



## Archives de sciences sociales des religions

123 | juillet - septembre 2003  
Varia

---

### Les Ordres religieux du Moyen Age : des organisations fermées ? Le cas de Cluny

Jean Nizet

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/assr/1065>  
DOI : 10.4000/assr.1065  
ISSN : 1777-5825

#### Éditeur

Éditions de l'EHESS

#### Édition imprimée

Date de publication : 1 juillet 2003  
Pagination : 41-60  
ISBN : 2-222-96737-6  
ISSN : 0335-5985

#### Référence électronique

Jean Nizet, « Les Ordres religieux du Moyen Age : des organisations fermées ? Le cas de Cluny », *Archives de sciences sociales des religions* [En ligne], 123 | juillet - septembre 2003, mis en ligne le 17 novembre 2005, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/assr/1065> ; DOI : 10.4000/assr.1065

---

## LES ORDRES RELIGIEUX DU MOYEN ÂGE : DES ORGANISATIONS FERMÉES ? LE CAS DE CLUNY

### Introduction

En 910, Guillaume le Pieux, comte de Mâcon, fait don du domaine de Cluny pour qu'y soit érigé un monastère. L'acte de donation comporte un passage qui ne peut manquer d'intéresser tout particulièrement le sociologue des organisations : « Il nous plaît, écrit Guillaume, d'insérer dans cet acte une clause en vertu de laquelle les moines ici réunis ne seront soumis au joug d'aucune puissance terrestre, pas même à la nôtre ni à celle de nos parents ni à celle de la majesté royale. Au nom de Dieu et, en lui, de tous ses saints, nul prince séculier, aucun comte, aucun évêque, pas même le pontife du siège romain, ne pourra porter atteinte aux biens de ces serviteurs de Dieu, ni en les amputant, ni en les échangeant, ni en les donnant partiellement en bénéfice, ni en établissant sur eux et contre leur volonté une quelconque autorité » (cité par Pacaut, 1986, p. 52).

En cherchant à écarter le « joug », l'« autorité » exercés par des instances externes tant sur les « moines (...) serviteurs de Dieu », que sur leurs « biens », Guillaume anticipe en effet de plus de mille ans les interrogations de ce qu'on appelle, en sociologie des organisations, le courant de la dépendance concernant les ressources (*resource dependance perspective*) (1). Il a pour figures de proue J. Pfeffer et G.R. Salancik. Dans leur ouvrage *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective* (1978), ces auteurs étudient comment les organisations parviennent à assurer et à maintenir le contrôle sur les ressources dont elles

---

(1) Cette contribution s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche où nous cherchons à tester la pertinence d'outils sociologiques contemporains, dès lors qu'il s'agit de comprendre et d'expliquer des événements ou situations passés, en particulier des événements et situations liés à l'histoire du christianisme (NIZET, 2000). Pour l'analyse qui suit, nous avons pu bénéficier des conseils de François Pichault et Natalie Rigaux, pour ce qui est du volet sociologique, et de Dominique Iogna-Prat et Guy Philippart, pour la dimension historique. Nous les en remercions. Nous sommes désireux de développer des échanges sur cette question de la confrontation entre sociologie et histoire (notre adresse : jean.nizet@fundp.ac.be).

ont besoin. Plus précisément, ils postulent que, pour réaliser leurs missions et assurer leur survie, les organisations ont besoin de ressources diverses : 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...).

On le voit, le courant de la dépendance concernant les ressources fait clairement partie des approches qui mettent l'accent sur les échanges que les organisations entretiennent avec leur environnement, autrement dit qui considèrent celles-ci comme des « systèmes ouverts » (2). Or on sait par ailleurs que, selon certains auteurs, les organisations anciennes sont plus autosuffisantes, plus « fermées » sur elles-mêmes que ne le sont les organisations contemporaines (Emery et Trist, 1965, p. 21, cité par Scott, 1981, p. 175 ; Pfeffer et Salancik, 1978, p. 43). Ajoutons que, selon d'autres chercheurs, le critère temporel n'est pas le seul qui puisse départager les organisations suivant leur degré de « fermeture ». On pense ici tout particulièrement à l'ouvrage majeur consacré par Goffman aux *institutions totalitaires*, que cet auteur définit dès les premières lignes comme « un lieu de résidence et de travail où un grand nombre d'individus, placés dans la même situation, *coupés du monde extérieur* pour une période relativement longue, mènent ensemble une vie recluse dont les modalités sont explicitement et minutieusement réglées » (Goffman, 1968, p. 41, souligné par nous). On sait que l'auteur applique ce modèle d'institution totalitaire à titre principal aux asiles, mais aussi aux prisons, aux casernes, aux navires et... aux monastères.

Nous prenons ici en quelque sorte le contre-pied de ces affirmations en montrant que Cluny, une organisation ancienne qui est par ailleurs un monastère (ou plus précisément, un ensemble de monastères) a entretenu des rapports abondants avec son environnement ; plus précisément, qu'elle a utilisé des moyens très divers pour garder et le cas échéant renforcer son contrôle sur les ressources dont elle avait besoin pour survivre et réaliser ses missions.

Pour décrire le fonctionnement de Cluny, nous faisons le choix de ne pas recourir à des sources originales, mais bien de nous appuyer sur divers travaux d'historiens. Il convient de prendre un recul critique par rapport à ces travaux, dans la mesure où ils ne sont pas « neutres ». Plus précisément, comme l'ont montré divers commentateurs (Guerreau, 1999 ; Iogna-Prat, 2000), les travaux historiques consacrés à Cluny répondent à des préoccupations scientifiques et, au-delà, à des intentions sociopolitiques différentes. On peut y repérer trois tendances, qui constituent aussi trois étapes. 1) Au début du *xx*<sup>e</sup> siècle, des historiens catholiques, dont bon nombre de moines, accumulent des informations qui vont contribuer à donner de Cluny l'image d'une institution autosuffisante, sans guère de liens avec l'histoire

---

(2) Nous faisons ici référence à une évolution qui, selon plusieurs auteurs, a marqué les théories des organisations (PFEFFER et SALANCIK, 1978, pp. 5-6 ; SCOTT, 1981, pp. 19-23 ; HATCH, 2000, p. 91). Ces théories portaient, jusque dans les années 1950, essentiellement sur les caractéristiques internes des organisations (les buts qu'elles poursuivent, les structures formelles et informelles qu'elles mettent en place, etc.) pour ensuite, à partir des années 1960 et 1970, s'intéresser aux rapports qu'elles entretiennent avec leur environnement. Bref, on est passé de théories qui envisagent les organisations comme des « systèmes fermés », à des théories qui les étudient comme des « systèmes ouverts ». On reviendra plus loin sur ces dernières théories (voir les conclusions de cet article ainsi que la note 6).

économique, sociale, etc. du Moyen Âge. 2) Quelques dizaines d'années plus tard, soit dans l'entre-deux-guerres, se développe un second type de recherches, menées surtout par des historiens laïques, qui, à l'inverse, inscrivent Cluny dans les mécanismes économiques et sociaux de l'Occident médiéval, mais, ce faisant, sous-estiment l'importance et la spécificité de cette institution qui se retrouve comme « dissoute » dans le contexte de l'époque. 3) Des recherches plus contemporaines s'intéressent davantage aux liens existant entre Cluny et la société féodale ; elles montrent en particulier le rôle joué par Cluny et, plus généralement, par l'Église, dans la structuration du système féodal dont elle forme en quelque sorte l'« épine dorsale » (Guerreau, 1999, p. 389).

Cette diversité d'approches nous suggère trois commentaires. On notera en premier lieu qu'elle est traversée par la question de l'ouverture/fermeture de l'organisation sur son environnement, une question qui est précisément centrale dans notre propos. Relevons en second lieu que cette diversité est source de richesse, dans la mesure où les différents points de vue ont amené les auteurs à explorer des facettes très diverses de la « réalité » de Cluny, depuis les comptes de l'abbaye jusqu'aux controverses théologiques entre les abbés et certains de leurs détracteurs, etc., ce qui nous permettra de tester des hypothèses assez variées. En troisième lieu et de manière plus pratique, cette diversité nous invite à cumuler et si nécessaire à confronter les travaux historiques sur lesquels nous nous appuyons ; elle nous invite en particulier à « croiser » des travaux élaborés à partir de sources de natures et/ou d'origines différentes (3).

Venons-en à présent à la description de l'organisation. Comme on l'a montré plus haut, l'abbaye de Cluny est fondée au début du  $x^e$  siècle avec une double mission : d'une part, célébrer l'office et prier pour les morts et, de l'autre, prendre en charge les pauvres et les malades et accueillir les pèlerins. Pendant quelques dizaines d'années, l'abbaye connaît un lent développement, pour devenir progressivement, au cours des  $xI^e$  et  $xII^e$  siècles, le centre d'un regroupement de 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. Ces maisons constituent ce qu'on a coutume de dénommer un « ordre » (4) : elles suivent la même observance, autrement dit, elles pratiquent de la même manière la Règle de saint Benoît ; elles sont par ailleurs, pour la plupart, placées sous l'autorité de l'abbé de Cluny, qui nomme les prieurs – les dirigeants des autres maisons de l'ordre –, visite régulièrement les différentes maisons, etc. Après l'apogée que constituent les  $xI^e$  et  $xII^e$  siècles, l'ordre de Cluny connaît des difficultés diverses :

---

(3) En ce qui concerne la nature des sources, les commentateurs distinguent notamment les actes notariés, les documents comptables, les coutumiers, les recueils de sermons, de lettres, les plans d'édifices, etc. ; concernant l'origine des sources, il y a, outre Cluny lui-même, également d'autres sources ecclésiastiques (évêchés, papauté...) ainsi que des sources judiciaires, etc. (MÉHU, 2001, pp. 17-36).

(4) Pacaut note que Cluny ne peut être qualifié d'« ordre » au sens strict du terme, puisqu'il s'agit d'un regroupement de monastères plus que d'un rassemblement de personnes et que, par ailleurs, ces monastères jouissent parfois d'une certaine autonomie par rapport à la maison mère. Toutefois, ce même auteur estime qu'il n'y a pas de terme plus adéquat. Comme, par ailleurs, l'expression « ordre de Cluny » est largement utilisée par les clunisiens eux-mêmes (PACAUT, 1986, p. 307), nous l'adopterons nous aussi, faute de mieux.

financières, judiciaires, difficultés occasionnées par le comportement de certains moines (incontinence, déplacements abusifs, violence...), conflits et même scission entre tendances différentes, etc. Ces difficultés alternent avec des moments de réforme et de redressement. L'ordre disparaît lors de la Révolution française (Parisse, 1993, pp. 160-168 ; Gerhards, 1998, pp. 164-167 ; Gerhards, 1992).

## Les différentes catégories de ressources

Quelles sont les ressources que Cluny a tenté d'acquérir et de contrôler ? On peut les ranger en trois catégories : d'abord les bâtiments et les terres, ensuite l'argent et enfin les hommes. Même si elles sont étroitement imbriquées (5), il convient de les passer rapidement en revue en se posant trois questions : 1) Quelle en est la provenance ? 2) À quoi sont-elles utilisées ? 3) Quelles sont les difficultés rencontrées pour les acquérir, les garder et en assurer le contrôle ?

### Les terres et les bâtiments

Cluny reçoit des terres et bâtiments de la part de donateurs tant laïques qu'ecclesiastiques. 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 pour étendre l'ordre (de Valous, 1970, p. 14 ; Iogna-Prat, 1998, pp. 75-76 ; Racinet, 1990, pp. 3-5, 18, 38).

Les domaines possédés par Cluny sont exploités, directement ou indirectement, et fournissent ainsi la 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 bâtiments (églises, moulins, fours, pressoirs...) sont également taxés et rapportent des biens en nature et de la monnaie (Duby, 1973a, pp. 63-64, 78 ; Duby, 1973b, p. 96 ; Iogna-Prat, 1998, p. 77 ; de Valous, 1970, pp. 161-164).

---

(5) Par exemple, on montrera ci-dessous qu'il arrive souvent que Cluny reçoive de nouveaux domaines (première catégorie de ressources) déjà occupés par des monastères et donc par des moines (troisième catégorie), ou encore que l'exploitation des domaines (première catégorie) procure une partie des ressources financières (deuxième catégorie) dont dispose le monastère, etc. Les ressources sont donc en partie liées, *dans les faits*. Elles sont aussi liées *dans les représentations* des acteurs de l'époque. Ainsi, selon Guerreau, le rapport social spécifique qui prévaut au Moyen Âge est marqué par « la simultanéité et l'unité de la domination sur les hommes et sur les terres » (GUERREAU, 1999, p. 395). Sur ce point comme sur quelques autres, notre distinction des ressources n'échappe donc pas à un certain anachronisme ; c'est là une question sur laquelle nous reviendrons dans d'autres travaux, lorsque nous procéderons à l'évaluation des cadres d'analyse sociologiques mobilisés pour comprendre les situations passées (voir note 1).

Ces terres et bâtiments ne sont pas tous acquis et contrôlés sans difficultés. Les donateurs veulent parfois garder 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 avoir 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 utiliser les armes. Les autorités de Cluny se trouvent ainsi parfois contraintes d'expulser les moines qui occupent un monastère qui leur a été légué, et de les remplacer par des clunisiens (Cygler, 1992, pp. 61-67 ; Racinet, 1990, p. 32 ; Iogna-Prat, 1998, p. 97 ; Pacaut, 1986, p. 308 ; Locatelli *et al.*, 1978, pp. 48-57 ; Bredero, 1985, pp. 101-105).

## 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<sup>e</sup> et le début du XII<sup>e</sup> siècle. L'argent a plusieurs provenances, dont deux ont déjà été évoquées : la vente des excédents de la production agricole et les redevances touchées sur les terres et sur certains bâtiments (moulins, fours...) et lieux de cultes. 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 ; enfin des dons plus réguliers, en particulier la contribution annuelle très conséquente des rois de Castille (Duby, 1973a, pp. 65-67 ; Duby, 1973c, p. 388 ; Pacaut, 1986, p. 275 ; Racinet, 1990, p. 39 ; Bredero, 1985, pp. 15-16).

Cet argent sert d'abord à acheter les biens nécessaires à la vie des moines, en particulier la nourriture que les monastères ne produisent pas (poissons, épices, etc.), ainsi que les habits. À partir du moment où, dans le courant des XI<sup>e</sup> et XII<sup>e</sup> siècles, le nombre de domestiques s'accroît et où on recourt à une main-d'œuvre abondante pour assurer des constructions – dont celle de l'énorme basilique érigée à la fin du XI<sup>e</sup> siècle – la nourriture doit être achetée. En plus de la nourriture qu'ils reçoivent, les domestiques et ouvriers sont payés en argent (Duby, 1973a, p. 65, 68-69, 75 ; Duby, 1973b, p. 387 ; Duby, 1973c, p. 382).

Le contrôle de ces ressources financières pose également des problèmes ; le droit pour Cluny de posséder des églises et d'en tirer des revenus a été contesté pendant toute la période qui s'étend du X<sup>e</sup> au XII<sup>e</sup> siècles. Quant aux dons, ils restent incertains ; ainsi, les rois de Castille interrompent leurs contributions financières au milieu du XII<sup>e</sup> siècle ; à 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, pp. 79-80 ; Duby, 1973a, pp. 72, 76-78 ; Duby, 1973c, p. 391).

## Les personnes

On a noté plus haut que l'acte de fondation de Cluny, s'il évoque l'« autorité » sur les « biens », parle également du « joug » sur « les moines (...) serviteurs de Dieu ». À côté des biens immobiliers et des ressources financières, nous considérons que les personnes constituent également des « ressources » dont l'organisation a besoin et qu'elle peut avoir des difficultés à recruter, à garder, à contrôler. Les personnes en question sont bien entendu d'abord les moines ; ils sont généralement originaires de la petite ou de la moyenne noblesse. Ce sont ensuite les « frères lais » ou « convers », probablement moins nombreux que les moines, originaires de milieux plus modestes et à qui l'on confiait davantage de travaux manuels. Ce sont enfin les nombreux serviteurs qui travaillent dans le monastère ou qui exploitent les terres (de Valous, 1970, pp. 48-54, 307-308 ; Pacaut, 1986, pp. 274, 280-281 ; Duby, 1973a, pp. 63-64 ; Racinet, 1990, pp. 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 qui sont venus rejoindre un monastère et qui, à leurs yeux, constituent une main-d'œuvre qui leur appartient en propre (Pacaut, 1986, pp. 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 l'ordre se révoltent, ou lorsque la mise en valeur des terres aux alentours des prieurés ne rapporte pas au monastère de Cluny la quantité de grains escomptée, etc. Pour la facilité, on peut parler ici de dépendance *interne*. 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. On parlera, à ce second niveau, de dépendance *externe*. Si on adopte le langage de la théorie des systèmes, on dira que, dans le premier cas de figure, on a affaire à un système plus restreint tandis que, dans le second cas, on a affaire à un système plus large, qui inclut le premier (6).

---

(6) La délimitation de ces deux systèmes pourra paraître quelque peu imprécise. Cette imprécision nous semble difficilement surmontable : situer les frontières d'une organisation, nous dit Hatch, est probablement l'étape la plus délicate, dès lors qu'on a décidé d'analyser les rapports entre une organisation et son environnement. Le même auteur estime d'ailleurs qu'en la matière : « Il ne s'agit pas de dire qu'une définition est correcte et les autres fausses, mais la définition des frontières est déterminée par les raisons motivant votre analyse » (HATCH, 2000, pp. 111-113). Dans notre cas, l'accent que nous souhaitons mettre sur la double dépendance, nous invitait à opérer une double délimitation des frontières organisationnelles.

## Les moyens mis en place pour contrôler les ressources

Dans la mesure où Cluny éprouve des difficultés pour acquérir et contrôler les ressources qui lui sont nécessaires pour survivre et réaliser ses missions, on peut s'attendre à ce qu'il cherche à dépasser ces difficultés, à renforcer son contrôle sur ces ressources. Comment procède-t-il ? L'essentiel de la suite du propos consiste à explorer quelques-uns des moyens utilisés à cet effet, en les rangeant en trois catégories (7) : en premier lieu, *les relations interpersonnelles* que les dirigeants de Cluny ont entretenues avec des acteurs externes qui possédaient ces ressources ou pouvaient y donner accès ; en second lieu, *le langage et les symboles* utilisés par ces dirigeants pour légitimer les missions de leur organisation et les ressources qui permettent de les réaliser ; en troisième lieu, *la mise en place de règles et de structures formelles* aptes à contrôler les ressources en question.

### Les relations

Les abbés de Cluny entretiennent de multiples relations avec l'extérieur. Si on se limite au système plus restreint décrit ci-dessus, on remarque que les abbés visitent régulièrement les monastères et prieurés qui dépendent de la maison mère ; ils considèrent d'ailleurs qu'il s'agit d'une de leurs tâches fondamentales (Pacaut, 1986, p. 333). À l'inverse, les prieurs des autres monastères leur rendent fréquemment visite, de même que les moines ; ainsi on sait que tous les moines de l'ordre, hormis quelques exceptions, se déplacent à Cluny pour y proférer leurs vœux (de Valous, 1970, p. 36 ; Pacaut, 1986, p. 279).

Si on examine le système plus large, on note que les abbés voyagent, ainsi d'ailleurs que leur adjoint direct, le « grand prieur ». Ces personnalités sont reçues par des représentants de la haute aristocratie, par les rois, l'empereur, ainsi que par le pape (Pacaut, 1986, pp. 97-99, 112-113, 138-139 ; de Valous, 1970, pp. 114, 116, 120, 299). Cluny accueille également de nombreux hôtes ; ils sont souvent reçus personnellement par les autorités du monastère, surtout s'ils sont de rang élevé (Iogna-Prat, 1998, p. 88 ; Pacaut, 1986, pp. 301-302).

Analysons plus en détail les types de relations à l'œuvre. Nous nous intéresserons d'abord à la manière dont les dirigeants de Cluny se comportent par rapport aux acteurs *dont ils dépendent directement* pour l'obtention des ressources qui leur sont nécessaires. Nous montrerons plus bas qu'ils s'adressent également à *des acteurs tiers*, autrement dit, à des personnalités qui occupent des positions d'autorité vis-à-vis de ces relations de dépendance.

---

(7) Pour opérer ce classement d'ensemble, nous nous écartons de Pfeffer et Salancik, pour adopter une distinction dont nous avons montré la pertinence pour comprendre les mécanismes de coordination *internes* aux organisations (NIZET ET PICHAULT, 2001). Il s'agit donc de tester ici si cette distinction s'avère également pertinente pour comprendre les liens qu'une organisation établit *avec son environnement*, en vue de contrôler les ressources dont elle a besoin. Nous reprendrons toutefois certaines des hypothèses de Pfeffer et Salancik dès lors que nous entrerons davantage dans le détail de l'analyse.

Les autorités de Cluny sont parvenues, par des moyens divers, à *éviter certaines relations de dépendance dans lesquelles ils risquaient de s'engager, ou encore à en limiter les effets* (Pfeffer et Salancik, 1978, pp. 96-97).

Voyons d'abord des cas où les relations de dépendance ont pu être *évitées*. On sait que, pour assurer l'expansion de l'ordre, les premiers abbés intègrent des établissements existants, auxquels ils donnent des règlements clunisiens. Mais cette procédure pose divers problèmes : d'une part les moines résistent à se voir imposer de nouvelles règles ; par ailleurs les laïcs qui avaient un contrôle sur les monastères avant qu'ils ne soient rattachés à Cluny cherchent à le maintenir. Pour éviter ces dépendances, il arrive que l'abbé expulse les moines qui occupaient un monastère (ou du moins les plus rebelles d'entre eux), pour ensuite repeupler celui-ci avec des moines qui sont acquis aux règles de Cluny. Il est également fréquent qu'un homme à la tête du nouveau couvent un religieux d'un autre monastère, sur lequel il peut compter. Plus généralement, les abbés préfèrent créer de toute pièce des couvents sur les terres qui leur sont données et y transférer ensuite des moines clunisiens (Pacaut, 1986, pp. 116, 153, 308, 311-312 ; Locatelli *et al.*, 1978, pp. 54-56 ; Cygler, 1992, p. 72 ; Bredero, 1985, p. 98).

En ce qui concerne la *réduction* de la dépendance, une première manière de faire consiste à choisir, parmi plusieurs relations concrètes, celle qui vous est la plus favorable. Pacaut note que, lorsqu'ils entrent en fonction, les abbés de Cluny sont bénis par un évêque, mais que ce n'est jamais l'évêque local, en l'occurrence l'évêque de Mâcon. Une des raisons en est probablement, estime l'auteur, que cela garantit mieux leur liberté d'action future (Pacaut, 1986, pp. 85, 291).

Dans d'autres cas, les abbés s'accommodent pendant un temps de certaines dépendances, mais ne tardent pas à en atténuer ensuite les effets. Ainsi sous l'abbatiat d'Odilon, « lorsqu'un laïc confie (à l'abbé) un monastère sur lequel il a des prérogatives, (l'abbé en question) désigne le premier supérieur en accord avec lui et ne le fait renoncer qu'ensuite à son privilège » (Pacaut, 1986, p. 153).

Une autre manière encore de réduire la dépendance consiste à pratiquer la cooptation. Cette notion désigne, en théorie des organisations, le comportement qui consiste à associer des personnes extérieures à une organisation, à la conduite de celle-ci, que ce soit de manière temporaire ou sur une plus longue durée. Plus concrètement, la personne extérieure peut par exemple se voir confier un poste d'administrateur. La personne ainsi associée est soumise à de multiples informations émanant des dirigeants de l'organisation ; elle en vient ainsi à partager partiellement leurs préoccupations et, dans le meilleur des cas, à soutenir leur action (Selznick, 1949 ; Pfeffer et Salancik, 1978, pp. 161-165). On trouve une illustration intéressante de cette pratique lors de la désignation de Maïeul, le troisième abbé de Cluny. L'abbé en fonction, Aymard, étant atteint par la maladie, décide de démissionner et propose Maïeul comme son successeur. À cette époque, les liens de Cluny avec les autres monastères qui constitueront plus tard l'ordre sont encore assez lâches. Or, Aymard convoque, pour la désignation du nouvel abbé, des moines originaires de ces autres monastères. Pacaut commente ainsi l'événement : « Du coup, ces établissements dont les moines approuvent la désignation du supérieur de l'abbaye de Cluny se trouvent liés à celle-ci d'une façon beaucoup plus forte qu'auparavant, au point de paraître constituer avec ceux de la maison mère une unique communauté » (Pacaut, 1986, p. 96).

Les autorités de Cluny ne se limitent pas à gérer directement les relations de dépendance (en cherchant à les éviter, à en réduire les effets, etc.), *ils se tournent aussi vers des acteurs qui occupent une position d'autorité* par rapport aux relations de dépendance en question (Pfeffer et Salancik, 1978, p. 191). Ainsi, à la fin du x<sup>e</sup> siècle, l'abbé Odilon rencontre l'empereur Otton III et, grâce à son appui, obtient du pape Grégoire V qu'il limite le contrôle qu'exerçait jusqu'alors sur Cluny l'évêque de Mâcon (ce dernier pouvait pénétrer dans une abbaye sans y avoir été invité par l'abbé, y célébrer la messe, y ordonner des prêtres...) (Pacaut, 1986, pp. 116-117). L'évêque accepte mal ces dispositions et, trois décennies plus tard, tente de les faire modifier. Odilon rencontre cette fois le pape Jean XIX, successeur de Grégoire V, à l'occasion du couronnement à Rome du nouvel empereur Conrad II ; le pape écrit sur le champ à l'évêque de Mâcon et à l'archevêque de Lyon, rappelant les dispositions prises par son prédécesseur (Pacaut, 1986, pp. 130-131). D'autres abbés développent, de la même manière, des relations avec la papauté et d'autres autorités religieuses, mais aussi avec les autorités laïques : l'empereur, les rois de France, d'Angleterre, de Castille, etc. (Pacaut, 1986, pp. 89-90, 112-113, 152).

Par ailleurs, plusieurs hauts dignitaires clunisiens occuperont des fonctions d'évêques, archevêques, cardinaux, et même pape (Pacaut, 1986, p. 171 ; Iogna-Prat, 1998, pp. 80-82). Bien qu'occupant désormais des fonctions à l'extérieur de l'ordre, « ils demeurent clunisiens » estime Iogna-Prat. En particulier, ils figurent dans les nécrologies de l'ordre avec le titre de « frère » ; de même plusieurs continuent à pratiquer une liturgie proche de celle de Cluny et choisissent des obsèques qui se rapprochent de ceux de l'ordre (Iogna-Prat, 1998, pp. 54-55). Plus généralement, Iogna-Prat estime que « l'accès de profès clunisiens à l'épiscopat aboutit à une intrication des réseaux ecclésiastiques (séculiers et réguliers) (...) » ; de la même manière, le fait pour les familles aristocratiques de fournir des biens et des moines à Cluny s'inscrit dans une forme d'« imbrication », de « symbiose » entre l'Église et l'aristocratie, et contribue à la renforcer (Iogna-Prat, 1998, pp. 80-81, 93).

## Le langage et les symboles

Le langage et les symboles, à côté d'autres fonctions, servent à justifier, aux yeux d'acteurs externes, l'existence et les missions de l'organisation ; ils servent aussi, plus précisément, à rendre acceptables, légitimes, les pratiques par lesquelles les organisations contrôlent les ressources dont elles ont besoin (Pfeffer, 1981, pp. 180, 188 ; Pfeffer et Salancik, 1978, pp. 192-202).

On s'intéressera d'abord à la question du langage, en se penchant sur les œuvres écrites par différents abbés et moines de Cluny (Pacaut, 1986, pp. 361-362) et tout particulièrement, sur les divers traités produits par Pierre le Vénérable – abbé de Cluny de 1122 à 1156 – qui ont été analysés de manière fouillée par Iogna-Prat (1998).

Plusieurs thèmes développés dans ces écrits ont un rapport assez évident avec le contrôle des ressources. Commençons par les propos relatifs à la *pastorale funéraire*. On a montré plus haut qu'une part importante des biens immobiliers et des ressources financières acquise par Cluny l'est lors du décès des donateurs, en

échange des offices et prières pratiqués par les moines à leur mémoire. La pastorale funéraire constitue ainsi, selon l'expression de Iogna-Prat, « la pompe de l'économie clunisienne » (Iogna-Prat, 1998, p. 50 ; Iogna-Prat, 1992, p. 59). Du point de vue des ressources humaines également, selon le même historien, « ces tâches funéraires se révèlent à terme un puissant facteur d'intégration des abbayes et prieurés relevant de Cluny dans leur environnement régional » (Iogna-Prat, 1998, p. 76). Or ces pratiques, « peu assurées sur le plan doctrinal » (*idem*, p. 229), sont l'objet de critiques, notamment par un mouvement dirigé par Pierre de Bruis qui, au début du XII<sup>e</sup> siècle, estime que la liturgie funéraire n'est d'aucune utilité pour le défunt ; celui-ci ne peut rien attendre d'autre que ce qu'il a obtenu de son vivant (*idem*, p. 114). Dans son traité *Contra Petrobrusianos* destiné à contrer cette « hérésie », Pierre le Vénérable s'attache entre autres à défendre le bien fondé de la pastorale funéraire en se référant à des témoignages issus des Écritures, des Vies de saints ou encore des textes des docteurs : Judas Macchabée, par exemple, n'a-t-il pas offert de l'argent pour racheter les péchés de morts coupables d'idolâtrie ? Et le Christ lui-même n'a-t-il pas dit (Jean 14, 12) : « Celui qui croit en moi fera, lui aussi, les œuvres que moi je fais, et il en fera de plus grandes » (*idem*, pp. 229-232) ? Le cas des laïcs qui se convertissent *in extremis* est particulièrement litigieux ; dans un autre traité, le *De Miraculis*, « Pierre le Vénérable (...) défend avec force ces 'ouvriers de la onzième heure'. (...) Il explique ainsi que la conversion monastique est une, quelle que soit la diversité des cas ; peu importe la durée, tout est affaire d'intention : un instant, quelques jours ou de longues années valent la même éternité » (*idem*, pp. 50-51). Dans le même traité, l'auteur souligne l'efficacité de la liturgie des morts pratiquée à Cluny ; elle se mesure à l'aune des « pertes nombreuses infligées aux enfers » et des « innombrables gains acquis au royaume des cieux » (*idem*, p. 234).

Toujours selon Pierre le Vénérable, l'efficacité de la pastorale funéraire est liée à l'efficacité de l'espace occupé par le mort, à savoir le cimetière qui se trouve à l'intérieur du monastère, à proximité de l'église et de l'autel. On touche ici à un second thème idéologique – la *conception de l'espace* – que l'on peut également mettre en rapport avec la question du contrôle des ressources. L'espace du monastère est celui de la royauté du Christ ; il est entièrement positif ; en cela il est opposé à l'espace extérieur, soumis au pouvoir du diable (*idem*, p. 261). « Blanches églises et noirs châteaux » : telle est l'expression utilisée par un hagiographe de l'époque (*idem*, p. 176). Entièrement positif, cet espace est aussi, comme l'indique Iogna-Prat, un « espace soustrait », un espace « mis hors espace, dans la mesure où il est consacré au divin » (*idem*, p. 261). Ces thèses de Pierre le Vénérable s'inscrivent, selon cet historien, dans un long travail de « spiritualisation » des biens ecclésiastiques, un travail qui « vise à éviter toute confusion entre matériel et spirituel, aussi distincts que le corps et l'esprit » (*idem*, p. 179), à tel point qu'il devient naturel, au XII<sup>e</sup> siècle, de considérer par exemple que les granges d'un monastère constituent des « oratoires ». En lien avec cette conception de l'espace, Pierre le Vénérable développe la thèse selon laquelle les biens cédés à Cluny changent de nature : de temporels qu'ils étaient, ils deviennent des biens spirituels. Ce propos relatif à l'espace n'est pas non plus sans rapport avec les procédures d'« immunité » qui remontent au VII<sup>e</sup> siècle et qui interdisent aux autorités laïques de pénétrer dans le ressort d'une église notamment pour y percevoir des redevances ; il justifie aussi une procédure plus tardive, celle de la limitation du contrôle épiscopal

à laquelle on a fait référence plus haut en parlant des démarches faites par l'abbé Odilon auprès de la papauté.

L'espace positif que représente Cluny – qui se confond, sur ce point, avec l'Église universelle – est aussi un espace *en expansion* (Iogna-Prat, 1998, pp. 87, 363). Tel est le troisième thème idéologique qui contribue au contrôle des ressources. Selon un des auteurs clunisiens, le terme Cluny tirerait son étymologie du latin *cluere* qui signifie s'accroître ; comme une semence féconde, le modeste monastère est parvenu à remplir « une grande partie de la terre » (*idem*, p. 61). Pierre le Vénérable emprunte encore une autre image biblique : Cluny est une vigne dont les moines sont les sarments ; elle s'étend vers l'Orient et l'Occident, jusqu'à la mer (*idem*, p. 61). Un autre commentateur décrit ainsi l'expansion du mouvement bénédictin, dont Cluny est le fer de lance : « Dans les villages, les bourgs, les villes, les places fortes et jusque dans les bois et les plaines (...), les essaims de moines qui ne cessaient, infatigables, de se propager en toutes directions ; (ainsi) bien des lieux se trouvèrent signalés par le saint nom de Dieu et le culte des saints, qui précédemment ne constituaient que des tavernes de fauves ou des cavernes de brigands » (cité par *idem*, p. 177). Non seulement Cluny doit s'étendre en mordant sur l'espace du diable, il a aussi, selon certains, la vocation d'inclure l'ensemble des autres monastères ; il représente, selon un auteur anonyme du XIII<sup>e</sup> siècle, le *monasterium omnium monasteriorum* (*idem*, pp. 240-245).

Parmi les œuvres que nous ont léguées les moines de Cluny et qui ont été commentées par les historiens, nous avons donc sélectionné trois thèmes – celui de la justification de la pastorale des morts, celui de la conception de l'espace et enfin le thème de l'expansion de Cluny – qui, même s'ils comportent bien d'autres significations (8), peuvent être mis en rapport avec notre hypothèse selon laquelle certains propos tenus par des moines et abbés de Cluny ont pu permettre à l'organisation d'obtenir et de contrôler les ressources dont elle avait besoin. Pour les deux premiers thèmes, c'est bien de la dépendance de l'ordre de Cluny par rapport à des ins-

---

(8) Citons, parmi d'autres, cette hypothèse défendue tant par IOGNA-PRAT que par GUERREAU selon laquelle le rapport de domination tel qu'il prévaut au Moyen Âge recourt très largement à l'utilisation de l'espace. Iogna-Prat parle à ce propos de « l'enracinement des pouvoirs dans une terre (IOGNA-PRAT, 1998, p.180) et Guerreau suggère encore plus explicitement que la domination sur les populations agricoles à laquelle on a affaire à cette époque consiste à « fixer les hommes au sol » (GUERREAU, 1999, p. 397). La richesse de l'histoire de Cluny se prête donc à de multiples interprétations. Ce n'est d'ailleurs pas une mince affaire que d'identifier, parmi les propos et, plus largement, parmi les comportements des acteurs de l'époque, ceux que l'on peut retenir à l'appui de notre hypothèse du contrôle des ressources. Deux critères principalement nous ont servi à opérer cette sélection. Nous les énonçons ci-dessous en les illustrant chacun par un exemple. Le premier critère – qui nous semble aussi le plus sûr – consiste à considérer qu'un propos illustre nos hypothèses quand celui (ceux) qui le tien(n)ent le met(tent) explicitement en rapport avec la question des ressources. On peut illustrer l'usage de ce critère par l'exemple suivant : dans le courant du XIII<sup>e</sup> siècle plusieurs chapitres généraux de l'ordre se plaignent que le nombre trop important de moines accueillis dans les monastères pèse négativement sur leur situation financière (de VALOUS, 1970, p. 33) ; on le voit, ce propos fait explicitement le lien avec le contrôle des ressources – financières, en l'occurrence. Un second critère consiste à retenir comme illustratif de nos hypothèses des propos ou des comportements qui sont intrinsèquement incohérents, ou qui sont en rupture avec le contexte idéologique dans lequel ils s'inscrivent, cette incohérence, cette rupture étant difficilement compréhensible, si ce n'est par notre hypothèse relative à l'obtention et au contrôle des ressources. À titre d'exemple, l'appréciation de Iogna-Prat livrée plus haut selon laquelle certaines pratiques funéraires sont « peu assurées sur le plan doctrinal », constitue un argument intéressant, qui apporte un certain crédit à notre interprétation à partir de l'hypothèse de la dépendance des ressources.

tances extérieures dont il est question, tandis que le troisième thème a plutôt rapport avec la dépendance qu'on a qualifiée d'interne : celle de l'abbaye de Cluny par rapport aux autres monastères qu'elle tente de contrôler.

À côté du langage, la production de symboles peut également être utilisée par les dirigeants pour contrôler les ressources nécessaires à l'organisation. Parmi les divers types de symboles maniés par les dirigeants, on privilégiera ici les bâtiments, leur décoration, ainsi que les objets qu'ils abritent. Le visiteur actuel des vestiges de l'abbaye de Cluny ne manque pas d'être impressionné par la grandeur de ce que fut le monastère et en particulier sa dernière église, dont la construction date de la fin du XI<sup>e</sup> siècle, et qui a été détruite au début du XIX<sup>e</sup> siècle. Cet édifice de 190 mètres de long a été, jusqu'à la construction de Saint-Pierre de Rome, le plus grand de la chrétienté. L'abbé Hugues, qui fait réaliser ces travaux, leur consacre une part importante de l'argent qui lui vient d'Espagne, un argent qui sert également à faire fabriquer des pièces d'orfèvrerie pour le culte. À l'époque, il était certes nécessaire d'agrandir les bâtiments mais, note Pacaut, le projet d'Hugues va au-delà des contraintes imposées par l'augmentation du nombre de moines : « Son but premier, sa plus haute ambition, c'est d'exalter dans la pierre et la splendeur de la décoration la puissance clunisienne pour qu'elle s'impose immédiatement à quiconque voit l'abbaye » (Pacaut, 1986, p. 168). De Valous réfléchit quant à lui aux avantages que représentait, pour la maison mère, l'obligation faite aux novices des autres monastères de venir faire profession à Cluny ; il estime notamment que « 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 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). Ce commentaire montre surtout en quoi les symboles visent à réduire la dépendance interne (celle de l'abbaye de Cluny par rapport aux autres monastères), mais il est probable qu'ils soient aussi utilisés par rapport à ces instances extérieures, en particulier par rapport aux hôtes de passage. Ils viseraient donc aussi à réduire la dépendance externe et seraient donc, de ce fait, relativement « polyvalents ».

### Les règles et les structures formelles

Le contrôle des ressources, on l'a montré, s'est opéré, dans le cas de Cluny, par le biais d'une intense activité relationnelle d'abord, de production de langage et de symboles ensuite. Elle a aussi consisté à produire des règles et à construire des structures organisationnelles adéquates. C'est ce qu'il nous faut à présent montrer.

Examinons d'abord la question des règles. La vie monastique, telle qu'elle se déroule à l'abbaye de Cluny et dans les autres maisons de l'ordre, est régie par la Règle établie par saint Benoît durant la première moitié du VI<sup>e</sup> siècle, règle à laquelle se réfère explicitement l'acte de fondation (Pacaut, 1986, p. 51). Cette règle se présente généralement, note Pacaut, comme « une série de conseils simples à l'usage des moines et des dirigeants du monastère » (*idem*, p. 25). On s'arrêtera brièvement ici à deux questions sur lesquelles elle va connaître des transformations tout à fait significatives, du point de vue du contrôle sur les ressources : la question

des vœux auxquels s'engagent les moines et celle des modalités de désignation de l'abbé.

Selon la Règle de saint Benoît, outre le vœu d'obéissance et le vœu de conversion des mœurs (chasteté, pauvreté), le moine fait profession de stabilité : il s'engage à garder l'état de moine toute sa vie et à séjourner dans le même monastère, montrant ainsi son attachement à la communauté. Il est clair que si une telle règle avait été maintenue, elle aurait fortement compromis l'expansion de l'ordre. Elle fut en fait modifiée dès l'abbatit d'Odon : en 931, le pape Jean XI accorde à Cluny un privilège important qui autorise l'abbé à accueillir des moines qui ont fait leurs vœux dans d'autres monastères (Pacaut, 1986, p. 89).

En ce qui concerne la seconde question, la Règle de saint Benoît stipule que l'abbé est élu par la communauté des moines du monastère (Pacaut, 1986, p. 27). Pour ce qui a trait au monastère de Cluny, cette règle est appliquée, au moins partiellement, durant la période qui nous occupe, puisque la plupart des abbés sont désignés par leur prédécesseur, ce dernier obtenant après coup l'approbation des moines. Pour les monastères et prieurés qui dépendent de Cluny, par contre, si la règle de l'élection est appliquée pendant un peu plus d'un siècle, les pratiques se transforment par la suite : à quelques exceptions près, c'est bien l'abbé de Cluny qui désigne le prieur, celui-ci étant souvent originaire d'un autre couvent que celui dont il assurera la direction ; il n'est d'ailleurs pas rare que les moines s'opposent à cette désignation. Pacaut estime que cette pratique s'explique par la volonté de la maison mère 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, puisque l'élection du prieur devient strictement interdite et que 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 (Pacaut, 1986, pp. 89, 99, 309-312).

La Règle de saint Benoît a donc connu des évolutions significatives pour notre propos. Outre ces transformations qui touchent la règle originelle, on observe aussi tout une série d'adjonctions : dès la seconde moitié du x<sup>e</sup> siècle, différentes « coutumes » ont vu le jour, qui se sont prolongées, à partir du début du XIII<sup>e</sup> siècle, en une série bien longue de « statuts ». Ils sont rédigés par les abbés ou certains de leurs collaborateurs et visent à éclairer les dispositions de la Règle, à les préciser et parfois à les transformer. Outre ces règles que l'on peut considérer comme internes, l'ordre de Cluny a également été régi par des actes édictés par des autorités supérieures, dont la papauté. Une partie significative de cet ensemble considérable concerne les rapports entre la direction de l'ordre et les prieurés qui en dépendent ; dans le langage de l'époque, les rapports entre *caput* et *membra* (de Valous, 1970, pp. 19-26 ; Cygler, 1992, pp. 66-72).

Outre cette prolifération et ces adaptations des règles, l'ordre de Cluny a aussi connu d'importants changements de structure. Une des hypothèses centrales de la théorie de Pfeffer et Salancik est que ce type de changements vise lui aussi, de manière prioritaire, à réduire la dépendance dans laquelle l'organisation se trouve par rapport à certains segments de son environnement. Les auteurs s'intéressent plus particulièrement à trois cas de figure :

- L'intégration horizontale : l'organisation prend le contrôle d'autres organisations qui produisent le même bien ou le même service ; elle réduit ainsi sa dépendance par rapport à ses concurrentes (Pfeffer et Salancik, 1978, pp. 123-126).

- L'intégration verticale : l'organisation prend le contrôle des organisations situées en amont, dont elle dépend pour son approvisionnement, ou d'organisations situées en aval, dont elle dépend pour l'écoulement de ses produits ou services (*idem*, pp. 114-123).

- La diversification : « La vulnérabilité d'une organisation peut découler du fait qu'elle dépend d'un seul type d'échanges. Dans ce cas, la solution la plus évidente est de développer une organisation qui est dépendante d'une variété d'échanges et, de ce fait, moins dépendante de chacun d'eux. Une famille dont les membres travaillent dans des entreprises différentes sera moins dépendante de l'évolution des conditions d'emploi qu'une famille dont les membres dépendent du même employeur (*idem*, p. 109). »

Deux de ces changements de structure peuvent être illustrés dans le cas de Cluny : l'intégration horizontale et la diversification. Quant à l'intégration verticale, nous n'en avons pas trouvé d'illustration dans l'histoire de l'ordre (9).

Voyons d'abord l'intégration horizontale. Une des modalités de l'expansion de Cluny répond bien à ce cas de figure. Rappelons en effet que, mis à part les cas de création d'établissements nouveaux – ce qui constitue une modalité de croissance qui ne relève pas de l'intégration horizontale – Cluny se développe par la prise de contrôle d'abbayes existantes, soit que celles-ci rejoignent volontairement la réforme, soit qu'elles y soient contraintes, souvent par une décision du Saint-Siège. Si les rapports entre ces différentes entités relèvent dans les premiers temps de « liens de charité », autrement dit, de relations informelles où l'abbé de Cluny occupe par ailleurs une place prépondérante, ils évoluent vers des formes plus formalisées que l'on a décrites ci-dessus en parlant de l'accroissement et de la complexification des règles (Iogna-Prat, 1998, pp. 62-67).

Examinons ensuite la diversification des activités. Une autre évolution qu'a connu l'ordre de Cluny relève de ce type de changement structurel. Cette évolution trouve son origine dans des changements importants du contexte social de la seconde moitié du x<sup>e</sup> siècle, bien décrits par Pacaut (1986, pp. 120-124). Cet auteur montre qu'on assiste à l'époque à un affaiblissement de la puissance des rois et à une extension des désordres. Les monastères en pâtissent : certains d'entre eux sont pillés par des bandes de guerriers ; dans d'autres cas, des paysans s'y sont réfugiés et les seigneurs locaux veulent récupérer cette main-d'œuvre, s'appropriant par la même occasion les terres et bâtiments où elle a trouvé abri ; dans d'autres circonstances encore, le climat général de trouble est l'occasion, pour les descendants des premiers donateurs, de récupérer des biens dont ils pensent avoir été spoliés, etc.

Les dirigeants des monastères réagissent dans un premier temps en mettant sur pied des troupes armées, en vue de se protéger et, le cas échéant, de poursuivre les pillards.

Mais l'essentiel de leur réaction est d'une autre nature. Sous l'influence d'Odilon, les autorités monastiques développent des contacts avec les seigneurs pour qu'ils

---

(9) Probablement ce cas de figure n'a-t-il pas sa place dans la mesure où les « services » prestés par l'organisation (prier, chanter les offices, secourir les pauvres, etc.) n'impliquent pas, comme la production des services et surtout des produits contemporains, de multiples étapes (obtention des matières premières, transformation de celles-ci, assemblage, stockage, distribution, etc.) potentiellement prises en charge par des organisations différentes.

s'associent à la haute aristocratie et en deviennent les vassaux. Pour faciliter la mise en œuvre de leur projet, ils concèdent d'ailleurs à certains seigneurs des biens fonciers qu'ils possèdent. Cette action « abouti(t) à une mutation profonde qui conduit la société féodale à s'élargir et à se conforter, et les guerriers à devenir chevaliers » (Pacaut, 1986, p. 125). Les autorités de Cluny attendent désormais de la noblesse qu'elle renonce, au moins partiellement, à la guerre, en respectant plusieurs jours par semaine la « trêve de Dieu ». Cette nouvelle mission constitue selon Pacaut « le tournant majeur de l'histoire clunisienne » (*idem*, p. 130). Elle répond à une menace qui, du fait de l'évolution sociale, pesait sur les ressources dont Cluny avait besoin pour survivre et réaliser ses missions originaires.

Ceci illustre, nous semble-t-il, les hypothèses de Pfeffer et Salancik selon lesquelles la diversification des activités est généralement liée à la tentative de l'organisation de réduire sa dépendance par rapport à son environnement. Toutefois, la manière de réduire la dépendance à laquelle on a affaire ici diffère de celle que suggèrent les auteurs. Pour eux, la diversification *multiplie les sources de dépendance* et, de ce fait, réduit la dépendance globale de l'organisation ; pour le dire plus simplement, par la diversification, l'organisation « ne met pas ses œufs dans le même panier ». Dans le cas qui nous occupe, la diversification revient plutôt à *prendre en charge un nouveau segment de l'environnement* (en l'occurrence, la petite noblesse de l'époque, devenue menaçante pour la survie de l'organisation) et à diriger vers lui une nouvelle mission (à savoir, chercher à le pacifier).

On notera que le dernier exemple que l'on vient de prendre – celui de la diversification des activités – concerne la dépendance externe : celle dans laquelle l'ordre se trouve par rapport à des instances extérieures. Les autres illustrations – modifications de la Règle, adjonctions de statuts et coutumes, intégration horizontale, etc. – ont toutes trait à la dépendance interne : celle dans laquelle l'abbaye se trouve par rapport aux autres maisons de l'ordre.

### Des relations entre les trois catégories de moyens

Si on s'interroge sur les relations existant entre les différentes catégories de moyens, deux choses méritent d'être soulignées.

Tout d'abord, les moyens ne sont pas, la plupart du temps, mis en œuvre séparément, mais s'accompagnent et souvent s'épaulent l'un l'autre. Dans bon nombre de cas, d'ailleurs, les trois catégories de moyens sont tellement imbriquées que seule l'analyse permet de distinguer, de « démêler » la part des relations, du langage et de symboles, des règles et des structures formelles. Reprenons ici l'exemple du novice qui vient à Cluny pour y prononcer ses vœux. Ce moyen de contrôle des ressources renvoie assurément à une règle : celle qui impose au nouveau moine le déplacement en question. Mais il met aussi en œuvre, plus que probablement, des relations : celles que le nouveau moine aura avec l'abbé et avec les autres membres de la maison-mère rencontrés lors de son séjour. Enfin, il « expose » le nouveau promu aux discours et aux symboles (et notamment, comme on l'a montré plus haut, les bâtiments de l'abbaye, leur décoration, etc.).

Il ne faudrait pas pour autant penser – ceci est notre second commentaire – que les trois catégories de moyens sont utilisées indistinctement dans toutes les circonstances et à tous les moments. Bien au contraire, il y a lieu de penser qu'ils ont cha-

cun leur spécificité. De ce point de vue, une hypothèse se dégage de l'examen que nous avons mené. Il semble bien qu'au cours des trois premiers siècles de l'histoire de Cluny, le contrôle des ressources s'opère de plus en plus par les règles : celles-ci, comme on l'a montré plus haut, se multiplient, se complexifient... Elles prennent la place de contrôles qui reposaient antérieurement sur des relations personnelles, avec au centre la personne de l'abbé (Iogna-Prat, 1998, pp. 62-63). Elles remplacent aussi en partie, probablement, la production de langage et de symboles ; dans les termes de Cygler, la « rigueur institutionnelle » a remplacé la « vigueur spirituelle » comme ciment unificateur de l'ordre (Cygler, 1992, p. 93). En résumé, les relations personnelles, d'une part, le langage et les symboles, d'autre part, auraient précédé et préparé le recours aux règles et aux structures formelles (10).

## Conclusions

Notre conclusion procédera en quatre temps. Nous rappellerons en premier lieu les principaux résultats de nos analyses. Dans un second point, nous discuterons les limites empiriques puis, en troisième lieu, les limites théoriques. Enfin, dans un quatrième point, nous risquerons quelques parallèles entre Cluny, d'une part, et certaines organisations contemporaines, de l'autre.

Le principal résultat de nos analyses a été de montrer que l'ordre de Cluny se prête à une approche des organisations qui met l'accent sur les échanges qu'elles entretiennent avec leur environnement, autrement dit, qu'il se prête à une approche des organisations en tant que « systèmes ouverts ». Ceci n'était pas évident dans la mesure, rappelons-le, où Cluny présente des caractéristiques – comme l'ancienneté, ou le fait qu'il s'agit d'un (ensemble de) monastère(s) – qui laissent penser qu'il serait plutôt une organisation coupée de son environnement, sans guère d'échanges avec lui, bref une organisation « fermée ». Nos analyses font en outre apparaître deux particularités de Cluny. La première, évoquée déjà à plusieurs reprises, est de distinguer deux niveaux de dépendance : interne et externe. La seconde spécificité est de faire apparaître, à ces deux niveaux, une grande variété de moyens : des moyens qui illustrent quasiment l'ensemble de ceux qui sont prédits par la théorie, depuis les relations interpersonnelles jusqu'à la formalisation, en passant par la production de langage et de symboles.

Ces analyses, dont nous venons de rappeler les principaux acquis, présentent aussi des limites, tant sur le plan empirique que du point de vue théorique. La principale limite empirique réside dans la prise en compte d'*un seul ordre religieux*. La

---

(10) Cette hypothèse nous semble mieux assurée en ce qui concerne les rapports entre l'abbaye de Cluny et ses filiales (le système plus restreint dont on a parlé plus haut) qu'en ce qui concerne les rapports entre l'ordre et son environnement (le système plus large). Si l'on se situe au niveau du système restreint, l'hypothèse dont il est question ici rejoint les propositions théoriques de Mintzberg qui parle du « cycle de vie » des organisations et qui fait l'hypothèse d'une transition de la « structure simple » (une forme d'organisation marquée par la personnalité de son directeur) vers le « missionnaire » (une forme d'organisation où les missions sont fortement mobilisatrices) et ensuite vers des formes plus bureaucratiques (MINTZBERG, 1986 ; NIZET et PICHAULT, 2001).

question se pose inévitablement : nos résultats valent-ils aussi pour d'autres organisations similaires ? Nous pensons notamment à d'autres grands ordres contemporains de Cluny, ou quelque peu postérieurs à lui, tels que les Cisterciens, les Franciscains, ou encore les Dominicains (Gerhards, 1998). Nous tenterons de répondre à cette question en distinguant d'une part, une prise de position de portée générale et de l'autre, des prises de position plus spécifiques. 1) Au premier niveau, notre hypothèse d'ensemble est que les différentes organisations que nous avons évoquées sont, tout comme Cluny, fondamentalement des « systèmes ouverts », qui entretiennent d'importants échanges avec leur environnement. Elles se prêtent donc également à des analyses en termes de dépendance pour les ressources qui leur sont nécessaires. 2) Au-delà de ce jugement d'ensemble, il conviendrait de formuler des hypothèses plus spécifiques concernant les types de ressources (immobilières, financières et/ou personnes) que ces organisations ont tenté de mobiliser aux différentes périodes de leur histoire et concernant les moyens mis en œuvre pour acquérir et conserver ces ressources (relations interpersonnelles, formalisation, langage et symboles, règles et structures formelles). Des différences apparaîtraient incontestablement (11), mais aussi certaines similitudes. Une similitude frappante nous semble être le fait que, tout comme Cluny, les ordres que nous avons mentionnés semblent bien avoir connu une transition progressive, au cours des deux premiers siècles de leur existence, d'un contrôle des ressources utilisant les relations personnelles, le langage et les symboles, à un contrôle qui utilise davantage les règles et les structures formelles (Gerhards, 1998, pp. 149-155, 209-212, 256-261).

Quant aux limites théoriques de nos analyses, elles résident principalement dans le fait que nous n'avons mobilisé qu'*une seule théorie* : celle de la dépendance concernant les ressources. D'autres théories étudient les relations entre les organisations et leur environnement (12). Par rapport à elles, la théorie que nous avons mobilisée présente notamment les trois caractéristiques suivantes : 1) *elle part de l'analyse d'une organisation* (fût-elle, comme Cluny, constituée d'un ensemble d'unités relativement indépendantes), plutôt que de prendre en compte un grand nombre d'organisations similaires, comme le font d'autres approches ; 2) elle envisage la relation organisation-environnement en se mettant « du côté de l'organisation » alors que d'autres théories se situent plutôt « du côté de l'environnement », notamment en étudiant les influences qu'il exerce sur l'organisation ; 3) elle considère de manière générale que les organisations – et en particulier les personnes ou les groupes qui les dirigent – ne sont pas entièrement déterminées par les contrain-

---

(11) Sur la question des types de ressources, on pourrait montrer notamment que, si les *ressources immobilières* furent mobilisées à Cluny dès les premières décennies de l'existence de l'ordre, elles l'ont été dans une mesure beaucoup moindre par exemple chez les Franciscains où a prévalu pendant plusieurs décennies une exigence de pauvreté non seulement individuelle, mais aussi collective. Sur la question des moyens, limitons-nous à une hypothèse très spécifique relative aux types de symboles mobilisés par les différents ordres : nous suggérons que les *habits* ont constitué, chez les Cisterciens tout comme chez les Franciscains et les Dominicains, un symbole important qui assurait la cohérence de l'ordre, ce qu'on n'a pas observé de la même manière dans le cas de Cluny (GERHARDS, 1998, pp. 150, 214, 256).

(12) On peut au moins, en suivant Hatch, distinguer trois autres théories. 1) La théorie de la *contingence*, qui montre qu'à des environnements différents correspondent des types d'organisations différents. 2) La théorie de l'*écologie des populations* qui, sur le modèle de l'évolution darwinienne, s'interroge sur la naissance, la survie, etc. de groupes d'organisations qui poursuivent des buts similaires. 3) La théorie *institutionnelle*, qui montre comment les organisations s'adaptent aux valeurs, aux normes, aux croyances de la société qui les entoure (HATCH, 2000, pp. 91-104).

tes de l'environnement, mais qu'elles disposent d'une certaine marge de liberté, *d'une certaine capacité d'action*.

Les deux spécificités de Cluny – à savoir les deux niveaux de dépendance et la variété des moyens mis en œuvre pour contrôler les ressources – nous invitent enfin à établir des parentés avec des formes d'organisation (très) contemporaines. Si l'on privilégie la première caractéristique – les deux niveaux de dépendance – on pense d'abord aux *structures divisionnalisées* apparues dans les dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle. Tout comme à Cluny, se pose, dans cette forme d'organisation, 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, des analystes de cette forme d'organisation ont montré qu'elle recourait de manière prédominante à une catégorie de moyens de contrôle de la dépendance : le contrôle formel que la maison mère opère sur les performances des divisions (Mintzberg, 1982, pp. 338-341). Le parallèle le plus intéressant nous semble dès lors celui que l'on peut établir entre Cluny et les *nouvelles formes d'organisations* (NFO) apparues plus tard, disons au cours des années quatre-vingt dix, appelées aussi, suivant les auteurs, « organisations réticulaires », ou « entreprises virtuelles », ou « entreprises modulaires », ou encore « entreprises réseaux », etc. (Fréry, 1999 ; Pichault, 2002). Ces appellations désignent également des organisations faites d'unités relativement autonomes, où la dépendance se joue donc également à deux niveaux. Mais contrairement à ce qui se passe dans les structures divisionnalisées, les travaux de recherche font apparaître ici des modalités de contrôle de la dépendance nettement plus diversifiées, nettement plus « hybrides », alliant précisément, comme à Cluny, formalisation, relations interpersonnelles et idéologie (Fréry, 1999).

Jean NIZET

*Facultés universitaires de Namur  
Université catholique de Louvain*

## BIBLIOGRAPHIE

- BEDRERO Adriaan H., *Cluny et Cîteaux au douzième siècle. L'histoire d'une controverse monastique*, Amsterdam-Maarsen, APA, 1985.
- CYGLER Florent, « L'ordre de Cluny et les 'rebellions' au XIII<sup>e</sup> siècle », *Francia*, vol. 19, n° 1, 1992, pp. 61-93.
- DUBY Georges, « Le budget de l'abbaye de Cluny entre 1080 et 1155. Économie domaniale et économie monétaire », in *Hommes et structures au Moyen Âge. Recueil d'articles*, Paris-La Haye, Mouton, 1973a, pp. 61-86.

- DUBY Georges, « Un inventaire des profits de la seigneurie clunisienne à la mort de Pierre le Vénérable », in *Hommes et structures au Moyen Âge. Recueil d'articles*, Paris-La Haye, Mouton, 1973b, pp. 87-101.
- DUBY Georges, « Le monachisme et l'économie rurale », in *Hommes et structures au Moyen Âge. Recueil d'articles*, Paris-La Haye, Mouton, 1973c, pp. 381-393.
- EMERY F.E., TRIST E.L., « The causal texture of organizational environments », *Human Relations*, vol. 18, 1965, pp. 21-32.
- FRÉRY Frédéric, *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Paris, Vuibert, 1999, (coll. « Management »).
- GERHARDS Agnès, *L'abbaye de Cluny*, Paris, Éditions Complexes, 1992, (coll. « La mémoire des lieux »).
- GERHARDS Agnès, *Dictionnaire historique des ordres religieux*, Paris, Fayard, 1998.
- GOFFMAN Erwing, *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1968, (coll. « Le sens commun »).
- GUERREAU Alain, « Féodalité », in Jacques LE GOFF, Jean-Claude SCHMITT, *Dictionnaire raisonné de l'Occident médiéval*, Paris, Fayard, 1999, pp. 387-406.
- HATCH Mary-Jo, *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, Bruxelles, De Boeck-Université, 2000 (coll. « Management »).
- IOGNA-PRAT Dominique, « Les morts dans la comptabilité céleste des Clunisiens de l'an Mil », in Dominique IOGNA-PRAT, J.-Ch PICARD, éds., *Religion et Culture. Autour de l'an mil. Royaume capétien et Lotharingie*, (Actes du colloque : « Hugues Capet 987-1987. La France de l'an mil » – Auxerre 26-27 juin 1987 et Metz 11-12 septembre 1987) Paris, Picard, 1990, pp. 55-69.
- IOGNA-PRAT Dominique, *Ordonner et exclure. Cluny et la société chrétienne face à l'hérésie, au judaïsme et à l'islam 1000-1150*, Paris, Aubier, 1998, (coll. « Historique »).
- IOGNA-PRAT Dominique, « Cluny, 910-1910 ou l'instrumentalisation de la mémoire des origines », *Revue Mabillon*, Nouvelle série, 11 (t. 72), 2000, pp. 161-185.
- LOCATELLI René, GRESSER Pierre, FIETIER Roland, MOYSE Gérard, COURTIEU Jean, *L'abbaye de Beaume-les-Messieurs*, Lons-le-Saunier, Éditions Marque-Maillard, 1978.
- MÉHU Didier, *Paix et communautés autour de l'abbaye de Cluny. Xe–XVe siècle*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 2001 (« Collection d'histoire et d'archéologie médiévale », 9).
- MINTZBERG Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1982.
- MINTZBERG Henry, *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1986.
- NIZET Jean, « L'histoire du christianisme : un miroir pour les théories sociologiques », Communication pour le XVI<sup>e</sup> Congrès international de l'AISLF, Québec, 3-7 juillet 2000, 2000.
- NIZET Jean, PICHAULT François, *Introduction à la théorie des organisations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck-Université, 2001 (coll. « Management »).
- PACAUT Marcel, *L'ordre de Cluny (909-1789)*, Paris, Fayard, 1986.
- PARISSE Michel, « Dans le cloître et hors du cloître. Les renouvellements de la vie régulière (v. 1050 – v. 1120) », in Jean-Marie MAYEUR, Charles et Luce PETRI, André VAUCHEZ, Marc VENARD, dir., *Histoire du christianisme des origines à nos jours. Tome V : Apogée de la papauté et expansion de la chrétienté (1054-1274)*, Paris, Desclée de Brouwer, 1993, pp. 141-170.
- PFEFFER Jeffrey, *Power in Organizations*, Marshfield (Mass.), Pitman Publishing Inc., 1981.
- PFEFFER Jeffrey, SALANCIK Gerald R., *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York-Hagerstown-San Francisco-Londres, Harper and Row, 1978.
- PICHAULT François, « La question de l'alignement stratégique dans le cadre des nouvelles formes organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 46, 2002, pp. 59-75.
- RACINET Philippe, *Les maisons de l'ordre de Cluny au Moyen Âge. Évolution et permanence d'un ancien ordre bénédictin au nord de Paris*, Bruxelles, Éditions Nauwelaerts, 1990 (Bibliothèque de la Revue d'histoire ecclésiastique, Fascicule 76).
- SCOTT W. Richard, *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1981.
- SELZNICK Philippe, *TVA and the Grass Roots*, New York, Harper and Row, 1949.
- VALOUS Guy de, *Le monachisme clunisien des origines au XI<sup>e</sup> siècle. Vie intérieure des monastères et organisation de l'ordre*, Paris, Éditions A. et J. Picard, 1970.

### Résumé

*Diverses théories postulent que les organisations anciennes sont plus « autosuffisantes », plus « fermées » que les organisations contemporaines. Cet article prend le contre-pied de ces affirmations en montrant que l'ordre de Cluny, durant les premiers siècles de son existence (X<sup>e</sup>-XII<sup>e</sup> siècle), entretient des rapports étroits avec son environnement. Plus précisément, en nous situant dans le cadre de la ressource dépendance perspective, nous montrons que Cluny a besoin de ressources diverses – ressources immobilières, financières et humaines – et qu'il met en place des moyens très diversifiés pour les acquérir et en garder le contrôle. Ces moyens sont de trois ordres : 1) des relations personnelles avec des acteurs clé de l'environnement, 2) l'usage du langage et des symboles et 3) des règles et des structures formelles. Sur plusieurs points, les rapports que Cluny entretient avec son environnement présentent des similarités avec ce qu'on observe dans certaines organisations contemporaines.*

### Abstract

*Various theories assume that ancient organizations are more « self-contained », more « closed » than contemporary organizations. This article takes the opposite point of view. It shows that the monastic order of Cluny has close relationship with its environment during the first centuries of his existence (10<sup>th</sup>-12<sup>th</sup> centuries). More precisely, from the resource dependance perspective, we argue that Cluny needs different resources – real estate, financial and human – and uses several means to obtain them and hold control over them. These means are of three types: 1) personal relationships with key stakeholders from the environment, 2) language and symbols and 3) rules and formal structures. In several ways, relationships between Cluny and its environment are similar to what we observe in some contemporary organizations.*

### Resumen

*Diversas teorías postulan que las organizaciones antiguas son más « autosuficientes », más « cerradas » que las organizaciones contemporáneas. El presente artículo adopta una posición contraria a dichas afirmaciones a través de la demostración del hecho que la orden de Cluny mantiene relaciones estrechas con su entorno durante los primeros siglos de su existencia (Siglos X<sup>o</sup>-XII<sup>o</sup>). Más exactamente, y con el fin de situarnos en el marco de la resource dependance perspective, mostramos que Cluny tiene necesidad de recursos diversos – recursos inmobiliarios, financieros y humanos – y que despliega medios muy diversificados con el fin de adquirir y mantener el control. Dichos medios son de tres tipos: 1) Relaciones personales con actores claves del entorno ; 2) el uso del lenguaje et de los símbolos y 3) reglas y estructuras formales. Las relaciones que Cluny mantiene con su entorno presentan, en varios aspectos, similitudes con lo que se puede observar en ciertas organizaciones contemporáneas.*