

# **LE MARKETING MÉDIATEUR DES MONASTÈRES**

**32<sup>e</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing**

**Mai 2016 - Lyon**

## LE MARKETING MÉDIATEUR DES MONASTÈRES

Sophie Morin-Delerm  
Université Paris-Sud 11 - IUT de Sceaux - Laboratoire RITM (EA 7360)  
email : [sophie.morin-delerm@u-psud.fr](mailto:sophie.morin-delerm@u-psud.fr)

Marie-Catherine Paquier\*  
Novancia Business School - Laboratoire LIRSA (EA 4603)  
email : [mpaquier@novancia.fr](mailto:mpaquier@novancia.fr)

\*Auteur de correspondance : 7 rue Charles Lecocq, 75015 Paris, 06 11 20 19 95.

**Résumé :** Les ordres monastiques intègrent le travail dans leur vie de prière. Aujourd'hui, pour survivre en autonomie, les monastères fabriquent et vendent, selon des principes communautaires, des produits de consommation courante. C'est ainsi que, par le biais de cette offre marchande, le monde monastique rencontre le monde de la grande consommation. Cette recherche s'interroge sur la nature de la démarche marketing des monastères. Plus précisément, l'organisation communautaire des offreurs et ses liens au marché déterminent-ils un marketing particulier ? Pour répondre à cette question, nous décrivons tout d'abord les particularités du contexte, et la façon dont les produits monastiques répondent aux aspirations des consommateurs. Nous ancrons alors le questionnement dans les travaux portant sur les différents courants du marketing et présentons la méthodologie ethnographique d'immersion utilisée. Cadre et méthodologie nous permettent enfin d'énoncer les deux caractéristiques principales d'un marketing médiateur, conciliant les injonctions de deux mondes.

**Mots clef :** Produits monastiques ; marketing médiateur ; produits singuliers ; écosystème d'affaires ; ethnographie.

## THE MEDIATORY MARKETING OF MONASTERIES

**Abstract:** Monastic orders integrate work into their life of prayer. Today, in order to survive in autonomy, monasteries make and sell, according to their communal principles, contemporary consumer products. It is as well, by way of this commercial offer, that the monastic world meets the world of mass consumption. This research examines the nature of the marketing approach of monasteries. More precisely, is a particular marketing determined by such a communal organization of providers and its links to the market? In order to answer this question, we will describe first the particularities of the context and the way in which monastic products respond to the aspirations of consumers. We therefore anchor the questioning in the works focusing on the different marketing orientations and we will present the ethnographic immersion methodology used. Framework and methodology allow us to finally formulate the two principal characteristics of a mediatory marketing, reconciling the injunctions of the two worlds.

**Keywords:** Monastic products; mediatory marketing; singular products; business ecosystem; ethnography.

# LE MARKETING MÉDIATEUR DES MONASTÈRES

## Introduction

Les ordres monastiques contemplatifs vivent en clôture et intègrent le travail dans leur vie de prière selon le précepte *Ora et Labora* (Nursie de, VI<sup>e</sup> siècle). Aujourd'hui, pour survivre en autonomie, les monastères fabriquent et vendent, selon des principes communautaires, des produits de consommation courante. C'est ainsi que, par le biais de cette offre marchande, le monde monastique rencontre le monde de la grande consommation. Cette recherche, issue d'un travail de grande envergure portant sur l'expérience d'achat de produits monastiques, se focalise sur les offreurs et s'interroge sur la nature de la démarche marketing des monastères. Plus précisément, l'organisation communautaire des offreurs détermine-t-elle un marketing particulier ? Pour répondre à cette question, nous décrivons tout d'abord les particularités du contexte, et la façon dont les produits monastiques répondent aux aspirations des consommateurs. Nous ancrons alors le questionnement dans les travaux portant sur les différents courants du marketing et présentons la méthodologie ethnographique d'immersion utilisée. Cadre et méthodologie nous permettent enfin d'énoncer les deux caractéristiques principales d'un marketing médiateur, conciliant les injonctions des mondes séculiers et réguliers.

## Un contexte particulier à l'origine d'une offre cohérente

### *Les piliers de la vie monastique : esprit communautaire et finalité spirituelle*

La vie monastique contemplative place la communauté au cœur de son organisation, elle est cénobitique. La règle de Saint Benoît<sup>1</sup> organise la vie quotidienne des monastères, régit la communauté de personnes et prône un management délégué : si l'Abbé détient l'autorité, le Conseil, composé de quelques moines élus, puis le Chapitre, composé de l'ensemble des moines, sont des organes de gouvernance et de contre-pouvoir (Le Goff, 1994). Ainsi, le précepte « fais toute chose avec conseil »<sup>2</sup> est fondamental pour la prise de décision finale qui appartient à l'Abbé. Le sens communautaire s'exprime aussi à l'extérieur du monastère. En effet, le monastère appartient à une communauté de communautés, dont l'organisation générale au sein d'un ordre est précisément réglée (Niaussat, 2001).

La communauté de moines ou moniales est constituée d'individus aux profils variés, appelés par une vocation et ayant fait le vœu de pauvreté. L'enjeu du Père Abbé ou de la Mère Abbesse est alors d'assurer la cohésion du groupe. La règle dicte un emploi du temps quotidien précis, réparti entre prière et travail<sup>3</sup>. Les moments de travail se répartissent entre tâches quotidiennes et professionnelles qui permettent de subvenir aux besoins de la communauté. Mais le vieillissement des populations, l'érosion des compétences et la venue de novices peu rôdés aux travaux artisanaux rend difficile la correspondance entre ressources humaines et projets de développement économique (Garret, 2006). Enfin, prise en ciseaux entre la baisse

---

<sup>1</sup> Cette recherche se concentre sur les ordres monastiques chrétiens contemplatifs en France. La règle de Saint Benoît sert de référence à l'ensemble des ordres contemplatifs que nous étudions ici, notamment en ce qui concerne la place dévolue au travail. Même si certains ordres sont régis par d'autres règles (les carmélites par la règle primitive de l'ordre du Mont-Carmel (XIII<sup>e</sup> siècle), les prémontrés par la règle de Saint Augustin (IV<sup>e</sup> siècle)), les cellérier(e)s rencontrés conviennent se référer à la règle de Saint Benoît. Cette règle, à l'origine de l'ordre bénédictin au VI<sup>e</sup> siècle, a ensuite été réinterprétée par les cisterciens au XII<sup>e</sup> siècle, puis par les cisterciens trappistes au XVII<sup>e</sup> siècle. Nous excluons de notre recherche les ordres mendiants (dominicains, franciscains) dont le travail consiste en activités sociales ou éducatives dans le monde séculier.

<sup>2</sup> RB3 (Règle de Saint Benoît Chapitre 3).

<sup>3</sup> « L'oisiveté est l'ennemie de l'âme. Aussi les frères doivent-ils s'adonner à certains moments au travail manuel et à d'autres heures déterminées à la lecture de la parole divine. Voici donc comment nous croyons devoir disposer les temps consacrés à l'une et à l'autre occupation » (RB 48).

des vocations et des dons, et l'augmentation des dépenses d'entretien et de mise aux normes des bâtiments, la situation financière des monastères est sous forte tension.

Ces enjeux liés aux ressources spatiales, temporelles, humaines et financières se retrouvent aussi dans les entreprises classiques. Mais une différence majeure réside dans la finalité de l'organisation et dans la possibilité ou non d'ajuster ces ressources. Dans le cas de l'économie monastique, la vocation spirituelle reste prioritaire, quelles que soient les ressources disponibles. Imprégnée de culture communautaire depuis ses fondements jusque dans son quotidien, la vie monastique tente de poursuivre une finalité économique par obligation de survie, munie de ressources souvent inadaptées ou insuffisantes. Dans ce contexte si particulier, peut-on envisager l'instauration d'une démarche marketing classique ?

### *Une offre singulière et cohérente, en accord avec les tendances de consommation*

Les produits monastiques, à la fois spirituels et matériels, « multidimensionnels et incommensurables », revêtent les caractéristiques majeures des produits singuliers (Karpik, 2007). Artisanaux et fabriqués à partir de matières premières naturelles, ils se répartissent en gammes cosmétiques et alimentaires profondes. Ils portent en eux les choix spirituels et frugaux des moines et moniales et répondent à la quête de spiritualité des consommateurs (Rinallo *et al.*, 2012 ; Poulain *et al.*, 2013). L'ancrage patrimonial des monastères, ainsi que les méthodes artisanales et éthiques de fabrication des produits, correspondent aux aspirations d'authenticité des consommateurs (Cova et Cova, 2002 ; Camus, 2004). Les prix d'écramage s'alignent sur les prix des produits « responsables » et d'épicerie fine. La communication utilise des outils relationnels et communautaires qui favorisent le bouche à oreille, au détriment de supports de masse (Jonveaux, 2011 ; Paquier et Morin-Delerm, 2012). Enfin, la diffusion des produits monastiques emprunte une distribution multi-canal sélective, répartie entre magasins physiques et virtuels, laïcs ou d'origine religieuse. Cette capacité à produire et distribuer des produits adaptés aux souhaits de consommateurs laïcs semble être le fruit d'une démarche marketing contre nature qu'il est pertinent de décrypter.

## **Cadrage théorique du questionnement et méthodologie de la recherche**

### *Quel marketing dans un contexte spirituel et communautaire ?*

Tandis que le marketing de l'offre, historiquement lié au mythe de l'ère production de Keith, correspond à une proposition technologiquement innovante (Vernette, 2001 ; Barth, 2006), le marketing de la demande s'inscrit, quant à lui, dans la vision stratégique et holistique du marketing management, et prône une analyse des besoins du marché, suivie d'une action adaptée organisée autour d'un marketing mix étendu (Kotler *et al.*, 2015). Mais le débat entre marketing de l'offre et marketing de la demande trouve son point d'ancrage dans la discordance des voix quant à la prééminence des besoins sur la conception des produits (Cochoy, 1999 ; Barth, 2006). Du fait des fondements communautaires et spirituels de la vie monastique, et de la singularité de l'offre produits, l'approche des monastères ne semble correspondre à aucune de ces deux démarches marketing classiques, fussent-elles enrichies.

Influencée par les théories conventionnalistes, une vision intermédiaire entre marketing de l'offre et marketing de la demande émerge (Gomez, 1995 ; Mathieu et Roehrich, 2005) : le marketing médiateur. La littérature nous indique que ce marketing ajuste les intérêts divergents des acteurs du marché organisés en réseau, et concilie « les optiques de l'offre avec les attentes de la demande » (Vernette, 2001). Les pratiques des monastères peuvent-elles se prévaloir de ce marketing médiateur ? L'étude de l'organisation des actions marchandes des communautés monastiques, ainsi que de l'avis des acheteurs, nous permettront de répondre à ce questionnement.

### *Une méthodologie fondée sur l'immersion dans l'écosystème monastique*

Par nature clos, le monde monastique ne peut se comprendre que de l'intérieur. Pour analyser le marketing des monastères, nous avons ainsi privilégié une approche ethnographique contextualisée progressive et complète, tant auprès des acheteurs que des offreurs (Badot et Lemoine, 2008 ; Askegaard et Linnet, 2011). Un processus inférentiel d'analyse méthodique puis d'interprétation créative a été adopté (Spiggle, 1994).

Pour la compréhension des expériences vécues par les acheteurs, le matériau est issu de 86 entretiens semi-directifs et a fait l'objet de trois phases d'analyse: lecture flottante, analyse automatisée de données textuelles (Alceste), codage manuel itératif et profond (N'Vivo). Pour la compréhension de l'organisation et de l'état d'esprit des offreurs monastiques, le matériau est issu des observations et entretiens informels avec les cellérier(e)s, des participations aux sessions de formation, ainsi que des prises de notes nourries par nos périodes d'immersion<sup>4</sup>. Ce matériau riche est le terreau d'une description dense interprétative de l'écosystème monastique (Spiggle, 1994 ; Geertz, 1998 ; Dumez, 2010), éclairée par les apports conceptuels sur les écosystèmes (Moore, 1993) et l'économie des singularités (Karpik, 2007).

### **Une organisation en réseau qui concilie les injonctions de deux mondes**

#### *Un écosystème d'affaires communautaire*

Les résultats de cette recherche en immersion montrent que l'esprit communautaire irrigue les actes d'approvisionnement, de fabrication, de distribution et de communication des monastères. En effet, dès que cela est possible, les abbayes s'approvisionnent les unes les autres, et des communautés de pratiques se mettent en place, qui échangent savoir-faire, matériels et compétences (Cusin et Loubaresse, 2015). De plus, les monastères ont le souci de l'approvisionnement local, pour confirmer leur ancrage territorial et fournir du travail à la région avec laquelle ils partagent une communauté de destin (Moore, 1993). Par ailleurs, le monde monastique français adhère à une centrale d'achat communautaire chrétienne<sup>5</sup>, dont la particularité réside dans le mode de fonctionnement coopératif et communautaire.

En aval, pour assurer au mieux la diffusion de leurs produits, les monastères français ont choisi de se rassembler pour structurer un maillage dense de canaux de distribution et pour créer une marque commune. Ainsi, concernant la distribution, les produits monastiques empruntent un réseau multicanal mis en place et contrôlé par les offreurs monastiques, et composé de points de vente religieux ou laïcs, physiques ou virtuels, en ville ou accolés aux abbayes. Les abbayes sont la pièce centrale de ce maillage : dans leurs magasins, elles proposent un assortiment composé de leurs propres produits et de ceux des autres abbayes. Cet engagement mutuel (Cusin et Loubaresse, 2015) est le même quand elles décident de créer leurs propres sites marchands, ou d'adhérer à leur *marketplace* virtuelle des *Boutiques de Théophile*. Limitées en capacités de production du fait de leur organisation prioritairement tournée vers la prière, les abbayes ont peu de quantités à proposer aux revendeurs laïcs. Une distribution sélective et concertée s'est ainsi mise en place (Paquier et Morin-Delerm, 2012). Enfin, pour réagir à l'utilisation de l'image monastique dont l'industrie agro-alimentaire et cosmétique est de plus en plus friande, les monastères ont créé en 1989 l'association *Monastic* et la marque éponyme. Cette stratégie collective a permis à l'écosystème monastique de mieux absorber les menaces venant de

---

<sup>4</sup> Nous tenons à disposition des lecteurs le calendrier des périodes d'immersion dans les monastères, d'observations non participantes et participantes dans les points de vente laïcs et religieux, des sessions de formation des cellériers, ainsi que les carnets de notes et retranscriptions des entretiens menés auprès des acheteurs des différents types de points de vente. Les verbatim significatifs seront présentés en session.

<sup>5</sup> <http://www.lecedre.fr/>

l'environnement (Pellegrin-Boucher et Gueguen, 2005). L'association *Monastic* est ainsi aujourd'hui un rassemblement de communautés monastiques unies par des objectifs communs, mais aussi parfois directement concurrentes quand elles fabriquent des produits analogues.

Imprégné de son esprit communautaire en amont comme en aval, l'écosystème monastique revêt donc les caractéristiques d'un écosystème d'affaires (Moore, 1993 ; Pellegrin-Boucher et Gueguen, 2005 ; Daidj, 2011) : issu d'une communauté de pratiques progressivement constituée par les abbayes (Cusin et Loubaresse, 2015), il est devenu un réseau national complexe d'acteurs hétérogènes (abbayes, fournisseurs et distributeurs laïcs, associations et institutions, bénévoles), liés par une communauté de destin stratégique (Moore, 1993), partageant leurs connaissances autour de la vision construite par l'acteur leader *Monastic* (Nalebuff et Brandenburger, 1996), revêtant tour à tour le rôle de fournisseur, client, concurrent, collaborateur (Pellegrin-Boucher et Gueguen, 2005), et coopérant, dans l'émulation voire la coopération (Le Roy et Yami, 2007), au sein d'une architecture distribuée à motivation plus sociale qu'économique (Assens, 2003).

Cette organisation communautaire, véritable écosystème d'affaires issu d'un contexte particulier, ne peut s'inscrire dans une démarche marketing classique, guidée par les préceptes balisés du marketing de l'offre ou du marketing de la demande. Nous décelons ici un indice constitutif d'un marketing médiateur.

#### *Une médiation nécessaire pour concilier les visions des offreurs et des demandeurs*

Les résultats de cette recherche révèlent aussi un décalage important entre les discours des demandeurs et des offreurs. En effet, pour les acheteurs, le produit monastique revêt un ensemble de valeurs ayant une dimension patrimoniale beaucoup plus large que l'authenticité monastique *stricto-sensu* que souhaite transmettre la marque *Monastic*. Si les offreurs monastiques sont guidés par le souci d'informer leurs clients, ces derniers, de leur côté, se font plaisir en imaginant une histoire plus complète : vision autarcique idéalisée d'une « espèce en voie de disparition » et hors du temps, produit porteur de valeurs ancrées dans le passé et à transmettre vers l'avenir... Ces résultats révèlent l'existence de deux *storytellings* décalés : le *brand storytelling* (Benmoussa et Maynadier, 2013) qui se veut objectif et transparent, et le *consumer storytelling*, nourri d'imaginaire culturel (Woodside, 2010).

Ce décalage entre les visions des offreurs et des demandeurs est caractéristique des marchés de singularités dont peuvent se prévaloir les produits monastiques (Karpik, 2007). Dans les organisations classiques, l'existence d'un tel décalage provoquerait au mieux un effort de repositionnement rapide, au pire un échec des produits. Or, dans le cas des produits monastiques, ce décalage n'entrave pas le succès de l'offre. La rencontre des monastères et des consommateurs est réussie, comme si elle échappait aux règles classiques des marketings de l'offre et de la demande. Nous observons ici un autre élément constitutif d'un marketing médiateur, au sein duquel la marque *Monastic* tente aujourd'hui de construire un dispositif de jugement destiné à concilier ces deux *storytellings* (Karpik, 2007).

### **Conclusion**

Notre appareil théorique, et nos connaissances nourries par la recherche ethnographique en immersion dans l'écosystème monastique, nous ont permis d'interpréter les choix organisationnels qui sous-tendent les initiatives mises en place, et, finalement de qualifier la nature du marketing des monastères. Deux caractéristiques qui définissent l'écosystème monastique ont été révélées dans cette recherche : l'organisation communautaire en réseau et le décalage de vision entre les offreurs et les demandeurs. L'organisation communautaire de l'écosystème monastique, ainsi que le succès - malgré les perspectives divergentes des parties - de ses produits singuliers plaident pour un marketing de nature médiateur. Le rôle de la marque *Monastic*, fruit de cet écosystème communautaire, est ici emblématique : en facilitant la

rencontre entre les *storytellings* élaborés d'une part par la communauté d'offreurs organisés en réseau et, d'autre part, par les clients, elle prend le leadership pour proposer une vision commune aux deux parties et affirmer la pertinence du marketing médiateur pratiqué par les monastères. Destiné à concilier les attentes des acteurs, ce marketing médiateur s'appuie finalement sur une convention progressivement mise en place par des communautés de pratique devenues partenaires (Gomez, 1995 ; Vernet, 2001).

### **Bibliographie :**

- Askegaard S et Linnet J (2011) Vers une épistémologie de la théorie de la culture du consommateur (CCT): phénoménologie, structure et contexte du contexte. *Perspectives culturelles de la consommation*, 1(1), pp. 15-42.
- Assens C (2003) Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances. *Management International*, 24(1), pp. 120-136.
- Badot O et Lemoine J (2008) L'ethnomarketing au service de la prospective: une application au secteur de la distribution. *Management & Avenir*, 19, pp. 37-47.
- Barth I (2006) L'histoire intellectuelle du marketing: du savoir-faire à la discipline scientifique. *Market Management*, 6, pp. 76-108.
- Benmoussa F et Maynadier B (2013) Brand Storytelling: entre doute et croyance. Une étude des récits de vie de la marque Moleskine. *Décisions Marketing*, 70, pp. 119-128.
- Camus S (2004) Proposition d'échelle de mesure de l'authenticité perçue d'un produit alimentaire. *Recherche et Applications en Marketing*, 19(4), pp. 39-63.
- Cochoy F (1999) *Une histoire du marketing, discipliner l'économie de marché*. Paris: La Découverte.
- Cova V et Cova B (2002) Les particules expérientielles de la quête d'authenticité du consommateur. *Décisions Marketing*(28), pp. 33-42.
- Cusin J et Loubaresse E (2015) L'interclustering: de la communauté de pratique aux réseaux d'innovation. *Revue Française de Gestion*, 41(246), pp. 13-39.
- Daidj N (2011) Les écosystèmes d'affaires: une nouvelle forme d'organisation en réseau? *Management et Avenir*, 46(6), pp. 105-130.
- Dumez H (2010) La description: point aveugle de la recherche qualitative. *Le Libellio d'Aegis*, 6(2), pp. 28-43.
- Garret S (2006) *Un survol de l'évolution économique des monastères de moniales*. Paris: Fondation des Monastères.
- Geertz C (1998) La description dense. Vers une théorie interprétative de la culture. *Enquête*, 6, pp. 73-105.
- Gomez P (1995) Des règles du jeu pour une médélisation conventionnaliste. *Revue française d'économie*, 10(3), pp. 137-171.
- Jonveaux I (2011) *Le monastère au travail; le royaume de Dieu au défi de l'économique*. Paris: Bayard.
- Karpik L (2007) *L'économie des singularités*. Paris: Gallimard Bibliothèque des Sciences Humaines.
- Kotler P, Keller K et Manceau D (2015) *Marketing Management*. Pearson - 15e édition.
- Le Goff J (1994) *Moines et religieux au Moyen-âge*. Points Histoire.
- Le Roy F et Yami S (2007) Les stratégies de coopération. *Revue Française de Gestion*, 7(176), pp. 83-86.
- Mathieu J et Roehrich G (2005) Les trois représentations du marketing au travers de ses définitions. *Revue Française du Marketing*, 204(4), pp. 39-56.
- Moore J (1993) Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 75-86.
- Nalebuff B et Brandenburger A (1996) *La co-opétition: une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*. Village mondial.
- Niaussat M (2001) *L'ordre cistercien*. Editions Ouest-France.
- Nursie de B (VIe siècle) *La Règle de saint Benoît, traduction nouvelle par un moine de l'abbaye de Solesmes*. ed. Solesmes.
- Paquier MC et Morin-Delerm S (2012) La distribution des produits monastiques par internet: la nature des dimensions innovantes est-elle contingente de l'ancrage religieux ou commercial des sites? *Revue Management et Avenir*, 52, pp. 159-177.
- Pellegrin-Boucher E et Gueguen G (2005) Stratégies de "coopétition" au sein d'un écosystème d'affaires: une illustration à travers le cas de SAP. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(1), pp. 109-130.
- Poulain M, Badot O et Camus, S (2013) La spiritualité dans l'expérience de magasinage, cadre théorique et exploration empirique. *RIMHE*, 4(8), pp. 40-56.
- Rinaldo D, Scott L et Maclaran P (2012) *Consumption and Spirituality*. Routledge.
- Spiggle S (1994) Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 21, pp. 491-503.

- Salmon C (2007) *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Paris: La Découverte.
- Vernette E (2001) les courants du marketing: analyse et évaluation. *Gestion 2000*, 4, pp. 17-45.
- Woodside A (2010) Brand-consumer storytelling theory and research: introduction to a Psychology & Marketing special issue. *Psychology & Marketing*, 27(6), pp. 531-540.