

# L'économie monastique : le management de la sobriété entre innovation et tradition

par

■ **Marie-Catherine Paquier** ■

Enseignante-chercheuse à l'EBS-Paris et chercheuse associée au Cnam

## En bref

Depuis le VI<sup>e</sup> siècle, les monastères contemplatifs chrétiens équilibrent leur vie entre la prière et le travail, selon le précepte *ora et labora*, dicté par la règle de saint Benoît et repris par les différentes règles monastiques. Qu'en est-il aujourd'hui? Comment ces organisations séculaires arrivent-elles à tenir ce fragile équilibre, prises en étau entre leurs priorités spirituelles, leur vie de sobriété en retrait du monde, la raréfaction des vocations, les nécessités de trouver des revenus pour (sur)vivre et les exigences toujours plus pressantes et normées des marchés? Les travaux de Marie-Catherine Paquier, qui fait partie des très rares chercheurs en gestion à travailler en immersion longitudinale dans les monastères, révèlent la façon dont ces écosystèmes se sont approprié les outils de gestion pour développer un art du management de la sobriété ou de la suffisance. Entre tradition et innovation, Marie-Catherine Paquier détaille en particulier une pratique nuancée du marketing fondée sur « *ce qui suffit* ».

Compte rendu rédigé par Erik Unger

Séminaire animé par Gilles Garel

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • GRTgaz • Holding 6-24 • IdVectoR<sup>2</sup> • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios<sup>3</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

J'ai exercé pendant plus d'une dizaine d'années des fonctions commerciales et marketing en entreprise avant de devenir enseignante en école de commerce. Je me suis ensuite tournée vers la recherche et j'ai soutenu ma thèse au Cnam. Mes premiers travaux de recherche, entamés il y a une douzaine d'années, ont porté sur l'économie monastique. Ce thème m'intéressait à titre personnel, mais aussi parce qu'il croise sur le plan académique deux logiques en apparence incompatibles : la logique du monde monastique, qui vit en retrait du monde, en clôture, en silence, sur un temps long, et la logique du monde de la consommation, qui s'insère dans un monde profane, fait d'interconnexions, de bruit et d'immédiateté.

Les produits monastiques sont l'un des points de rencontre entre ces deux logiques. Issus et fabriqués par des institutions séculaires, ces produits sont totalement dans l'air du temps. Naturels, artisanaux, locaux, ils sont porteurs d'une dimension éthique.

J'ai acquis très progressivement une légitimité dans le monde monastique, alors que j'ai débuté sans accointances particulières avec cet univers. Mes premiers travaux de recherche, qui s'appuyaient sur des observations externes, ont été jugés utiles et ont été mis en œuvre dans certaines communautés monastiques, ensuite de quoi j'ai petit à petit été acceptée sur le terrain.

Je vous présente aujourd'hui une synthèse de ces travaux. Dans la lignée de la dernière séance de ce séminaire, dont l'orateur était Franck Aggeri<sup>1</sup>, mon exposé poursuit trois questionnements : la finalité de l'innovation monastique, la capacité de discernement et la quête d'un marketing alternatif visant la sobriété dans la consommation.

## Contexte des activités lucratives monastiques

### *L'offre lucrative des monastères contemplatifs*

L'offre de produits des 290 monastères contemplatifs chrétiens français est composite. Parmi les 4 000 références de produits, on trouve des produits alimentaires (biscuits, confitures, huiles, vin, bière, jus de fruits, etc.) et des produits non-alimentaires (cosmétiques, objets de décoration, de piété, produits de couture, etc.). Les monastères offrent aussi des services comme l'impression ou la restauration de tableaux.

Ces gammes de produits sont toujours fabriquées de façon artisanale. Leurs composants sont les plus naturels possibles, mais tous les produits ne sont pas bios, loin de là. Les fournisseurs sont locaux et la distribution est locale.

Les monastères pratiquent des prix de vente dits d'*écrémage*. Ils se situent légèrement au-dessus de la moyenne du marché, comme les produits issus du commerce équitable ou les produits bios. La distribution est organisée par les monastères. Elle reste sélective, même si elle est devenue multicanale, physique et digitale. Enfin, la communication est très discrète, voire silencieuse, et très relationnelle. Le mix marketing monastique est donc très cohérent.

### *La place du travail dans les monastères*

Qu'elles soient féminines ou masculines, les communautés représentent une grande diversité d'ordres (bénédictin(e)s, cistercien(ne)s, trappistes, clarisses, carmélites...). Les règles monastiques réglementent la vie contemplative et la place du travail. Selon la règle la plus connue, celle de saint Benoît, la place

---

1. Franck Aggeri, « [L'innovation, mais pour quoi faire?](#) », séminaire Management de l'innovation, séance du 20 septembre 2023.

du travail est définie par le précepte *ora et labora* (prie et travaille). Le monastère y est comparé à une officine (*officina*), c'est-à-dire un atelier dans lequel on transforme les âmes, mais aussi la matière. Pour saint Benoît, transformer la matière, c'est aussi transformer les âmes. Trois activités permettent ces transformations : les offices, la *lectio divina* et le travail.

Les offices sont les prières collectives qui scandent la journée des moines et moniales, sept à huit fois par jour. Ces derniers cessent alors toute activité pour rejoindre l'église. La *lectio divina* est ce temps de prière et de lecture, de méditation individuelle en silence, au scriptorium. Quant au travail, saint Benoît estime que « *l'oisiveté est l'ennemi de l'âme* » et que les moines ne sont moines que s'ils vivent du travail de leurs mains. Au-delà de la nécessité économique, le travail est aussi une forme de prière horizontale, en lien avec autrui, en lien avec la terre, qui vient compléter les deux autres formes de prière, plus verticales.

Le travail concerne trois types d'activités : le service à la communauté, l'accueil monastique et les activités lucratives. Le service à la communauté rassemble toutes les tâches et corvées, telles le ménage, la préparation des repas et la vaisselle. L'accueil monastique est une activité de premier plan répondant à la règle : « *Tu accueilleras l'hôte de passage comme tu accueilles le Christ* ». L'accueil monastique n'est pas considéré comme une activité lucrative par le fisc, car le retraitant fait un don en échange de l'accueil reçu. Enfin, il y a les activités lucratives, telles que la fabrication de produits artisanaux ou les services.

Le travail dans les monastères est assez spécialisé, mais il n'est possédé par personne. Le père abbé ou la mère abbesse distribue des charges aux moines et moniales pour une durée de trois à cinq ans, de sorte que personne ne s'attribue un pré carré. Ces charges monastiques vont des plus spirituelles (la liturgie) aux plus temporelles (la fabrication des produits et leur vente). La "cellérierie", plus souvent connue sous le terme d'économat, représente en revanche une charge transversale. Elle gère les dépenses et les recettes des autres charges, paie les fournisseurs, les salaires, les assurances, les équipements et perçoit principalement le produit des ventes et les pensions de retraite. Le cas monastique, bien qu'extrême, présente de nombreuses analogies avec celui de l'entreprise. La conflictualité entre les fabricants, les vendeurs et le financier, par exemple, s'observe aussi dans les monastères.

### *Les fondamentaux monastiques qui impactent les activités lucratives*

Le rapport au temps, le discernement communautaire, le silence et la clôture, ainsi que la gratuité imprègnent la pratique des activités lucratives.

Dans un monastère, des temps pluriels et de natures diverses se superposent : temps de la vie éternelle, temps liturgique (Noël, Pâques...) et temps des offices. Il en résulte que la durée maximale qui peut être consacrée de façon continue à une activité lucrative est estimée à deux heures et que les personnes en charge de ces activités ne peuvent y consacrer plus de cinq heures par jour.

Cette interruption du travail offre un temps de discernement pour prendre de la distance. Le fait de s'extraire de sa tâche dès que sonne la cloche permet aux moines et moniales de poser leurs idées avant de prendre des décisions. Ces décisions sont toujours communautaires, même si elles ne font pas forcément appel à toute la communauté. Le conseil économique s'entoure d'une équipe restreinte pour prendre les décisions économiques, qui reviennent fréquemment.

Dans le travail monastique en ateliers, le silence peut être très impressionnant, mais il n'empêche pas de communiquer. On se parle en se disant l'essentiel. Le principe de la clôture réduit aussi la communication vers l'extérieur. De fait, les monastères communiquent très peu sur les produits et la marque qui les représente.

Enfin, l'activité économique reste imprégnée de l'esprit du don, qui est l'un des fondements de la vie chrétienne et monastique. Cela ne va pas sans créer des complications, notamment pour calculer le coût de revient des produits et fixer leur prix de vente.