

Enquête: Monastères et problèmes économiques

Présentée par
Pierre-Yves Gomez et Renaud de Mazières

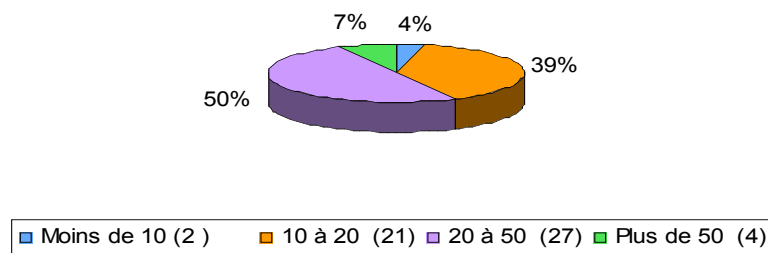
Réalisation de l'enquête



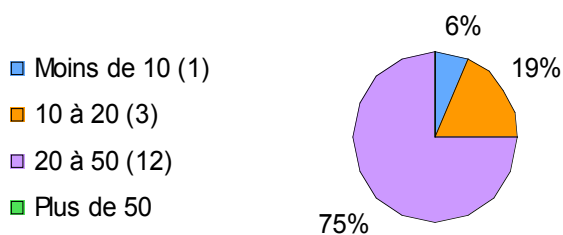
- Échantillon: 230 membres
- Taux de réponse: 24%
soit 54 monastères dont:
 - 1/3 = monastères de moines
 - 2/3= monastères de moniales
- représentativité de la répartition globale des monastères

I Etat démographique des communautés

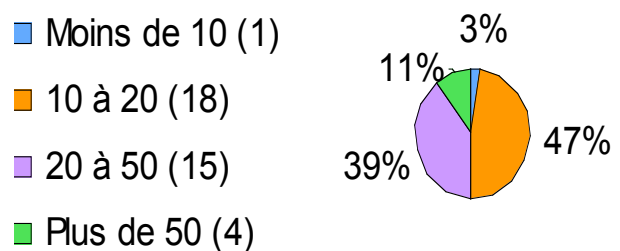
La majorité des monastères est composée de 10 à 25 membres



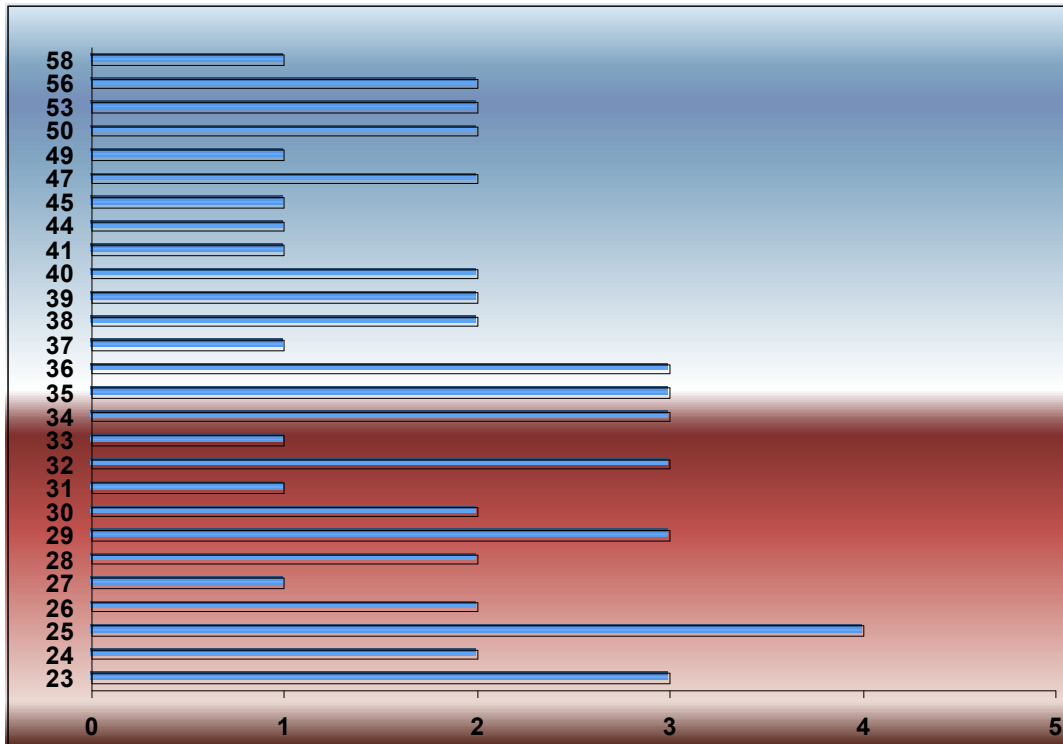
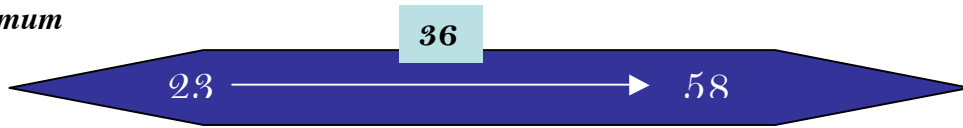
Communautés de moines



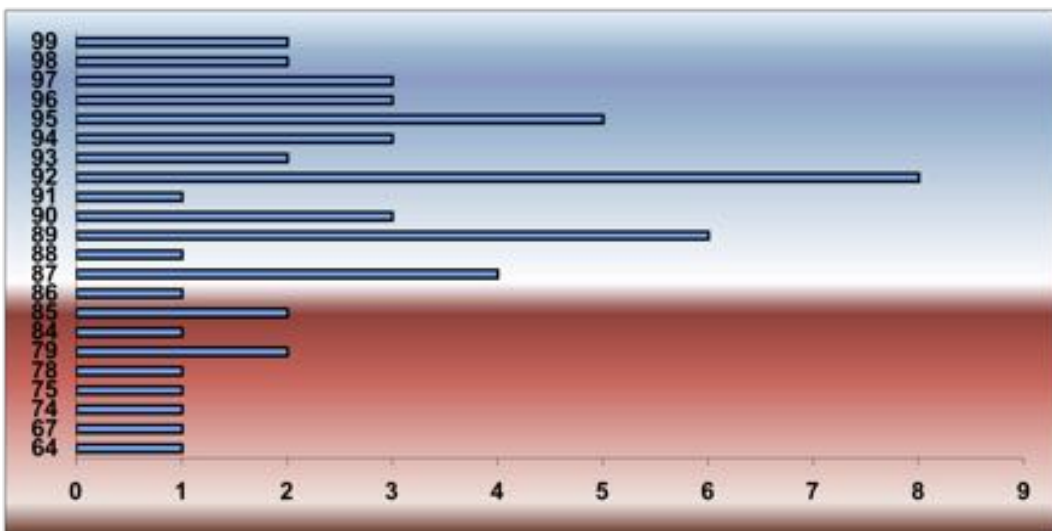
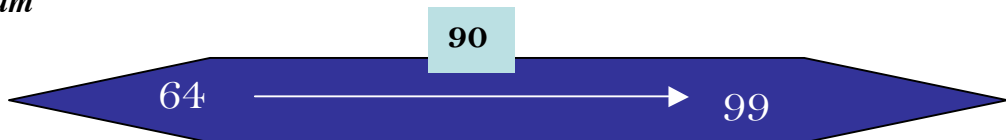
Communautés de moniales



Age minimum



Age maximum



Moines: 61 ans



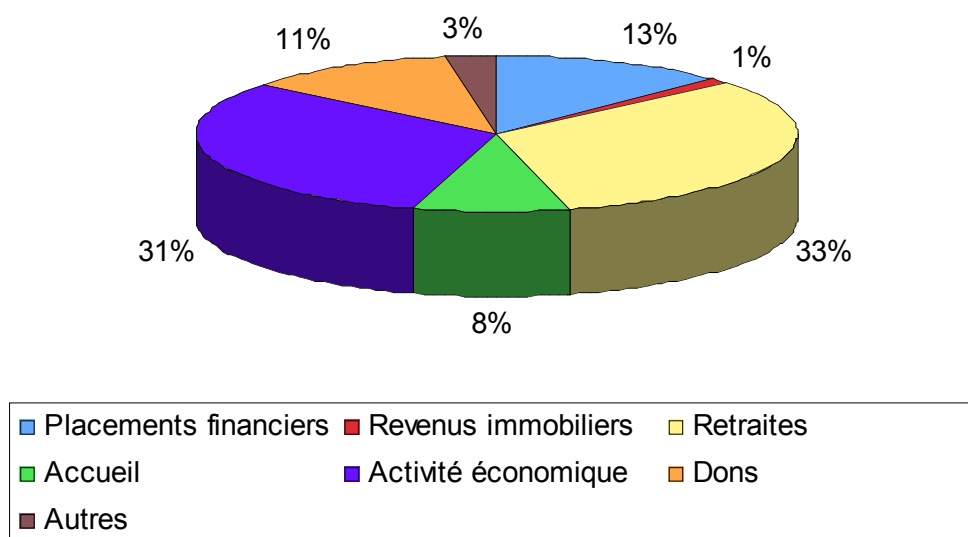
Moniales: 66 ans

- Dans l'ensemble, la majorité des communautés sont constituées de 10 à 25 membres
- Les communautés de moines semblent plus importantes en termes d'effectif que les communautés de moniales
- Les communautés de moines sont plus jeunes, avec une moyenne de 61 ans contre 66 ans chez les moniales
- Age minimum moyen: 31 ans, contre 37 ans chez les moniales
- Age maximum moyen: 86 ans contre 91 ans chez les moniales

Des vocations peu nombreuses: 2 entrées en moyenne depuis 5 ans

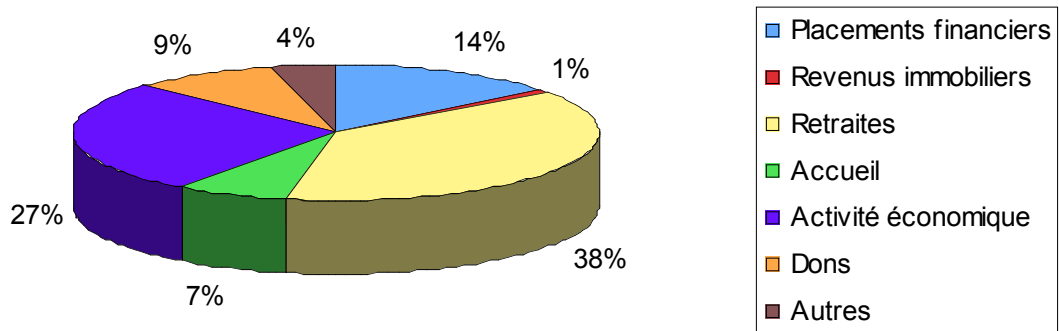
II Origine des ressources

Origine des ressources des communautés



Les retraites et l'activité économique sont les deux principales sources de revenus des monastères, elles représentent 64% des ressources.

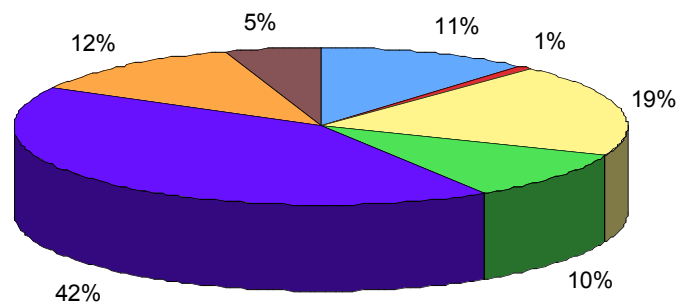
Communautés de moniales



Les **retraites** constituent la principale source de revenus pour les **moniales**, à hauteur de 38%.

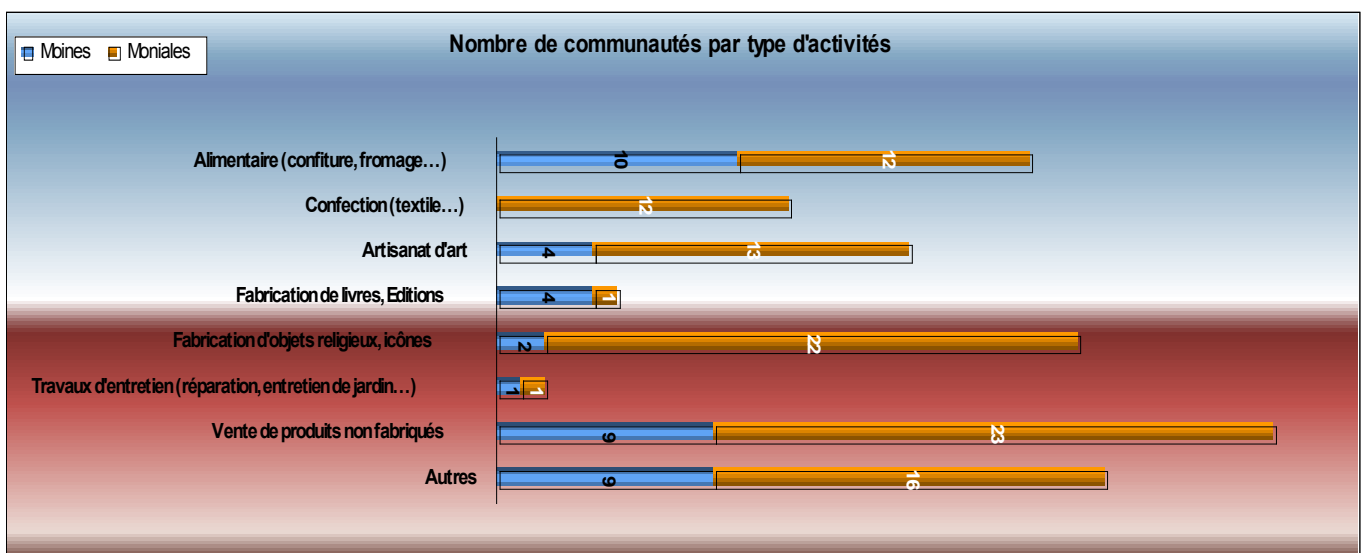
L'**activité économique** est plus présente dans les monastères de **moines**, où elle représente

Communautés de moines



42% des ressources contre 27% chez les moniales

III Types d'activités



1- La vente de produits non fabriqués par les monastères (32%)

2- La Fabrication d'objets religieux, icônes (24%)

3- Alimentaire (22%)

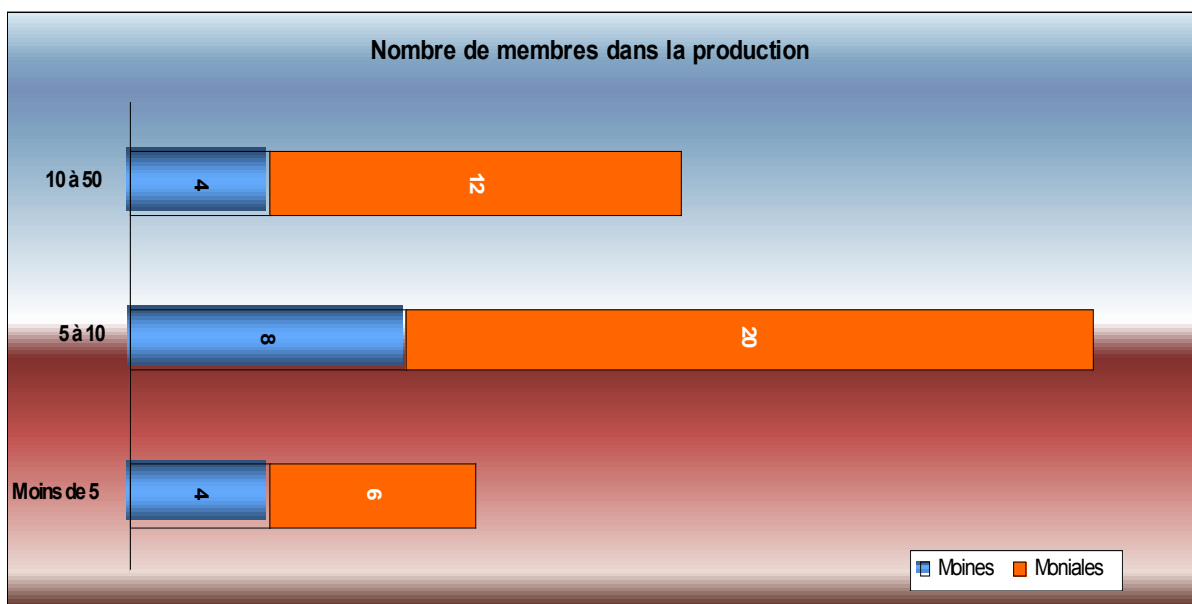
4- Artisanat d'Art (17%)

• Les communautés de **moines** semblent se positionner plus particulièrement sur l'**alimentaire** et la **vente de produits non fabriqués au monastère**

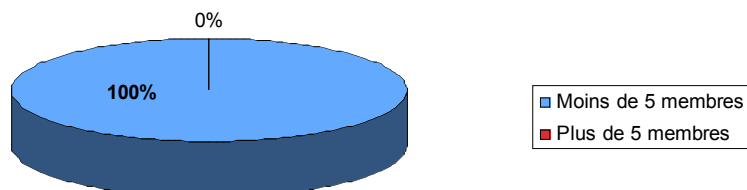
• Les communautés de **moniales** semblent se positionner sur la **vente de produits non fabriqués au monastère** et la **fabrication d'objets**

IV Poids du travail pour la communauté

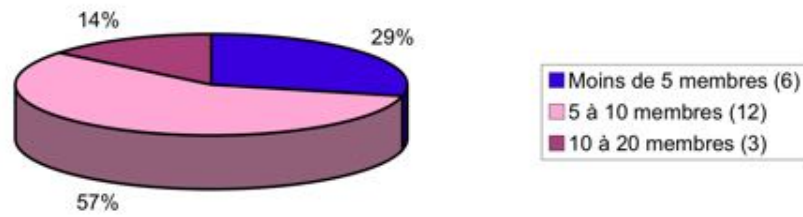
Dans 51% des cas, 5 à 10 membres de la communauté sont affectés à la production



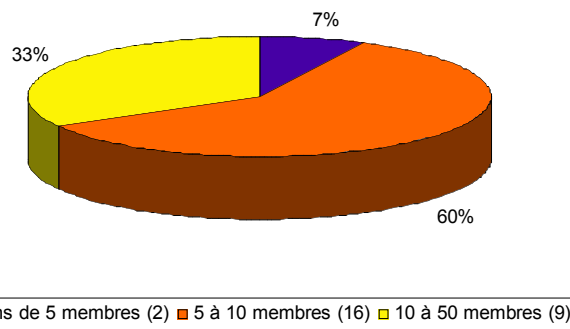
Nombre de membres affectés à la production dans les communautés < 10 membres



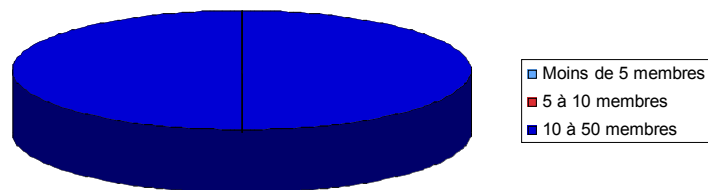
Nombre de membres affectés à la production dans les communautés de 10 à 20 membres



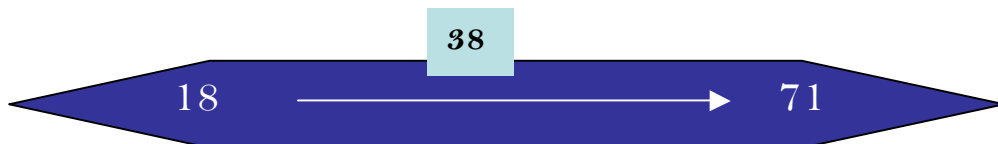
Nombre de membres affectés à la production dans les communautés de 20 à 50 membres



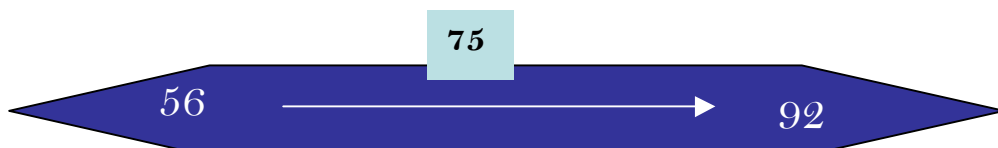
Nombre de membres affectés à la production dans des communautés de plus de 50 membres

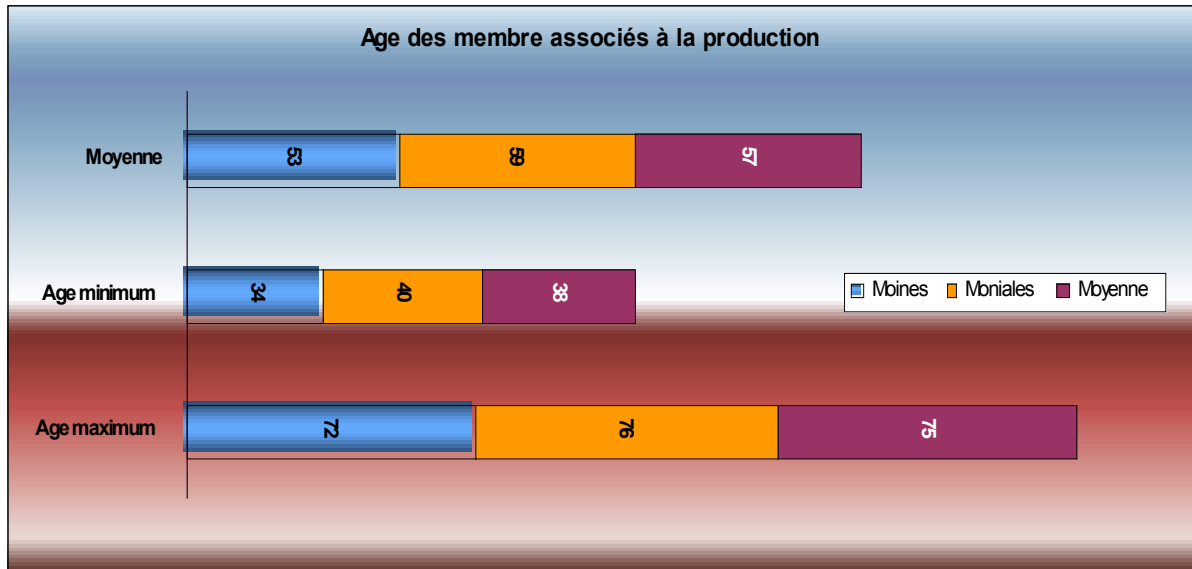


Age minimum des moines et moniales actifs dans la production



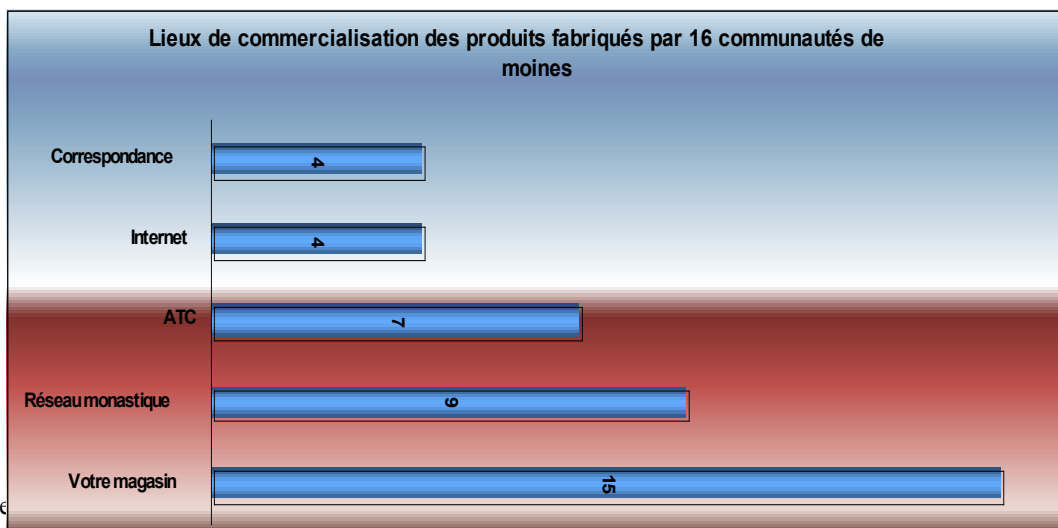
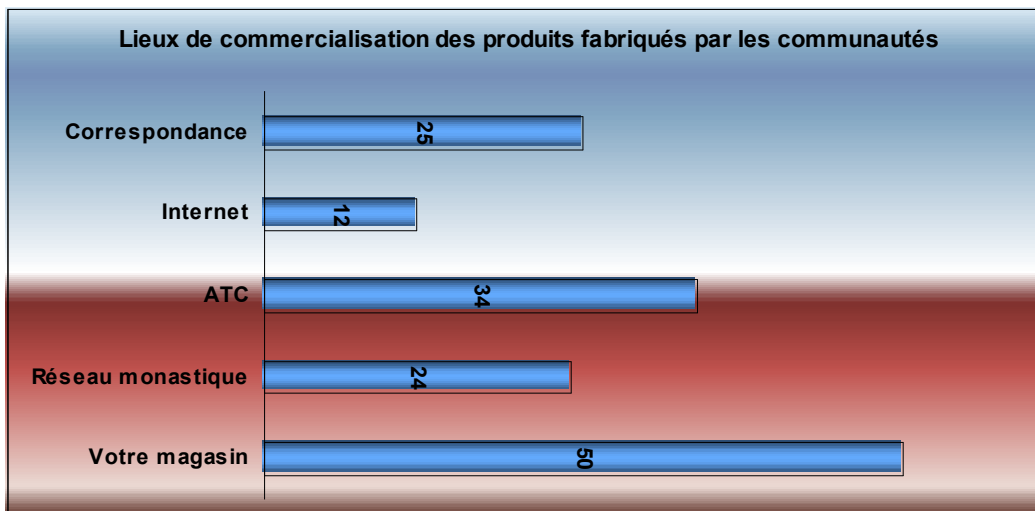
Age maximum des moines et moniales actifs dans la production

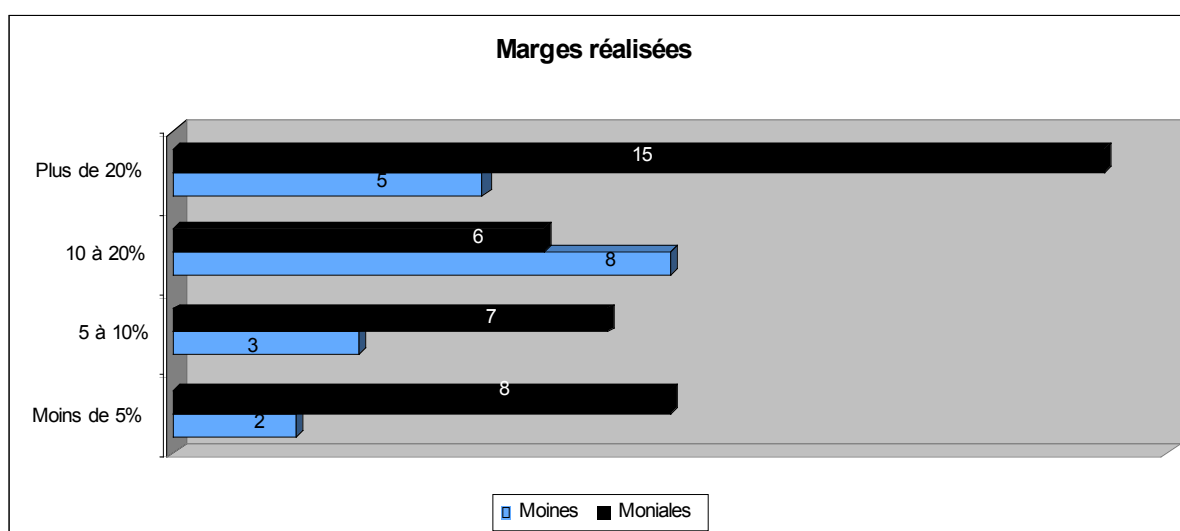
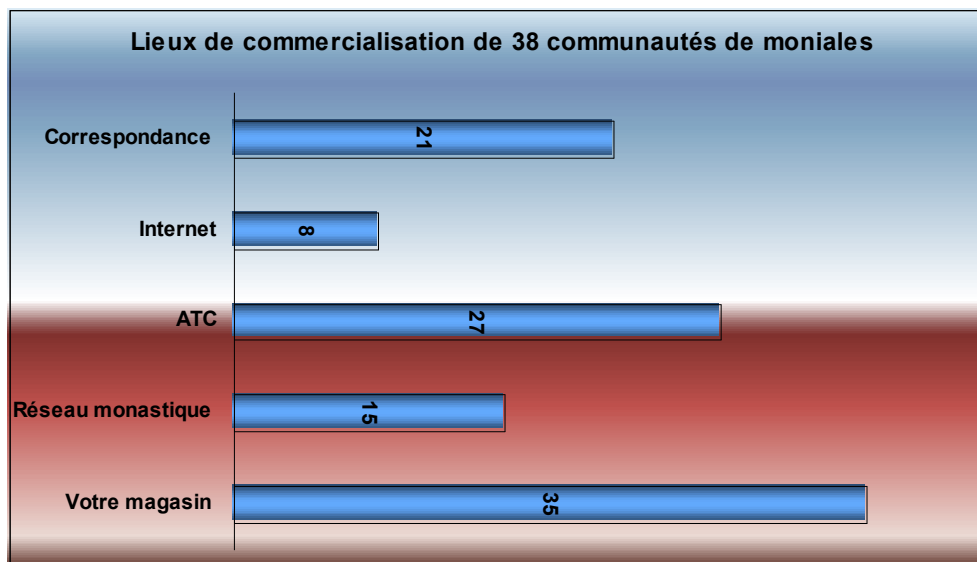




- La moyenne d'âge des personnes associées à la production est de 57 ans. Elles ont en moyenne entre 38 et 75 ans.
- La moyenne d'âge des personnes associées à la production est plus jeune dans les monastères de moines.

V Commercialisation Investissements





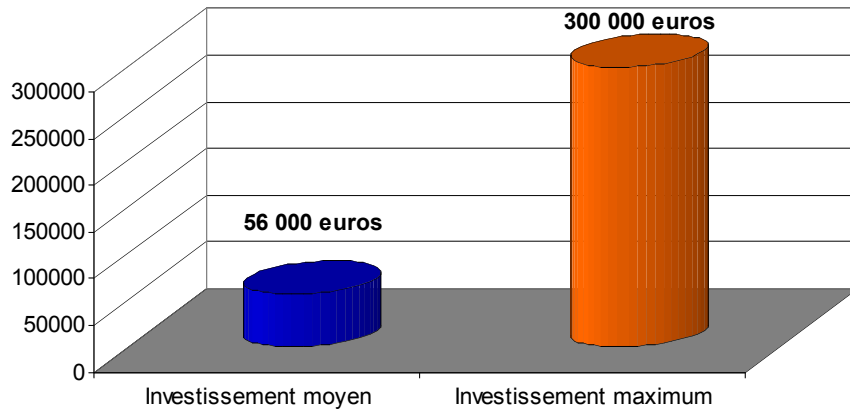
- Dans 37% des cas, les monastères réalisent plus de 20% de marge sur leur activité économique
- Les monastères de moniales semblent présenter une marge bénéficiaire plus élevée que les monastères de moines (40% de leurs monastères ont plus de 20% de marge contre 30% chez les moines).

Investissements

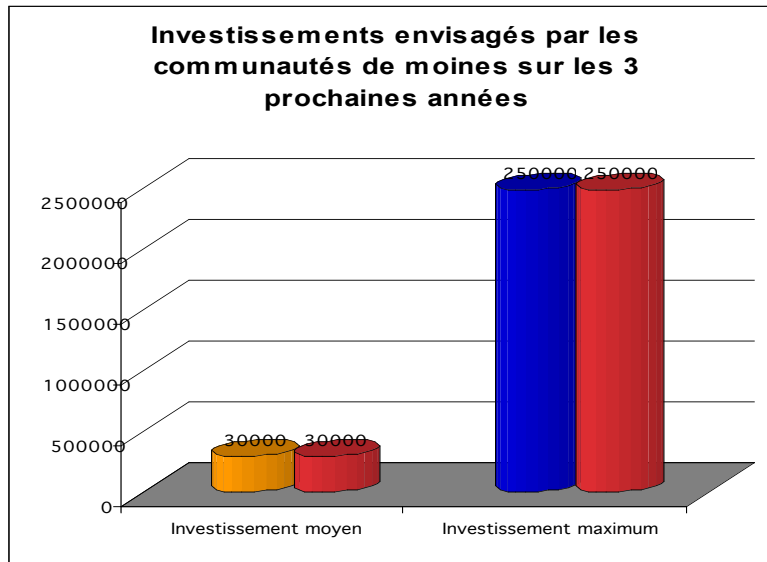
En moyenne, les monastères envisagent d'investir 145 000 € dans les 3 prochaines années:

- Minimum: 2000 euros
- Maximum: 2 500 000 euros
- Les communautés de moines ont des projets d'investissements plus importants que les moniales

Investissements pour les 3 prochaines années chez les moniales

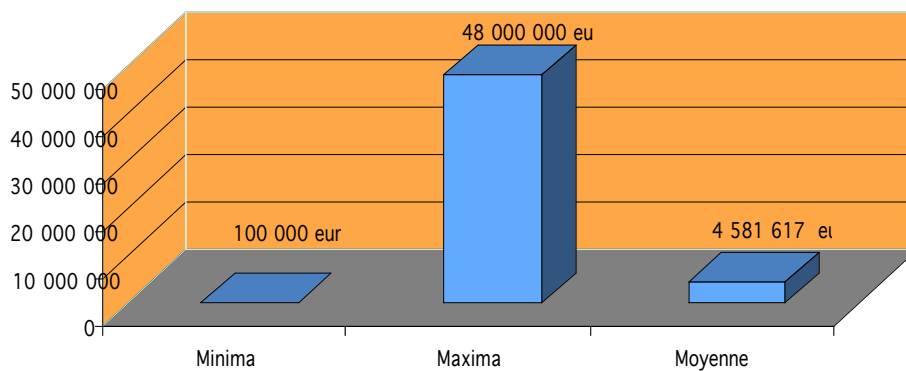


Investissements envisagés par les communautés de moines sur les 3 prochaines années



Patrimoine des monastères

Estimation du patrimoine de 34 monastères



- En moyenne, les monastères ont 4 580 000€ de patrimoine
- Patrimoine minimum = 100 000€
- Patrimoine maximum = 48 000 000€
- Les monastères de moines ont un patrimoine plus important que les moniales

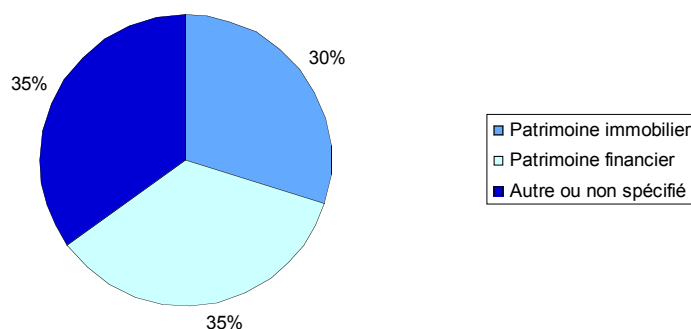
Les moniales

Patrimoine moyen = 2 645 000 €
 Patrimoine minimum = 200 000 €
 Patrimoine maximum = 11 600 000 €

Les moines:

Patrimoine moyen = 11 814 000 €

Répartition du patrimoine (5 réponses):

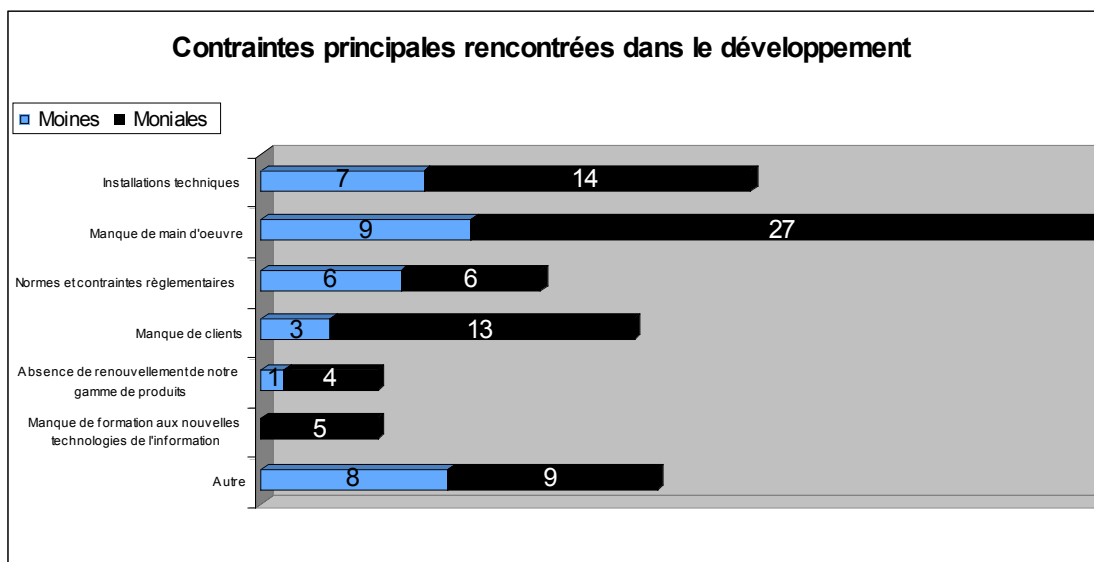


VI Définition d'un produit monastique

Pour 95% des monastères ayant répondu, un produit monastique est “un produit fabriqué (en tout ou partie) par des moines (ou dans le monastère)”.

13% des monastères ayant répondu pensent qu'un produit monastique peut être “un produit sélectionné par une abbaye même s'il n'est pas fabriqué sur place”.

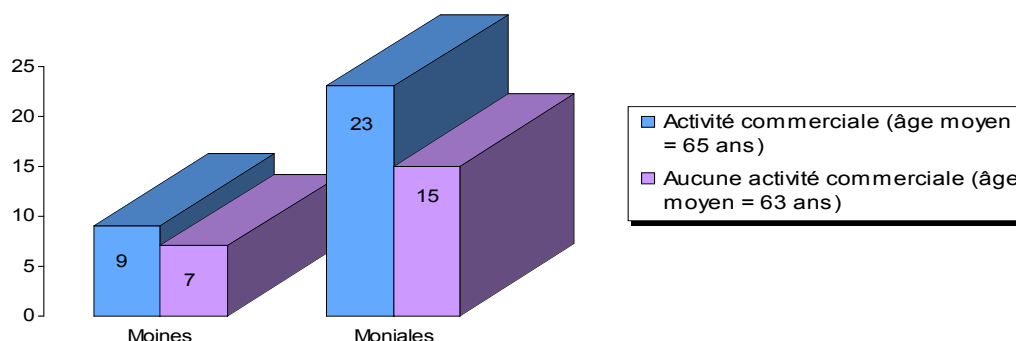
VII Contraintes au développement



- La principale contrainte rencontrée lors du développement est le manque de main-d'oeuvre, le manque d'installations techniques, le manque de clients, ainsi que le vieillissement de la clientèle.

VIII Relation âge et option pour le commerce

59% des monastères exerce une activité commerciale



- Moniales: 60% des communautés exercent une activité commerciale

- Moines: 56% des communautés exercent une activité commerciale

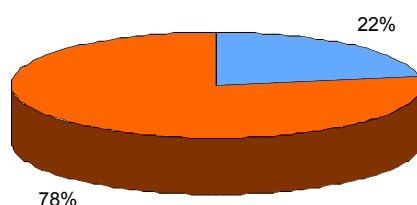
- Dans les communautés de moines, les monastères qui exercent une activité commerciale ont un âge moyen de 60 ans, contre 62 ans pour ceux qui n'ont pas d'activités commerciales
→ Plus les moines sont jeunes, plus ils sont susceptibles d'exercer une activité commerciale

- Au contraire, dans les communautés de moniales, l'âge moyen des monastères pratiquant le commerce est de 68 ans, contre 63 ans pour les autres.
→ Plus les moniales sont âgées, plus elles sont susceptibles d'exercer une activité commerciale.

- Dans l'ensemble 59% des communautés exercent une activité commerciale
Parmi les communautés les plus âgées (celles dans lesquelles les ressources sont générées à plus de 40% par les retraites), 62% ont une activité commerciale

IX Vente par Internet

Un outil encore peu développé au sein des communautés



Moniales:

21% des moniales ont recours à Internet soit 8 monastères

Moines:

25% des moines utilisent Internet, soit 4 monastères

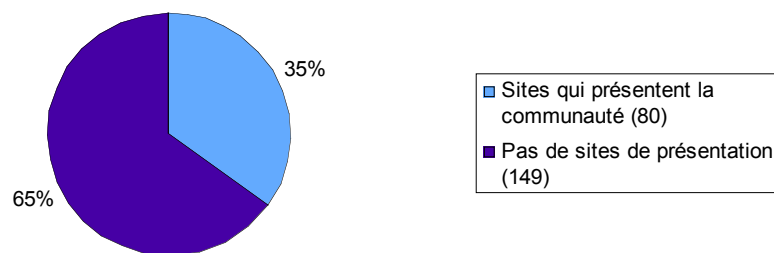
Des utilisations diverses:

-Site de vente en ligne

-Site de présentation + vente en ligne (espace plus ou moins important)

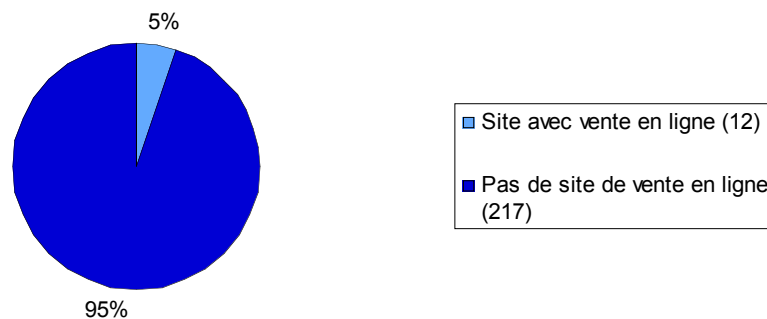
Site de présentation + catalogue et/ou bon de commande en ligne

Peu de membres de monastic ont un site de présentation de leur communauté



65% des moines ont un site de présentation (=35 communautés), contre 26% seulement chez les moniales (=45 communautés)

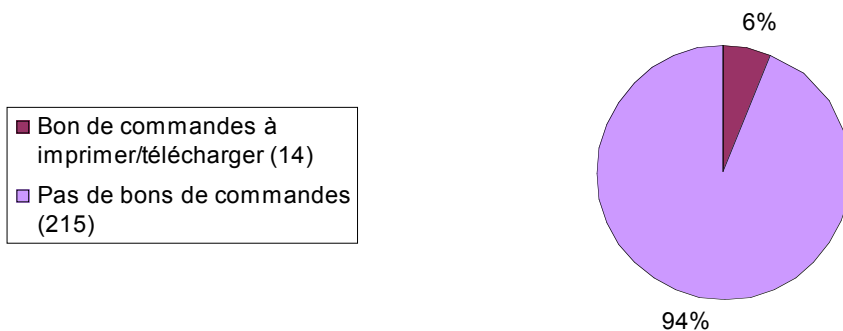
Seulement 5% des communautés ont un site de vente en ligne



18% des
les moniales (=2 communautés)

1% chez

6% des monastères utilise le système de bons de commandes en ligne



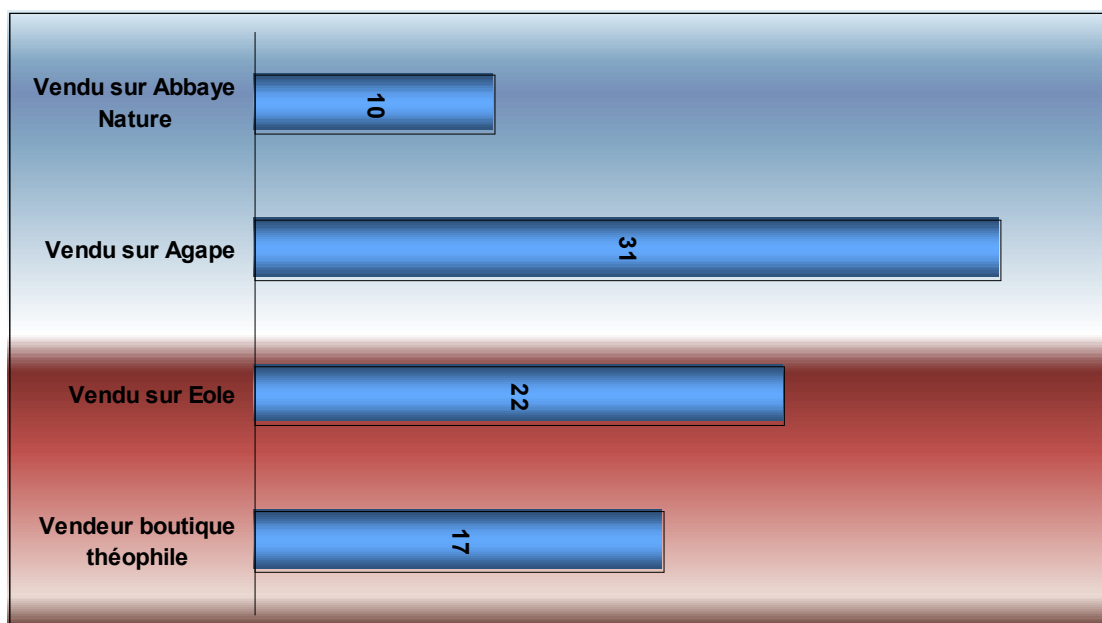
11% des moines l'utilise soit 6 communautés contre 4% chez les moniales, soit 8 communautés

Le catalogue en ligne est utilisé par 6% des monastères



3 communautés de moines utilisent le catalogue en ligne soit 5%, contre 10 communautés de moniales soit 5,7%

Les % exprimés sont fonction du nombre total de membres de Monastic soit 229



Conclusion

- Les monastères ont de nombreux besoins en termes financiers :
 - liés au développement et/ou renouvellement du patrimoine immobilier
 - liés au développement / renouvellement des outils de travail
 - liés au renouvellement naturel des frères et soeurs...→ Investissement moyen sur les 3 prochaines années: 145 000€

- Après les revenus de retraite, c'est l'activité économique qui constitue la principale ressource des monastères
→ seul levier d'action possible pour assurer la pérennité des monastères

- 60% des monastères vendent des produits non fabriqués par des moines
→ La vente de produits non monastiques se pratique donc par la majorité des monastères interrogés
→ Possibles explications: capacité de production limitée du fait de l'âge des membres, faible turnover, ...)

- 22% des monastères interrogés utilisent Internet comme outil de vente et/ou vitrine.

L'ACTIVITE ECONOMIQUE :
SERVIR MAMMON ?
Pierre-Yves Gomez Professeur de Stratégie à Lyon

Comment articuler vie monastique et vie économique ?

1 Eléments de stratégie

Le raisonnement stratégique.

1.1 Le principe fondamental: créer de la valeur

Une économie durable crée de la valeur ; mais laquelle ? Quelqu'un a intérêt à acheter les produits et les services. Chacun est libre de déterminer cet intérêt, dans une économie libérale. Mais : est-ce que je crée de la valeur, **durable et défendable**. La création de valeur donne le sens d'une utilité, et beaucoup de gens y sont sensibles.

- ❖ La création de valeur économique en deux questions
Pour qui, au service de qui?
Pour quoi? Pour quoi en faire?

Pour qui : quelles sont mes cibles ? A qui ai-je envie de vendre ?
En quoi ce que je vends améliore-t-il la vie de celui qui l'achète ?
Même s'il s'agit de confitures ou de fromages.

Pour quoi ? En deux mots – il ne s'agit pas seulement de créer du flux financier.
25% du temps nécessaire à la création d'une entreprise se passe à répondre à cette question.

Exemple : vous voulez créer une société de livraison de pizzas à domicile.

Pour qui ? Des personnes jeunes, cadres supérieurs, pressés, habitant en ville, qui veulent se réunir entre amis, qui ont besoin d'un plat rapide, et que tout le monde aime.

Pour quoi ? Des gens seuls qui ne veulent pas se faire à manger, et qui reçoivent une visite, ou à l'occasion d'une réunion ponctuelle. Il y a un besoin social.

Après, on peut imaginer des services annexes quand les objectifs sont bien définis (accueil des personnes seules, réception dans un contexte de convivialité...).

- ❖ Etre attentif à ceux qui bénéficient de la valeur créée: la notion de Facteurs clé de succès.
Vision généreuse de l'économie.

Qu'est-ce qui, dans mon produit, mon service, peut aider mon client, être intéressant pour lui ? Pourquoi achèterait-il mon produit plutôt qu'un autre ? Se mettre à la place du client. Il y a une conversion du regard.

Quels facteurs clés de succès pour la pizza à domicile ?

Être livré rapidement. Peu importe la qualité de la pizza. Livraison en moins de 30 minutes.

Simplicité d'offre, commande facile.

Et fiabilité des moyens de transport des pizzas (le parc de motos).

Tout concourt au succès, tant mieux si en plus, les pizzas sont bonnes. Mais l'essentiel n'est pas là. Les facteurs clés de succès déterminent 80% de l'acte d'achat, c'est lié à peu de facteurs, quatre au maximum. Derrière l'acte d'achat, il y a la valeur créée pour le client.

Ça peut être le prix. Ou la durabilité. Ou la rapidité.

❖ Etre attentif à nos forces relatives : la notion de source d'avantages concurrentiels

Maintenant, la question abordée de notre point de vue : que faut-il maîtriser pour souscrire aux facteurs clés de succès ? Rapidité, bon goût, prix faible...

Nous sommes en concurrence.

Dans le cas des pizzas, ce sont les motos qui sont essentielles. Toute la chaîne de production en dépend. Dans l'économie, les choses sont souvent de cet ordre. Le petit détail qu'on a oublié (livraison des pièces détachées par exemple).

Et non seulement les motos, dans le cas des pizzas, mais aussi leurs conducteurs ! Respect des règles de la route, pas trop de stress, sécurité : la marque est en jeu.

Est-ce que, dans notre activité, nous maîtrisons cette source d'avantage qui fait que le client sera satisfait ? Ne mettons-nous pas l'accent sur quelque chose de secondaire pour le client, en négligeant ce qui est essentiel pour lui ?

Autrement dit : qu'est-ce qui peut me permettre de faire mieux que les autres ?

Le client est extérieur à moi, il faut que je crée des choses pour lui. Pour savoir ce qui est bon pour lui, je dois me mettre à sa place et chercher à comprendre ce qu'il attend de moi (facteurs clés de succès). Quand je l'ai compris, je me demande : est-ce que je peux répondre, est-ce que je maîtrise les facteurs qui me permettent de faire ce qu'il attend de moi ?

C'est le premier tiers d'un cours de stratégie.

12 Un monde en concurrence

Nous ne sommes pas seuls. C'est au moins stimulant. Quelqu'un peut faire mieux ce que je fais. Quelqu'un peut mieux créer la valeur qu'attend le client. C'est d'abord positif.

Le monde économique peut fabriquer les mêmes produits. Les produits issus d'un monastère, le client les perçoit-il comme tels, comme création de valeur pour lui, sont-ils un facteur clé de succès, et maîtrisons-nous la source d'avantage concurrentiel ?

❖ Qui sont mes concurrents?

Il faut penser la concurrence dans sa dimension stimulante : qui m'oblige à être meilleur ? C'est le deuxième tiers d'un cours de stratégie, mais elle n'est pas si importante pour vous, car vous avez un avantage concurrentiel que personne ne peut avoir à part vous, c'est d'être un monastère. Il faut miser là-dessus.

Il reste que, dès lors qu'on peut trouver dans le commerce des produits bien mieux adaptés au client et bien plus respectueux de leurs attentes, il faut partir de là, ça aide à progresser.

Dans le monde des affaires, on passe beaucoup de temps à étudier qui sont les concurrents, comment ils pourraient évoluer, quels nouveaux produits ils pourraient apporter qui changeraient les attentes des clients. Quelles nouvelles technologies, quels nouveaux moyens de créer de la valeur ?

Dans le monde très lié à l'informatique d'aujourd'hui, on a pu voir des retraites proposées sur Internet ou en SMS, on pourrait imaginer la proposition d'images – icônes – par le même moyen. Quelqu'un a pensé aux personnes très pressées, en pleine activité, qui pourraient être intéressées par la spiritualité sans avoir besoin d'attendre de s'extraire du monde pour cela. C'est le produit d'une analyse de concurrence : Proposer le même service qu'un monastère d'une façon très différente.

❖ En quoi mon activité est-elle durable et soutenable? Le rôle du profit économique

Le point négatif de la concurrence, c'est qu'on peut nous prendre nos marchés. Il faut faire suffisamment bien pour que le client qui trouve de la valeur à nos produits ne trouve pas plus de valeur ailleurs.

→ trouver une position stratégique qui soit durable et défendable.

Cela permet de réaliser nos avantages concurrentiels sur du long terme, du moins suffisamment long pour pouvoir dégager des flux financiers qui permettent de continuer l'activité.

1 les concurrents stimulent à faire mieux

2 ils vont faire aussi bien que moi.

Trouver une position qui garantisse une certaine pérennité.

Ceci nous conduit à la notion honnie de profit, qui est absolument nécessaire.

On peut discuter de l'usage du profit. Mais le principe du profit est incontournable en économie. Il peut rester au service des autres. J'insiste un peu, car une certaine culture se trompe de débat. Mettre en cause le profit tue toute tentative de faire de l'économie, même au service de l'Évangile.

Défendable : les concurrents ne peuvent pas l'imiter facilement.

Tout le monde fait de la confiture. Il faut quelque chose dans mon produit qui ne soit pas imitable (la prière ?) – il faut que le client en perçoive le sens – et pas seulement dans le goût ! Il y a aussi beaucoup de confitures maison aujourd'hui.

C'est à travers cette grille de lecture-là que j'entends vos discussions sur « qu'est-ce qu'un produit monastique ? » : Si tout produit devient un produit monastique, notre avantage concurrentiel n'est-il pas remis en cause ?

Si un produit monastique peut aussi ne pas être fait par nous, ne sommes-nous pas en train de perdre notre avantage concurrentiel ?

Ça se discute, et c'est une vraie discussion économique. Si jamais c'était vrai, il faudrait chercher comment défendre notre avantage concurrentiel. C'est ça, l'enjeu. Vous dites : « un produit monastique, c'est un produit fait dans un monastère », mais le client ne voit peut-être pas la différence. – ça vaut d'ailleurs la peine de le lui demander.

Durable : long dans le temps. Dans le cas des monastères, c'est acquis...

Dans le monde commercial, la durée d'un avantage concurrentiel est de six mois, et il faut donc toujours être en train d'inventer des produits, y compris dans le monde de la banque. Ceci explique d'ailleurs les explosions boursières.

C'est aussi le cas aujourd'hui dans l'agro-alimentaire. On constate une multiplication des produits, et c'est une course qui approche de la publicité mensongère. Mais le maître, en dernier ressort, c'est le client.

C'est simple, une analyse stratégique :

Je pars du client : qu'est-ce que je peux faire pour lui ?

Je ne suis pas seul. D'autres peuvent faire aussi bien que moi. Être assez attentif à l'actualité pour savoir ce qui peut changer dans les comportements des clients pour avoir un avantage durable et défendable.

Analyse des ressources. De quelles ressources ai-je besoin pour que le service ou le produit me donne un avantage concurrentiel sur les autres, permette de bien servir les facteurs clés de succès, et in fine, le client.

La clé: la maîtrise des ressources

❖ Trois ressources primaires: hommes, technologie, finance
Dans l'enquête, on retrouve bien les trois ressources.

Productivité : rapport entre ressources humaines et technologiques.
Finances : permet d'acheter, d'attendre le paiement, de réinvestir.

Dans le cas des pizzas, les ressources humaines sont :
Celui qui fabrique les pizzas
Les livreurs
Et une personne très importante, celle qui répond au téléphone. En fonction de son sourire au téléphone, ça change tout.

Technologie :
Un four qui cuit assez vite
Plier les cartons assez vite
Des motos

Finance :
Un processus de production court, et finalement peu de matériel, pour un revenu très important. Les pizzas à domicile sont parmi les produits à plus fort rendement du monde. C'est très intéressant financièrement.

Souvent, ce seront les ressources humaines qui seront déterminantes. Il y a des seuils en-dessous desquels il est très difficile d'avoir une activité durable et défendable.

Peut-on avoir une vraie démarche économique sur si peu de ressources ? La bonne réaction est : que pouvons-nous faire dans ces conditions ?

❖ Deux ressources secondaires: management, information.

Management : le mot peut faire peur. Mais le fait d'organiser un processus de production est un savoir-faire en soi. Il y a des ressources humaines dévolues à cette activité.

Information : être en lien avec son environnement, ses concurrents, ses clients, savoir trouver la bonne information. C'est un vrai travail.

Le système d'information sert notamment à être en contact avec le client, pour savoir comment il évolue, ce qu'il attend, pas « au feeling », mais en faisant l'effort de bien l'entendre en tant que client, dans la relation commerciale.

Ecouter aussi les concurrents : que font-ils, comment ils évoluent, en quoi ça peut être dangereux de faire comme eux (se laisser happer par l'économie) ?

Qui fait quoi ? Les ressources peuvent être internes, ou passer par Monastic, un peu sous forme mutuelle.

- ❖ La stratégie ressource: ce que j'ai, ce qui me manque, combien cela me coûte, combien cela me rapporterait.

C'est très ménager, mais le mot d'économie vient de « gestion de la maison ». Une fois que j'ai bien défini le service que je dis rendre, la maîtrise de l'avantage concurrentiel, la façon de faire, quelles ressources ai-je, quelles ressources sont nécessaires ?

Qu'est-ce qui me manque ?

Qu'est-ce que ça me coûterait, qu'est-ce que ça me rapporterait ?

Si ça me coûte 10 000 à rembourser en cinq ans et que ça me rapporte 1000 par an, le client sera peut-être très content, mais ça n'est pas la peine de le faire, ça s'appelle de la sur-qualité. Le client est toujours content si on lui donne plus, mais il faut que ça soit défendable et durable pour vous.

En gros, la stratégie, c'est ça, sauf que, dans le cas des banques, on analyse toutes les contraintes sur les ressources et leur accumulation, ce qui finit par faire des calculs très compliqués.

- ❖ Comment je finance le différentiel entre ressources présentes et ressources nécessaires ?

Toute bonne stratégie se termine par des plans d'action : qui fait quoi pour améliorer ce que nous avons à améliorer ? Concrètement.

Chacun a une mission, un point à réaliser, un objectif concret. L'ensemble permet d'atteindre l'objectif général, c'est pourquoi le management est important. Ça fait partie de la stratégie et de sa mise en œuvre.

Conclusion: l'économie comme opportunité

- ❖ L'économie est orientée vers le service

Je voulais vous apporter cette vision décomplexante de l'économie. Je travaille avec les étudiants et les entreprises sur la générosité qu'on peut avoir à travailler. La générosité du service et du produit est un concept très positif et nécessaire. Bien des personnes perdent le sens de leur travail parce qu'ils perdent le sens de l'économie orientée vers le service, vers les autres. Qui mieux que vous est placé pour savoir ce qu'est « être au service de... » ? Il n'y a pas d'opposition. C'est une des dimensions du service. Il ne faut pas que ça soit schizophrène. La question ne doit pas être : « comment faire de l'économie en plus de la vie monastique ? », mais la vraie question est : « pouvons-nous poursuivre notre activité monastique par le biais de l'économie ? ». Parce que l'économie nous donne les moyens de poursuivre

notre activité. Que pouvons-nous inventer pour poursuivre notre activité aussi à travers les produits et services que nous proposons ?

❖ L'économie ce n'est pas la « rente »

Comment faire pour faire du profit, c'est de l'économie morbide. Bien sûr que les produits vendus feront vivre le monastère.

Sanofi Aventis : « Je ne suis pas content de vous : vous ne faites pas assez de médicaments. En Chine, il y a plein de petits enfants qui meurent. Bien entendu, on va faire plein de profit en vendant des médicaments en Chine. Mais vous avez des petits enfants qui attendent vos médicaments. ».

Le chercheur est là pour créer des médicaments, et bien sûr que ça va faire du profit.

Que pouvons-nous faire en plus grâce à ça ? Qui ça peut toucher ? Comment ça peut le toucher ?

❖ Un risque permanent (pour nous tous !) : lorsque Mammon l'emporte...

Bien sûr, il y a des dérives possibles. La dérive, c'est d'oublier la création de valeur : travail parcellisé, contingences, besoin d'argent ou de solutions à court terme, on finit par faire passer le processus économique avant son sens. Cette dérive nous menace tous. Pour une entreprise, c'est la mort de l'entreprise. La perte du sens conduit à la focalisation sur la technique. A un moment donné, on sert un second maître, la technique recherchée pour elle-même.

Il y a plein de choses à faire dans une logique de générosité, mais ne soyons pas naïfs au point de croire que ça soit sans danger.

A quel moment passe-t-on de l'autre côté ? Quand la vie économique prend-elle son autonomie, et n'est-elle plus au service de la vie monastique ? Il y a des points de basculement, et c'est ceux-là qu'il faut trouver.

Le but était d'inverser le point de vue, pas de faire un cours de stratégie. Les questions sont orientées vers une recherche de sens.

2 Questions et groupes de travail

10 groupes de travail, 10 questions qui en fait se répondent deux à deux

Après 20 minutes d'échange, sur la base de ses expériences, chaque groupe est invité à communiquer ses réponses par

Une idée ☹

Trois préconisations *** (voir ci-dessous détail des réponses)

Chaque groupe donne une proposition la plus fondée possible sur vos expériences. Comment votre expérience peut servir à répondre à la question ? Autant que possible, sans vous mettre par groupes d'affinités, pour mieux partager les expériences.

1. L'activité économique comme apostolat

Pourquoi les gens viennent-ils au monastère ? On n'achète pas seulement un pot de confiture, mais avec, quelque chose du monastère.

2. L'activité économique comme contradiction de la vie monastique

Ici, c'est la réflexion inverse. A quel moment est-ce que ça bascule ? A quel moment le sens du travail est en opposition avec la vie monastique ?

3. Qui sont les « clients » d'un monastère?

Retraitant ? simple acheteur de confiture ? Acheteur de produit religieux ?

4. Quelle est la valeur économique créée par un monastère?

Pas par les produits : ce que le monastère vend incorpore plus de valeur économique que le produit lui-même.

5. En quoi l'accueil dans un monastère crée-t-il de la valeur?

Il s'agit de l'accueil en général. Qu'est-ce qu'on « vend » à travers l'accueil ? Qu'est-ce que le client attend ?

6. Qu'est-ce l'image des monastères peut apporter à l'économie du 21^{ème} siècle ?

La question est plus large, et aussi plus optimiste : à considérer avec un regard très positif.

7. Tracer des limites d'une politique d'investissement dans un monastère

Question plus technique. Règles de bonne conduite. A quel moment un investissement n'est pas rentable pour un monastère, ou ne doit pas être fait (au sans technique) ?

8. Comment évaluer une activité économique « rentable »?

Question très difficile. À partir de quand une activité est-elle rentable, étant donné que la valeur c'est plus que le produit. Si on vend « autre chose » que la confiture, on peut la faire payer un peu plus. En fait, on vend autre chose. Si le client vient acheter, c'est qu'il cherche quelque chose. « Vendre », pour moi, n'est pas un mot péjoratif.

9. L'activité monastique: faire ou faire faire?

Ceci est un lieu commun en stratégie : si je fais mieux que les autres, je fais ; si je fais moins bien que les autres, je fais faire. À vous de trouver, si vous faites faire, ce qui fait vendre le produit attendu par le client. Si vous faites faire, qu'est-ce qui va créer de la valeur pour le produit acheté par le client ? Ça n'est pas une question morale a priori. Il n'y a pas de loi pour déterminer ce qu'est un produit monastique. La question que l'économiste poserait est : est-ce que, si le produit est fabriqué dans un monastère, il crée plus de valeur pour le client que s'il était fabriqué ailleurs mais vendu au monastère ?

10. Facteurs clés de succès et source d'avantages concurrentiels dans votre activité

Pour ceux qui veulent se confronter à la méthode stratégique, petit exercice pratique.

Si plusieurs monastères fabriquent la même chose, y a-t-il pour eux les mêmes facteurs-clés de succès, et les mêmes sources d'avantages concurrentiels ? Est-ce qu'on parle de la même chose ?

Détail des réponses groupe par groupe

1 L'activité économique comme apostolat (pourquoi on vient nous voir)

Rapporteur Philippe Mignotte

Constat : puisqu'il s'agit de l'activité économique, les contacts extérieurs concernent les fournisseurs et les clients

⌘ être ce qu'on est tout en étant professionnels

* attitude d'écoute – pouvoir être libres de parler d'autre chose que de questions commerciales

* ne pas se montrer trop malins

* attente de vérité : travail bien fait

2 L'activité économique contradiction de la vie monastique

⌘ pression en ce qui concerne le rapport au temps. Comment contester l'accélération du « tout, toute de suite », quelle solidarité manifester envers les personnes ?

* cahier des charges : appareillage compatible avec les horaires

* Prise en compte de la concurrence: le chef d'emploi doit dialoguer avec tous les ouvriers sur le projet

* maîtriser les délais (les commandes sont souvent faites tard) : garder en main l'offre et la demande, garder le client en proposant les nouveautés Ne pas augmenter indéfiniment les produits

* Solidarité avec l'extérieur et avec l'intérieur

Synthèse : le temps est celui de la vie monastique ; et celui du client.

Où est le point de bascule ? Le lait et la vendange déterminent le temps.

Nous présenter avec notre propre rapport au temps, c'est ça que nous pouvons vendre (« nous sommes comme ça ; vous achetez chez nous parce que nous sommes soumis au temps ») ; l'affirmer comme tel : si vous travaillez avec nous, voici notre charte de comportement. Ça devient contractuel.

3 Qui sont les clients du monastère ?

Rapporteur : S. Cécile, Echourgnac

⌘ A la Trappe, on trouve la même chose que chez Leclerc, au prix de chez Fauchon

* cherchent des produits faits par nous

* cherchent une qualité de relation humaine, même quand ça n'est que par VPC

* cherchent un produit de qualité (qualité ; image plutôt « écolo » ; ou image de marque)

4 Quelle est la valeur créée par un monastère ?

Deux groupes pour cette question, deux séries de réponses

- ⌘ produit de qualité, poids des relations humaines et de la communauté monastique
- * écoute et accueil, pas seulement des produits
- * Recherche de gratuité mais passage par le magasin
- * lieu humain dans un monde matérialiste

Rapporteur Père Bernard Marie, Mont des Cats

- ⌘ plus large que le secteur lucratif
- * accueil, visage de la communauté en tant que telle
- * qualité du produit
- * relation avec le voisinage

Synthèse :

- on aime bien repartir avec un objet qui rappelle un souvenir important
- la visite au magasin peut être déjà un premier pas

il y a une soif spirituelle dans le monde. Le monastère est un lieu explicite où l'on peut venir puiser. Les gens en recherche viennent pour une retraite, pour l'accueil. L'intégrer dans l'économie, sans craindre non plus de leur proposer les produits. Le principal client du monastère, c'est celui qui est en recherche spirituelle.

Tout est gratuit (dans l'accueil, dans notre équilibre économique), mais à un moment donné il y a quelque chose à payer. C'est un miracle permanent, mais à un moment donné, il faut payer le chauffage. Si on dit aux visiteurs que leur achat est utile, qu'il peut contribuer à ce genre de vie qui leur apporte un bienfait spirituel, cela pourra même représenter un pas de plus dans leur propre engagement.

40% des marques présentées dans les grands magasins sont appelées à disparaître dans les années suivantes. Qu'est-ce qui ne passe pas ? Il y a un immense travail de marketing, mais en fait une attente profonde qui n'est jamais satisfaite. Ici, le temps joue en faveur des monastères, et est un grand avantage concurrentiel.

« humain » : attention, ce n'est pas forcément spécifique. De quel humain parle-t-on ?

5 En quoi l'accueil dans un monastère crée-t-il de la valeur ?

⌘ Valeur d'être, porteur d'une certaine qualité d'être, image dont on n'est pas entièrement maître (est en partie une projection du monde)

Elle est portée par la qualité de disponibilité et de gratuité (la communauté en tant que telle, et les personnes chargées de l'accueil)

- * toujours quelqu'un à l'accueil – permanence, présence
- * certaine qualité d'écoute

* visibilité, lisibilité du monastère qui devient un lieu où on se sent accueilli, chez soi.
Qualité environnementale

6 Qu'est ce que l'image du monastère peut apporter à l'économie du 21^{ème} siècle?

Deux groupes pour cette question, deux séries de réponses

- ⌘ le sens du travail, qui fait vivre le monastère, des valeurs humaines
- * durée – sentiment d'éternité
- * sérieux et qualité du travail ; relation de confiance avec les clients et les fournisseurs
- * respect des personnes. Adapté à chacun à l'intérieur ; relation de confiance à l'extérieur

- ⌘ souci que toute personne soit intégrée dans les activités de travail
- * résister au « tout, tout de suite ». Question d'équilibre
- * place des personnes âgées
- * face au souci de la promotion personnelle, témoigner d'un projet commun

Synthèse :

Que peuvent dire les monastères au monde actuel ? Les choses du passé qu'on veut garder pour l'avenir. Une vitrine du travail. Pas tomber dans la dérive mécaniciste.

Nous avons la possibilité de mettre beaucoup de sens dans notre travail. On travaille, et on fait de ce travail une œuvre.

Rappel du bon rythme ; même s'il est trop lent, il peut faire signe.

On ne le fait pas seulement pour une question de survie, mais parce que notre équilibre se trouve là aussi : le travail en soi est noble.

Dans le monastère, on crée le poste en fonction de la personne, à l'inverse du monde qui recrute les personnes en fonction des postes.

La personne humaine est au cœur de monastère.

Deux témoignages :

Lérins (Frère Marie Pâques) Consulté pour expertise en humanité : « Comment faites-vous pour gérer les ressources humaines ? »

Vanves (Sœur Pascale) : c'est difficile à vivre, il ne faut pas le cacher, car cela fait partie du témoignage, et ce témoignage est apostolique.

7 Les limites d'une politique d'investissement

- ⌘ Les limites ne sont pas financières, mais liées aux acteurs humains divers, personnel, capacité d'adaptation, formation
- * environnement géographique, ecclésial et humain
- * tenir compte d'abord des choix fondamentaux de la vie monastique
- * long terme : au monastère, on peut attendre longtemps la rentabilité

8 Comment évaluer une activité économique rentable ?

⌘ Il y a une rentabilité financière, et une rentabilité humaine : ce qui fait du bien aux frères, à la communauté. Pour les investissements, la base de calcul pourrait être le temps de travail.

Finalité et pourquoi des choses : gagner beaucoup d'argent (?)

- * frères et sœurs, respect de la dignité des personnes. Pour les ancien(ne)s, quelle activité ?
- * redistribution large (la congrégation est une manifestation du Royaume de Dieu)
- * prix de revient : attention au raisonnement « ça se vend, donc ça rapporte » ; étude de marché

Synthèse :

Est-ce vraiment notre logique d'augmenter sans cesse les résultats ? Non. Avant tout, ce qui compte, c'est le respect de notre équilibre monastique. Le négoce est plus rentable que la production, mais il l'est grâce aux produits. S'il n'y avait pas de produits monastiques, le négoce serait-il aussi rentable ?

On peut maintenir certaines activités peu rentables, grâce aux produits non fabriqués par les monastères. Mais l'expression de la maîtrise du travail suppose un minimum de fabrication.

Le négoce est-il une compensation habile ? Equilibre de bon sens.

Rentabilité de l'horaire monastique : valeur d'entretien + bénéfice de l'entreprise / nombre d'heures travaillées. Quid de la productivité ?

9 L'activité économique de production : Faire ou faire faire ?

⌘ Clarté, pour soi et pour les autres. On a de moins en moins le choix. La frontière est ténue.

* étiquetage. Qu'est-ce que ça ajoute de mettre le nom du monastère sur un produit qui n'est pas fait par nous ?

* sous-traitance : tâcher de privilégier d'autres monastères

* ne pas perdre complètement le savoir-faire en cas d'abandon d'une activité

10 Facteurs clés de succès et sources d'avantages concurrentiels dans votre activité ?

⌘ les monastères conservent une forte image de tradition et de qualité

* écoute

* vérité sur le produit

* s'adapter au monde qui change, aux techniques, ce qui n'est pas forcément opposé à la tradition (ex : traitement des eaux usées de la fromagerie à Tamié)

* solidarité monastique

Synthèse :

Participation à la création. Je participe à une harmonie. Pourquoi serait-ce plus choquant qu'un monastère pollue ? On le perçoit comme un lieu en harmonie avec l'environnement. Paix, calme, repos, harmonie.

Comment valoriser les investissements ? argument de vérité.

Participation à la vie locale ? L'existence d'un monastère n'est pas neutre économiquement.

Il y a des parties importantes de notre activité économique qui ne sont pas valorisées. Intégrer ces dimensions. Réintégrer le monastère dans la vie sociale.

Parcours Zachée (Pierre Yves Gomez) : expérimentation de la doctrine sociale de l'Eglise (préférence pour les pauvres, destination universelle des biens)

Participation à la création. Inspiration réciproque de ces deux univers : ce que le monde moderne a de bon. Aider les deux à se rencontrer. Ça n'est pas décalé du tout du monde d'aujourd'hui.

Création de valeur. Enorme besoin spirituel ; gens à accueillir. Des lieux existent : faire le lien avec. Produits rares parce que l'humain est rare. Miser sur le rare. Ne pas chercher à fabriquer de grosses quantités, c'est impossible.

Il faut que le client trouve que ce n'est pas la même chose que chez Leclerc et que ça vaut plus cher que chez Fauchon.

Facteur clef : dimension spirituelle informulée. Percevoir qu'il y a quelque chose de différent.

La source d'avantage concurrentiel, c'est la vie spirituelle.

Point nodal : le temps. La vie spirituelle, c'est du temps, mais c'est un handicap pour la vie économique. Le transformer en avantage. C'est justement parce que c'est plus lent qu'on vous le vend.

La question essentielle de la ressource, c'est l'humain. On peut investir pour décharger l'humain du travail. Il peut alors exercer sa vie spirituelle.

Il y a davantage de convergence qu'on ne pense. Economie humaine, à s'approprier sans complexe.

RAPPORT SUR LES ACTIVITES DE LA COMMISSION MONASTIQUE ADMINISTRATIVE

La composition de la commission :

C'est une commission mixte formée de membres de la Fondation et de Monastic.

Le Président est Monsieur Pierre Avignon, rapporteur au conseil de la concurrence et fiscaliste.

En font également partie deux anciens préfets, actuellement conseillers d'état Messieurs Landouzy et Magnier.

Il y a un autre fiscaliste en la personne de Monsieur Jean Congourdeau, deux juristes de la conférence des évêques de France : Mesdames Félicité Gasztowtt et Anne-Violaine Hardel.

De la fondation des Monastères, Mesdames Marie-Laure Beauchesne et Madeleine Tantardini.

Comme moines et moniales, il y a le Père Jean-Claude, membre de droit en tant que président de Monastic, le Père Achille Mestre de Ganagobie agrégé de droit civil et docteur en droit canonique, S. Marie-Christine Gillier de Limon dont les compétences en matières sociales ne sont pas à prouver, S. Benoît Garret de Jouarre et les frères Mathias Gravier de la Pierre-qui-vire, Philippe Hemon de Tamié et Martin de Flavigny.

Quelques questions débattues :

La CMA se réunit cinq fois par an et réfléchit sur les questions qui lui viennent soit des communautés soit des nouvelles réglementations administratives. Depuis la dernière Assemblée générale de Monastic en février 2007 on peut relever principalement les questions suivantes :

— **concernant les autorisations à recevoir des legs** et donc le décret d'application de l'ordonnance du 28 juillet 2005 :

Ce décret étant long à paraître Monsieur Landouzy est intervenu auprès d'un collaborateur du 1^{er} ministre pour accélérer ce décret. Finalement il a été publié le 11 mai 2007.

En conséquence on passe d'un régime d'autorisation à un régime de déclaration. Celle-ci doit être faite par le notaire en cas de legs, par le donataire (celui qui reçoit) en cas de donation.

Dans les faits la situation est peu changée par rapport à l'ancien régime d'autorisation. La différence la plus importante est qu'il n'y a plus d'enquête sur les héritiers éventuels.

Les documents à envoyer sont moins nombreux. En particulier, le décret ne précise pas qu'il faille envoyer les comptes et les bilans des trois dernières années.

L'enchaînement des démarches semble être le suivant :

- le notaire prévient la communauté qu'elle est bénéficiaire d'un legs,
- la communauté délibère sur son acceptation et de son affectation,
- elle en prévient le notaire qui transmet la déclaration à la préfecture. À dater de la réception du dossier complet par le préfet, celui-ci dispose d'un délai de 4 mois pour faire usage de son droit d'opposition. La préfecture ne peut s'opposer que si l'utilisation du legs ne correspond pas à l'objet des statuts civils du légataire. L'absence de notification d'une opposition à l'expiration du délai vaut absence d'opposition. Il vaut mieux demander une confirmation écrite de l'autorisation tacite, comme l'autorise l'article 5.

Tout cela sera consigné et développé dans un GUIDE PRATIQUE DES LIBERALITES que la Fondation doit éditer très prochainement. Il est très complet et bien fait. Vous y aurez réponse à toutes vos questions concernant les dons manuels, legs, donations assurances-vie, émission de reçus fiscaux etc...

— **L'accueil des mineurs**

Un décret du 26 juillet 2006 demande que pour l'accueil de plus de 7 mineurs, plus d'une nuit, il faut avoir un N° d'agrément et faire une déclaration à chaque séjour.

Finalement après débat, il s'avère que ce décret ne concerne pas les activités exclusivement culturelles, qui dans les faits sont le cas de nos hôtelleries monastiques. Cependant, si le N° d'agrément n'est pas requis, il est souhaitable de le demander.

En outre, on ne saurait trop insister pour que les espaces d'accueil et locaux à sommeil, du moment qu'ils reçoivent plus de 5 personnes n'étant pas des membres des familles des moines et moniales, soient conformes aux normes de sécurité incendie et déclarées comme ERP (Etablissement recevant du public). La responsabilité de nos supérieurs est cause. Un incendie où un mineur serait victime entraînerait très certainement l'incarcération du Supérieur et porterait, les médias aidant, un grave discrédit à notre hospitalité monastique... Pour plus de détails, cf. les amis des Monastères juillet 2007 pages 42 et suivantes.

— **refus de subvention de l'ADEME. (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie)**

Actuellement en lien avec la Fondation des Monastères, cinq monastères au moins, ont introduit un recours auprès du tribunal administratif pour refus de subvention en faveur d'installation de chauffage à énergie renouvelable. Le prétexte est que l'état français ne subventionne aucun culte. Nous ne sommes pas des associations culturelles comme le sont les diocèses. Nous ne dépendons pas de la loi de séparation des Églises et de l'État de 1905 qui instaure les associations culturelles, mais du titre III de la loi 1901. Nous restons dans l'attente sur cette question manifestant une grave confusion de notre statut civil.

— **Brèves :**

Numéro INSEE : Information donnée par la CAVIMAC : Dans le cas où une communauté veut obtenir un numéro INSEE, si elle est non reconnue, elle doit le demander aux services fiscaux, si elle est reconnue, elle doit le demander à l'URSSAF.

Les placements en actions par les congrégations : certaines congrégations ont des règles propres proscrivant ce genre de placement. Mais il n'y a pas de règles légales à ce sujet. De même une communauté reconnue peut être propriétaire de part dans une SCI dont les immeubles ne concernent pas la communauté.

Monopole de l'URSSAF : Il a été dit que le droit européen allait supprimer le monopole de l'URSSAF en France. Cette information est fautive car en matière de protection sociale Bruxelles reconnaît que les états restent libres de leur choix.

— **Divers**

Différentes questions petites ou grandes remontent régulièrement à la CMA, problème de droits d'auteurs, statuts de société commerciale, filialisation ou sectorisation de l'activité commerciale, etc...

Pour conclure : Je vous encourage à faire appel aux services de la CMA. Les questions urgentes ou de moyenne importance peuvent être traitées immédiatement avec compétence par Mmes Beauchesne et Tantardini, mais vous avez à votre service une équipe hautement qualifiée, de professionnels ayant une expérience certaine qui peut répondre aux nombreuses questions qu'un Supérieur ou un économiste est souvent appelé à se poser.

Père Martin Marie, Bénédictin de Flavigny, vice-président de Monastic

Présence de Monastic à Religio 19-21 janvier 2008

Pour la 2^e année consécutive, Monastic a tenu un stand au Salon Religio, et moi-même j'étais sur place 1 jour sur 3 ces deux années. J'ai donc pu constater de visu que les années se suivent et ne se ressemblent pas...

En 2007, il y avait beaucoup de visiteurs, qui arrivaient par « grappes », et nous n'étions pas trop de 4 personnes sur le stand pour accueillir et répondre aux questions des uns et des autres. Il y avait eu beaucoup de demandes de lieux de retraite, et la plupart des personnes connaissaient déjà les produits (surtout alimentaires) de certains monastères (mais pas forcément la spécificité de la marque Monastic ; il m'avait semblé que pour eux c'était secondaire).

Sur le stand, qui était petit, il y avait 3 chasubles, un diaporama montrant des moines ou des moniales au travail, des chocolats et biscuits en vente, des catalogues de Monastic et de la Fondation des monastères à distribuer à volonté.



Constatation :

- on venait admirer les chasubles
- le diaporama mis en boucle était suivi avec intérêt (il y avait attroupement)
- les catalogues étaient distribués comme des petits pains
- il n'y avait que la vente qui était plus que médiocre

Le Salon Religio 2008 fut beaucoup moins fréquenté dans son ensemble. De notre côté, comme nous voulions exposer plus de produits, le stand était plus grand, une vitrine mettait bien en valeur certaines œuvres d'art, il y avait des chasubles et des cierges. Sur deux petites tables, il y avait un nombre important de prospectus sur lesquels était posé un plat de friandises à donner gratuitement...



Constatation :

- il y avait très peu de visiteurs, même pour regarder le diaporama
- les friandises gratuites avaient aussi peu de succès que celles de l'année dernière qui étaient payantes
- les œuvres mises en vitrine accrochaient plus le regard, et les gens voulaient les acheter ; mais comme on leur répondait que ce n'était pas possible sur le stand, et qu'il leur fallait passer commande directement aux monastères concernés, cela les arrêtait, parce qu'ils voulaient « tout, tout de suite ».
- les tracts n'intéressaient pas : des jeunes nous disaient même que cela finirait de toutes façons à la poubelle, ce qui les ennuyait, parce qu'il y avait des reproductions d'icônes, d'images pieuses...
- le seul catalogue qui avait quelque succès était « L'annuaire pratique des lieux monastiques ». Nous remercions Mme Maréchal et la Fondation des Monastères d'avoir eu l'excellente idée de faire cette publication.

Conclusion

Le Salon Religio 2008 a été très décevant en regard de l'attente de Monastic et des investissements que nous avons déployés pour informer et attirer la clientèle.

Les chrétiens ou sympathisants que nous rencontrons là attendent de la part des moines ou moniales qu'ils leur offrent ces espaces de calme et de silence (que sont les monastères) pour la recherche de Dieu, les retraites spirituelles, d'où le succès de « L'annuaire pratique des lieux monastiques ». La plupart de ces personnes connaissent déjà ou sont en lien avec des monastères, ils connaissent aussi les produits spécifiques de ces communautés, ils connaissent aussi l'Artisanat Monastique de Paris. Quelques-uns m'ont dit : « Vous prêchez à des convertis »...

Pourtant, il me semble que le logo Monastic leur passe un peu par-dessus la tête, et que le travail comme gagne-pain essentiel des moines et des moniales ne les atteint pas directement. Est-ce du désintéressement ? du désintérêt ? de la méconnaissance ? Si méconnaissance il y a, en tous cas il ne désirent pas en savoir plus. Ce qu'ils recherchent et ce que nous leur proposons comme service ne sont pas sur le même plan. Ce qu'ils recherchent, c'est le profit spirituel, ce que nous leur proposons, c'est notre profit matériel. Peut-on conclure de cette expérience que notre place pour informer n'est pas au Salon Religio ? [La question reste ouverte.] En tous les cas, si nous voulons mieux informer, nous sommes invités à étudier sérieusement et à mettre en œuvre une « stratégie » de l'information. Toutes les bonnes idées sont les bienvenues.

Sœur Anne Marie, Carmélite de Montmartre, membre du conseil d'administration

Frère Jean Claude de Metz, Président,
Et les membres du Conseil d'Administration

Ont le plaisir de vous inviter à la prochaine

**Assemblée Générale
De l'Association « Monastic »**

Qui se tiendra le JEUDI 12 FÉVRIER 2009

Nous vous prions de bien vouloir prendre bonne note de la date.
Nous ne pouvons malheureusement pas indiquer le lieu à ce jour.

Nous espérons vous y accueillir très nombreux.

Toutes informations et documents utiles
Vous parviendront en temps opportun.