



## Appel à communication

Journée d'études

### Le défi de la subsidiarité en entreprise

A l'IPC,  
70 avenue Denfert Rochereau,  
75014 Paris.

Le 29 octobre 2021

La littérature managériale contemporaine met en avant l'autonomie et la responsabilisation des équipes, au détriment d'un modèle hiérarchique et directif, qui passe pour la représentation du management des années 90. Autonomie, responsabilité, liberté, autant de termes, à entendre les managers, qui caractérisent le nouveau management aujourd'hui, par opposition à ce qui se faisait il y a encore 10 ans.

Pourtant, en 1999, Boltanski et Chiapello dressent le panorama des préoccupations de la littérature de management de la décennie écoulée, à travers une analyse lexicographique de dizaines de publications. La relecture de leur ouvrage donne à voir que l'autonomie, la responsabilité, et la liberté sont déjà la préoccupation centrale de la littérature de management<sup>1</sup> des années 1990 (2011, 120-44).

Trente ans plus tard, au début des années 2020, la pensée managériale appelle toujours de ses vœux davantage d'autonomie, de responsabilité et de liberté<sup>2</sup>, sans beaucoup plus de succès, semble-t-il. Comment expliquer cette stagnation ? Faut-il mettre en cause la « faillite de la pensée managériale » (Dupuy 2015), incapable de se renouveler ? Il est clair que le discours autonomiste signe un hiatus grandissant entre d'un côté certains souhaits désincarnés de lendemains organisationnels qui chantent et de l'autre la subordination contractuelle et les contraintes organisationnelles.

---

<sup>1</sup> Ils notent par exemple, que dans les années 90, « Il ne s'agit plus de libérer les cadres, mais tous les salariés » (p. 120) ; ils évoquent le « rejet de la hiérarchie » (p. 120) qui caractérise cette époque, et relèvent les « deux questions qui, par-dessus tout travaillent [la littérature de management des années 1990], d'une part l'autoritarisme, d'autre part l'obsession de la souplesse et de la réactivité » (p. 141) Dans les années 90, « l'élévation générale du niveau d'éducation explique [...] que la hiérarchie soit devenu un mode d'organisation périmée. Si la hiérarchie sert de point de mire favoris, des attaques sont également menée [...] contre toutes les instances associées à l'autorité (patron, chef, ordre, etc.) » (p. 121)

<sup>2</sup> Emblématique, à cet égard, est la reprise par Getz et Carney du titre de la traduction du livre de Tom Peters *Liberation management : necessary disorganization for the Nanosecond nineties* (1992) traduit en *L'entreprise libérée* (1993).



La reprise du principe de subsidiarité dans le champ de la théorie des organisations semble ouvrir une voie différente. Certes, à première vue, la subsidiarité semble faire partie de cette constellation de concepts mobilisés pour réformer le management, et inverser enfin la pyramide (Nayar 2011). C'est d'ailleurs à cet effet qu'il est mobilisé dans la littérature managériale (France-Lanord et Vannier 2014; Verrier et Bourgeois 2016, 27). Pourtant, le principe de subsidiarité ne joue pas une opposition frontale entre une autorité qui ne serait qu'autoritarisme et une liberté qui répugnerait à s'exercer dans un cadre. Au contraire, la subsidiarité, en tant que modalité d'exercice de l'autorité, rend possible la configuration d'une autonomie encadrée, jugée plus réaliste compte tenu de la nécessaire subordination qui caractérise le contrat de travail.

## La subsidiarité, de l'histoire de la philosophie au champ des recherches sur l'entreprise et l'économie

Cette perspective ouverte par le principe de subsidiarité, pour penser une compatibilité entre les souhaits d'autonomie et les contraintes réelles des organisations, explique sans doute la reprise de ce concept par la recherche académique sur l'entreprise.

Si on pouvait constater il y a 15 ans que la subsidiarité avait rarement été appliquée aux organisations (Melé 2005), et qu'elle relevait seulement de l'histoire de la philosophie, ou bien de la théologie, on constate depuis un regain d'intérêt pour la notion notamment en éthique des affaires à travers le concept de *Corporate Citizenship* (Aßländer et Curbach 2014; Sison 2011) et dans le cadre de la *social market economy* en Allemagne (Aßländer 2011), mais aussi dans des travaux en résonance avec le retour du bien commun en économie (Frémeaux 2020; Frémeaux, Puyou, et Michelson 2020). Par ailleurs, les analyses de la contribution économique et managériale des écrits de l'Église catholique, en particulier stimulées par l'encyclique *Caritas in Veritate* de Benoît XVI, font également émerger des occurrences de la subsidiarité. Ces analyses sont portées par les sciences de gestion (Detchessahar 2014; Ferrier et Maymoi 2013), par l'éthique des affaires (Vaccaro et Sison 2011; Grassl et Habisch 2011; Goodpaster 2011; Costa et Ramus 2012; Cremers 2016) et par l'économie (Lelart 2011).

Un autre domaine qui mobilise le concept de subsidiarité en économie est celui des études sur la gestion des *commons*. En réagissant au pessimisme de Hardin (1968), Ostrom affirme qu'il est possible et souhaitable de laisser les processus décisionnels opérer à petite échelle dans ce domaine. Pour elle, « an alternative approach is a decentralized natural resource governance regime, in which multiple authorities at different levels, including local and central governments, share responsibility for resource management. This type of regime champions the principle of subsidiarity » (Mwangi et Ostrom 2009). De fait, le principe de subsidiarité est considéré comme faisant partie des concepts portés par le « mainstream » de la gestion des *commons*, selon Robinson (2009).

Pour ce qui est plus directement de la configuration des organisations, les travaux de Detchessahar autour du management par le dialogue (Detchessahar 2013; Detchessahar et al. 2017; Detchessahar 2019) ainsi que ceux de Merceron (2016b; 2016a) et Gallon (Gallon 2013) signent aussi un retour de la subsidiarité dans les recherches en sciences de gestion.



On peut donc affirmer que le principe de subsidiarité, depuis une dizaine d'années, fait son apparition dans le champ de la recherche en économie et management<sup>3</sup>.

## Les défis de la subsidiarité en entreprise

Pourtant, cette émergence de recherches sur le principe de subsidiarité dans les organisations ne peut pas occulter les défis que pose la subsidiarité à l'entreprise.

### **L'apport de l'histoire de la philosophie : Le premier obstacle**

Le premier défi est méthodologique et théorique. En effet, l'histoire de la philosophie permet d'identifier que le principe de subsidiarité naît dans un contexte politique (Millon-Delsol 1993). Dès lors, comment appliquer un concept issu de la philosophie politique (Naughton et al. 2015, 15; Joyeux 2016, 1; Cavagnolo et Cloet 2014) au monde des organisations sans en changer la signification ? En effet, le corps politique a une constitution ascendante (les États membres délèguent un pouvoir à l'UE, par exemple) tandis que l'entrepreneur s'agrège des salariés, dans une constitution descendante. Si le principe de subsidiarité consiste à rendre un pouvoir à l'échelon inférieur parce qu'il en est à l'origine, il est inapplicable tel quel à l'entreprise. Dès lors, n'est-il pas un leurre, qui peut être brandi pour mieux domestiquer la liberté des collaborateurs (Guéry 2019) ? En même temps, on peut se demander si une conception alternative de l'entreprise ne rend pas pensable le principe de subsidiarité. En effet, parallèlement à son mode de constitution descendant, le pouvoir dans l'entreprise ne vient-il pas du client qui commande (le produit, le service) ? Et celui qui a le pouvoir de le servir n'est-il pas celui qui est en bas de l'échelle hiérarchique aussi bien que celui qui l'aide, par son management (Greenleaf 2002), à servir le client ? N'est-on pas là devant une dévolution ascendante de pouvoir, qui rend pensable de principe de subsidiarité, au moins relative (Pellissier-Tanon et Chevrier 1999; Guéry 2019) ?

**Les autres défis sont pratiques.** En effet, le développement des procédures pour sécuriser les activités, le besoin de mutualisation pour réaliser des économies d'échelle, la standardisation pour répondre aux besoins de l'outil informatique, l'automatisation, la rationalisation des activités et l'exigence de lisibilité par la direction, l'uniformisation des critères d'évaluation sont des forces centripètes qui peuvent ramener des leviers de pouvoir au niveau central, hypertrophier les services supports, et supprimer des marges de manœuvre locales.

Un autre obstacle tient au défi psychologique, dans l'application du principe de subsidiarité au niveau de la relation manager-collaborateur. Le lâcher-prise qu'impose le développement de l'autonomie est parfois vécu comme un frein potentiel à l'application du principe de subsidiarité.

Par ailleurs, un certain nombre de questions de mise en œuvre que pose l'application du principe de subsidiarité se font jour : peut-on processer le principe de subsidiarité sans le tuer ? Comment cascader une attitude subsidiaire aux échelons inférieurs sans contrevenir au

---

<sup>3</sup> On peut tout de même citer quelques exceptions antérieures notoires, comme Crozier (1989) en sociologie des organisations ou Schumacher (2011) en économie.



principe de subsidiarité ? Qui décide qu'un seuil de compétence est atteint par l'échelon inférieur et qu'il est nécessaire que l'échelon supérieur (ou le service support) reprenne la mission, ou le pouvoir de décision ? Comment configurer un outil de reporting pour faire droit au principe de subsidiarité ? Comment ménager une marge de manœuvre pour la subsidiarité pour les cadres dirigeants dans les grands groupes ? Comment engendrer la confiance nécessaire à la subsidiarité ? Comment éviter la manipulation qui consisterait à faire croire à l'autonomie pour gagner l'engagement, mais à continuer à décider pour garder le contrôle ? Quelle place pour la directivité quand l'autorité est modulée par la subsidiarité ?

### Modalités des communication attendues

Les communications pourront porter sur les défis de la subsidiarité en entreprise, leurs causes, leurs conséquences, mais aussi sur la façon de les relever.

La journée d'études s'inscrit dans la continuité des journées précédentes de l'axe de recherche « Philosophie, management et bien commun »

- Journée d'études « La société de capitalisme solidaire », IPC, Paris, 12 juin 2017.
- Journée d'études « Les sens du bien commun », IPC, Paris, 9 novembre 2017.
- Journée d'études « Le bien commun comme finalité de l'entreprise », IPC, Paris, 10 décembre 2018

Comme les précédentes, la Journée d'études « Le défi de la subsidiarité en entreprise » assume une double hybridité :

- Elle est l'occasion d'un dialogue entre praticiens et chercheurs.
- Elle accueille, pour la partie recherche, des contributions des sciences sociales aussi bien que des contributions d'histoire de la philosophie et de philosophie.

## Publication

Les contributions sont proposées pour publication à la RIMHE, Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise [FNEGE rang 3].

## Comité d'organisation

Bernard Guéry	(IPC)
Grégoire Duchange	(Panthéon Assas Paris 2)
Adrien Peneranda	(IEP Toulouse)



Facultés Libres  
de Philosophie  
et de Psychologie  
PARIS RECHERCHE



rimhe

A.E.S.  
Académie d'Éducation et d'Études Sociales

## Partenaires et soutiens

IHP – Institut d'Histoire de la philosophie : EA 3276

Rimhe – Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise

SPSG – Société de Philosophie des Sciences de Gestion

AES – Académie d'Éducation et d'Études Sociales

## Comité scientifique :

Nicolas Aubert	Professeur des Universités	(Aix-Marseille Université)
Yoann Bazin	Professeur associé	(EM Normandie)
Michel Boyancé	Doyen	(IPC - Paris)
Martine Brasseur	Professeur des Universités	(Paris Descartes)
Isabelle Butterlin	Professeur des Universités	(Aix-Marseille Université)
Pierre-Robert Cloet	MCF associé	(Paris Nanterre)
Mathieu Detchessahar	Professeur des universités	(Univ. Nantes)
Grégoire Duchange	MCF	(Panthéon Assas Paris 2)
Sandrine Frémeaux	Professeur HDR	(Audencia Nantes)
Mathilde Gollety	Professeur des Universités	(Panthéon Assas Paris 2)
Anouk Grevin	MCF HDR	(Univ. Nantes)
Philippe Jacquinot	MCF HDR	(Evry Val d'Essonne)
Erwan Lamy	Professeur associé	(ESCP Europe)
Jean-Michel Morin	MCF HDR	(Paris Descartes)
Christine Noël-Lemaitre	MCF HDR	(Aix-Marseille Université)
Arnaud Pellissier-Tanon	MCF	(Paris 1 Panthéon-Sorbonne)
Adrien Peneranda	MCF	(IEP Toulouse)
Baptiste Rappin	MCF HDR	(Université de Lorraine)

## Calendrier :

Projet de communication (1 ou 2 pages) : 20 février 2021

Retour de l'évaluation : 15 mars 2021

Envoi des communications complètes : 15 septembre 2021

Dates de la journée d'études : 29 octobre 2021



Facultés Libres  
de Philosophie  
et de Psychologie  
PARIS RECHERCHE



rimhe

A.E.S.  
Académie d'Éducation et d'Études Sociales

## Contact :

[bguery@ipc-paris.fr](mailto:bguery@ipc-paris.fr)

## Références de l'appel à communications

Abländer, Michael. 2011. « Corporate Social Responsibility as Subsidiary Co-Responsibility: A Macroeconomic Perspective ». *Journal of Business Ethics* 99 (1): 115-28.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0744-x>.

Abländer, Michael, et Janina Curbach. 2014. « The Corporation as Citizen? Towards a New Understanding of Corporate Citizenship ». *Journal of Business Ethics* 120 (4): 541-54.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-2004-8>.

Boltanski, Luc, et Eve Chiapello. 2011. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.

Cavagnolo, Anne-Sophie, et Pierre-Robert Cloet. 2014. « Le management en Suisse. Influence de la culture politique helvétique sur les processus décisionnels ». *Revue Economique et Sociale* 72 (3): 185-96.

Costa, Ericka, et Tommaso Ramus. 2012. « The Italian Economia Aziendale and Catholic Social Teaching: How to Apply the Common Good Principle at the Managerial Level ». *Journal of Business Ethics* 106 (1): 103-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1056-x>.

Cremers, Martijn. 2016. « What corporate governance can learn from catholic social teaching ». *Journal of Business Ethics*, avril. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3127-5>.

Crozier, Michel. 1989. *L'Entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*. Collection dirigée par Gérard Moatti. Paris: InterÉditions.

Detchessahar, Mathieu. 2013. « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion ». *Negotiations* n° 19 (1): 57-80.

———. 2014. « Penser le travail pour repenser le management Réflexions à partir de l'enseignement social-chrétien ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 13 (août): 68-81.

———. 2019. *L'entreprise délibérée: Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité.

Detchessahar, Mathieu, Stéphanie Gentil, Anouk Grevin, et Benoît Journé. 2017. « Entre cacophonie et silence organisationnel, concevoir le dialogue sur le travail. Le cas de projets de maintenance dans une industrie à risque, Between noise and silence, engineering a dialog



about work: Maintenance projects in a high-risk industry ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 130 (décembre): 33-45.

Dupuy, François. 2015. *La faillite de la pensée managériale*. Paris: Points.

Ferrier, Nicolas, et Vincent Maymoi. 2013. « Gouvernance Catholique un modèle fondé sur les encycliques pontificales ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 5 (janvier): 43-57.

France-Lanord, Bruno, et Claude Vannier. 2014. *Vers une entreprise libérée: centralité et subsidiarité*. Paris, France: l'Harmattan, DL 2014.

Frémeaux, Sandrine. 2020. « A Common Good Perspective on Diversity ». *Business Ethics Quarterly* 30 (2): 200-228. <https://doi.org/10.1017/beq.2019.37>.

Frémeaux, Sandrine, François-Régis Puyou, et Grant Michelson. 2020. « Beyond Accountants as Technocrats: A Common Good Perspective ». *Critical Perspectives on Accounting* 67-68 (mars): 102054. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2018.07.003>.

Gallon, François. 2013. « Collégialité & Subsidiarité : un principe-dual pour l'action - Des organisations durables dans un environnement complexe ». Châtenay-Malabry, Ecole centrale de Paris. <http://www.theses.fr/2013ECAP0075>.

Goodpaster, Kenneth. 2011. « Goods That are Truly Good and Services that Truly Serve: Reflections on ' Caritas in Veritate' ». *Journal of Business Ethics* 100 (1): 9-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1183-4>.

Grassl, Wolfgang, et André Habisch. 2011. « Ethics and Economics: Towards a New Humanistic Synthesis for Business ». *Journal of Business Ethics* 99 (1): 37-49. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0747-7>.

Greenleaf, Robert K. 2002. *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

Guéry, Bernard. 2019. « Le principe de subsidiarité en entreprise : un leurre ? » *Revue de philosophie économique* Vol. 20 (2): 69-103.

Hardin, Garrett. 1968. « The tragedy of the commons ». *Science* 162: 1243-48.

Joyeux, Arthur. 2016. « Le principe de subsidiarité, entre terminologie et discours : pistes pour une nouvelle histoire de la formule. » Thèse de doctorat en sciences du langage, Université de Franche-Comté.

Lelart, Michel. 2011. « Pourquoi Benoît XVI parle-t-il de la microfinance dans son encyclique Caritas in Veritate ? » *Mondes en développement*, n° 152 (février): 97-110.

Melé, Domènec. 2005. « Exploring the Principle of Subsidiarity in Organisational Forms ». *Journal of Business Ethics* 60 (3): 293-305. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0136-1>.



Merceron, Jean-Luc. 2016a. « Possibilités, conditions et limites d'un management subsidiaire : le cas d'une Banque Régionale, Opportunities, conditions and limitations of a subsidiary management: the case of a Regional Bank ». @GRH, n° 21: 95-120.  
<https://doi.org/10.3917/grh.164.0095>.

———. 2016b. « Principe de subsidiarité et management des organisations. Possibilité, conditions et limites d'un management subsidiaire : le cas d'une banque régionale ». Nantes: Université de Nantes.

Millon-Delsol, Chantal. 1993. *Le principe de subsidiarité*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.

Mwangi, Esther, et Elinor Ostrom. 2009. « Top-Down Solutions: Looking Up from East Africa's Rangelands ». *Environment* 51 (1): 34-45.

Naughton, Michael J., Jeanne Buckeye, Kenneth E Goodpaster, et T. Deanes Maines. 2015. *Respect in Action : Applying subsidiarity in business*. UNIAPAC & University St Thomas.

Nayar, Vineet. 2011. *Les employés d'abord, les clients ensuite : comment renverser les règles du management*. Traduit par Aude Sécheret. 1 vol. Paris: Diateino.

Pellissier-Tanon, Arnaud, et Sylvie Chevrier. 1999. « La subsidiarité, une forme d'autonomie alternative à la décentralisation ? » In *La GRH, contrôle ou autonomie ?*, 325-34.

Peters, Tom. 1992. *Liberation Management : Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*. London: Macmillan.

———. 1993. *L'entreprise libérée*. Paris: Dunod.

Robinson, Lance W. 2009. « A Complex-Systems Approach to Pastoral Commons ». *Human Ecology* 37 (4): 441-51.

Schumacher, E. F. 2011. *Small Is Beautiful: A Study of Economics as If People Mattered*. Random House.

Schumacher, Ute, et Gladstone Hutchinson. 2003. « William E. Simon's capacities' approach to liberty: An essay in economic citizenship ». *Atlantic Economic Journal* 31 (3): 283–288.

Sison, Alejo. 2011. « Aristotelian Citizenship and Corporate Citizenship: Who is a Citizen of the Corporate Polis? » *Journal of Business Ethics* 100 (1): 3-9.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0765-5>.

Vaccaro, Antonino, et Alejo Sison. 2011. « Transparency in Business: The Perspective of Catholic Social Teaching and the ' Caritas in Veritate' ». *Journal of Business Ethics* 100 (1): 17-27. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1184-3>.

Verrier, Gilles, et Nicolas Bourgeois. 2016. *Faut-il libérer l'entreprise ? : confiance, responsabilité et autonomie au travail*. 1 vol. Stratégies et management. Paris: Dunod.





Facultés Libres  
de Philosophie  
et de Psychologie  
PARIS RECHERCHE



rimhe

A.E.S.  
Académie d'Éducation et d'Études Sociales