



Philippe PRADINES



Management : la subsidiarité Organisation de l'Entreprise et Enseignement de l'Eglise

La subsidiarité dans l'entreprise

Une « théorie » chrétienne du management ?

Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC), Toulouse

I - Existe-t-il un discours chrétien sur l'entreprise et par voie de conséquence sur le management ?

En économie, on définit souvent l'entreprise comme une combinaison de facteurs de production - matières premières, capital technique, facteur humain - dont l'objectif global est rendre le profit maximal.

Une analyse anthropomorphique pousse nombre d'auteurs à considérer l'entreprise comme un organisme vivant, autonome. Ainsi, pour Peter Drucker, le premier but de l'entreprise est la recherche de la survie, profit et croissance en étant les conditions. Il argumente « survivre, pour tout organisme vivant, signifie établir sa domination sur un environnement évolutif et hostile, c'est en cela que stratégie et croissance sont au cœur de la problématique de la survie de l'entreprise... ».

Dans mes recherches, j'ai été étonné de constater que l'Eglise avait un discours très élaboré sur l'entreprise. Elle en donne la définition suivante¹ : « l'entreprise est un moyen de créer des richesses et un cadre de vie qui doit permettre aux hommes de gagner leur vie. Elle est donc tout à la fois une communauté d'hommes au travail et une aventure économique ».

Pour l'Eglise, « diriger convenablement une entreprise, c'est donc satisfaire

aux exigences de l'une et de l'autre. Négliger le succès de l'aventure peut conduire l'entreprise à la ruine et le personnel au chômage ; s'attacher uniquement au succès de l'aventure fait perdre à l'entreprise toute signification et toute valeur humaine. »

Je cite toujours « On ne peut qu'être d'accord avec ceux qui proclament que l'entreprise doit être au service de l'homme mais cela ne veut rien dire si, en contrepartie, l'homme n'accepte pas de se mettre au service de l'entreprise. En économie comme dans d'autres domaines, l'homme est toujours à la fois **fin et moyen** de ses propres activités ».

« Diriger convenablement une entreprise... »

Il existerait donc un discours chrétien sur le management ? L'Eglise, auteur d'un traité sur le management ? au même titre que les célèbres Taylor, Mayo, Maslow, Herzberg, Mac Gregor, Peters, Waterman, Gélienier et j'en passe... ? Manifestement, ce discours existe, il porte critique sur les théories existantes et réponses à méditer.

II- Critiques chrétiennes des modèles de management².

Compte tenu du temps qui m'est imparti, je me contenterai ici d'exposer ici la nature des critiques de l'Eglise à l'égard des principaux modèles de management sans développer l'analyse et l'argumentation qui conduisent à ces critiques.

En simplifiant, on trouve 3 grandes écoles de management.

A - Les approches « mécaniste » et « biologique »

Sur l'approche taylorienne, l'Eglise ne peut accepter que l'on divise le monde du travail en deux catégories: la catégorie qui pense et celle qui exécute, la première asservissant la seconde. Pour Jean XXIII³, il s'agit d'un « ... système injuste, même si les richesses produites atteignent un niveau élevé et sont réparties selon les lois de la justice et de l'équité... ». Le respect des personnes doit l'emporter sur le seul souci de l'efficacité économique.

Si l'entreprise taylorienne est fermée sur l'extérieur, l'approche biologique et le courant systémique, dans un même souci de performance économique et de rationalité prennent en compte l'environnement de l'entreprise pour expliquer ce qui la détermine. Cette approche repose sur le postulat suivant lequel le besoin fondamental de tous les systèmes empiriques est le maintien de leur intégrité et leur auto-conservation. Il s'agit d'un modèle anthropomorphique où l'organisation, l'entreprise qui se comporte comme un être humain, est sujet de volonté et d'action autorégulatrice. Dans ce cadre, **il faut nécessairement adapter les hommes aux**

structures, l'entreprise s'adaptant quant à elle automatiquement à l'environnement. Ce modèle, emprunté aux biologistes est un système déterministe.

Pour l'Eglise, l'entreprise ne peut en aucun cas être considérée comme un organisme. Dans l'optique catholique, il ne peut exister entre l'organisme vivant, physique, et l'organisme social qu'une métaphore et non pas une analogie.

Jean Paul II⁴ a montré comment dans une telle conception, l'homme est considéré et utilisé lui-même comme un élément, qui non seulement a pour fonction de produire et de consommer, mais qui est aussi un produit et dont l'existence même est subordonnée aux impératifs du marché.

B- L'école des relations humaines : ou le facteur humain déterminant de la productivité.

L'effet Hawthorne du nom de la fameuse expérience réalisée en 1933 à la Western Electric, se résume schématiquement en disant que les gens réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'eux pour améliorer leur situation. Le chef doit donc devenir un bon animateur de groupe, attentif, à l'écoute, plutôt qu'un « chef » au sens traditionnel du terme. Ces « découvertes » ont fait s'interroger sur la participation, la motivation, la satisfaction dans le travail. On a découvert l'importance de la vie de groupe et des liens affectifs en son sein. Ce courant de recherche a notamment débouché sur la théorie des besoins et des motivations de Maslow, (des besoins physiologiques à la réalisation de soi), sur la théorie des motivations de Herzberg ou encore sur la théorie X et Y de Mac Gregor.

Hormis le fait que ces « découvertes » ont souvent été utilisées à des fins manipulatoires, en particulier par la pratique des audits sociaux qui permettaient d'obtenir des moments de paix relative après des périodes de tensions sociales aiguës, l'Eglise nous fournit une vision critique de la notion de besoin.

Pour l'Eglise, le concept de besoin est pertinent s'il se rattache à une conception intégrale de la nature de l'homme. Les besoins ne sont pas seulement individuels, matériels, physiologiques, économiques. Ils sont aussi sociaux, communautaires, culturels et spirituels. Maslow notamment en traduisant des fonctions psychologiques individuelles en enjeux sociaux omet les besoins de nature morale.

Bien qu'ayant fait découvrir au monde des entreprises que l'individu a aussi des motivations affectives : « s'il a une main, il a aussi un cœur »⁵, l'Ecole des relations humaines se sert de cette découverte **pour vaincre** la résistance du facteur humain aux contraintes organisationnelles. L'individu au travail demeure un être passif répondant de façon stéréotypée aux stimuli auxquels on le soumet. **Au stimulus économique, on a ajouté le stimulus affectif. « Tais-toi et visse sur fond musical ».** Avec cette Ecole, nous restons dans la logique du modèle de Taylor. La seule

différence cette fois, réside dans le fait qu'on y rationalise le facteur humain. On cherche à orienter les désirs de l'homme et ses besoins. On tente de modifier les comportements en allant même jusqu'au système de valeurs...

On retrouve la mise en garde de Paul VI parlant des sciences humaines « qui servent aussi, souvent indûment, à l'élaboration de modèles sociaux que l'on voudrait ensuite imposer comme des types de conduite scientifiquement éprouvés ».

C- Les Ecoles du 3^{ème} type

A partir des années 70, l'avènement dans les sciences humaines du paradigme de la complexité et du modèle d'efficacité japonais vont modifier profondément les théories du management.

Dans ce nouveau modèle, on met davantage l'accent sur l'absence de formalisme, l'initiative individuelle, l'adhésion et le sens de l'action. On insiste sur la reconnaissance de l'homme dans l'entreprise, sur la participation comme moyen de renforcer la vision commune. Pour l'essentiel, on reconnaît que productivité et reconnaissance de l'homme au travail, non seulement ne sont pas incompatibles, mais au contraire convergent.

En 1982 Peters et Waterman publie « le prix de l'excellence », livre référence des nouvelles tendances du management.

Thèmes principaux de cette Ecole de pensée :

Ressource humaine

Sans reconnaître explicitement des fondements de nature ontologique à la personne humaine dans l'entreprise, les théories du nouveau management affirment son importance et l'exigence éthique qu'il y a à en respecter toutes les dimensions. Sur ce point, on peut reconnaître une convergence avec la doctrine catholique.

Oui à la personne, non à l'individu.

Pour l'Eglise, tout individu est appelé à devenir une personne. Cet accomplissement est à la fois libre, personnel et social. L'homme devient responsable de lui-même comme de l'humanité.

Pour Octave Gélinier « traiter identiquement des personnes qualitativement différentes est une approche réductionniste... une organisation rationnelle personnaliste tiendra compte des talents personnels, des contraintes personnelles ».

La participation

L'idée de participation est récurrente dans les ouvrages de management contemporain. L'entreprise de 3^{ème} type propose de généraliser la réflexion stratégique participative à tous les niveaux « afin de mobiliser les intelligences, les initiatives, les idées neuves des salariés ». L'Eglise est favorable à cette évolution.

Au delà de la participation institutionnelle (relations directions/syndicats), c'est dans le champ de la participation directe, organisationnelle, sans médiation, que l'entreprise peut davantage répondre à l'attente de l'Eglise. En effet, elle a toujours considéré que cette participation directe des salariés mobilisait leur personnalité créative.

Ainsi, lorsque Pie XII souhaite que l'on tienne compte des suggestions du salarié, qu'on lui expose les problèmes techniques et économiques dont dépend le rendement de l'entreprise, qu'il ait la possibilité de contribuer à leur solution, ne définit-il pas la raison d'être de ce que le management participatif a appelé plus tard un cercle de qualité ?⁶

Leadership ou autorité

L'idée semble aujourd'hui constante que si le chef doit être compétent techniquement, ce n'est pas suffisant, il doit être aussi capable de diriger des hommes ce qui exige de lui une compétence qui ne relève pas de la science (même si certains peuvent encore écrire que « la motivation est un produit qui se fabrique »).

Si les papes ont insisté sur les qualités morales du chef d'entreprise (honnêteté et sens social en particulier), ils sont allés au-delà en rappelant la doctrine selon laquelle le fondement de l'autorité est le service du bien commun. Pour Paul VI, c'est au chef d'entreprise « qu'il appartient pour une grande part d'orienter l'entreprise au service du bien commun » Pour l'Eglise, l'autorité est indissociable du bien commun. C'est l'autorité qui réalise en quelque sorte la société (donc l'entreprise) Thomas d'Aquin.

Cette conception de l'autorité sous-tend d'ailleurs le principe de « l'unité de direction » dans l'entreprise, défendu par l'Eglise contre des formes plus démocratiques d'organisation.

Jean XXIII : « une conception humaine de l'entreprise doit sans doute sauvegarder l'autorité et l'efficacité de direction car les activités individuelles n'ont pas et ne peuvent avoir en elles-mêmes cette unité de direction qui les fasse converger vers un but commun » (sous-entendu le bien commun).

Autorité oui, mais non au leadership.

L'autorité remplit trois fonctions essentielles à l'égard des personnes à

savoir la fonction d'information, la fonction de mobilisation et d'orientation (le propre de l'autorité est d'être librement obéie), la fonction éducative.

A l'opposé le leadership, qu'il soit charismatique, technicien ou hiérarchique, reste dans la logique du pouvoir et de la contrainte : « la force possède le pouvoir de transformer les hommes en choses. Elle pétrifie également les âmes de ceux qui la subissent et ceux qui la manient...Elle a pour effet de rendre les chefs sourds et les subordonnés muets ».

Projet d'entreprise ou projet de l'entreprise

Outil « phare » du nouveau management, le projet d'entreprise consiste à faire partager par l'ensemble des membres de l'entreprise, les objectifs fondamentaux tant économiques qu'humains qui sont les siens.

Si la vocation du projet consiste « à associer de façon participative l'ensemble des principaux partenaires de l'entreprise à la définition du bien commun », il semble qu'il peut correspondre à deux principes clés de la doctrine sociale de l'Eglise, à savoir la participation et le souci du bien commun.

Si le dirigeant pense « projet d'entreprise » et en décide la mise en œuvre, il s'agit davantage du projet qu'il a de son entreprise que du projet que porte celle-ci.

La démarche « projet d'entreprise » doit se concevoir comme un acte d'intercompréhension, un acte de communication, compris et conçu dans le sens de rendre commun ; ceci exclut l'action stratégique (c'est à dire orientée vers le succès) et la négociation (comme compromis entre intérêts particuliers).

Pour l'Eglise, le chef d'entreprise doit aussi veiller au bien commun, c'est-à-dire à la dignité de chacun des membres de la communauté indépendamment des résultats...

Conclusion

Les modèles taylorien, biologique, l'Ecole des relations humaines sont pour l'Eglise des modèles réducteurs dans le sens où leur préoccupation se situe exclusivement sur le terrain de l'efficacité en évacuant la notion de bien commun.

Il peut en être autrement avec l'entreprise du 3^{ème} type et la vision moderne du management. En effet, ce modèle n'exclut pas la recherche du bien commun, chère à l'Eglise. Les thèmes majeurs sont les mêmes. Raison pour laquelle certains auteurs catholiques ont pu voir dans cette nouvelle approche de l'entreprise, une « heureuse surprise ».

Mais les mots ne commandent pas nécessairement à la réalité et dans la pratique, les préoccupations sont souvent dominées par le seul souci de l'efficacité, ce qui conduit inéluctablement à l'idéologie d'entreprise (Paul Ricoeur). Cela est manifeste en ce qui concerne par exemple le projet d'entreprise.

III - La subsidiarité ; un modèle de management chrétien ?

Dans la doctrine sociale de l'Eglise, trois grands principes sont applicables à l'entreprise : la subsidiarité, la solidarité et le bien commun.

J'ai choisi de traiter le principe de subsidiarité car c'est sûrement le plus méconnu. Sa « technicité » et son originalité le hissent au niveau des modèles de management qui pourraient (devraient) être étudiées dans les Ecoles de gestion.

A - Le concept de subsidiarité dans la doctrine sociale de l'Eglise

Il s'exprime de la manière suivante :

« tout échelon supérieur s'interdit de réaliser lui-même ce qu'un échelon inférieur pourrait faire. La mise en œuvre du principe de subsidiarité conduit donc à un principe capital : **l'autonomie** ; celle-ci est probablement l'élément fondamental de la nouvelle structure des entreprises de demain » Jean René Fourtou (Le monde des affaires 18 février 1989).

Si on le traduit dans le vocabulaire managérial, il s'agit d'une **délégation à l'envers** !!

Si c'est l'Eglise qui l'a le mieux explicité et qui en a précisé les fondements, la notion de subsidiarité se trouve déjà chez Aristote, les principes de secours et de suppléance chez Thomas d'Aquin. Ce dernier décrit dans son « De Regno » le rôle du Roi et montre qu'il consiste à suppléer, secourir, aider les groupes sociaux et les personnes. Saint Thomas comprend l'autorité comme un service. **Le supérieur remplit une fonction qui le met au service de la communauté.** C'est vrai du père abbé, du prince comme du chef d'entreprise.

Plus tard, Althusius, échevin de Brême en Allemagne et philosophe décrit la société comme un assemblage de communautés s'emboîtant comme des poupées russes (famille, corporation, cité, province...) L'autonomie de chaque sphère se justifie en fonction de ses besoins. Chaque groupe accomplit librement tout ce pourquoi il est compétent. Au-delà, un groupe plus puissant vient le suppléer, lequel use lui aussi de ses compétences propres et ainsi de suite jusqu'à l'Etat. L'Etat assure ainsi tout ce qui

manque à la société.

Si l'on saute quelques siècles et quelques philosophes, c'est à Pie XI dans *Quadragesimo anno* de 1931 que l'on doit la première formulation du principe de subsidiarité, je le cite :« De même qu'on ne peut enlever aux particuliers pour les transférer à la communauté, les attributions dont ils sont capables de leur seule initiative et par leurs propres moyens, ainsi ce serait commettre une injustice, en même temps troubler de manière dommageable l'ordre social que de retirer aux groupements d'ordre inférieur, pour les confier à une collectivité plus vaste et d'un rang plus élevé, les fonctions qu'ils sont en mesure de remplir eux-mêmes ».

Depuis cette date, la référence au principe de subsidiarité est devenue une constante dans l'enseignement de l'Eglise.

B- De l'application de la subsidiarité dans l'entreprise

Au delà de raisons éthiques, il existe des raisons pratiques à la mise en œuvre de la subsidiarité dans l'entreprise moderne, les mêmes qui ont amené l'émergence des modèles de management de 3^{ème} type que nous avons évoqués plus haut. :

- des raisons d'ordre technico-économique : la complexité des processus de production couplée aux fluctuations rapides de l'économie de marché exige des salariés qu'ils prennent des initiatives, fassent des suggestions, soient capables d'autonomie dans le contrôle de leur propre travail.
- Des raisons d'ordre psychologique : l'évolution des mentalités a modifié le profil psychologique du salarié qui ne ressemble plus à celui des années 50. (Ceci peut d'ailleurs expliquer la démotivation qui selon certaines études peut toucher jusqu'au deux tiers des salariés des grandes entreprises).

Ici se trouvent les limites de l'usage de la contrainte, donc du pouvoir dans l'entreprise moderne face à la mentalité actuelle : la force d'inertie est un contre-pouvoir imparable. Le renforcement des pouvoirs de la hiérarchie ne résout pas le problème. Coupant toute communication, il fait vivre les chefs dans un monde imaginaire coupé des réalités. La seule issue pour mobiliser le maximum de salariés (deux sur trois ?) consiste donc pour l'entreprise à leur confier les responsabilités que leur formation les incite à réclamer, c'est-à-dire donner progressivement à chacun toute l'autonomie qu'il peut assumer en vue de l'intérêt général (efficacité), dimension du bien commun.

B- 1 : La subsidiarité en 3 principes

A Courtaigne, ancien Pdt du CFPC, illustre la subsidiarité par trois principes :

- l'échelon supérieur s'interdit toute tâche que peut accomplir par lui-même l'échelon inférieur (principe de compétence) ;
- l'échelon supérieur a le devoir de s'acquitter des tâches que l'échelon inférieur ne peut réaliser (principe de secours) ;
- l'échelon inférieur s'interdit de se décharger de certaines tâches qui lui reviennent en propre (principe de suppléance).

B-2 : La subsidiarité s'exprime par la délégation

Ce qui rend délicat l'application du principe de subsidiarité dans l'entreprise **c'est le fait qu'elle naît centralisée**. On part de ce que fait le chef pour concéder en quelque sorte au subordonné une part de ses compétences et de son pouvoir de décision. Le processus part d'en haut, il s'agit de la délégation. Or la subsidiarité, c'est la délégation à l'envers.

La subsidiarité oblige donc à construire l'entreprise d'en bas en donnant du pouvoir aux salariés qui au cœur de l'action, sont à même de prendre les décisions.

La subsidiarité n'a donc d'autres choix pour s'exprimer que de recourir à la « technique » de la délégation dans le cadre d'un effort de reconstruction de l'entreprise par le bas. Dans une optique catholique, il s'agira en quelque sorte de déléguer dans l'esprit de la subsidiarité. Nous retrouvons ici le même type de difficultés concernant la distinction entre les concepts de pouvoir et d'autorité.

B- 3 la pratique de la délégation

Mettre en œuvre la subsidiarité dans l'entreprise, c'est passer d'un management directif où le chef donne des ordres à un management délégataire dans lequel on donne de l'autonomie aux acteurs, à tous les acteurs, c'est-à-dire des pouvoirs en vue de l'efficacité de chacun...

- la délégation est un contrat entre le chef et le subordonné portant sur une mission à remplir, assortie de ressources et du pouvoir d'agir sans contrôle en temps réel. On sort de la relation d'obéissance pour entrer dans une relation horizontale d'égalité...
- la délégation est un contrat de résultat. Le délégant est libre d'utiliser les moyens comme bon lui semble pour atteindre les objectifs...
Le salarié peut être à cet égard considéré comme un sous-traitant, cela passe donc par la rédaction d'un cahier des charges précisant la

nature et les conditions de la prestation ;

- La délégation suppose une négociation (passage d'une logique de l'obéissance à une logique de responsabilité) ;
- La délégation suppose le respect des règles du jeu. Outre la contrainte des objectifs, la liberté du délégataire est limitée par les règles du jeu de l'entreprise. Il appartient au délégant de baliser l'autonomie du délégataire par des interdits qui peuvent être de trois ordres :
 - techniques : il s'agit d'interdire les erreurs qui ont déjà été faites et qui sont répertoriées ;
 - structurels : c'est le respect du rôle et des missions des autres ;
 - enfin éthiques : c'est le droit à l'erreur sans lequel il n'y a pas d'initiatives, ce qui a pour corollaire **l'interdiction de camoufler les erreurs**.
- Pas de délégation sans contrôle : contrat de confiance à durée déterminée, la délégation doit être suivie d'un contrôle et d'un bilan de l'action permettant de tirer les leçons aussi bien des succès que des échecs. Ce contrôle a posteriori, effectué à des moments prévus au départ, fait sortir le management de la logique du pouvoir pour entrer dans la logique de l'autorité.

B-4 Les conséquences de la subsidiarité pour le chef et les obstacles à sa mise en place

Le responsable doit être préparé à assumer les conséquences de la mise en œuvre de la délégation. Elle exigera de lui la réflexion à long terme, mais aussi une confiance accrue dans ses collaborateurs directs, un rôle de formateur vis à vis de son équipe, une volonté de communiquer et de soutenir, l'acceptation de ne pas être au courant de tout, des qualités d'animateur, une exemplarité de comportement...

Quant aux obstacles, je suppose qu'en même temps que j'énonçais les conditions de la délégation ils vous sont venus à l'esprit en foule...

- obstacles liés à l'organisation : l'urgence, la non-clarification des rôles et des missions de chacun, le non droit à l'erreur etc...
- obstacles liés au comportement : la confiance en soi (qui permet au délégant d'accepter les idées du subordonné), la capacité de tolérer l'incertitude et la prise de risque que le supérieur doit assumer, la peur du délégataire...qui peut le paralyser.

Cependant l'obstacle majeur à la délégation réside au fond dans l'amour et l'attrait du pouvoir. La diffusion de la responsabilité serait-elle dès lors contre nature ?

Conclusion

Pourquoi l'Eglise considère-t-elle que le principe de subsidiarité doit s'appliquer à l'entreprise ?

Hyacinthe Dubreuil, sociologue du monde du travail en fournit une explication de « l'intérieur ». Issu d'une famille très modeste, son père était manoeuvre analphabète, **il est hanté par le problème de la dignité**. Sans dénigrer Taylor, dans lequel il voit le père de la productivité, il dira aussi de lui « il semble ignorer l'importance des forces intérieures contenues dans l'âme ouvrière, par la puissance infinie des mobiles internes qu'on ne peut commander du dehors qu'en lui donnant la liberté ».

Il dénoncera toute sa vie avec force la subordination à laquelle est condamné l'ouvrier dans le monde industriel. Cette dépendance résulte pour lui tout autant du paternalisme patronal que de l'assistantat socialiste qui vise à le mettre à l'abri de tout risque. Dans l'entreprise, cette subordination est engendrée et perpétuée par une hiérarchie qui monopolise la responsabilité et ne diffuse l'information qu'en termes d'ordre d'exécution. **Dubreuil est catégorique : « il n'y a pas de dignité en situation de subordination »**. Pour qu'il recouvre cette dignité, « il faut lui donner la responsabilité de l'action ». L'ambition de Dubreuil : « que les ouvriers cessent d'être des salariés pour devenir des entrepreneurs à partir du moment où ils peuvent prendre la responsabilité d'un certain travail pour un prix convenu ». C'est aussi le sens que Jean Paul II souhaite conférer à la relation hiérarchique lorsqu'il écrit que le travailleur doit être comme à son compte dans l'entreprise. !!

« En effet pour l'Eglise, le principe de subsidiarité résulte de la reconnaissance de l'éminente dignité de la personne humaine. L'être humain est unique et irremplaçable, il est doué de raison, de capacité créative, de volonté, de désintéressement, voire d'héroïsme. Toute l'histoire de l'humanité en atteste, l'Eglise le confirme.

Transgresser ce principe pour Pie XI constitue donc à la fois une injustice et une erreur. Une injustice parce que c'est une négation de la reconnaissance de la personne, une erreur parce que c'est priver la société de toute la capacité d'intelligence, de création, d'initiative dont elle est capable.

Pour l'Eglise, la subsidiarité est un principe universel d'organisation sociale. Il régit la coopération entre les hommes, êtres uniques et êtres sociaux à la fois par nature et par nécessité.

Je terminerai en vous disant que j'ai été très intéressé de découvrir que si Paul VI⁷ avait dénoncé le phénomène idéologique, il avait aussi réhabilité l'utopie.

« Si l'utopie reconnaît-il, est souvent prétexte à fuir la réalité pour se

réfugier dans un monde imaginaire et repousser les responsabilités immédiates, elle est aussi une forme critique de la société existante qui provoque souvent l'imagination prospective, à la fois pour percevoir dans le présent le possible ignoré qui s'y trouve inscrit et pour orienter vers un avenir neuf... l'esprit du Seigneur qui anime l'homme rénové dans le Christ bouscule sans cesse les horizons... Une force l'habite qui l'appelle à dépasser tout système et toute idéologie ».

« ...c'est ainsi que le fils de l'homme n'est pas venu pour être servi mais pour servir.. »

Philippe Pradines

1 Conclusions du colloque AREC. Octobre 1988

2 Les développements qui suivent sont très largement inspirés de l'ouvrage de Jean Pierre Audoyer « le nouveau management : critiques et réponses chrétiennes » aux éditions de l'Emmanuel 1997 ainsi que de « l'Etat subsidiaire » Chantal Million-Delsol Léviathan PUF 1992 et Bible et management Alain Setton Desclée de Brouwer 2003.

3 Jean XXIII , *Mater et Magistra*/83

4 *Centesimus annus* (36,39,49)

5 Friedberg : l'analyse sociologique des organisations.

6 Castel Gondolfo 8 octobre 1956.

7 *Octogesima adveniens* en 1971