

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^e 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 :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • GRTgaz • Holding 6-24 • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios³

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 Aggeri¹, 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.

Les monastères et l'innovation

Les monastères ont tissé avec l'innovation des liens séculaires. Au Moyen Âge, les monastères ont été à l'origine de grandes innovations dans les domaines agricoles et techniques, comme le défrichage, l'assainissement, l'exploitation des forêts, l'hydraulique, la viticulture, la métallurgie, l'architecture et l'aménagement des territoires, pour ne citer que quelques exemples.

La réforme cistercienne du XII^e siècle a produit d'importantes innovations organisationnelles. En un siècle et demi, l'ordre cistercien, fondé à l'abbaye de Cîteaux, a essaimé en 300 abbayes dans toute l'Europe. La *Carta Caritatis* a permis d'organiser ce développement très rapide. Elle fournit une vision commune aux communautés disséminées, tout en laissant une relative autonomie pour que chacune d'elles puisse s'adapter au contexte local. De nombreux entrepreneurs s'en inspirent encore aujourd'hui (sans forcément le savoir) pour partager une vision commune avec leurs filiales, tout en leur laissant de l'autonomie. Voici un autre exemple : la paternité de la comptabilité en partie double reste obscure, car elle est attribuée tantôt aux monastères, tantôt aux marchands vénitiens. En tout cas, le premier ouvrage de comptabilité a bien été écrit par un moine, Luca Pacioli, au XV^e siècle.

Aujourd'hui encore, dans le cadre de leurs activités lucratives, les communautés continuent d'innover sur le plan organisationnel. En voici trois exemples.

L'écosystème collaboratif et les nouvelles manières d'opérer

Le premier exemple de ce fonctionnement en écosystème concerne la cocreation de produits. Des communautés peuvent cocréer des produits avec des distributeurs ou d'autres communautés. La Boutique de Théophile, premier site de vente en ligne de produits monastiques, s'est rapprochée de la communauté très fermée des Clarisses pour produire et vendre un ail noir bio confit, très en vogue dans la cuisine d'aujourd'hui. Deux communautés trappistes, féminine à Échourgnac en Dordogne et masculine à Timadeuc en Bretagne, ont élaboré une recette commune de fromage de la Trappe au vin de noix. L'achat des matières premières s'effectue en commun, selon un même cahier des charges, mais chaque communauté commercialise ses fromages sous sa propre marque. Ces deux communautés sont, en définitive, des "coopétiteurs", coopérant pour la fabrication des produits, mais en compétition pour leur commercialisation.

Un autre exemple de ce fonctionnement en écosystème est le maillage commercial. Les monastères ont organisé un maillage commercial très puissant à travers 200 magasins monastiques qui pratiquent aussi la vente par correspondance et par téléphone, et pour certains par internet.

Les communautés peuvent décider d'un mode collaboratif de distribution, afin de réaliser des économies d'échelle. Ainsi, une vingtaine de communautés se sont regroupées dans une association pour créer la Boutique de Théophile, le site de vente en ligne déjà cité. Un webmestre a été embauché pour prendre en charge le fonctionnement et la communication de ce site. Néanmoins, cette activité reste pilotée par les monastères : les moines et moniales siègent au conseil d'administration et décident de la stratégie.

Les communautés ont aussi intégré les nouveaux comportements d'achat des consommateurs. À côté des circuits de distribution traditionnels (cavistes, épicerie fines, etc.), elles fournissent désormais des sites innovants comme Divine Box, qui expédie chaque mois une box contenant des produits monastiques à ses clients moyennant un abonnement.

Enfin, ce fonctionnement s'applique également à l'approvisionnement. Les monastères proposent ainsi un catalogue commun présentant des produits complémentaires aux leurs, qui portent les mêmes valeurs et leur permettent d'étoffer leur assortiment. Dans ce but, les moines et moniales tissent des liens avec la centrale d'achat chrétienne Le Cèdre ou recourent à d'autres formes d'approvisionnement compatibles avec leurs valeurs éthiques et solidaires.

L'ensemble de cet écosystème monastique se caractérise par une communauté de destin, une vision commune et un sens de l'entraide. Il s'étend au-delà des moines et moniales pour inclure des laïcs salariés ou bénévoles,

des acteurs associatifs ou marchands, qui œuvrent ensemble pour assurer la pérennité économique des monastères. À la manière de la *Carta Caritatis*, ils partagent une vision commune sur la manière de commercer, tout en veillant à ce que chacun conserve son autonomie.

De nouvelles formes de collaboration avec les laïcs

Depuis le Moyen Âge, les monastères s'interrogent sur la place à accorder aux partenariats avec les laïcs. Les partenariats sont nécessaires pour assurer la subsistance des monastères, mais ils rendent la clôture poreuse. Certaines communautés sont très ouvertes et acceptent une large proportion de laïcs dans leurs ateliers de production, quand d'autres les refusent catégoriquement.

Les monastères peuvent ponctuellement faire appel à des compétences externes. Par exemple, l'abbaye Notre-Dame de Jouarre, située en Seine-et-Marne, est réputée pour ses santons de Noël, mais elle s'est trouvée démunie quand il a fallu revoir de fond en comble l'accueil des visiteurs. Elle s'en est remise à des experts bénévoles, dont je faisais partie, afin d'imaginer une nouvelle forme d'accueil. Pour réaliser ce nouvel espace, à la fois magasin, lieu d'exposition des produits, lieu de repos et lieu d'aiguillage pour l'hôtellerie, il a fallu recourir à des prestataires extérieurs, tels des architectes ou des entrepreneurs, et faire appel à un financement extérieur.

Les monastères peuvent aussi décider de pérenniser une association avec les laïcs. Les cisterciennes-trappistes d'Échourgnac étaient en nombre insuffisant pour s'occuper de leur fromagerie, ce qui les avaient amenées à faire appel à des salariés qu'elles avaient du mal à gérer. Elles ont créé, il y a trois ans, une société commune avec des laïcs. L'association est quasi paritaire, mais elles conservent la majorité décisionnelle. Les laïcs dirigent la fromagerie et les sœurs, détentrices du savoir-faire, continuent de travailler dans la fromagerie aux côtés des salariés.

Des jeunes cisterciennes de l'abbaye Sainte-Marie de Boulaur, près de Toulouse, ont développé un projet d'entrepreneuriat féminin pour créer la grange cistercienne du XXI^e siècle. Un chantier participatif et du *crowdfunding* ont permis de transformer cette grange en un espace d'accueil qualifié par les sœurs d'"écotone". Un écotone est le point de rencontre entre deux écosystèmes, par exemple les berges d'un lac avec la lisière d'une forêt. Pour que l'écotone fonctionne, les deux écosystèmes doivent être préservés et garder leurs caractéristiques propres. L'écotone de Boulaur comprend le point de vente des produits monastiques ou locaux, un préau pour démarrer les visites ou faire des pique-niques, une halle pour des événements, etc. Cette zone de perméabilité entre différents systèmes permet de faire se croiser les visiteurs, les voisins, les collectivités locales et la communauté.

Le renouveau de la marque Monastic

La marque Monastic a été créée en 1989 par un collectif de moines fromagers, dans une démarche de protection face au fromage industriel Chaussée aux Moines®, dont la publicité "parasitait" l'univers monastique. Les produits de cette nouvelle marque devaient respecter trois critères : être fabriqués dans l'enceinte d'un monastère, sous la responsabilité de moines ou de moniales et par une grande majorité de moines ou de moniales. Le vieillissement démographique des communautés ainsi que la demande croissante de compétences spécialisées en hygiène et sécurité ont rendu ces critères impossibles à tenir. Au début des années 2010, seules une poignée de communautés étaient en mesure de respecter ces critères. Cette situation commençait à créer une crise de confiance chez les consommateurs quant à la crédibilité des produits monastiques. Une grande remise à plat fut donc décidée en 2014. Le conseil d'administration de l'association Monastic a créé un groupe de travail, composé de moines, de moniales et de laïcs, dont je faisais partie. Nous sommes allés observer et recueillir les manières d'opérer dans les ateliers des différentes communautés, afin d'élaborer une nouvelle grille de critères, qui a été mise en place et qui continue d'être améliorée.

Cette démarche ressemblait en fait à une analyse par le cycle de vie. Elle interrogeait, en effet, l'approvisionnement, la fabrication, l'emballage, la commercialisation et, de façon générale, l'organisation de toute la chaîne. Son objectif était de prouver au consommateur que la communauté garde la maîtrise de l'ensemble des étapes. Même si certaines de ces étapes peuvent faire appel à des intervenants extérieurs, la communauté en est le maître

d'œuvre. Elle remplit elle-même la grille de critères, qui permet de contrôler chaque étape. Ensuite, un comité de relecteurs monastiques évalue ce qui a été renseigné dans cette grille, et la présidence de l'association valide ou non l'attribution de la marque Monastic. L'ensemble des communautés se réfèrent aujourd'hui à cette grille d'autoévaluation.

Les trois types d'innovation organisationnelle que je viens d'évoquer ont pour point commun d'être des processus collectifs, déployés sur un temps long. C'est justement ce temps qui manque si souvent en entreprise et qui est un allié capital pour que les communautés de destin puissent construire et s'approprier les innovations, tout en ne perdant pas de vue la vision commune.

Perspectives

Je voudrais maintenant partager avec vous deux perspectives de recherche auxquelles j'ai commencé à réfléchir : l'innovation de préservation et le marketing de la suffisance.

L'innovation de préservation

Les monastères innoveraient essentiellement pour préserver leurs fondamentaux monastiques : le temps spirituel et le temps communautaire. Le temps de l'atelier ne doit en aucun cas empiéter sur le temps de la prière ou sur le temps de l'entraide communautaire. Les monastères innoveraient aussi pour préserver la clôture, ce qui, paradoxalement, les oblige à une certaine porosité. Ils doivent pouvoir arbitrer avec discernement entre les finalités spirituelles, qui sont prioritaires, et les finalités économiques, qui sont au service de ces finalités spirituelles. De nombreuses communautés sont sur le fil du rasoir et ajustent en permanence cet équilibre. L'exemple emblématique de ce tiraillement est fourni par la Grande Chartreuse, qui a décidé de renoncer à des commandes additionnelles de sa liqueur pour préserver ses fondamentaux. Elle pourrait revenir sur ce renoncement si des innovations organisationnelles lui permettaient de préserver ses priorités.

Cette réflexion sur l'innovation de préservation pourrait s'appuyer sur trois socles théoriques.

Le premier interrogerait les liens entre tradition et innovation, deux termes souvent mis en opposition. Pourtant, des auteurs comme Dumoulin et Simon (2008) ont montré que l'innovation et la tradition peuvent être les deux faces d'une même médaille. *L'innovation through tradition*, ou ITT, inspire de nombreuses marques, notamment de luxe, qui s'appuient sur la tradition pour lancer de nouveaux produits. Les monastères font l'inverse, en pratiquant la *tradition through innovation*, ou TTI (De Massis et al., 2016; Paquier et Morin-Delerm, 2017) : ils maintiennent leurs traditions à travers l'innovation.

Le deuxième socle reprendrait tout le corpus théorique relatif aux communautés de pratiques : l'écosystème collaboratif, coopératif, coopétitif (Vargo et Lush, 2004), l'engagement, l'interaction (Wenger et al, 2002; Cox, 2005; Brown et Duguid, 1991), la logique du service dominant (Moore, 1993; Laurent, 2018) et, enfin, la place de la gratuité (Mauss, 1925; Willaime, 2003; Paquier, 2015).

Le dernier socle concernerait l'intelligence collective et, plus précisément, l'idée de fertilisation croisée, de coconstruction chemin faisant (Edouard et Gratacap, 2011; Zara, 2012) et la notion d'écologie des idées, qui peut fonctionner dès lors qu'il y a un capital social (des hommes), un capital technique (des supports techniques), un capital culturel (une mémoire partagée) et un capital intellectuel (un foisonnement d'idées) (Levy, 2003). Or, les monastères sont très impliqués en écologie intégrale, un concept développé par le pape François dans son encyclique *Laudato si* parue en juin 2015, dont la finalité est de préserver « *la maison commune* » contre les effets du changement climatique.

L'innovation de préservation s'oppose ainsi à l'innovation de rupture et à la destruction créatrice.

Le marketing de la suffisance

Le terme *sobriété* est un peu galvaudé. Je lui préfère celui de *suffisance*, l'autre traduction possible de *sufficiency*. La sobriété est considérée comme une contrainte imposée et peu désirable, alors que la suffisance induit

l'idée d'un discernement, d'un choix assumé. La suffisance est d'autant plus séduisante que « *ce qui suffit* » est une occurrence importante dans la règle de saint Benoît, tant pour ce qui concerne le matériel (aliments, boissons, vêtements...) que le spirituel (réparation des fautes).

Pour définir le marketing de la suffisance, je suis partie de ce qui est attendu des entreprises pour que la société puisse s'engager dans une démarche de sobriété. On attend d'elles qu'elles réussissent à rendre la sobriété désirable, qu'elles aident le consommateur à devenir autonome et responsable et, enfin, qu'elles se transforment pour incarner la sobriété.

Certaines d'entre elles ont entrepris de faire du marketing de la sobriété, en mettant en avant la durabilité et la réparabilité des produits. Elles aident le consommateur à devenir responsable dans ses choix de consommation, en l'informant sur les impacts sociaux et environnementaux des produits. Au-delà de l'offre et de son marketing, ces entreprises se transforment progressivement pour répondre à une somme d'injonctions externes, c'est-à-dire de la part des consommateurs, des pouvoirs publics, des salariés et, parfois, des investisseurs. Elles sont alors amenées à réfléchir à leur finalité et peuvent définir leur raison d'être ou leur mission, conformément aux possibilités ouvertes par la loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises). Elles peuvent aussi être amenées à transformer leur *business model*, en promouvant, par exemple, l'usage plutôt que la possession, les services connexes aux produits plutôt que le renouvellement infini de ces produits.

Cette démarche, notamment en marketing, a fait l'objet de tout un ensemble de recherches, introduisant les notions de *demarketing* (Kotler, 1971), puis de *marketing mesuré* (Cova, 2006), de *consommation et sobriété* (Guillard, 2021)², d'*innovation sociale* (Beji-Bécheur et Bonnemaizon, 2022). Néanmoins, la plupart de ces démarches de transformation des entreprises sont *externally driven*, c'est-à-dire motivées par des injonctions provenant de l'extérieur, avec un risque de *sufficiency washing* qui est l'équivalent du *greenwashing* pour la sobriété.

C'est toute la différence avec les monastères qui, eux, sont *internally driven*. Ils pensent d'abord à eux-mêmes quand ils conçoivent une offre. Ils ne pensent ni aux consommateurs ni aux concurrents, ils fixent avec discernement leurs priorités et leurs limites propres. La norme du suffisant est définie en communauté et passe en revue chaque étape de production sous le double angle de la qualité et de la quantité. Les notions de justesse et de décence sont aussi prises en compte.

Ces enseignements issus des monastères nous permettent de concevoir ce marketing de la suffisance sous la forme d'un continuum. À l'opposé des entreprises qui pratiquent un marketing de la sobriété en réponse à des injonctions extérieures, les monastères commencent par réfléchir par rapport à eux-mêmes. Ils s'alignent selon leurs priorités internes, puis voient ce que cela donne sur le marché. Le marketing de la suffisance ne se définit par aucun de ces deux extrêmes, mais comme un continuum qui permet de concilier la réponse apportée aux attentes extérieures et la résonance en interne.

Le cas monastique est évidemment extrême, et donc non répliquable à l'identique. Il peut toutefois inspirer des entrepreneurs ou des entreprises qui questionnent leurs finalités relatives à l'économie, à l'innovation ou au travail. Les monastères posent la question de « *ce qui suffit* » afin de se fixer des limites. Certaines entreprises se sont déjà engagées dans une démarche similaire, en renonçant à des marchés, à des clients ou à une croissance illimitée : des entreprises à mission, des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), des fondations actionnaires d'entreprise, etc

2. Valérie Guillard, « [Comment amener le consommateur à vraiment pratiquer la sobriété?](#) », séminaire Économie et sens, séance du 13 avril 2022.

Qualité et critères de fabrication des produits monastiques

Un intervenant : *La qualité des produits monastiques n'a pas toujours été bonne. Quels ont été les efforts menés pour les améliorer ?*

Marie-Catherine Paquier : La qualité est au cœur du renouveau de la marque Monastic. Pour se voir attribuer ce label, les monastères doivent désormais prouver qu'ils ont mis place un système de contrôle de la qualité à l'aide de la grille d'autoévaluation. Ces contrôles portent sur les fournisseurs, leurs sous-traitants et l'interne. Les produits sont contrôlés à la sortie selon des niveaux de qualité. La marque Monastic vérifie la traçabilité de tous les produits, ne serait-ce que pour répondre aux exigences de la réglementation. Cet objectif de mise en conformité à la marque a eu pour effet de sensibiliser les acteurs monastiques et laïcs au sein des ateliers à l'absolue nécessité de professionnaliser les pratiques.

Int. : *La baisse des vocations de moines et moniales a-t-elle un effet sur les activités lucratives, qui pourrait amener les monastères à faire intervenir plus de laïcs ?*

M.-C. P. : La baisse des vocations a effectivement eu un impact sur les activités lucratives et a réinterrogé la relation avec les laïcs. Les critères de la marque Monastic ont dû être remis à plat, puisque « *l'ouvrison substantielle des produits des moines et moniales* », une des conditions préalables à l'attribution de la marque, n'était plus avérée dans certains ateliers qui comportaient, par exemple, une ou deux sœurs pour huit salariés laïcs. Il a fallu aussi éduquer les consommateurs à cette réalité, en les rassurant sur le fait que la communauté conserve toujours le contrôle de ce qui est produit.

Équilibre financier des communautés monastiques

Int. : *Les communautés sont-elles autosuffisantes ? Si oui, quelle est la contribution des activités lucratives dans leur équilibre financier ? Qu'advient-il des éventuels profits ? L'Église centrale ou le Vatican prélèvent-ils des impôts ?*

M.-C. P. : La fabrication et la vente des produits couvrent, en moyenne, près de 50 % des besoins d'une communauté. Les autres revenus proviennent, sans ordre défini, des activités d'accueil monastique, des pensions de retraite, des dons et legs et, enfin, des revenus financiers et fonciers. Les moines et moniales font vœu de pauvreté en arrivant dans une communauté et ils peuvent donc décider d'offrir à celle-ci leur patrimoine, leurs revenus financiers ou fonciers et leur future retraite. Il n'y a aucun lien financier entre les communautés et l'Église centrale ou le Vatican. Il n'y a pas non plus de flux financiers entre les communautés ni même au sein d'un ordre.

La communauté sectorise toutes ses activités commerciales dans une société commerciale. Les profits sont réinvestis dans l'entreprise, ou bien reversés à l'actionnaire unique qui est la communauté, ou bien encore distribués à des œuvres sociales selon la tradition de l'unité monastique concernée.

Les partenariats avec de nouveaux acteurs laïcs et leur impact perturbateur

Int. : *Quel est le rôle des acteurs laïcs comme Divine Box et Ritrit qui mettent beaucoup en avant des moines et moniales sur les réseaux sociaux, mais que l'on ne voit jamais ? Dans quelle mesure ont-ils un impact sur les monastères ?*

M.-C. P. : Divine Box a été fondée par des laïcs. Cette start-up, très présente sur les réseaux sociaux, propose un abonnement mensuel qui permet de recevoir à domicile une box gourmande remplie de produits monastiques. Divine Box compte aujourd'hui environ 1 000 abonnés. Le contenu des box est défini selon une thématique renouvelée tous les mois de l'année. Divine Box passe donc à l'avance des commandes fermes

aux communautés. Cette visibilité de long terme leur permet d'organiser la production et de l'insérer dans le rythme monastique. Or, ce faisant, elles cessent d'approvisionner d'autres circuits de distribution, ce qui met en danger des distributeurs comme la Boutique de Théophile ou Artisanat Monastique, alors que la mission de ces derniers est de vendre des produits de monastères et de les aider à équiper leurs ateliers en machines grâce aux profits générés par ces ventes.

De son côté, le site internet Ritrit, fondé lui aussi par des laïcs, propose des séjours de retraite dans différentes abbayes. Différentes communautés se sont inscrites sur le site pour attirer des retraitants, ce qui leur pose potentiellement un problème d'ordre fiscal. L'hôtellerie monastique est une activité lucrative puisqu'elle génère des revenus, mais elle n'est pas une activité commerciale au sens où elle n'est pas soumise à l'impôt sur les sociétés ni à la taxe sur la valeur ajoutée. Le fisc français tolère l'hôtellerie monastique, tant qu'elle respecte la règle des quatre P. Le produit doit être différent de celui que l'on trouve dans le secteur marchand; le prix ne peut pas être prédéfini; le public doit se conformer à la vie monastique et à son rythme. Ces trois premiers P sont respectés, puisque les hôtes acceptent de dormir dans des chambres au confort spartiate, de faire leur lit, de manger à heure fixe et en silence avec les moines, avant de donner à leur départ une somme d'argent laissée à leur libre appréciation. Le quatrième P interdit de faire de la publicité. Or, le fisc pourrait considérer la présence des abbayes sur ce site comme une forme de publicité, surtout si les abbayes indiquent une fourchette de prix.

Sobriété et production : comment les concilier ?

Int. : *Les communautés intègrent la suffisance et la sobriété dans leur mode de vie. Comment situent-elles les produits qu'elles commercialisent par rapport à ces préceptes ?*

M.-C. P. : Les produits monastiques proposés aux consommateurs ne reflètent pas l'image de la vie frugale des moines et moniales. Ce décalage peut être assumé. La gourmandise des produits alimentaires est testée en atelier, en matière de sucrosité, de croustillance, sans que cela ne pose de question. Les produits de soin du corps jouent sur les textures et les parfums, ce sont des produits sensoriels destinés à faire plaisir. Les sœurs qui fabriquent des produits cosmétiques utilisent pour elles-mêmes des produits beaucoup moins sophistiqués. Elles n'ont pour autant pas de rejet du soin du corps, qui fait partie de la création : il faut prendre soin de la création et donc de soi-même.

Toutefois, le décalage vis-à-vis de la sobriété peut être contré, comme dans l'exemple des Chartreux, qui ont décidé de ne pas produire plus de Chartreuse malgré une forte demande, pour des raisons de sobriété écologique. L'approvisionnement en herbes locales était devenu insuffisant sous l'effet du changement climatique, ce qui a conduit les Chartreux à importer des herbes depuis la terre entière. D'autre part, l'empreinte carbone des bouteilles expédiées aux quatre coins de la planète ne cessait de croître sous l'effet du succès mondial de la liqueur. Ils ont décidé de stopper la croissance de la production et d'élaborer une gamme de tisanes à partir des herbes locales.

■ Présentation de l'oratrice ■

Marie-Catherine Paquier : Enseignante-chercheuse à l'EBS-Paris et chercheuse associée au Cnam, elle focalise l'essentiel de ses travaux de recherche sur l'écosystème monastique français. Par une démarche d'immersion et de recherche-intervention auprès d'acteurs monastiques, elle s'intéresse à la place du discernement, du silence, du temps et de la sobriété dans les choix de gestion opérés par les monastères.

Diffusion en février 2024

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions
du séminaire Management de l'innovation sur notre site www.ecole.org.**