

**Recherche-intervention dans l'écosystème monastique, une approche réflexive.
Comment entrer dans son terrain, y rester et y restituer ?**

**Research-intervention in the French monastic ecosystem, a reflexive approach.
How do you get into the field, stay there and give back?**

Marie-Catherine Paquier
EBS-Paris et CNAM-LIRSA EA 4603
mariecatherine.paquier@ebs-paris.com

Recherche-intervention dans l'écosystème monastique, une approche réflexive.

Comment entrer dans son terrain, y rester et y restituer ?

Résumé

Cette communication est le second volet d'un travail de réflexivité mené sur 12 ans de recherche-intervention en immersion longitudinale dans l'écosystème monastique français. Nous avons précédemment montré que ce cas d'étude apparemment extrême 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. Ici, nous poursuivons en révélant les ressorts de l'entrée du chercheur et de son acceptation par le terrain, puis de son intégration pour un temps long dans diverses situations de gestion, et enfin de sa restitution aux acteurs. Ces trois étapes clés de la relation au terrain sont rendues possible par la mise en place d'une posture de l'*in-between*, un entre-deux fait de familiarité distante et d'inconfort dynamique entre le dehors et le dedans. Cette communication pourra aider d'autres chercheurs à objectiver leur relation avec des terrains singuliers.

Mots-clés

Ecosystème monastique, recherche-intervention, réflexivité, familiarité distante, inconfort dynamique, *in-between*.

Research-intervention in the French monastic ecosystem, a reflexive approach.

How do you get into the field, stay there and give back?

Abstract

This paper is the second part of a reflexive study conducted over 12 years of longitudinal immersion research-intervention in the French monastic ecosystem. We had previously shown that this apparently extreme case harbors ordinary management situations conducive to descriptive generalization, and that the long time spent within a unique field favors mutations in the researcher's role. Here, we continue by revealing the reasons behind the researcher's entry into and acceptance by the field, followed by his long-term integration into various management situations, and finally his restitution to the players. These three key stages in the relationship with the field are made possible by the establishment of a posture of the *in-between*, an *in-between* made up of distant familiarity and dynamic discomfort between the outside and the inside. This paper may help other researchers to objectify their relationship with singular terrains.

Keywords

Monastic ecosystem, research-intervention, reflexivity, distant familiarity, dynamic discomfort, *in-between*

Introduction

Depuis douze 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* (Auteur, 2016, 2017, 2019, 2021) (Annexe 1). 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...). Cette communication fait suite à une première étape de réflexivité qui avait montré que, bien qu'extrême, car clos, silencieux, sacré, non conventionnel, difficile d'accès et unique (Barlatier, 2018 ; Garel et Lièvre, 2011 ; Yin, 2014), l'écosystème monastique est constellé de situations de gestion ordinaires au sens de Girin *et al.* (1986). Les résultats des recherches sont ainsi transférables à d'autres contextes (Auteur, 2024). Nous poursuivons cette démarche de réflexivité pour comprendre la façon dont la distance du chercheur par rapport à son terrain se met en place et s'équilibre dans un parcours d'investigation longitudinale en immersion dans un tel contexte. Comment entrer dans un terrain clos et sacré, comment se faire accepter, comment s'intégrer à différentes situations de gestion, comment rester sur un temps long, comment restituer en assumant l'hybridité du rôle de chercheur en intervention ? Pour répondre à ces questions, nous mobilisons le cadre théorique de la familiarité distante proposé par Matheu et discuté par Dumez et Jeunemaître en 1986. Ce dialogue des années 80 entre chercheurs en gestion français apporte des clés d'analyse lumineuses pour objectiver a posteriori notre relation fluctuante par rapport au terrain monastique. Au-delà de l'approche réflexive autocentrée qui nous permet de relire et d'objectiver l'enchaînement des événements de cette recherche longitudinale, nous pensons que ce travail pourra aussi être utile à nos collègues entraînés dans une relation forte et parfois ambiguë de recherche-intervention avec un terrain singulier. En effet, en recherche-intervention, le chercheur s'immerge dans son terrain pour comprendre les contextes et représentations des différents participants. Cela passe par une longue socialisation et par la création d'une communauté liant chercheur et acteurs de l'organisation, ce qui questionne la supposée neutralité du chercheur (Grimand, 2017). Ce travail ne correspond pas aux schémas classiques, puisqu'il ne s'agit pas de montrer les résultats d'une recherche, mais d'analyser la façon dont la recherche s'est déroulée. Aussi, nous entrons directement dans le propos en articulant références théoriques et événements pratiques vécus. A l'aune de l'approche de Matheu (1986), nous présentons ci-après la dynamique de notre trajectoire de recherche, en analysant d'abord notre entrée au sein de l'écosystème monastique, puis notre installation inconfortable entre familiarisation et distanciation, et enfin notre restitution (Dumez *et al.*, 1986).

1 Entrer dans l'écosystème monastique

1.1 Parrainage et mise à l'épreuve

La première difficulté pour le chercheur, qu'il soit observateur contractuel ou participant, est de résoudre « le problème de l'entrée » dans son terrain de recherche (Matheu, 1986 : 89). 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 de master (Auteur, 2012). Ces premiers contacts ont posé le socle de la confiance mutuelle et ont agi comme un « parrainage » cautionnant notre sérieux auprès des autres acteurs monastiques (Matheu, 1986 : 90). Cependant, nous avons vite compris que ce parrainage, si précieux fut-il, ne nous dispensait pas d'une sorte de « mise à l'épreuve » (Matheu, 1986 : 90) consistant à comprendre le rythme des journées monastiques en le vivant nous-même. Judicieusement suggérée par la moniale secrétaire de l'association *Monastic*, cette mise à l'épreuve fut accomplie comme un « itinéraire initiatique » (Matheu, 1986 : 57) grâce à des

séjours en tant que retraitante dans différents monastères, sans autre motif que de vivre les rythmes monastiques dans notre corps (Pétonnet, 1995 ; Dumez *et al.*, 1986), comme les temps de travail scandés par le son des cloches appelant aux offices tout au long de la journée, ou le partage de moments spirituels et temporels avec les communautés : temporalité, spatialité, vue, ouïe, goût, odorat, toucher nous ont permis le passage du dehors au-dedans (Matheu, 1986) en atténuant le fort ressenti d'altérité que nous avons vécu au tout début de nos immersions (Guigo, 1992). A l'occasion de ces séjours successifs, nous avons pu progressivement devenir observatrice et observatrice participante en magasin et en atelier, (travail en atelier de pâtes de fruits et de santons, en magasin pour de la mise en rayon et du conseil client, dans les bureaux pour de l'analyse commerciale). Nous avons aussi progressivement endossé notre rôle de chercheur « actif » en réalisant de nombreux entretiens de thèse avec des acheteurs de produits monastiques et avec des cellérier(e)s.

1.2 Acquisition du langage et des codes

C'est ainsi que, malgré notre altérité, nous avons petit à petit acquis le « langage des autres » pour intégrer le groupe (Pétonnet, 1995 : 3) : vocabulaire (noms des différents offices qui rythment les temps monastiques; noms des charges monastiques, notamment celles qui sont en lien avec le travail : économe, cellérier, comptable, responsable des emplois ; vocabulaire de la vie spirituelle et temporelle : *lectio*, chapitre, désert, cellérierie, valeur d'entretien), contenu des activités monastiques (prière collective, prière individuelle, temps communautaires, travail pour la communauté, travail pour l'accueil des hôtes, travail pour l'atelier de fabrication, travail au magasin, temps de détente), règles et vœux (stabilité, obéissance, pauvreté). Outre le dit, le non-dit intimement ressenti et compris sous forme de comportement et d'état d'esprit, prit une grande place dans notre acquisition du langage monastique.

1.3 Multiplication des points d'observation

En complément de ces immersions ethnographiques dans différents monastères, nous avons 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 200 communautés monastiques adhérentes. Depuis cette date, la collaboration avec l'association *Monastic* et avec certaines communautés monastiques s'est renforcée pour devenir régulière et 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*. Notre arrivée dans l'écosystème monastique s'est donc opérée via de multiples points d'entrée, qui furent – et sont encore- autant de points d'observation complémentaires (Matheu, 1986).

2 Rester dans la durée, c'est accepter l'inconfort

Si entrer est la première et incontournable étape, être durablement accepté pour rester en est une autre, délicate et perpétuellement remise en question pour tenir un rôle « supportable et assumable » vis-à-vis de l'organisation d'accueil (Matheu, 1986 : 90). Pour devenir un « étranger intégré », l'« intrus » doit se faire accepter et accepter lui-même la dose d'instabilité et d'inconfort inhérente à sa position, ni complètement dedans et plus complètement dehors. Cela suppose de garder une vigilance permanente pour maintenir l'équilibre instable et toujours en mouvement entre un fort engagement et une prise de recul nécessaire à la réflexion (Pétonnet, 1995). Avec quelle « dynamique de l'inconfort » (Dumez *et al.*, 1986) installer cette « familiarité distante » (Matheu, 1986) ou cette

« distanciation fluctuante » (Guigo, 1992) qui permettent l'intégration pérenne du chercheur observateur-acteur ? Nous identifions ci-dessous les éléments clés d'inconfort accepté qui, conjugués, ont permis notre durable intégration dans l'écosystème monastique.

2.1 L'inconfort entre différents rôles

Selon Dumez *et al.* (1986), l'observateur est ce que les observés croient qu'il est, il doit revêtir une position « pensable dans le système de représentation du groupe » (Matheu, 1986 : 87). Dans notre cas, nous avons rapidement compris que, selon les moments, selon les contextes, selon les interlocuteurs, notre rôle était - et est encore - perçu et présenté de façon mouvante : chercheuse, « prof » de marketing, experte en marketing, en communication, ou en gestion, accompagnatrice, consultante, apporteuse de recettes pratiques, bénévole qui vient aider, œil extérieur, et même envoyée de la Providence ! Nous avons rapidement compris que, pour nous rendre « tolérable » (Dumez *et al.*, 1986 : 57), nous devons accepter cette panoplie fluctuante de rôles et ne pas tenter à chaque fois de préciser notre statut de chercheuse. Pour être en empathie sans se laisser absorber, nous avons dû accepter une dose de métamorphose (Matheu, 1986 : 94) pour endosser progressivement le statut d'observateur contractuel, dont l'organisation attend non seulement des savoirs réflexifs, mais aussi des instruments de résolution de ses problèmes. Ne pas avoir de statut clair est certes inconfortable, mais permet cependant une sorte de cheminement en caméléon autorisé par les personnes qui nous accueillent, pour passer du statut d'intrus à celui d'intégré. Cette identité floue, entre-deux, cautionnée alternativement par le prestige académique et le pragmatisme de nos conseils, nous a souvent mise dans des situations délicates d'« agent de liaison » ou « destinataire d'épanchements » (Matheu, 1986 : 90) faisant passer des messages entre différents protagonistes des situations de gestion étudiées, mais aussi parfois de « bouc émissaire » (Matheu, 1986 : 91) lorsque les conclusions de nos travaux pouvaient bousculer certains usages ou avis. L'Annexe 2 présente différents exemples de situations d'inconfort rencontrées.

2.2 L'inconfort entre dehors et dedans

Pour « pénétrer intimement tout en gardant une distance nécessaire » (Pétonnet, 1995 : 3), il faut rester en équilibre, un pied dedans, un pied dehors. Après l'entrée, qui nous a permis de « dépasser la vitrine pour aller dans l'arrière-boutique » (Matheu 1986 : 82), nous avons sans cesse alterné les passages entre l'extérieur et l'intérieur de l'écosystème monastique. Cette dynamique fut liée à nos états de vie professionnelle et personnelle : nous ne sommes pas moniale, mais laïque animée par des vies personnelles et professionnelles centrales. Les incursions dans le monde monastique sont des moments insérés dans ces vies, et prioritairement destinés à enrichir la moisson de données à des fins de recherche, même si, à titre personnel, ils nous apportent aussi beaucoup.

L'alternance entre les dehors et le dedans, ou « l'immersion contrôlée » (Matheu, 1986 : 91), comme en ethnologie, « procède par immersions et émergences successives » (Dumez *et al.*, 1986 : 58). Des immersions pour vivre et comprendre les phénomènes de l'intérieur ; des émergences pour prendre de la distance et pour convoquer cadres théoriques et méthodologiques rendant lisibles et compréhensibles les phénomènes observés. L'approche silencieuse en solitaire fut absolument nécessaire lors des phases d'immersion, d'une part pour se faire accepter (un seul intrus plutôt que plusieurs) et d'autre part pour laisser libre de toute influence la perméabilité recherchée lors de telles approches. A l'inverse, les phases d'émergence appelèrent à une resocialisation personnelle et professionnelle, qui nécessita un travail de traduction de ce que nous avons vu, entendu, compris, pour permettre à nos proches et collègues de jouer le rôle de miroir et contribuer ainsi à la dynamique de distanciation. Durant ces phases de passage de l'un à l'autre, nous avons souvent vécu l'inconfort de la transition en solitaire et du *lost in translation* de nos interlocuteurs (Matheu, 1986). Ce positionnement alterné entre dehors et dedans cherchant « la juste place et la bonne distance » (Dumez *et al.*, 1986 : 57), nous a amené de construire quelques « dispositifs intérieur-extérieur » tels que préconisés par Matheu (1986 : 86), permettant l'ancrage à une référence extérieure stable pour

éclairer ou orienter les monastères. Ces dispositifs intérieur-extérieur ont eu la double vertu de faire entrer un souffle nouveau dans les débats et de donner des repères tant pragmatiques que théoriques utiles pour les changements en cours dans l'écosystème monastique. Notre rôle de passeur a alors été pleinement rempli.

2.3 L'inconfort dans l'ambiguïté des services rendus

Comme l'ethnologue intrus, le chercheur ethnographe doit se faire accepter par l'organisation, qui « doit y trouver son compte » (Guigo, 1991 : 43). Ainsi, pour rendre son rôle supportable et assumable, l'intrus doit « se rendre utile à tout ou partie des membres de l'organisation qu'il observe » (Dumez *et al.*, 1986 : 57). Notre socialisation dans l'écosystème monastique a démarré par cette opportunité de rendre utiles nos premiers résultats portant sur le caractère innovant de la distribution de produits monastiques (Auteur, 2012). Une boucle d'alternance entre production de connaissances théoriques à destination des communautés de recherche extérieures, et production de conseils managériaux à destination des membres intérieurs s'est alors mise en place et dure encore. Dans ce système d'« expansion de connaissances scientifiques et contextuelles » (Lièvre, 2016 : 87), nous avons toujours consciemment exprimé et assumé l'équilibre fragile du donnant-donnant : les communautés monastiques nous ont donné en confiance l'opportunité de les approcher au plus près de leur cœur économique, et nous leur avons donné en échange les résultats théoriques et pragmatiques de nos recherches, du diagnostic jusqu'à la mesure des résultats des préconisations faites. Cet équilibre entre don et contre-don, fondé sur de « menus services rendus » (Matheu, 1986 : 90), cache cependant quelques zones d'ambiguïté. La théorie du don nous apprend en effet qu'il n'y a pas de don gratuit, et qu'un don peut être raté lorsque le contre-don n'est pas réalisé par le bénéficiaire du don, ou pas reçu comme tel par le donateur (Mauss, 1925 ; Douglas, 1989).

3 Restituer, un inconfort créateur de connaissances et de changements

L'hybridité de notre rôle, entre observateur-chercheur et observateur contractuel (Matheu, 1986), cumulée au fait que nos occasions de contact en immersion furent fréquentes et régulières, nous a amenée à restituer de façon continue. En effet, nos missions auprès de communautés, auprès de la *Boutique de Théophile* et auprès de l'association *Monastic* ont nécessité des points d'étape réguliers destinés à approfondir les diagnostics, envisager des moyens d'actions pour le changement, les mettre en place, les mesurer, et les corriger. Nous montrons ci-après les caractéristiques de notre « restitution continue » (Matheu, 1986 : 94) auprès des acteurs de l'écosystème monastique. La dynamique de l'inconfort se poursuit au moment des restitutions, et deux éléments provoquent ou renforcent cet inconfort.

3.1 La dualité comme élément d'inconfort dans la restitution

Le premier élément est la dualité de notre position entre le dehors et le dedans, qui a pu provoquer des doutes intimes sur notre propre légitimité. Qui suis-je, intruse venant de l'extérieur, pour prétendre mieux comprendre que les moines et moniales leurs propres problématiques ? Cet inconfort auto-provoqué, occasionnant des pertes de confiance ponctuelles en notre légitimité, a heureusement très souvent été compensé par la réception positive de nos analyses et de nos propositions d'action. Pour légitimer nos propos et rendre la « restitution acceptable » (Matheu, 1986 : 94), grâce aux « dispositifs intérieur-extérieur » (Matheu, 1986 : 86), nous avons toujours pris le soin de nous référer de façon équilibrée à la fois à un cadre théorique ou pratique apporté de l'extérieur et à des collectes de données faites à l'intérieur de l'écosystème monastique. Dans nos restitutions, nous avons aussi systématiquement adopté la position de celle qui propose, et non de celle qui impose une vision. Ainsi, les décisions prises lors des différentes situations de gestion étudiées ont toujours été celles des moines et moniales, décisions nourries, justifiées, documentées en partie par nos restitutions.

3.2 Le sort donné à la restitution comme élément d'inconfort

Le second élément est le sort donné à la restitution, qui peut devenir « vive ou morte » (Matheu, 1986 : 94). Dans notre cas, la majorité de nos restitutions sont devenues vives, dans le sens où elles ont donné lieu à une suite en termes d'action (re-design du site de *La Boutique de Théophile*, changement des critères d'attribution de la marque *Monastic*, nouveaux contenus et supports de communication, nouvelle organisation de l'atelier, fixation de nouveau prix, réagencement de magasins...). De rares restitutions sont restées mortes, devant une écoute polie mais peu interactive (restitution sur l'EAM par exemple). Mais, dans un cas comme dans l'autre, rien ne s'arrête au moment de la restitution, au contraire, la production de connaissances et de changements se poursuit. Dans le cas d'une restitution vive, le changement s'amorce, modifie l'organisation, et permet alors un nouveau cycle d'observation immergée. Dans le cas d'une restitution morte, à l'instar de la graine plantée, les idées nouvelles apportées peuvent rester dormantes un certain temps, et se révéler acceptables puis acceptées plus tard ou dans un autre contexte.

Conclusion

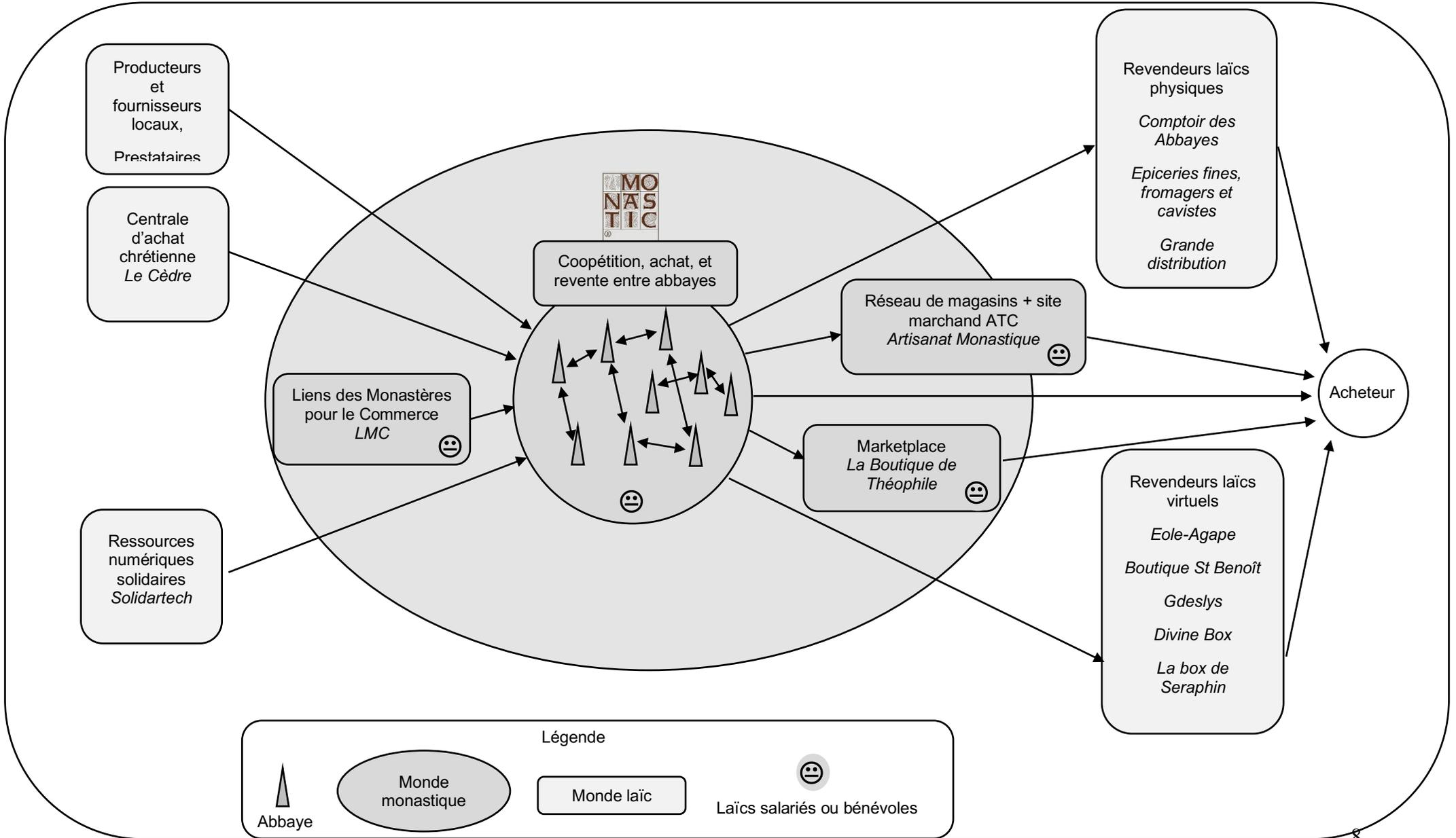
Notre statut initial de chercheuse clairement extérieure à la situation observée a progressivement été complété par un statut de conseillère. Usant de méthodes ethnographiques, en immersion longue, et passant « du dehors vers le dedans » (Matheu, 1986 : 87), soit de la marge vers l'intérieur de l'écosystème monastique, nous avons ainsi progressivement enrichi notre motif initial de recherche par un motif complémentaire axé sur l'accompagnement managérial du changement. 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 comme Igny ou Jouarre - (Plane, 2019). Dans certaines situations de gestion, nous avons endossé le rôle de thérapeute, c'est-à-dire à la fois catalyseur, médecin et fournisseur de changements. Matheu (1986) montre bien que les rôles d'« observateur contractuel » - appelé pour résoudre un problème précis - et d'« observateur participant » - accepté en tant qu'étranger à l'organisation en tant qu'observateur sans utilité directe - sont souvent mêlés. Nous retrouvons dans ces termes l'évolution de notre « motif » (Girin *et al.*, 1986) : de finalité orientée recherche au début, il s'est progressivement teinté de finalité managériale. Notre posture est de ce fait hybride, représentative des frontières poreuses entre recherche et conseil managérial, et terreau de la « dynamique de l'inconfort » évoquée précédemment (Dumez *et al.*, 1986).

Le travail de réflexivité mené fait clairement apparaître que le fil rouge de notre travail se caractérise par un entre-deux permanent. Dans la première étape de réflexivité, nous avons montré qu'un terrain extrême - car clos, difficilement accessible, obéissant à d'autres règles - peut être constellé de situations de gestions ordinaires (Auteur, 2023). Ce terrain n'est ni totalement extrême, ni totalement ordinaire, il est entre-deux. Comme l'a montré cette seconde étape de réflexivité, notre posture de recherche-intervention dans l'écosystème monastique est une posture de l'entre-deux. Évoluer en tant que chercheur laïc dans un monde clos réservé aux religieux, c'est être en permanence en équilibre instable entre le dedans et le dehors, entre le profane et le sacré. Une troisième étape de réflexivité est en cours pour tenter de trouver cette caractéristique de l'entre-deux dans la production de connaissances issue de ces années de recherche. En effet, la fertilité de l'équilibre entre innovation et tradition, entre développement et préservation, entre silence et marketing, entre spiritualité et rentabilité, le « ce qui suffit » entre trop et trop peu, en consommation comme en production..., toutes ces connaissances produites ne révèlent-elles pas le délicat équilibre de l'entre-deux ? Ainsi, l'ensemble de notre travail, du choix du terrain et de la posture aux connaissances produites et projets de recherches futures, reposerait sur cette idée de la zone de rencontre entre différents éléments, le « *in-between* » plutôt que le « *between* » (Ingold, 2013).

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*. 79-100. Paris: Dunod.
- Auteur (2012, 2016, 2023, 2024)
- 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.
- Douglas, M. (1989). Il n'y a pas de don gratuit, introduction à l'édition anglaise de l'Essai sur le Don de Marcel Mauss. *Revue du Mauss* (4), 99-115.
- Dumez, H., Jeunemaître, A., Matheu, M. (1986). « Ethno » ou pas ethno » ? Débat autour de l'article « la familiarité distante », *Gérer et Comprendre*, 5, 52-59
- Garel, G., & Lièvre, P. (2010). Polar expedition project and project management. *Project Management Journal*, 41(3), 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*, 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), 29-35.
- Guigo, D. (1992). Perspectives ethnologiques dans les organisations modernes. *L'Homme*, 47-65.
- Ingold, T. (2013). *Une brève histoire des lignes*, trad. Sophie Renaut, Bruxelles, Zones Sensibles.
- Lièvre, P. (2016). État et développement d'un programme de recherche : Management des Situations Extrêmes. *Revue française de gestion*, (4), 79-94.
- Matheu, M. (1986). La familiarité distante. *Gérer et Comprendre*, 2, 81-94
- Mauss, M. (1925). Essai sur le don. Formes de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'Année sociologique*, 30-186.
- Pétonnet, C. (1995). Hommage à Denis Guigo. *Gérer et comprendre*, (38), 35-38.
- 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



Annexe 1 : Exemples de situations d'inconfort

Exemples de situations d'inconfort entre différents rôles

L'exemple suivant illustre l'inconfort entre différents rôles : en 2016 et 2017, nous avons effectué une boucle de visites dans 5 communautés pour recueillir les façons de faire dans les ateliers, afin de comprendre les réalités vécues, pour pouvoir ensuite les traduire dans les nouveaux critères d'attribution de la marque *Monastic* (appel à la sous-traitance, au salariat laïc, aux achats externes, problèmes de traçabilité, etc...). Lors de nos visites, nous avons rencontré la difficulté d'être perçue davantage comme une intruse, une « inspectrice » (Matheu, 1986 : 90) que comme une observatrice neutre. Visite après visite, nous avons petit à petit introduit une phase d'explication des objectifs plus transparente et plus empathique, ce qui a permis la réduction de l'inconfort.

Exemples de dispositifs intérieur-extérieur mis en place pour réduire l'inconfort

En 2015, pour apporter l'éclairage extérieur d'une marque collective expérimentée, nous avons organisé la venue du Directeur Général de l'association *Produit en Bretagne*¹ à l'Assemblée Générale de la marque *Monastic*. Son exposé a permis aux communautés monastiques de découvrir les objectifs, valeurs et process mis en place pour créer puis développer une marque collective. Nous avons ensuite pu légitimer notre propre analyse à l'aune de ce repère extérieur. Dans la même veine, en 2021, afin de sensibiliser les communautés monastiques à la nécessaire évolution de leur mission économique vis-à-vis de leurs parties-prenantes (salariés, sous-traitants, fournisseurs et clients), nous avons organisé la venue d'un spécialiste de l'Entreprise à Mission et de la Raison d'Être, membre de l'Observatoire des Sociétés à Mission². En termes académiques, nous avons nous-mêmes convoqué dans nos diverses restitutions la référence à des cadres théoriques habituellement mobilisés en Sciences de Gestion.

Exemples d'inconfort lié au sentiment de don raté

Dans notre cas, nous avons vécu à plusieurs reprises l'inconfort de la solitude et de la transparence, lorsque, habituée à notre présence disponible, la communauté des monastères l'a tellement intégrée qu'elle en a oublié notre altérité. Ainsi, par exemple, lorsque la session de formation annuelle de l'association *Monastic* a porté sur les différentes formes de collaboration avec les laïcs, les multiples intervenants monastiques faisant état de leurs expériences n'ont, à aucun moment, mentionné et reconnu les services que nous rendons depuis des années. Nous avons alors pris conscience de la fragilité de la gratuité (Douglas, 1989), lorsque les services rendus, non valorisés par un prix, ne revêtent pas de valeur absolue. Mais nous savons en même temps que cet oubli épisodique de nos apports montre à quel point nous sommes perçue « comme un membre de la communauté » (Matheu, 1986 : 96), comme l'illustrent les nombreuses fois où, en réunion avec des moines et moniales, on nous interpelle spontanément et par erreur sous le nom de Sœur X ! Alors, consciente de cette limite inhérente à la gratuité des services rendus, nous avons choisi d'en accepter l'inconfort et d'assumer pleinement notre position de chercheuse / consultante bénévole presque fondue dans le décor.

Exemple d'inconfort extrême lors d'une restitution

En 2018, la grille des nouveaux critères d'attribution de la marque a été soumise au vote des 230 communautés monastiques lors d'une AG de l'association *Monastic* convoquée après 4 années de travail approfondi et systématiquement partagé avec les adhérents sous forme de travaux de

¹ <https://www.produitenbretagne.bzh/>

² <https://www.observatoiredessocietesamission.com/> ; <https://machineasens.substack.com/>

groupes, validations intermédiaires, partages, échanges formels et informels. A notre grande surprise, nous avons vu réapparaître les réticences individuelles, comme si un retour à la case départ s'effectuait sous nos yeux, au moment où, au contraire, l'objectif était d'acter les changements de logique actés tous ensemble. Nous avons clairement senti que notre rôle a alors été perçu comme celui de l'intervenant extérieur cause de ce remède trop bousculant. C'est pendant la pause du déjeuner, entre les débats et la mise en vote, que nous avons senti ce que Matheu qualifie d'« horreur » (Matheu, 1986 : 93), avec un sentiment de remise en question de notre légitimité et de mise à l'écart du groupe. Subjectivité personnelle à l'heure d'un doute intense sur notre légitimité et sur la pertinence des remèdes proposés ? Effet de transfert du dernier instant de discernement entre les monastères et nous-même ? Sûrement un peu des deux. Cet épisode de grand inconfort a rapidement été balayé par le vote unanime (moins 1 voix) pour l'adoption du nouveau processus d'attribution de la marque.