

Recherche-action dans l'écosystème monastique français :
L'étude d'un cas extrême constellé de situations de gestion ordinaires,
quelles inspirations pour d'autres contextes?

Résumé

Cette communication analyse a posteriori 10 ans de recherche au sein de l'écosystème monastique français. Initialement chercheuse extérieure, nous sommes peu à peu passée de la marge vers l'intérieur de l'écosystème, endossant chemin faisant un rôle d'observatrice participante et de conseil. Ainsi, production de connaissances académiques et co-construction de changements dans les communautés monastiques et leurs instances représentatives se sont mutuellement nourries. Nous faisons ici œuvre de réflexivité sur notre trajectoire de recherche construite au fil de l'eau. Ce travail montre que, même extrême, un cas d'étude abrite des situations de gestion ordinaires propices à la généralisation descriptive, et que le temps long passé au sein d'un terrain unique favorise les mutations du rôle du chercheur, même à son insu.

Mots-clés

Ecosystème monastique, cas extrême, situation de gestion, recherche-action, réflexivité.

Introduction

Depuis dix ans, nous menons une recherche en immersion dans l'écosystème monastique français. Cet écosystème singulier est composé d'acteurs monastiques et laïcs en situation de coopération et d'entraide communautaire, qui proposent un marketing mix sobre et cohérent et interagissent au sein de communautés de pratiques pétries de *Service Dominant Logic* (Morin-Delerm et Paquier, 2017 ; Paquier, 2019, 2021 ; Paquier et Morin-Delerm, 2016, 2019) (Annexe 1). Aujourd'hui, nous ne proposons pas une communication de recherche classique, mais faisons une halte pour relire notre trajectoire de chercheuse dans le monde monastique. Durant ces années, nous avons adopté une approche inductive de production de connaissances grâce à une méthode de collecte et d'analyse qualitative : ethnographie immersive, observation non participante et participante, et entretiens avec tous les acteurs (acheteurs et consommateurs de produits monastiques, abbés et abbesses, cellérier(e)s, moines et moniales travaillant dans les ateliers ou les magasins, distributeurs monastiques et laïcs, prestataires des monastères...). Or, cette longue période ne se réduit pas à une succession de travaux de recherche donnant lieu à des contributions académiques et managériales. Elle nous emmène beaucoup plus loin. La confiance mutuelle bâtie au fil des ans nous a en effet permis d'intégrer, sans que cela ait été un objectif prédéterminé, les instances qui pilotent les changements organisationnels et managériaux dans l'écosystème monastique. Conseil en marketing et en qualité auprès de communautés et appelée à ce titre à présenter nos analyses et recommandations au Chapitre au sein de la clôture monastique¹, membre d'honneur de l'association *Monastic* qui gère la marque éponyme pour les 230 monastères adhérents, membre du Conseil d'Administration du distributeur Artisanat Monastique : associée par les moines et moniales aux réflexions et mutations qui les animent, nous perdons notre statut unique de chercheuse externe pour devenir en même temps actrice des changements en train de se faire.

Cette mutation de posture appelle la réflexivité proposée ici : quelle est cette situation que nous observons, analysons, accompagnons et faisons évoluer depuis 10 ans ? Dans quelle mesure notre regard de chercheuse est-il influencé par les recommandations managériales que nous prodiguons aux monastères, et réciproquement ? Quelles sont les conséquences de notre posture devenue de plus en plus intégrée aux objets de recherche qui nous intéressent ? Loin d'être narcissique, ce travail cherche à clarifier les contours de notre trajectoire de recherche au sein de l'écosystème monastique. Tout d'abord, pour mieux cerner les contours de notre objet de recherche, nous montrons en quoi l'écosystème monastique est certes un cas extrême, mais constellé de situations de gestion ordinaires. Puis nous analysons notre transition, de chercheuse externe à son objet de recherche à un rôle de recherche-action. Enfin, la synthèse des connaissances produites nous permet de conclure avec les perspectives de généralisation à partir de ce cas extrême.

1 L'écosystème monastique, un cas extrême constellé de situations de gestion

1.1 Le cas extrême de l'écosystème monastique

Clos, silencieux, religieux, hors du monde, régi par des règles séculaires prônant pauvreté et dépossession, l'écosystème monastique est par nature un cas extrême spécifique qui mérite d'être analysé (Barlatier, 2018). Le contexte historique, religieux, sociologique, géographique des monastères est unique et non conventionnel, difficilement accessible, et cela renforce son caractère extrême (Garel et Lièvre, 2010). Étudié en sociologie (Hervieu-Léger, 2017 ; Jonveaux et Hervieu-Léger, 2011) et en économie (Pons, 2018), l'écosystème monastique français n'a, à notre connaissance, pas été investigué en immersion longue par

1 Pour les abbayes de Saint-Wandrille, Igny, La Pierre-qui-Vire, et Cormontreuil. L'accueil d'une personne laïque au Chapitre est exceptionnel dans la vie en clôture de communautés contemplatives.

d'autres chercheurs en sciences de gestion que nous-même. Cas extrême au contexte unique, l'écosystème monastique rejoint la catégorie des cas intrinsèques propices à un design de recherche naturaliste (Yin, 2014), dont on cherche à comprendre les phénomènes sans forcément les généraliser (Stake, 1995), mais qui peuvent inspirer des idées nouvelles (Siggelkow, 2007). Ce cas intrinsèque est composé de multiples entités à la fois indépendantes les unes des autres et encadrées dans des organisations et actions communes (Paquier, 2021). En synthèse, l'écosystème monastique est donc un cas unique (Yin, 2014), extrême (Barlatier, 2018), intrinsèque (Stake, 1995) et encadré (Yin, 2014), donnant lieu à une recherche naturaliste source d'inspiration pour d'autres contextes (Siggelkow, 2007).

Mais, bien qu'extrême, un cas peut, voire doit, être géré (Garel et Lièvre, 2010). Au sein de l'écosystème monastique, nous avons rencontré de multiples problématiques nécessitant connaissances des contextes, écoute des parties-prenantes, diagnostic des situations, compréhension des enjeux, propositions de changement et mises en action. Nous mobilisons le cadre théorique de la situation de gestion (Girin, 1990, 2016) pour qualifier la composition de ce cas extrême.

1.2 Caractéristiques théoriques d'une situation de gestion

Père du concept de situation de gestion, Girin (1990, 2016) prône l'opportunisme méthodique (Dumez, 2017) ; sa posture méthodologique ouverte et pragmatique (Aggeri, 2017) laisse place à l'interprétation en situation, et ouvre la voie à la recherche-action (Chanlat, 2017). Action située finalisée, espace de problématisation et construction d'un sens commun caractérisent la situation de gestion.

1.2.1 *L'action située finalisée*

Une situation de gestion surgit « lorsque les participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin, 1990, 2016). La situation de gestion est consubstantielle du changement en train de se faire au sein d'une organisation (Dumez, 2017) et se compose de participants, d'unités de lieu et de temps, d'une ou plusieurs actions(s) à mettre en place collectivement, d'une mesure possible des résultats et d'un regard extérieur pour son évaluation. L'action menée dans la situation de gestion est une action située et finalisée, dans la mesure où les acteurs sont en interactions à la fois entre eux et avec leurs environnements respectifs, et mûs dans la construction et la finalisation d'une action collective (Crozier et Friedberg, 1977 ; Schmitt et al., 2011). Selon Girin, l'action en situation de gestion est caractérisée à la fois par les motifs qui la sous-tendent et par les contextes qui permettent aux participants de donner une signification à leurs conduites. Les motifs peuvent être individuels ou collectifs et interactifs, rationalistes ou opportunistes, tandis que les contextes sont matériels et physiques, organisationnels, éthiques et sociaux (Girin, 1990, 2016).

1.2.2 *L'espace de problématisation, porteur de changement*

La situation de gestion porte en elle un espace de problématisation : pour accomplir l'action située, il faut que les participants partagent une vision commune sur le problème à résoudre, puis élaborent ensemble les règles qui les guideront vers la recherche de solution (Schmitt et al., 2011). Un problème ouvert et concret se pose sans solution a priori, et se transforme en recherche collective et intentionnelle de solution contextualisée : « cette transformation est ce qu'il convient d'appeler l'espace de problématisation et correspond à la construction d'un objet de gestion » (Schmitt, 2017 : 18). La situation de gestion comme espace de problématisation d'un objet de gestion « chemin faisant » et de recherche de

solution « dans un contexte et un temps défini par rapport à un futur projeté » (Schmitt, 2017 : 17) est alors facilitatrice de changement (Plane, 2019).

1.2.3 La construction d'un sens commun par la proximité cognitive

La recherche d'un compromis est constitutive de la situation de gestion (Schmitt et al., 2011). En effet, chaque participant interagit avec son propre contexte et apporte sa représentation du problème posé. La diversité évolutive des représentations nécessite l'élaboration d'un compromis pour construire un sens commun qui dépasse les individualités et fait converger les représentations de chacun vers un principe supérieur commun partagé grâce à l'action collective (Thévenot et Boltanski, 1991). Pour construire le compromis lors de la problématisation, il faut, d'une part, installer un dialogue continu entre les fins et les moyens, eux-mêmes évolutifs selon les contextes et le temps, comme dans tout problème de gestion (Pesqueux et Martinet, 2013) et, d'autre part, rechercher progressivement une proximité cognitive entre les acteurs de la situation de gestion (Schmitt et al., 2011). Pour Martinet (2015 : 43), « l'acteur doit faire preuve de cette forme d'intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème qu'en la mise en forme d'un monde partageable ».

1.3 L'écosystème monastique, un cas extrême constellé de situations de gestion ordinaires

Au long de ces dix années, la recherche a porté sur différentes situations qui ont donné lieu à de la production de connaissances scientifiques et / ou à des recommandations managériales pour les acteurs monastiques. Les situations les plus significatives et représentatives des acteurs monastiques ont été menées avec le site marchand collaboratif *Les Boutiques de Théophile*, l'association *Monastic*, et la communauté cistercienne d'Igny². En nous appuyant sur le cadre théorique présenté ci-dessus, nous montrons dans l'Annexe 2 que chacun de ces cas étudiés possède les caractéristiques d'une situation de gestion (Annexe 2).

Cette première partie nous a permis de caractériser les contours de notre objet de recherche constitué par l'écosystème monastique. Ainsi, le cas certes extrême de l'activité marchande des monastères est composé de multiples situations de gestion ordinaires. Ce résultat relativise l'exotisme de notre terrain, ainsi que de tout autre cas limite ou cas extrême. Cela nous renvoie à la « normalité » des recherches en gestion portant sur des objets de recherche non extrêmes, et nous permet d'envisager une potentielle généralisation de certains des résultats.

Penchons-nous maintenant sur l'évolution de notre rôle au fil des 10 années de recherche au sein de ces situations de gestion ordinaires.

2 La transition vers la recherche-action : temps long, confiance et spontanéité

Les principales caractéristiques génériques d'une recherche-intervention présentées ci-dessous nous éclairent sur notre trajectoire de recherche au sein de l'écosystème monastique français.

2.1 Le chercheur-intervention, partie intégrante de la situation

En recherche-intervention, la production de connaissance se fait en interaction avec le terrain (Aggeri, 2016 ; Schmitt et al., 2011) tout au long d'une enquête en train de se faire (Aggeri, 2017). « Plus qu'une réflexion sur l'action, c'est une réflexion dans l'action »

² Par souci de synthèse, nous appuyons notre démonstration sur trois cas représentatifs de l'ensemble des situations rencontrées : 1- la rénovation du site marchand monastique collaboratif *Les Boutiques de Théophile*, 2- la mise à jour des critères et processus d'attribution de la marque *Monastic*, 3- la réorganisation de l'espace d'accueil de l'abbaye de Jouarre. Nous avons rencontré diverses autres situations de gestion que nous n'avons pas la place d'analyser ici, telles que la réorganisation de l'atelier chocolatier de l'abbaye cistercienne d'Igny, la réflexion et mise en place progressive d'une stratégie de demarketing pour l'activité de fabrication de santons de l'abbaye bénédictine de Jouarre, la mise en place d'un outil de calcul des coûts de revient à l'abbaye bénédictine de Chantelle, l'aide au discernement sur les activités économiques à développer pour la communauté des clarisses de Cormontreuil, la contribution à la réécriture des statuts et règlement intérieur de l'association *Monastic*, ou encore l'accompagnement à l'administration du distributeur *Artisanat Monastique*.

collective située (Schmitt, 2017 : 11), car pour bien comprendre la situation, le chercheur pénètre dans l'organisation et la modifie par ses interventions (Moison, 2010). Mais la réflexion dans l'action suppose que le chercheur soit partie intégrante de la situation de gestion devenue objet de recherche (Plane, 2019). Cela a des conséquences dans la mesure où, « à simplement vouloir observer, on agit sur la réalité que l'on voudrait saisir, et que cette réalité agit en retour sur la dynamique de la recherche » (Girin, 2016 : 182). Il faut définir la position de recherche en lien avec des praticiens en assumant l'impossible neutralité du chercheur (Krief et Zardet, 2013), le risque de décalage, voire d'incompréhension, entre les discours et productions de connaissances du chercheur et les actions des praticiens (Dumez, 2017).

Dans notre cas, la posture de recherche-action s'est installée presque à notre insu, de façon progressive et sur le temps long. Notre premier statut de chercheuse clairement extérieure à la situation observée, a été complété, à la demande de certaines communautés et associations monastiques, par un statut de conseil. Nous avons donc intégré la situation de gestion à la fois à des fins de production de travail scientifique et à des fins d'accompagnement managérial. Notre « motif », de finalité orientée recherche au début, s'est progressivement teinté de finalité managériale ; il est de ce fait hybride, et représentatif des frontières poreuses situées entre recherche et conseil managériale.

2.2 Socialisation et accompagnement des changements en train de se faire

La recherche-intervention a pour objectif de comprendre en profondeur le fonctionnement d'une situation de gestion, de l'aider à définir des trajectoires possibles d'évolution, d'aider dans les choix de l'une d'entre elles, dans sa réalisation et dans l'évaluation de son résultat (Schmitt et al., 2011). Ce type de recherche accompagne et suscite les changements dans l'organisation (Aggeri, 2016) et le chercheur peut être soit « catalyseur », soit « médecin », soit « fournisseur » (Plane, 2019 : 273). Les contextes de la recherche-intervention sont des modes de lecture et de compréhension de la situation de gestion (Buono et al., 2018). C'est pourquoi Girin revendique l'importance pour le chercheur de s'immerger et de comprendre les contextes et représentations des différents participants. Cela passe par une longue socialisation sur le terrain, et par la création d'une communauté liant chercheurs et acteurs de l'organisation, ce qui supprime la supposée neutralité du chercheur (Grimand, 2017).

Dans notre cas, notre socialisation monastique a démarré en 2011 par des contacts avec le bureau de l'association *Boutiques de Théophile*, intéressée par les conclusions de notre travail portant sur les dimensions innovantes de la distribution de produits monastiques (Paquier et Morin-Delerm, 2012). Ces premiers contacts ont posé les socles de la connaissance et de la confiance mutuelle ; ils nous ont entrouvert la porte vers diverses communautés au sein desquelles nous avons séjourné entre 2012 et 2015 afin de réaliser nos entretiens de clients de magasins monastiques pour notre thèse. A l'occasion de ces séjours, nous avons pu être observatrice en magasin, en atelier, et parfois devenir participante (travail en atelier de pâtes de fruits, en magasin pour de la mise en rayon et du conseil client). En complément de ces immersions dans différents monastères, nous avons aussi tissé des liens avec le distributeur monastique *Artisanat Monastique* et les deux principaux distributeurs laïcs *Comptoir des Abbayes* et *Eole-Agape* (visite de points de vente et d'entrepôts, conversations informelles, entretiens plus formels). Puis l'association *Monastic* nous a à son tour sollicitée en 2014 pour une présentation de nos travaux à une session de formation pour ses adhérents. Depuis cette date, la collaboration avec l'association *Monastic* et avec certaines communautés monastiques s'est renforcée pour devenir régulière et quasi-institutionnalisée par notre statut de membre d'honneur de l'association *Monastic* et d'administratrice d'*Artisanat Monastique*. Notre longue socialisation *in situ* nous a permis d'intégrer, voire de

créer, des communautés humaines orientées vers le changement (Aggeri, 2016), comme lors de la rénovation totale du site marchand des *Boutiques de Théophile*, la réorganisation de l'atelier chocolatier de l'abbaye d'Igny et de l'espace d'accueil marchand et non marchand de l'abbaye de Jouarre, ou la réactualisation des critères et process d'attribution de la marque *Monastic*. Dans ces différentes situations de gestion, nous avons été d'abord catalyseur - en suscitant la réflexion grâce à nos résultats de recherche -, puis médecin - en parant aux situations critiques comme pour les *Boutiques de Théophile* -, puis fournisseur - en élaborant des diagnostics et propositions de changement à la demande de communautés d'Igny et de Jouarre - (Plane, 2019). Le chantier de rénovation des critères et process de la marque *Monastic* nous a permis d'être à la fois catalyseur, médecin et fournisseur de changements (Plane, 2019).

2.3 Apports méthodologiques : temps long, confiance et spontanéité, trois ingrédients indispensables

Le regard que nous jetons dans le rétroviseur nous permet d'identifier trois ingrédients indispensables à cette transition vers une recherche-action se détachent :

- Tout d'abord, l'ingrédient du temps long : pénétrer un monde clos comme l'est le monde monastique ne s'improvise pas. A l'image de la perspective séculaire, voire éternelle du temps monastique, le temps de notre recherche s'est étiré. Comportant certes l'inconvénient de nous cantonner à un seul terrain, il apporte surtout la chance de vraiment intégrer ce terrain pour en comprendre les spécificités contextuelles, et devenir capable de mieux interpréter les données collectées à cet éclairage acquis au fil des ans.
- Ensuite, l'ingrédient de la confiance : indissociable du temps long, la confiance s'est peu à peu construite, sous la forme d'un apprivoisement réciproque. Nous nous sommes fait connaître des moines et moniales par nos premiers travaux, eux-mêmes initiés grâce à nos premières prises de contact par effleurement, sans intrusion.
- Enfin, l'ingrédient de la spontanéité : sans prédétermination dans notre démarche, nous avons lancé nos travaux de master puis de thèse sans avoir de plan de carrière prédéfini, c'est-à-dire sans objectif d'optimisation utilitaire de l'accès au terrain. Cette spontanéité a été fondatrice de la confiance bâtie peu à peu, et a montré à nos interlocuteurs l'absence d'utilitarisme et de programme préétabli de notre part.

Temps long, confiance et spontanéité sont, de notre point de vue, indispensable au déploiement d'un rôle de recherche-action fondé sur l'écoute primordiale du terrain. Pour nous, ces ingrédients sont le corollaire de notre posture épistémologique inductive et de notre *credo* en tant que chercheuse : laisser les données parler, prendre ce qui vient et donner la parole au terrain, soit-il un terrain silencieux. En pratiquant cette *slow* recherche, ouverte aux étirements du temps et à ses surprises, opposée à la *quick* recherche plus utilitariste pour un programme de publication prédéfini, nous nous rapprochons des méthodes utilisées en sciences sociales, notamment en anthropologie (Perriaux, 1998) et en sociologie (Becker, 2016).

Conclusion

Etudier de cette façon le cas extrême de l'écosystème monastique sur la base de plusieurs de ses situations de gestion permet de mieux en comprendre le fonctionnement recherche par des prismes différents. Ce d'autant plus quand la recherche se double d'une action qui agit directement sur l'évolution de l'écosystème. En résumé, au long de ces 10 années, nous avons décodé un certain nombre de phénomènes, agi sur eux, et continué à

décoder leur évolution. En guise de conclusion, nous nous basons sur les connaissances produites au cours de ces 10 années pour dresser l'éventail de ce qu'il reste à faire à l'avenir.

Par le prisme de la demande de produits monastiques, nous avons analysé l'expérience d'achat contextualisée (Paquier, 2015a ; Paquier et Morin-Delerm, 2015, 2016a), la place du don dans l'acte d'achat (Paquier, 2015c) et de la sacralisation/désacralisation du produit au long des étapes de l'achat (Paquier, 2019b). Par le prisme de l'offre, nous avons mis en évidence la structure et le fonctionnement de l'écosystème monastique (Paquier, 2021), le marketing médiateur et mesuré des monastères (Paquier, 2015b ; Paquier et Morin-Delerm, 2016b), l'innovation collective et ses liens avec le maintien de la tradition (Morin-Delerm et Paquier, 2017 ; Paquier et Morin-Delerm, 2018), la distribution innovante des produits monastiques (Paquier, 2019a ; Paquier et Morin-Delerm, 2012 ; 2016c), et le rôle du silence dans la communication (Paquier et Morin-Delerm, 2019 ; Paquier, Morin-Delerm et Pécot, 2022).

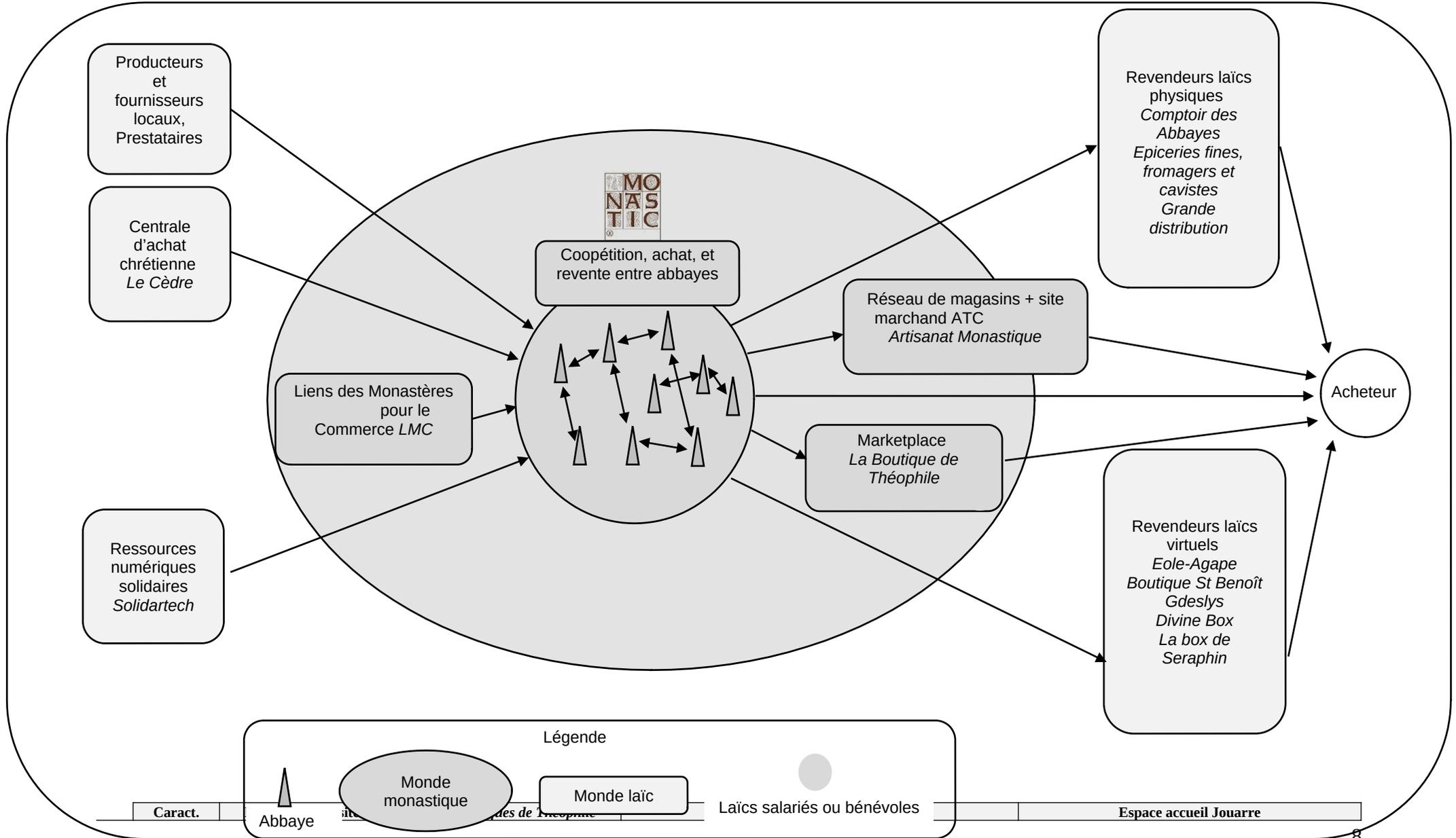
Pour compléter notre démarche naturaliste (Yin, 2014) destinée à comprendre le fonctionnement de l'écosystème monastique sans forcément chercher à le généraliser (Stake, 1995), nous envisageons un travail sur le juste prix souhaité par les monastères et sur la gestion de l'évolution de leur marque collective. Mais aussi et surtout, grâce au socle de ces travaux menés sur ce cas extrême, nous prévoyons de tenter une mise en perspective qui pourrait inspirer d'autres contextes plus larges. L'innovation de préservation, la sobriété dans le marketing et le management du discernement sont ainsi les trois grands thèmes des chantiers à venir.

Références

- Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention: fondements et pratiques. Dans J. Barthélémy, & N. Mottis, *A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager*. (pp. 79-100). Paris: Dunod.
- Aggeri, F. (2017). Situation de gestion et agencement organisationnel. AEGIS, 21. *Le Libellio d'Aegis*, 13(3), pp. 21-27.
- Barlatier, P. J. (2018). Les études de cas. Dans F. Chevalier, L. Cloutier, & N. Mitev, *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126-139). Caen: EMS.
- Becker, H. (2016). *La bonne focale: de l'utilité des cas en sciences sociales*. Paris: La Découverte.
- Buono, A. F., Savall, H., & Cappelletti, L. (2018). *La recherche-intervention dans les entreprises et les organisations*. Washington: IAP.
- Chanlat, J. F. (2017). Jacques Girin. AEGIS, 13. *Le Libellio d'Aegis*, 13(3), pp. 13-15.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Dumez, H. (2017). Actes de langage et de gestion-Sur l'unité de la pensée de Jacques Girin. *le Libellio d'Aegis*, 13(3), pp. 15-19.
- Garel, G., & Lièvre, P. (2010). Polar expedition project and project management. *Project Management Journal*, 41(3), pp. 21-31.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthodes. Dans A. Martinet, *Epistémologie et Sciences de Gestion* (pp. 141-181). Paris: Economica.
- Girin, J., Chanlat, J. F., Dumez, H., & Breton, M. (2016). *Langage, organisations, situations et agencements*. Sainte-Foy (Québec): Les Presses de l'Université de Laval.
- Grimand, A. (2017). Des outils aux «machines» de gestion. *Le Libellio d'Aegis*, 13(3), pp. 29-35.
- Hervieu-Léger, D. (2017). *Le temps des moines*. Paris: PUF.
- Jonveaux, I., & Hervieu-Léger, D. (2011). *Le monastère au travail : le royaume de Dieu au défi de l'économie*. Paris: Bayard.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, 2(95), pp. 211-237.
- Martinet, A. (2015). Stratégie et pensée complexe. *Revue Française de Gestion*, 8(253), pp. 41-53.
- Moison, J. C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. , (1), . *Revue française des affaires sociales*, 1, pp. 213-226.
- Morin-Delerm, S., & Paquier, M. (2017). Innover pour rester fidèle à la tradition, le cas de l'écosystème monastique français. *Gestion 2000*, 34(5), pp. 293-313.

- Paquier, M. (2015a). *L'expérience d'achat de produits monastiques: l'influence des contextes sur le contenu de l'expérience vécue*. Thèse de Doctorat sous la direction du Professeur Sophie Morin-Delerm, soutenue au CNAM le 30 Juin 2015.
- Paquier, M. (2015b). Se développer sans perdre son âme: le cas des communautés monastiques. Dans C. De Géry, & A. Brunet M'Bapé, *Objectif Business Development* (pp. 102-108). Paris: EMS.
- Paquier, M. (2015c). Buying monastic products, gift or purchase? *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 12(3), pp. 257-286.
- Paquier, M. (2019a). Le magasin monastique, lieu du « faire avec » en communauté de destin, dans ,. Dans Y. F., & N. de Kaniv, *L'écologie intégrale au coeur des monastères, un art de vivre* (pp. 119-130). Paris: Parole et Silence.
- Paquier, M. (2019b). The monastic product's biography, a sacralization wave. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(1), pp. 76-108.
- Paquier, M. (2021). *Activité économique des monastères, un réseau en mouvement*. Paris: Fondation des Monastères.
- Paquier, M., & 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.
- Paquier, M., & Morin-Delerm, S. (2015). La distribution des produits monastiques dans les magasins d'abbayes: une expérience sous le signe du rapport au temps. *XVIIIe Colloque International Etienne Thil*. Paris.
- Paquier, M., & Morin-Delerm, S. (2016a). Le contexte, un amplificateur d'expérience: le cas de l'achat de produits monastiques en points de vente religieux. *Décisions Marketing*(81), pp. 9-26.
- Paquier, M., & Morin-Delerm, S. (2016b). Le marketing médiateur des monastères. *Colloque AFM Association Française du Marketing*. Lyon.
- Paquier, M., & Morin-Delerm, S. (2016c). The distribution of monastic products: the online merchant space, a potential to extend physical place attachment. *World Marketing Congress - AMS - 2016*. Paris.
- Paquier, M., & Morin-Delerm, S. (2018). Eléments de contexte et façon d'innover – Une analyse de l'innovation dans l'écosystème monastique français. *9e journées du GT Innovation de l'AIMS « Communautés, écosystèmes et innovation »*. HEC Montréal, Canada.
- Paquier, M., & Morin-Delerm, S. (2019). Le silence monastique, ou les vertus de la sobriété en communication. *Revue Française de Gestion*, 45(281), pp. 91-104.
- Paquier, M., Morin-Delerm, S., & Pécot, F. (2022-forthcoming). World of Origin, the secret ingredients of the monastic products. . *Marketing Theory*.
- Perriaux, A. (1998). *renault et les sciences sociales*. Paris: Arslan.
- Pesqueux, Y., & Martinet, A. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Paris: Vuibert.
- Plane, J. M. (2019). *Management des organisations: Théories, concepts, performances*. Paris: Dunod.
- Pons, B. (2018). L'économie monastique et le travail . *Revue d'éthique et de théologie morale*, 298(2), pp. 107-123.
- Schmitt, C. (2017). Les situations de gestion: Entre intentionnalité et problématisation. *Projectics/Proyèctica/Projectique*, 2(17), pp. 9-24.
- Schmitt, C., Fabbri, R., & Gallais, M. (2011). Situation de gestion, proximité cognitive et changement dans les organisations. , (4), 157-169. *Revue Française de Gestion*, 4, pp. 157-169.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 20-24.
- Stake, R. (. (1995). *The Art of Case Study Research*. London: Sage Publications.
- Thévenot, L., & Boltanski, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Yin, R. (2014). Case Study Methods. Dans J. L. Green, *Handbook of complementary methods in education research*. Routledge.

Annexe 1 : Les acteurs monastiques et laïcs de l'écosystème monastique français



Participants	Acteurs	Frère C.	15 cellérier(e)s	Nous-même	Webmaster	Frère B puis Sœur MC	8 cellérier(e)s	230 moines / moniales	Nous-même	Sœur C.	8 sœurs	Nous-même	Architecte
	Statut	Président	Communautés adhérentes	Chercheur et conseil	Prestataire	Président(e)	Membres du CA	Communautés adhérentes	Chercheur et conseil	Mère Abbess	Equipe ad hoc	Chercheur et conseil	Prestataire
	Contexte	Monastique bénédictin	Monastiques divers ordres	Académique et personnel	Economie, digitale, digital	Monastique bénédictin	Monastiques divers ordres	Monastiques divers ordres	Académique et personnel	Monastique bénédictin		Académique et personnel	Economique, architectural
	Motif	Spirituel et économique, individuel en tant que Président, collectif (sa communauté, le site commun)	Spirituel et économique, individuel en tant que cellérier(e), collectif (sa communauté, le site commun)	Professionnel et personnel	Professionnel	Spirituel et économique, individuel en tant que Président(e), collectif (sa communauté, communautés adhérentes)	Spirituel et économique, individuel en tant que cellérier(e), collectif (sa communauté, communautés adhérentes)	Spirituel et économique, individuel en tant que cellérier(e), collectif (sa communauté, communautés adhérentes)	Professionnel et personnel	Spirituel, Économique, Social, Individuel en tant qu'Abbesse ou que sœur en charge d'un rôle, Collectif pour sa communauté.		Professionnel et personnel	Professionnel
Tps	Début	2012				2014				Janvier 2019			
	Fin	2014				2018				Janvier 2020			
	Déroulé	2 CA par an, 1 AG par an, réunions et échanges ponctuels				2 CA par an, 2 AG par an, réunions ponctuelles ad hoc				1 réunion par mois			
Esp.	Physique	CA et AG dans des locaux monastiques à Paris, réunions chez le webmaster à Clermont-Ferrand et à l'abbaye de Maylis				CA et AG dans des locaux monastiques à Paris, visites terrains (Bouzy-la-Forêt, Tamié, Campénéac, Timadeuc, St Wandrille...)				Réunions à l'abbaye de Jouarre			
	Virtuelle	Téléphone, visio, outil collaboratif Framavox, mail				Téléphone, visio, outil collaboratif Wimi, mail				Téléphone, visio, mail			
Pb	Espaces de problématisation	1.Mise en lumière du problème avec nos travaux de recherche. 2.Discussion en CA. 3. Propositions et validations de changements. 4. Vote en AG. 5. Briefing et propositions du webmaster. 6.Test				1.Mise en lumière du problème avec nos travaux de recherche. 2.Discussion en CA. 3. Visites terrain. 4. Propositions et validations de changements. 5. Votes en AG. 6. Test nouvelle grille. 7. Formation relecteurs. 8. Lancement nouveau process				Problématisation par la Mère Abbess pour discussions au chapitre en communauté Problématisation au sein de l'équipe ad hoc entre sœurs, puis avec nous.			
Commun	Proximité cognitive, sens commun	Entre approches économiques des différentes communautés, ordres et personnes monastiques. Entre personnes monastiques et laïques. Entre finalités économiques, organisationnelles, techniques et de recherche. Entre souhaits idéaux et faisabilité technique et financière.				Entre approches économiques des différentes communautés, ordres et personnes monastiques. Entre personnes monastiques et laïques. Entre finalités économiques, organisationnelles, techniques et de recherche. Entre souhaits idéaux et faisabilité technique et financière. Entre finalités spirituelles et impératifs économiques.				Entre la vision de la Mère abbess et celle des sœurs. Entre générations différentes. Entre personnalités diverses. Entre rôle des sœurs (cellérière, responsable du magasin, de l'hotellerie, de l'accueil des livreurs...). Entre finalités spirituelles et économiques. Entre la vision monastique et la vision laïque.			
Res	Résultats	Un nouveau site : nouveau design, nouveau logo, plus d'expérientiel (vidéos, photos, témoignages). Un nouveau process de mise à jour des produits et prix sur Framavox. Une nouvelle organisation collaborative pour la rédaction des contenus.				Nouveaux critères d'attribution de la marque sous forme d'une grille d'auto-évaluation. Nouveau process d'attribution de la marque : outil collaboratif, circuit de décision, équipe de relecteurs. Nouveaux outils de communication : site Internet, affiches, signets, rédactionnel magasins.				Nouvel aménagement architectural et signalétique Nouveau circuit d'accueil pour visiteurs et livreurs Nouvelle organisation interne pour l'accueil (accueil physique et téléphonique) Nouveaux outils (standard tel, gestion stocks)			
Jugement	Interne	Par les adhérents : adoption plus ou moins rapide et facile de la nouvelle organisation et process, évolution des ventes Par le Président : répartition des tâches au sein du CA Par le webmaster : mises à jour et rectifications la marge				Par les adhérents : adoption plus ou moins rapide et consensuelle des nouveaux critères et process. Par le/la Président(e) et le CA : faisabilité des critères et des process envisagés. Par les relecteurs : faisabilité de la grille et du process. Par nous-même : cohérence de l'ensemble des critères et faisabilité technique et temporelle.				Par la Mère Abbess Par la communauté dans son ensemble Par les sœurs concernées par la nouvelle organisation			
	Externe	Par les clients : retours clients, commentaires sur le site, nombre et montant des commandes				Par les adhérents : délai de retour des grilles, utilisation du Q/A Par les revendeurs : compréhension et relais de la communication Par les clients : compréhension des nouveaux critères Par les médias : retombées journalistiques				Par les visiteurs : fidèles, hôtes, clients du magasin, visiteurs de la Tour. Par la commune et son office du tourisme			

Annexe 2 : Les cas étudiés et leurs caractéristiques de situations de gestion ordinaires