et à célébrer l'office. Mais, d'autre part, ces formations à l'obéissance et cet accent mis sur les gestes et attitudes corporelles peuvent également être interprétés comme des manières de créer une identité collective et ainsi d'assurer la cohésion de l'ordre, ce qui confirme notre hypothèse du contrôle des ressources, en particulier des personnes.

Les évaluations

Qu'en est-il des pratiques d'évaluation ? Elles prennent place dans des assemblées de la communauté appelées aussi « *chapitres* ». Les moines s'y accusent, ou sont accusés par d'autres, des fautes qu'ils ont commises et reçoivent les châtiments qu'elles méritent. La cérémonie fait l'objet d'un rituel que les coutumiers clunisiens exposent de manière minutieuse, de même qu'ils décrivent les différentes fautes et les peines à leur appliquer. Celles-ci vont de l'agenouillement prolongé (pour des fautes légères, tel que le retard à un office ou à un repas) à l'excommunication (pour les fautes les plus lourdes), en passant par la prison et la flagellation [de Valous, 1970, p. 216-225].

Centrons-nous sur les fautes les plus lourdes, celles qui méritent les peines les plus sévères. Les listes qui les reprennent ont connu une certaine évolution au cours du temps. Se référant à l'une d'entre elles, de Valous établit une distinction intéressante entre d'une part, « *les manquements graves nuisant surtout au perfectionnement individuel des moines* » et de l'autre, « *les fautes ayant pour conséquence un préjudice matériel* ». Parmi les premières, on trouve le « *vice contre nature* », les rapports sexuels pratiqués avec des religieuses ou des membres de sa propre famille, le parjure, la fréquentation des cabarets, etc. En ce qui concerne la seconde catégorie, sont notamment excommuniés les moines « *qui gardent de l'argent par-devers eux ou le font garder par d'autres ou bien qui laissent les maisons qui leur ont été confiées frauduleusement endettées* », tout comme « *ceux qui transfèrent les créances et gages de leurs monastères à des personnes étrangères à l'ordre à qui ils confèrent de ce fait un droit de propriété sur eux* » [cité par de Valous, 1970, p. 222].

Cette seconde catégorie de fautes est, comme on le voit, directement liée au contrôle des ressources – plus précisément des ressources matérielles et financières – tandis que la première catégorie se réfère

plus directement à la réalisation des missions de l'organisation. Le fait de retrouver dans la catégorie des fautes les plus lourdes ce qu'on peut appeler des manquements au bon contrôle des ressources confirme en partie notre hypothèse de travail.

Le recrutement

Voyons enfin les pratiques de recrutement. Les personnes qui deviennent moines dans l'ordre de Cluny sont pour la plupart membres de la noblesse. Certains auteurs ont d'ailleurs souligné la parenté existant entre l'origine sociale des moines et leur emploi du temps dans le cadre des monastères clunisiens. Les moines s'adonnent en effet à une prière quasi perpétuelle, ce qui les occupe la plus grande partie de la journée et ne leur laisse que très peu de temps pour le travail manuel. Les seules occupations qui cadrent avec leur horaire de prière sont des tâches de courte durée, ou encore des activités susceptibles d'être interrompues fréquemment, puis reprises quelques heures plus tard : jardinage, cueillette de fruits, copie de manuscrits, orfèvrerie. Les moines ne participent guère, par contre, aux grands travaux agricoles ou aux constructions importantes : des travaux que la morale aristocratique de l'époque considère comme indignes et dégradants [Duby, 1973c, p. 389-390 ; Pacaut, 1986, p. 280].

Ce type de recrutement a connu au début du XII^e siècle des modifications qui confirment notre hypothèse de travail. À cette époque, l'ordre connaît des difficultés économiques dont Duby [1973a, p. 71-73] propose une analyse subtile, mettant en avant le tarissement de certains revenus, mais aussi la hausse du niveau de vie des moines, ainsi que le renchérissement de certains produits de consommation. Ces difficultés amènent les autorités à orienter partiellement le recrutement vers d'autres catégories sociales : « *on se mit à considérer, nous dit Pacaut, que les non-lettrés et les incultes, le plus fréquemment d'origine modeste, pouvaient ne pas accéder à l'état monacal et demeurer (...) des « frères lais » appelés aussi « convers » ou « barbus ».* Pierre le Vénérable voit en eux un moyen de réduire les coûts de production du fait qu'ils s'adonnent aux grands travaux agricoles sans être salariés ou tenanciers » [Pacaut, 1986, p. 280].

Dans deux autres cas encore, les pratiques de recrutement semblent également liées au contrôle des res-

sources, en particulier matérielles et financières et, à ce titre, confirment également notre hypothèse.

D'abord, le cas des enfants donnés par leurs parents à un monastère et appelés pour cette raison, les « *oblats* ». Au X^e et XI^e siècles, cette pratique est relativement répandue. Plusieurs abbés tentent de la limiter, craignant qu'elle n'amène dans les monastères des personnes sans véritable vocation. Toutefois, bon nombre de maisons se laissent tenter par la dotation en nature ou en argent reçue de la famille à cette occasion. Cette habitude suscite des critiques dans les milieux ecclésiastiques, qui la considèrent comme simoniaque [Pacaut, 1986, p. 274-275 ; de Valous, 1970, p. 43-44].

Nous sommes tentés enfin d'établir une analogie entre, d'une part, ce recrutement de jeunes enfants et, de l'autre, l'accueil que les monastères réservent, à la fin de leur vie, à des personnes – tant laïques qu'ecclésiastiques – qui sollicitent une sépulture en échange des offices et prières pratiqués par les moines à leur mémoire. Ici aussi, cette prise en charge a pour contrepartie des dons de biens immobiliers et/ou d'argent qui, comme on l'a montré plus haut, représentent une part considérable des ressources des monastères, à tel point

qu'un historien comme Iogna-Prat voit dans cette pastorale des défunts « *la pompe de l'économie clunisienne* » [Iogna-Prat, 1998, p. 50 ; Iogna-Prat, 1990, p. 69]. Tout comme le recrutement des oblats, l'accueil des personnes à la fin de leur vie a fait l'objet de vives critiques, qui ont donné lieu à des répliques tout aussi vigoureuses de la part des responsables clunisiens [Iogna-Prat, 1998, p. 114, 229-234].

Nous avons décrit ainsi trois cas de figure qui confirment en partie notre hypothèse, puisqu'ils font apparaître que les pratiques de recrutement sont, sous certains aspects, liées au contrôle des ressources matérielles et financières, ce qui renvoie à la dépendance de l'ordre par rapport à des instances extérieures (ce qu'on a appelé plus haut la dépendance externe). Il ne fait pas de doute que sous d'autres aspects, les missions jouent un rôle prépondérant. Ceci apparaît notamment lorsqu'on se penche sur les consignes émanant des autorités de l'ordre qui, comme nous l'avons montré plus haut à propos des enfants oblats, insistent à de multiples reprises pour que les responsables des monastères n'admettent que des personnes présentant les qualités physiques, intellectuelles et morales adéquates. Mais, comme le remarque de Valous, ces appels répétés attestent aussi le fait que les usages continuent à s'écarter des prescriptions [de Valous, 1970, p. 28].

LES MOINES
DANS L'ORDRE
DE CLUNY
SONT POUR
LA PLUPART
MEMBRES DE
LA NOBLESSE

BILAN DES ANALYSES ET CONCLUSIONS

Nous avons examiné dans quelle mesure la GRH, telle qu'elle a cours à Cluny, peut être mise en rapport avec la manière dont l'organisation contrôle les ressources qui lui sont nécessaires. L'examen de quatre pratiques fait apparaître un rapport étroit avec le contrôle des trois types de ressources – immobilières, monétaires et humaines – sans que celles-ci puissent toujours être clairement distinguées. Dans quelques cas, certes, le type de ressources visé par telle pratique peut être clairement spécifié. Ainsi, telle faute dont le moine peut être tenu coupable lors des séances de chapitre a trait spécifiquement à des malversations financières ; telle autre faute concerne des cessions de droits de propriété sur des biens immeubles, etc. Dans d'autres cas, par contre, les pratiques de GRH concernent plusieurs ressources imbriquées. Ainsi, on a montré que plusieurs aspects de la procédure de promotion des prieurs visaient à maintenir la cohérence de l'ordre : ce qui est en jeu ici, c'est essentiellement le contrôle des personnes (il s'agit de renforcer l'allégeance des moines ou des prieurs et en particulier d'éviter les mouvements de rébellion et de sécession), mais cela a des implications également en ce qui concerne les revenus – en nature et en argent – que les monastères fournissent à la maison-mère.

Dans la mesure où certaines pratiques de GRH ont rapport avec le contrôle des ressources, elles manifestent un certain degré de dépendance de l'organisation par rapport à certains segments de son environnement. De ce point de vue, rappelons que le fonctionnement de Cluny implique deux niveaux de dépendance. En premier lieu, la dépendance de la maison-mère par rapport à ses filiales : on voit notamment comment certains aspects de la procédure des vœux, de la nomination des prieurs, ou encore certaines fautes – telles que le fait de garder de l'argent – visent à réduire la dépendance dans laquelle les autorités de l'ordre se trouvent par rapport aux responsables des autres monastères de l'ordre. En deuxième lieu, la dépendance de l'ensemble de l'ordre par rapport à des instances extérieures et tout particulièrement par rapport à la noblesse et aux autorités ecclésiastiques. Le recrutement des oblates, la faute que représente la cession de certaines propriétés à des personnes étrangères, etc. sont des exemples de pratiques qui visent à réduire ce second type de dépendance.

La problématique de Pfeffer et Salancik nous a focalisés sur le seul but de contrôle de l'environnement, mais deux autres buts de système, au moins, ont été analysés dans la foulée : d'une part, le but de croissance (on a en effet montré que la croissance de Cluny a résulté largement du contrôle exercé sur son environnement) et de

l'autre, le but d'efficacité (on a établi que le contrôle des ressources financières constitue à Cluny un des aspects importants du contrôle de l'environnement). Ce sont donc bien plusieurs buts de système qui commandent, dans une très large mesure, les pratiques de GRH qui ont cours à Cluny. Ceci contredit au moins deux des hypothèses reprises en début d'article : en premier lieu, l'hypothèse selon laquelle les ordres religieux appartiendraient généralement à un type d'organisation – appelé missionnaire – qui se consacre essentiellement au développement de sa mission ; en second lieu l'hypothèse selon laquelle les organisations seraient, à leur origine, focalisées sur leurs missions, le déplacement vers les buts de système n'intervenant qu'ultérieurement.

Nos analyses, centrées sur la question des buts, nous ont pourtant mis en contact avec d'autres particularités de Cluny qui jettent un doute sur d'autres hypothèses largement admises en théorie des organisations, plus précisément des hypothèses relatives aux structures organisationnelles, d'une part et aux contrôles que les organisations exercent sur leurs membres, d'autre part. En ce qui concerne les contrôles exercés sur les membres (et non plus, comme plus haut, sur l'environnement de l'organisation), il est largement admis que les organisations contemporaines font largement appel à des formes de contrôle subtiles et peu visibles – ce que plusieurs auteurs, après Perrow [1979, p. 149-153], appellent les *unobtrusive controls* – qui remplacent au moins partiellement des contrôles nettement plus apparents, qui prenaient la forme tantôt d'ordres, de surveillance, tantôt de la spécialisation et de la standardisation des tâches. Or, parmi ces nouvelles formes de contrôle présentées dans la littérature contemporaine [Jermier, 1998, p. 235-254], certaines sont (déjà) à l'œuvre à Cluny : référence à un langage commun (la règle de St Benoît, les coutumes...) et à des symboles (la grandeur et à la décoration luxueuse des édifices religieux...), surveillance émanant des pairs (les séances d'évaluation collective...), marquage corporel (apprentissage des gestes et attitudes), etc.

Concernant les structures, on est tenté d'établir un lien entre la structure éclatée que manifeste l'ordre de Cluny et certaines formes structurelles (très) contemporaines. On pense d'abord aux structures divisionnalisées qui se sont développées au cours de la seconde moitié du XX^e siècle [Mintzberg, 1982, p. 337-374] et dans lesquelles, comme à Cluny, se pose un double problème de dépendance : de la maison-mère par rapport aux filiales et de l'ensemble de l'organisation par rapport à ses environnements externes.

Toutefois, la variété des moyens mis en place à Cluny pour contrôler les unités décentralisées nous fait plutôt privilégier un parallèle avec les nouvelles formes d'orga-

nisation (NFO) qui se sont développées plus récemment, dans la dernière décennie du XX^e siècle en particulier, et qui sont dénommées aussi, suivant les auteurs, « organisations réticulaires », « entreprises virtuelles », « entreprises modulaires » ou encore « entreprises réseaux », etc. Ces appellations désignent effectivement des organisations faites d'unités relativement autonomes, où la dépendance se joue donc également à deux niveaux, mais où les modalités de contrôle de cette dépendance sont nettement plus diversifiées [Fréry, 1998 ; Pichault, 2002].

Que l'entrée en matière soit la question des buts ou que l'on aborde d'autres problématiques comme les structures ou les contrôles internes, des parallèles peuvent être établis entre Cluny et des organisations contemporaines, dont les missions sont pourtant tout autres. Ceci doit, pour le moins, nous inviter à la prudence lorsqu'il s'agit de formuler des hypothèses relatives à l'évolution des organisations ou de construire des typologies dans lesquelles elles sont censées trouver place. Ceci montre aussi, espérons-le, l'intérêt que présentent les travaux d'historiens pour approfondir la compréhension du fonctionnement des organisations contemporaines et des pratiques de GRH qui y ont cours.

BIBLIOGRAPHIE

- BEDRERO, A. H. (1985), *Cluny et Cîteaux au douzième siècle. L'histoire d'une controverse monastique*, APA, Amsterdam / Maarsen.
- CYGLER, F. (1992), « L'ordre de Cluny et les 'rebellions' au XIII^e siècle », *Francia*, Vol. 19, N° 1, p. 61-93.
- DE VALOUS, G. (1970), *Le Monachisme clunisien des origines au XV^e siècle. Vie intérieure des monastères et organisation de l'ordre*, Editions A. et J. Picard, Paris.
- DUBY, G. (1973a), « Le budget de l'abbaye de Cluny entre 1080 et 1155. Economie domaniale et économie monétaire », dans : *Hommes et structures au moyen âge*. Recueil d'articles, Mouton, Paris/La Haye, p. 61-86.
- DUBY, G. (1973b), « Un inventaire des profits de la seigneurie clunisienne à la mort de Pierre le Vénérable », dans : *Hommes et structures au moyen âge*. Recueil d'articles, Mouton, Paris / La Haye, p. 87-101.
- DUBY, G. (1973c), « Le monachisme et l'économie rurale », dans : *Hommes et structures au moyen âge*. Recueil d'articles, Mouton, Paris/La Haye, p. 381-393.
- ETZIONI, A. (1971), *Les organisations modernes*, Coll. « Sociologie nouvelle. Théories », Duculot, Gembloux.
- FRÉRY, F. (1999), *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Coll. « Management », Vuibert, Paris.
- GERHARDS, A. (1992), *L'Abbaye de Cluny*, Editions complexes, Coll. « La mémoire des lieux ».
- GERHARDS, A. (1998), *Dictionnaire historique des ordres religieux*, Fayard, Paris.
- IOGNA-PRAT, D. (1990), « Les morts dans la comptabilité céleste des Clunisiens de l'an Mil », dans : IOGNA-PRAT, D. et PICARD, J.-Ch. (Ed), *Religion et Culture. Autour de l'an mil. Royaume capétien et Lotharingie*, Paris, p. 55-69.
- IOGNA-PRAT, D. (1998), *Ordonner et exclure. Cluny et la société chrétienne face à l'hérésie, au judaïsme et à l'islam 1000-1150*, Aubier, Coll. Historique, Paris.
- JERMIER, J.M. (1998), « Introduction : Critical Perspectives in Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, N° 2, p. 235-256.
- LOCATELLI, P., GRESSER, P., FITIER, R., MOYSE, G. et COURTIEU, J. (1978), *L'Abbaye de Beaume-les-Messieurs*, Editions Marque-Maillard.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- MINTZBERG, H. (1986), *Le Pouvoir dans les organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- PACAUT, M. (1986), *L'Ordre de Cluny (909-1789)*, Fayard, Paris.
- PARISSE, M. (1993), « Dans le cloître et hors du cloître. Les renouvellements de la vie régulière (v. 1050-v. 1120) », dans : MAYEUR, J.-M., PETRI, C. et L., VAUCHEZ, A., VENARD, M. (Dir.), *Histoire du christianisme des origines à nos jours. Tome V : Apogée de la papauté et expansion de la chrétienté (1054-1274)*, Desclée de Brouwer, Paris, p. 141-170.
- PERROW, C. (1970), *Organizational Analysis : a Sociological View*, Coll. « Behavioral Science in Industry Series », Wadsworth Publishing Company / Tavistock Publications, Belmont / London.
- PERROW, C. (1979), *Complex Organizations. A Critical Essay*, Scott, Foresman and Company, Glenview.
- PFEFFER, J. et SALANCIK, G.R. (1978), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York/Hagerstown/San Francisco/London.
- PICHAULT, F. (2002), « La question de l'alignement stratégique dans le cadre des nouvelles formes organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 46, pp. 59-75.
- RACINET, P. (1990), *Les Maisons de l'ordre de Cluny au Moyen âge. Evolution et permanence d'un ancien ordre bénédictin au nord de Paris*, Bibliothèque de la Revue d'histoire ecclésiastique, Fascicule 76, Éditions Nauwelaerts, Bruxelles.