



HAL
open science

La subsidiarité peut-elle être un principe de management ?

Anouk Grevin, Véronique Préchoux

► **To cite this version:**

Anouk Grevin, Véronique Préchoux. La subsidiarité peut-elle être un principe de management ?. 33ème Congrès AGRH 2022, AGRH, Oct 2022, Brest, France. <hal-04137791>

HAL Id: hal-04137791

<https://hal.science/hal-04137791v1>

Submitted on 22 Jun 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

La subsidiarité peut-elle être un principe de management ?

Anouk Grevin (LEMNA, Nantes Université)

Véronique Préchoux (CEREGE, IAE, Université de Poitiers)

INTRODUCTION

Face aux contraintes d'un environnement toujours plus volatil, mais aussi face aux nouvelles attentes des salariés, les modèles hiérarchiques d'organisation et l'approche traditionnelle du travail sont de plus en plus questionnés, pour remettre l'autonomie au cœur des organisations. De nouvelles formes d'organisation, telles que les holocraties (étudiée notamment par Battistelli, 2019), les organisations opales (Laloux, 2015) ou les entreprises libérées popularisées par Getz et Carney (2013), ont ainsi émergé, défendant une vision renouvelée de l'homme, capable de s'auto-organiser en toute autonomie pour mieux contribuer à la performance de l'organisation. Le contrôle et l'autorité hiérarchique n'étant plus jugés nécessaires, ces organisations ont souvent supprimé des niveaux hiérarchiques. La question du management, défini comme « les conditions de fonctionnement de l'entité sociale [...] afin que chacun puisse contribuer au mieux à l'effort collectif » (Thiéart, 2007, p.1) devient alors fondamentale, puisqu'il faut imaginer d'autres principes de management que le contrôle et la hiérarchie pour faire fonctionner le collectif. Ughetto propose de s'intéresser à « l'organisation de l'autonomie au travail » (2018) afin d'articuler les autonomies prônées par ces formes d'organisation.

Le principe de subsidiarité est présenté comme une piste pour faire fonctionner le collectif (Getz, 2019). Il peut être entendu comme un principe d'organisation qui vise à « localiser la source du pouvoir au niveau le plus proche de ses effets pratiques et à ne faire remonter à un niveau plus large que les décisions qui ne peuvent être prises localement » (Merceron, 2016, p. 15). Il répond ainsi au « problème principal du management [qui] est de savoir comment faire vivre des groupes d'expertises individuelles » (Thiéart, 2007, p. 1), offrant un moyen d'articuler autonomie et autorité permettant de manager l'action collective.

Le recours à la notion de subsidiarité soulève cependant de nombreuses questions, abordées notamment par Guéry (2019), tant par ses origines hors du champ de l'entreprise que par la difficulté à l'opérationnaliser et à placer le curseur entre autonomie et autorité. La subsidiarité n'a en effet pas « de contenu précis et applicable tel quel », et n'a pas vocation à être une règle opérationnelle (Guéry, 2019, p. 76). Pourtant, un management subsidiaire existe en entreprise, comme l'ont montré par exemple Merceron (2016) ou Gallon (2013), mais il semble difficile à mettre en œuvre. En nous appuyant sur une analyse de ce principe de subsidiarité, et en observant sa mise en œuvre sur le terrain, nous cherchons à répondre à la question suivante : Comment la subsidiarité peut-elle constituer un principe de management ?

Nous nous proposons ainsi de réfléchir à l'opérationnalisation de ce principe de subsidiarité, en nous intéressant au contexte particulier des entreprises libérées (EL). Ces entreprises proposent en effet une forme d'organisation alternative à l'organisation hiérarchique traditionnelle, reposant sur l'autonomie des salariés. Elles exacerbent cette question de l'autonomie, et offrent donc un terrain propice à notre réflexion.

Nous nous appuyons sur une étude de cas exploratoire dans une savonnerie, qui repose à titre principal sur des entretiens individuels réalisés entre octobre 2017 et avril 2019. Cette PME de 40 salariés s'est engagée en 2015 dans une démarche s'inscrivant explicitement dans le courant des entreprises libérées. Notre analyse nous conduit à identifier des difficultés dans la mise en œuvre de cette démarche nommée en interne « démarche de libération des énergies » : difficultés de coordination et de priorisation, difficultés de prise de décision, manque de soutien, et difficultés pour le dirigeant à trouver un mode de management de ces autonomies au travail.

Nous discutons les questions posées par le principe de subsidiarité, qui renvoient à des questions centrales en management. Pour les dirigeants souhaitant s'inscrire dans ces approches, il faut en effet trouver le juste milieu entre autonomie et autorité, entre organisation *top-down* et *bottom up*, de trouver comment piloter l'entreprise tout en s'abstenant d'intervenir, comment soutenir sans empiéter sur l'autonomie. Et pour les salariés, le défi n'est pas moindre : il faut pouvoir faire appel au soutien sans paraître défaillant, décider collectivement sans s'épuiser. Nous proposons aux entreprises souhaitant remettre l'autonomie au cœur de leur fonctionnement d'intégrer dans leur construction une réflexion permettant de penser et d'organiser le soutien nécessaire à cette autonomie, notamment en définissant des niveaux de décision. Nous les invitons à articuler autonomie et autorité, à accompagner la prise de décision, notamment dans le cadre de décisions collectives, et à formaliser la reconnaissance du droit à l'erreur.

L'article reprend en section 1 la littérature sur les entreprises libérées pour interroger leur mode de management, puis approfondit le principe de subsidiarité. Dans la section 2, nous présentons l'étude de cas exploratoire d'une savonnerie qui s'inscrit dans ce courant et pointons les difficultés rencontrées. Nous discutons dans la section 3 le rôle de la subsidiarité comme mode de management et les conditions permettant son exercice.

1. LA SUBSIDIARITE DANS L'ENTREPRISE LIBEREE

Guéry (2019) constate que c'est dans « le voisinage des discours sur l'entreprise libérée qu'apparaît le terme de subsidiarité » (p. 91). Afin de comprendre comment opérationnaliser ce principe de subsidiarité, nous allons donc nous intéresser plus en détail à ce que l'on appelle en effet, à la suite de Getz, « l'entreprise libérée » (Getz & Carney, 2013 ; Getz, 2019). Nous présenterons ses principales caractéristiques afin de situer notre propos.

1.1. Entreprise libérée, de quoi parlons-nous ?

Getz décrit l'entreprise libérée comme « un environnement organisationnel dans lequel la majorité des salariés sont complètement libres et responsables d'entreprendre toutes actions qu'eux-mêmes – pas leurs supérieurs ni même les procédures – décident comme étant les meilleures pour réaliser la vision de leur entreprise » (Getz, 2019, p. 93).

L'auteur part du constat que les hiérarchies ne sont pas naturelles et que le modèle hiérarchique traditionnel n'est pas adapté. L'entreprise libérée apparaît alors comme un mode d'organisation alternatif possible. Les dirigeants qui s'engagent dans cette expérience s'inspirent de la vision anthropologique positive qualifiée par McGregor de « théorie Y » (1969). Ils portent la conviction que l'être humain est naturellement susceptible d'être bon et motivé, désireux de s'engager dans le travail et de prendre des responsabilités, à condition que soient pris en compte ses besoins fondamentaux d'appartenance, de développement de ses compétences et d'autonomie (Deci et Ryan, 2000). De tels dirigeants vont donc faire en sorte de construire des organisations fondées sur

la confiance et l'auto-détermination plutôt que sur le commandement et le contrôle (Getz & Carney, 2013), où le dirigeant ne dit pas aux salariés ce qu'ils doivent faire ni comment ils doivent y arriver, mais seulement la vision poursuivie.

L'EL n'est donc pas simplement, pour Getz, une nouvelle forme d'organisation, mais avant tout une vision de l'homme renouvelée qui conduit à des formes d'organisation visant d'une part l'épanouissement des salariés, d'autre part une organisation plus performante. L'auteur tient d'ailleurs à parler d'une « philosophie pratique » plutôt que d'un modèle, notamment du fait de la variété des formes concrètes qui se sont développées (Getz, 2019, p. 125).

En effet, les chercheurs qui étudient l'EL s'accordent notamment sur le constat qu'il s'agit d'un concept mal défini recoupant des réalités multiples (Weil & Dubey, 2020), qui emprunte à plusieurs concepts antérieurs, tout en représentant une rupture justifiant de le considérer comme une innovation managériale (Mattelin et al., 2018). Ces derniers la définissent comme « une nouvelle combinaison d'une philosophie humaniste, d'une structure de type adhocratique, de processus qui assurent l'autonomisation et la responsabilisation des employés et de pratiques de management démocratique basées sur la confiance » (Mattelin *et al.*, 2018, p. 23).

Nous concentrerons ici notre attention sur la question du rôle du management dans l'EL (1.2) et notamment dans la gestion de l'autonomie, identifiée par plusieurs auteurs comme un point aveugle de l'EL (Ughetto, 2018 ; Weil & Dubey, 2020). Nous nous intéresserons en particulier au concept de la subsidiarité (1.3), qui a fait son apparition dans les travaux sur l'entreprise libérée sans être suffisamment approfondi.

1.2. La délicate question du management dans l'entreprise libérée

Dans un management post-autoritaire (Picard, 2015), où les salariés sont amenés à s'auto-déterminer et à être libres et responsables, que deviennent alors dirigeants et managers ? La littérature sur l'EL ne tranche pas clairement ces questions et véhicule même deux discours contradictoires. D'un côté, dans les écrits de Getz, on envisage un rôle revisité du management au sein de l'EL, de l'autre, on trouve dans les cas cités un discours parfois très radical, de dirigeants ayant pour un certain nombre éliminé complètement l'encadrement intermédiaire (*cf.* Getz, 2019, p. 34).

Dans l'approche de Getz, le dirigeant de l'entreprise libérée est censé représenter et incarner une nouvelle vision du management. L'auteur souligne constamment dans ses écrits qu'avant d'être une forme d'organisation, cette philosophie est une forme de leadership, qu'il appelle le « leadership libérateur », un « leadership sans ego » (Davids, Getz & Carney, 2019), car tout repose sur la capacité du dirigeant à se mettre en retrait et à éviter d'intervenir pour laisser l'autonomie à ses salariés. Il affirme : « Les deux premières tâches d'un leader libérateur sont les suivantes : construire un environnement d'entreprise dans lequel tous sont libres de prendre des décisions ; vérifier qu'ils comprennent la vision, qu'ils se l'approprient et cherchent à la réaliser » (Getz & Carney, 2013, p. 100). Le management incarné par le leader libérateur doit donc porter une vision de l'homme renouvelée, qui réfute le commandement et le contrôle traditionnellement associés au rôle de leader.

Les cadres intermédiaires sont supposés être associés au processus. « Pour que le succès soit au rendez-vous, il importe que le management intermédiaire – avec lequel les salariés entretiennent bien plus de contacts qu'avec le grand patron – participe aux efforts pour établir des relations authentiques », affirment Getz et Carney (2013, p. 138), dans un paragraphe au titre évocateur :

« Ne flinguez pas les managers ! ». Eux aussi sont appelés à réinventer leur rôle. A l'instar du dirigeant de l'entreprise devenu leader libérateur, le manager de proximité « joue un rôle différent. Leader au service de son équipe, il leur fournit ce dont ils ont besoin – informations, connaissances, outils – pour que tous puissent donner le meilleur d'eux-mêmes. Naturellement, il est apprécié », précise Getz (2019, p. 182). Les managers sont invités à adopter une posture de service, à se positionner en « coaches » (p. 471) qui accompagnent les équipes, « qui écoutent » (p. 46) et « veillent à la qualité des relations » (p. 169), « qui s'emploient à renforcer et à faire circuler la vision » (p. 56) et qui animent les communautés nées de ces valeurs partagées (p. 163), empêchant que les règles ne reprennent le dessus. « Les managers-leaders doivent pour ce faire lever les obstacles empêchant les équipes de donner le meilleur d'elles-mêmes » (p. 476). Mais l'auteur n'en dit pas beaucoup plus sur leur nouveau rôle dans le concret et sur la manière dont se construit désormais leur légitimité auprès des équipes, dès lors qu'ils ne sont plus les détenteurs ni d'un pouvoir hiérarchique conféré par le statut, ni d'une autorité fondée sur l'expertise, censée être détenue par les opérateurs eux-mêmes.

En outre, l'animation des communautés et le nouveau rôle de coaches impliquent une « délibération » sur le travail et un dialogue permanent dont l'ingénierie doit être pensée (Detchessahar, 2019). Mais cette coordination par le dialogue n'a rien d'évident ni d'automatique, ainsi que le constatent Picard (2015) ou Frémeaux et Taskin (2019). La recherche dans des EL montre que dans bien des cas, comme dans celui que nous étudierons ici, l'élan collectif initial cède ensuite la place à une dégradation de l'enthousiasme et de la confiance, voire à la frustration et à la colère (Picard, 2015). L'engagement dans la délibération sur le travail représente un coût pour les acteurs et pour l'organisation (Detchessahar, 2003 ; 2019), qui limite habituellement le recours à l'auto-organisation, comme le rappelle Ughetto (2018). Le nouveau rôle des cadres intermédiaires reste donc à mieux définir dans ces entreprises.

Dans les écrits alimentant l'écosystème de l'EL, on trouve aussi des discours plus radicaux, où l'on considère tout simplement que les cadres intermédiaires n'ont pas lieu d'être, contribuant à véhiculer un discours ambigu sur le management de l'EL, source potentiel de trouble pour l'encadrement de ces entreprises. Comme le note Barel (2019, p. 107), l'EL demande aux managers « de lâcher prise et de devenir des leaders qui portent le changement, tout en faisant d'eux des obstacles à la libération ». Ainsi, un article de Hamel comprenant dans son étude des entreprises libérées a-t-il pour titre « *First, let's fire all the managers* » (2011), affirmant que la moitié des « administrateurs d'affaires » sont improductifs – et Getz d'ajouter : « Il est pourtant possible d'aller encore plus loin » (2019, p. 294). Les managers, affirme Hamel, représentent en effet un coût, ils augmentent les risques d'erreur, accroissent la lenteur de la prise de décision et tendent à réduire les marges de manœuvre des subordonnés. Getz rapporte des cas le confirmant : « il n'y a pas de cadres à Favi », « ingénieurs et spécialistes sont invités à trouver eux-mêmes où apporter leur contribution » (Getz, 2019, p. 34-35). Pourtant, d'autres recherches laissent penser, à l'instant de Picard, que « la suppression du management ne peut pas être une solution en soi » (2015, p. 370), et le management pourrait même être la solution plutôt que le problème (Detchessahar, 2011).

La littérature sur l'EL donne peu de réponses quant à la manière dont les managers de proximité sont susceptibles de trouver leur place dans cette nouvelle forme d'organisation qui, parallèlement, tend à nier leur rôle et leur utilité. Elle ne donne pas non plus beaucoup de pistes sur les conditions de l'auto-organisation et de la coordination des autonomies dans un contexte de rôle affaibli, voire de désengagement complet du management supérieur des décisions opérationnelles.

1.3. La subsidiarité comme principe de management ?

Le principe de subsidiarité est présenté par Getz lui-même comme un des « principes d'organisation proches de l'entreprise libérée », de ces principes « qui auraient pu influencer directement les leaders libérateurs (...) étudiés – bien qu'ils ne l'aient pas fait » (Getz, 2019, p. 104). L'auteur cite la subsidiarité comme la clé pour faire fonctionner le collectif au sein de l'EL : « Dire oui à la subsidiarité, ce n'est pas appliquer un nouveau modèle mais inventer un mode d'organisation fondé sur la confiance et unique pour chaque collectif d'hommes et de femmes », affirme-t-il (2019, p. 198-199).

Getz qualifie la subsidiarité de « délégation à rebours » (Getz & Carney, 2013, p. 164), où « toute autorité part de la base, et non du sommet » (p. 165), au point d'en conclure qu'il s'agit d'une « rupture complète avec les pratiques managériales traditionnelles, si complète qu'elle peut sans doute se passer entièrement de managers traditionnels » (p. 166, soulignement des auteurs). Le terme de subsidiarité est également utilisé à plusieurs reprises par l'étude de Weil & Dubey (2020) qui en propose une définition réduite au « principe selon lequel une autorité ne peut effectuer que les tâches qui ne peuvent pas être réalisées à un échelon inférieur » (p. 59).

Ce n'est pourtant que l'une des facettes de la subsidiarité, concept philosophique beaucoup plus riche, dont l'usage n'est pas circonscrit à l'EL, mais bien à toutes les entreprises qui souhaitent s'extraire du modèle hiérarchique traditionnel. D'une manière générale, peu de travaux en sciences de gestion ont vraiment fait un travail approfondi de définition de la subsidiarité, à l'exception de la thèse de Merceron (2016), à laquelle on peut ajouter de celle de Gallon (2013) en sociologie des organisations, et l'article de Guéry (2019) en théorie des organisations. Il semble pourtant essentiel de comprendre ce que recouvre ce principe afin de mieux cerner son intérêt et les conditions de sa mise en pratique.

La subsidiarité est entendue comme un principe d'organisation qui vise à « localiser la source du pouvoir au niveau le plus proche de ses effets pratiques et à ne faire remonter à un niveau plus large que les décisions qui ne peuvent être prises localement » (Merceron, 2016, p. 15). Elle repose sur un double principe : d'une part, le niveau supérieur s'abstient d'intervenir chaque fois que le niveau inférieur peut faire lui-même, en vertu du principe de non-ingérence ; d'autre part, le niveau supérieur s'engage à intervenir chaque fois que cela est nécessaire, s'engageant ainsi au soutien du niveau inférieur, en vertu du devoir de suppléance. Il s'agit de penser les conditions de la liberté d'action individuelle, tout en préservant la capacité du collectif à atteindre sa finalité, en ne dissociant jamais le principe de non-ingérence du devoir de suppléance ou de soutien.

Certes, le langage de la subsidiarité diffère de celui de l'EL. Principe issu de la philosophie politique, il y est constamment fait mention de niveaux supérieurs et inférieurs, vocabulaire exécuté par les défenseurs de l'EL. Inversement, le terme d'autonomie si largement mobilisé par la philosophie de l'EL n'appartient pas au vocabulaire spécifique de la subsidiarité, qui s'appuie sur une anthropologie personnaliste considérant que la personne humaine, sociale par nature, n'est jamais complètement suffisante à elle-même car elle se construit aussi dans la relation aux autres. Le principe de subsidiarité s'applique pourtant au-delà du champ politique, et jusque dans le champ de l'entreprise, confirment Delsol (1993) ou Guéry (2019).

Il présente en effet l'intérêt de permettre de répondre à la question que précisément la littérature sur l'EL laisse sans réponse : « pourquoi l'autorité ? quelle finalité doit-elle servir ? quel rôle doit-elle jouer ? » (Delsol, 1993, p. 3). L'idée de subsidiarité s'appuie en effet sur une véritable théorie

de l'autorité, au sens de « capacité à faire grandir »¹, à la différence des travaux en management sur la participation (Merceron, 2016, p. 17).

Le principe de subsidiarité vise à articuler l'exigence légitime d'autonomie et le service d'une finalité partagée, qu'il s'agisse du bien commun ou d'un intérêt général. « Le principe de subsidiarité s'applique à définir, au-delà de la participation politique, ce que l'on peut appeler les libertés d'action, en précisant leurs limites et leurs conditions d'exercice », affirme Delsol (1993, p. 8). Il est souvent résumé par l'adage philosophique (attribué selon les auteurs à l'Italien Tapparelli ou à l'Allemand de Ketteler, tous deux du 19^{ème} siècle) : « Autant de liberté que possible, autant d'autorité que nécessaire ».

Toute la question est celle de l'équilibre « presque au cas par cas entre les nécessités paradoxales de l'ingérence et de la non-ingérence » (Delsol, 1993, p. 35) : comment à la fois préserver l'autonomie des acteurs (principe de non-ingérence), et apporter le soutien nécessaire (devoir de suppléance) en cas de nécessité ? Cette question de « l'évaluation dynamique et de la distribution des compétences/capacités » (Merceron, 2016, p. 31), que Delsol appelle le problème de « la compétence de la compétence », est caractéristique de la subsidiarité : qui détermine quand la compétence des acteurs est insuffisante et qu'une intervention est nécessaire ?

Le principe de subsidiarité tirant ses origines de la philosophie politique (comme l'ont précisé en particulier Delsol, 1992 ; Merceron, 2016 ; Guéry, 2019), où l'on considère que le peuple est souverain, la compétence de principe est à la base, quand celle de l'autorité est une compétence d'attribution, par définition limitée et à justifier. C'est donc normalement au niveau inférieur qu'il revient d'activer la demande d'aide. Appliqué au management, cela correspond à une forme d'organisation *bottom-up*, où c'est le salarié qui va solliciter l'aide lorsqu'il en ressent le besoin.

Précisons que le principe de suppléance n'est pas entendu ici comme le fait de faire à la place, mais d'intervenir en soutien pour préserver et stimuler la capacité des acteurs à agir par eux-mêmes. Il s'agit donc d'un devoir de soutien dans l'exercice de leur autonomie.

Dans ses utilisations contemporaines, le principe de subsidiarité a connu une inflexion, notamment lors de sa mobilisation dans le cadre de la construction européenne : là où l'intervention était jusque-là limitée aux cas où la compétence des acteurs était reconnue comme insuffisante, apparaît un autre critère, celui d'une plus grande efficacité dans l'atteinte des buts visés², au risque d'alimenter la tendance à la centralisation, le contraire même de la subsidiarité.

Appliqué de cette manière au management, on aboutit alors logiquement à une organisation *top-down*, le niveau supérieur ayant toutes les raisons de penser qu'il a plus d'éléments pour faire mieux les choses. Le principe de subsidiarité, note Delsol, suppose pourtant une profonde confiance dans la décision individuelle et le droit à l'erreur, ainsi qu'une « présomption de compétence » accordée à l'échelon le plus proche de l'action (Merceron, 2016, p. 82).

¹ Le concept d'autorité mériterait en soi tout un approfondissement, que nous ne pouvons proposer dans le cadre limité de cet article. Nous renvoyons pour cela par exemple au travail de Gallon (2013, p. 149-161).

² A titre d'exemple, voici comment le site du Parlement européen explique la manière dont est mobilisé le principe de subsidiarité : « Appliqué au cadre de l'Union européenne, le principe de subsidiarité sert de critère régulateur de l'exercice des compétences non exclusives de l'Union. Il exclut l'intervention de l'Union lorsqu'une matière peut être réglementée de manière efficace par les États membres à leur niveau central, régional ou local et il légitime l'exercice par l'Union de ses pouvoirs lorsque les États membres ne sont pas en mesure de réaliser les objectifs d'une action envisagée de manière satisfaisante et que l'action au niveau de l'Union peut apporter une valeur ajoutée » (<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/7/le-principe-de-subsidiarite> - consulté en avril 2022).

En ce sens, l'idée de subsidiarité répond précisément au « problème principal du management [qui] est de savoir comment faire vivre des groupes d'expertises individuelles », si l'on retient la définition de Thiétart, pour lequel, « le management définit les conditions de fonctionnement de l'entité sociale – entreprise, administration, institution – afin que chacun puisse contribuer au mieux à l'effort collectif » (Thiétart, 2007, p.1).

Dès lors, comment la subsidiarité peut-elle constituer un principe de management ? C'est ce à quoi nous allons chercher à répondre par cet article. Nous nous appuyerons pour cela sur une étude de cas d'une entreprise fonctionnant selon les principes des EL, comme nous allons l'expliquer.

2. LE MANAGEMENT D'UNE SAVONNERIE « EN VOIE DE LIBERATION »

Notre contribution s'intéresse à la subsidiarité comme principe de management. La subsidiarité est née hors du champ du management, et cette transposition soulève de nombreuses questions (Guéry, 2019). Elle est pourtant employée comme principe de management en entreprise, mais cette utilisation reste peu documentée (*id.*). C'est à ce titre qu'une étude de cas unique (Yin, 2018) à but exploratoire s'est imposée pour étudier ce principe de management nouveau (Giroux, 2003), dans le contexte d'une savonnerie.

2.1. Méthodologie : une étude de cas exploratoire

L'entreprise étudiée est une savonnerie, spécialisée dans la production de savon de Marseille et produits dérivés, qui existe depuis près de deux siècles. Le dirigeant actuel la rachète en 2005, et introduit de nombreux changements, en termes de processus de production, de produits et d'organisation. L'entreprise croît rapidement et l'effectif passe de cinq salariés en 2004 à 20 en 2015 et 40 en 2019, pour suivre une croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires sur les dernières années et un développement à l'international. Pour faire face à cette croissance, une nouvelle usine est construite et inaugurée en 2016. L'usine historique est conservée, impliquant désormais deux sites distants d'une dizaine de kilomètres. Les produits sont vendus dans les cinq boutiques en propre, ainsi que dans des réseaux de distributeurs.

Depuis le rachat en 2005, et jusqu'en 2014, l'entreprise s'est transformée et développée, dans un fonctionnement traditionnel et dans un cadre assez informel en raison de la proximité permise par le petit nombre d'acteurs. En 2015, le dirigeant a souhaité s'inspirer du courant des entreprises libérées pour repenser l'organisation, en initiant ce qu'il a appelé une « démarche de libération des énergies ». Notre présence sur le terrain répond à un questionnement du dirigeant de cette PME en 2017. Dans une période de forte croissance, de nombreux changements, et deux ans après le lancement de la démarche de « libération des énergies », il constate une dégradation du climat social dans l'entreprise, qui se traduit par des départs et des plaintes. Les salariés expriment un manque de reconnaissance, alors qu'un engagement très fort est attendu d'eux au vu du contexte tendu.

La méthodologie de l'étude de cas paraissait appropriée pour cette étude, s'agissant d'un phénomène nouveau (Giroux, 2003, p. 45). « Le cas de recherche [...] est une analyse en profondeur décrivant dans le détail un phénomène organisationnel s'étalant parfois sur plusieurs années [...] » (p. 47). L'objectif de cette recherche est en effet un objectif d'exploration, quasi ethnographique, afin de comprendre en profondeur la place de la subsidiarité comme principe de management.

Nous menons en octobre 2017 une première série de 18 entretiens individuels compréhensifs (Kaufmann, 2007) d'une durée d'1 heure à 1h30, centrés notamment sur la question de la reconnaissance de l'engagement. Ce sujet est particulièrement prégnant en effet puisque l'engagement est au fondement même de ce modèle d'organisation, et que l'injonction à l'autonomie, ainsi que l'absence de management et de fonctions support, nécessitent de repenser les conditions de la reconnaissance. En avril 2019, une nouvelle série de 18 entretiens est menée, complétée par des séances d'observation du travail en production, de réunions, de rituels qualité et ainsi que par des entretiens flottants in situ. Ces entretiens ont davantage consisté en des entretiens réflexifs sur l'organisation, la plupart des salariés interrogés ayant déjà participé à la première série d'entretiens³.

Tableau 1. Liste des personnes interrogées

Personne interrogée	Fonction	oct-17	avr-19
Madame E.	Recherche	x	x
Madame F.	Qualité	x	x
Madame L.	Boutique	x	x
Madame M.	Boutique	x	x
Madame M2.	Accueil et commandes	x	x
Madame P.	Projets	x	x
Monsieur B.	Coordination de la production	x	x
Monsieur J.	Direction	x	x
Monsieur J2.	Développement industriel	x	x
Monsieur L.	Magasin	x	x
Monsieur Y.	Production savonnettes	x	x
Madame D.	Boutique	x	
Madame I.	Développement créatif	x	
Madame S.	Boutique	x	
Monsieur D.	Production savonnettes	x	
Monsieur D2.	Commerce	x	
Monsieur M.	Production savonnettes	x	
Monsieur S.	Production savon de Marseille	x	
Madame A.	Magasin		x
Madame A2.	Comptabilité		x
Madame A3.	Boutique		x
Madame D2.	Boutique		x
Madame S.	Marketing		x
Monsieur J3	Commerce		x
Monsieur J4	Maintenance		x

v

La méthodologie adoptée pour l'analyse des données collectées par ces différents biais est inspirée de celle recommandée par Dumez (2016), articulant attention flottante et codage multidimensionnel. Une première analyse par attention flottante est réalisée parallèlement par chacun des deux chercheurs engagés dans cette recherche, afin de faire émerger des thèmes susceptibles de permettre ensuite un codage multithématique. A côté des thèmes concernant la reconnaissance, en lien direct avec le motif de notre intervention, apparaît un autre ensemble majeur d'éléments touchant les questions d'organisation et de management.

Nous procédons alors à un codage multinominal et multithématique des entretiens qui permet de quadriller le matériau en douze catégories issues aussi bien du terrain que de la théorie, affinées

³ Par soucis de confidentialité et au vu du faible effectif de l'entreprise, nous citons ici les verbatims en faisant simplement référence au secteur d'activité des personnes citées, sans préciser leur fonction.

progressivement dans une démarche d'exploration des ressemblances / différences (Dumez, 2016). Ces catégories sont ensuite regroupées en deux méta-catégories. Si la première concerne sans surprise la reconnaissance et ses différentes dimensions (attentes, reconnaissance reçue, ...), puisque c'est le sujet qui avait été exprimé par les salariés et qui était à l'origine de notre intervention, une seconde méta-catégorie a émergé autour des difficultés d'organisation et de management, illustrant les propos de Dumez (2016, p.29) : « la dynamique de la recherche [qualitative] se caractérise par des boucles successives de confrontation de cadres théoriques et de traitement du matériau qui permettent de préciser la question de recherche et les résultats ». Les questions sur l'organisation et le management ont ainsi émergé au cours de la recherche.

Nous interrogeons d'abord le positionnement de l'entreprise en tant qu'entreprise libérée (2.2), puis les difficultés rencontrées en termes de management et d'organisation (2.3), ce qui nous conduira à discuter ensuite sur la question de la subsidiarité.

2.2. *Une savonnerie « en voie de libération »*

Bien que le dirigeant de cette entreprise ne qualifie pas lui-même son entreprise de « libérée », il s'inspire fortement de ses nombreuses lectures sur l'EL, de ces textes et témoignages qu'il dit « dévorer », participe à des séminaires, et souhaiterait « *permettre à d'autres entreprises d'entrer dans la même dynamique* ».

« Je lis sur Gore-tex, je n'imagine pas revenir aux comités de directions, contrôle, hiérarchie. Non seulement je ne suis pas fait pour ça mais en plus je suis convaincu que c'est un modèle qui va mourir » (Dirigeant).

Des choix ont été faits pour marquer symboliquement l'engagement dans cette démarche de libération. Ainsi, le dirigeant a ainsi veillé à éviter de créer une hiérarchie intermédiaire et des fonctions support malgré la croissance de l'effectif. L'entreprise ne dispose donc pas de service RH, les fonctions RH étant réparties entre le dirigeant, la comptable, et plusieurs membres de l'équipe en fonction des besoins. L'organigramme se présente désormais en forme de « marguerite », chaque pétale représentant un salarié, sans distinction de statut. Bien qu'on distingue aisément sur le terrain les salariés ayant des responsabilités d'encadrement, l'utilisation des termes de « chef » ou de « manager » est proscrite, tout comme celui d'« objectif », jugé trop porteur d'une vision ancrée dans la théorie X décrite par Mc Gregor. Les fiches de fonctions sont également bannies et l'entreprise ne s'est pas dotée d'un comité de direction. Dans le projet de construction de la nouvelle usine, tous les privilèges traditionnellement associés au pouvoir ont été soigneusement évités : pas de place de parking réservée pour le dirigeant, ni même de bureau en propre, il travaille dans l'*open space* au milieu de ses salariés.

La prise de décision se veut le plus souvent un processus collectif. La négociation d'un accord d'intéressement a ainsi été un modèle de décision collégiale : huit salariés représentant toutes les fonctions de l'entreprise ont été nommés par l'ensemble des salariés pour étudier en leur nom la faisabilité d'un accord d'intéressement. Malgré les intérêts contradictoires potentiels entre les salariés de production et ceux des boutiques par exemple, ce groupe de travail a permis de construire collégialement une solution optimale pour les salariés. Le dirigeant a tranché sur les questions financières et stratégiques, mais toujours dans le cadre d'un dialogue continu et constructif avec l'équipe et systématiquement en faveur des salariés.

Par ailleurs, les salariés ont été dès l'origine associés à la démarche de libération, afin de créer une véritable culture commune et d'impliquer tous les salariés.

« Quand on a commencé la libération, j'ai demandé à l'équipe de trouver un nom au projet, et il y en a un qui a dit 'grandir ensemble'. C'est génial, j'aurais jamais trouvé un truc pareil » (Dirigeant).

La responsabilisation est également érigée en règle : les salariés sont invités à s'impliquer dans de nombreux projets transversaux qui concernent l'entreprise (déménagement des bureaux, travaux, recherche de nouveaux fournisseurs...) et, selon le principe de subsidiarité, un problème soulevé doit être résolu au niveau où il est apparu.

« Par exemple on a eu un souci, je lui en parle [au dirigeant], ça avait un certain coût, il me dit c'est pas à moi de faire ce choix, c'est à vous » (Production).

Ainsi, lorsqu'un salarié se plaint d'avoir mal au dos à cause du port de sacs de savons et propose de déplacer une machine pour limiter le déplacement de ces charges lourdes, le dirigeant le charge de faire réaliser des devis et d'étudier la question. Il explique : *« C'est lui qui a mal au dos, c'est pas moi, donc c'est lui le mieux placé pour le faire ».*

On observe à la savonnerie une volonté de reproduire les « recettes » appliquées par d'autres dirigeants ailleurs, afin de redonner de l'autonomie aux salariés.

Les salariés valorisent cette autonomie qui leur est accordée :

« L'autonomie, la confiance qu'on me donne. (...) Je m'organise, je fais mon travail à ma manière. (...) on a plus de liberté qu'ailleurs, je pense, ça c'est bien » (Production).

« Le fait qu'on me laisse en autonomie, c'est un signe de reconnaissance » (Production).

Ils en perçoivent les effets sur leurs comportements :

« On nous responsabilise donc on se sent plus concerné, donc j'essaie de faire mieux, c'est logique, c'est le but du truc... [...] C'est plus dur à porter, on a plus de responsabilités, mais on a plus de liberté qu'ailleurs je pense, ça c'est bien » (Production).

2.3. Les difficultés rencontrées

De nombreux témoignages pointent cependant la désorganisation qui règne dans l'entreprise :

« On se démène tous pour faire le mieux qu'on peut et c'est quand même le bordel » (Production).

« Ce que je vois qui manque, c'est qu'on sait pas trop où on va, on grossit très très vite d'un coup, on embauche, mais où sont les priorités ? On demande beaucoup et on voit pas la direction. Il faut que chacun trouve sa place, et là j'ai l'impression qu'il faut qu'on la trouve tout seul » (Production).

Et la cause de cette désorganisation est rapidement identifiée comme étant liée à leurs yeux au mode de management.

« La conception [du dirigeant] qu'il y ait des échanges avec tout le monde et qu'il n'y ait pas de frontière c'est très bien. Mais le fait de ne pas savoir où on va, de ne pas prendre de décision... (...) Il faut que ça soit beaucoup plus cadré » (Boutiques).

« L'effet que ça fait c'est que c'est encore un peu brouillon. (...) ça manque encore un peu de cohérence. Ici on est livré à nous-mêmes, on doit beaucoup faire de choses par nous-mêmes. » (Boutiques).

L'absence de priorités est citée comme l'une des principales difficultés qui empêchent un bon fonctionnement.

« On ne sait pas ce qui est important ou pas, on ne sait pas où sont les priorités. Tout est en priorité, on ne sait pas où sont les enjeux » (Production).

Et cette absence de priorités, liée entre autres à l'absence d'une définition claire des postes, génère de nombreuses difficultés dans la définition des rôles de chacun :

« Comme on n'a pas de fiche de poste, il fallait décrire qui se sentait responsable de quoi, mais ça s'est transformé en 'ah bon vous ne vous sentez pas responsable de ça, c'est bizarre. Alors qui va le faire ?'. Ça s'est transformé en jugement de valeur, telle personne ne se sent pas responsable de ça alors qu'elle devrait » (Production).

« Je pense que le problème c'est que [le dirigeant] dit 'c'est pas à moi de couper dans les sujets, vous devriez être assez grands pour choisir vos sujets prioritaires'. Mais comme personne n'est chef, personne ne dit on fait ça, ça et ça. » (Administration).

Chacun est ainsi invité à prendre en charge de nombreux sujets, dans le respect du principe de responsabilisation, mais il reste des « trous dans la raquette », pour reprendre l'expression souvent entendue dans l'entreprise, personne n'étant vraiment responsable de rien...

En lien avec l'absence de priorités, la capacité à décider est souvent mentionnée comme l'une des difficultés dans l'entreprise. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette difficulté.

Tout d'abord, la sollicitation systématique d'avis auprès de tous les concernés, dans une petite entreprise sans hiérarchie formelle, finit progressivement par ressembler à une décision devant être prise à l'unanimité, ce qui alourdit terriblement les processus et peut parfois bloquer les décisions.

« Et puis un des modes de fonctionnement de l'entreprise, ça a été la collégialité, et ça c'est l'enfer. C'était demander l'avis de tout monde, pour choisir la couleur des toilettes de l'entreprise. Quand on est 40, tout le monde peut pas être d'accord » (Administration).

« Personne n'est capable de choisir une idée, on perd du temps. Du coup, le problème c'est qu'on n'a pas cette personne, c'est [au dirigeant] de le faire, et [le dirigeant] il veut pas jouer ce rôle » (Production).

Par ailleurs, en l'absence de ligne de flottaison claire, les acteurs s'interrogent constamment, avant toute décision, pour savoir jusqu'où ils peuvent aller sans solliciter le dirigeant. Si ce dernier répète fréquemment qu'il ne veut pas intervenir dans les décisions opérationnelles, sur lesquelles les salariés sont considérés comme les mieux à même de juger, son attitude met toutefois les salariés dans un certain doute : nombreuses sont en effet les situations où il a fini par trancher, ou pire, celles où la décision prise ne l'a visiblement pas complètement convaincu, ce qu'il laisse échapper dans un « ah bon ?! », renvoyant aux salariés l'impression qu'ils auraient quand même dû lui demander son avis avant pour être sûrs de bien faire...

« Quand il dit 'c'est pas à moi de m'occuper de ça, c'est à vous', ok, on l'a fait sans lui, et du coup on a pris une décision et deux semaines après je lui ai dit, il dit : 'ah oui, vous avez fait ça... ?' » (Production).

« Il a son rôle à jouer, on sait quand il faut aller lui poser des questions et demander son avis, ça on le juge nous-mêmes. C'est plus quand il vient dans les sujets opérationnels, qu'on

a pris des décisions, on ne sait pas à quel niveau il faut le faire rentrer dans les sujets »
(Production).

Ces quelques expériences inconfortables semant le doute, progressivement les acteurs semblent de moins en moins oser décider. Insécurisé, le dirigeant tend alors parfois à décider malgré lui, augmentant encore à l'incertitude sur l'autonomie réellement accordée.

Cette difficulté à prendre des décisions, à savoir jusqu'où l'on peut être autonome, génère un sentiment de manque de soutien, lorsque les cadres s'interrogent sur la direction à prendre.

« Pas une seule fois on est venu me voir : 'est-ce que t'as besoin d'aide' ? J'ai donné l'habitude que ce sera fait, je procède au recrutement, j'ai appelé mes collègues pour avoir des renforts, tout a été fait. Mais je l'ai mal vécu. J'ai été voir [Z] la semaine dernière pour lui dire que je le vivais très mal que j'avais pas senti que j'étais soutenue, j'ai regretté que [le dirigeant] ne soit pas venu pour m'encourager. Mais j'ai donné cette habitude que tout serait fait. Comme il m'a dit 'on sait qu'avec vous tout sera fait'. [...] C'est moi qui donne cette habitude mais ça s'est retourné contre moi. [...] Peut-être que si j'étais allée voir dès le début [Z] en lui expliquant j'ai besoin que vous soyez là, ça aurait peut-être évité cette semaine où j'ai très très mal vécu, je dormais pas la nuit » (Boutiques).

On observe ici la complexité de demander du soutien quand il y a injonction à l'autonomie, la difficulté à se situer. Un salarié nous confiait : *« ici quand tu fais remonter un problème, ça devient ton problème. Alors parfois je me tais »*.

Pour pallier ces difficultés, plusieurs mesures ont été prises, tels que des temps de rencontre en tête à tête entre le dirigeant et chacun des cadres, désormais régulièrement programmés, ou la constitution de binômes entre les salariés, notamment les cadres, afin de rompre l'isolement et le sentiment d'abandon liés à une autonomie jugée parfois lourde à porter. Dans la pratique, l'ensemble de ces dispositifs finit par augmenter le temps passé en réunions ou échanges et réduit le temps productif, jugé déjà insuffisant pour faire face à la croissance constante de l'activité. Finalement, cela ne compense pas l'impression que la volonté du dirigeant de rester à distance de l'opérationnel a fini par le déconnecter des problématiques du terrain et par l'isoler, laissant s'installer un sentiment d'abandon et de manque de pilotage. Certes, celui-ci en ayant pris conscience, il s'est remis à aller chaque jour passer du temps auprès de ses salariés, confiant que cela *« le nourrissait »*, qu'il avait besoin de ces trente minutes quotidiennes sur le terrain, à observer et regarder, tout en s'interdisant d'intervenir. Mais cela semble ne pas suffire encore à soutenir les salariés confrontés à tant de défis.

Malgré des convictions fortes et une grande connaissance des pratiques expérimentées par d'autres dirigeants, c'est à tâtons que le dirigeant tente de trouver un mode de management pour articuler les autonomies, tiraillé entre son fort désir de donner une autonomie maximale à ses équipes, et ses réflexes de dirigeant portant la lourde responsabilité de la pérennité de l'entreprise dans une phase encore très délicate de forte croissance et de consolidation de la clientèle. Il doit fournir un effort constant pour ne pas empiéter dans le champ de compétences de ses collaborateurs, qui par ailleurs tiennent en grande estime les idées innovantes qu'il apporte et sa capacité à challenger chacun... quand il accepte encore de rentrer dans leurs questionnements.

La question parfois resurgit : la libération est-elle vraiment raisonnable dans un tel contexte, où l'entreprise n'est pas stabilisée, croît rapidement et aurait précisément besoin de se structurer pour faire face aux nombreux défis qu'elle affronte simultanément (croissance rapide, internationalisation, digitalisation, repositionnement de la marque, introduction dans des réseaux

de grande distribution, innovation constante sur les produits et les *process...*) ? Les difficultés identifiées ci-dessus (coordination, prise de décision, manque de soutien, rôle du management) apparaissent en effet directement liées au mode de management et aux tensions qu'il génère.

3. DISCUSSION

Notre question de recherche visait à comprendre en quoi la subsidiarité peut constituer un principe de management, afin d'organiser l'autonomie au travail. Les difficultés que rencontre cette PME sont précisément celles qui agitent les débats sur la subsidiarité depuis plusieurs siècles. Elles touchent à la place de l'autorité dans un système visant à préserver l'autonomie des acteurs, à la manière de déterminer à quel moment il faut cesser de s'abstenir d'intervenir pour venir en soutien aux acteurs qui en ont besoin, et au fait de savoir si l'on est compétent, et jusqu'où, autrement dit la question, selon la jolie expression de Delsol, de « la compétence de la compétence » (1993). Les travaux sur la subsidiarité ne donnent pas de recettes miracles, ce serait d'ailleurs en contradiction avec le principe prôné. Mais ils permettent d'envisager un management par la subsidiarité dans les organisations, à la fois pour le dirigeant et pour les salariés, en s'assurant de respecter certaines conditions que nous détaillons ici.

3.1. *Penser et organiser le soutien*

Pour faire face aux difficultés de coordination et de priorisation et à la prise de décision souvent difficile, l'organisation qui souhaite s'engager vers plus d'autonomie doit penser et organiser le soutien et la confiance.

La philosophie de l'entreprise libérée est fondée en effet sur le principe d'une confiance préalable dans la capacité des salariés à gérer eux-mêmes leur travail sans l'intervention du management. Mais cette « présomption de compétence » (Merceron, 2016, p. 82) ne peut se traduire uniquement par une absence totale d'intervention du management, faute de quoi elle se mue en abandon. Responsabiliser ses salariés ne veut pas dire se soustraire à sa responsabilité. Le dirigeant de la savonnerie se trouve régulièrement devant le dilemme qui est l'enjeu même de la subsidiarité : trouver l'équilibre entre une autonomie qui ne soit pas abandon et un soutien qui ne soit pas vécu comme du contrôle.

Le soutien suppose de l'intérêt pour ce qui est réalisé par ses collaborateurs, faute de quoi ces derniers le vivent comme un abandon et une absence de reconnaissance. Cela suppose de voir et de montrer que ce qui a été donné a été vu (Bossard-Préchoux & Grevin, 2021). Il s'agit toutefois de manifester de l'intérêt et de l'appréciation sans donner l'impression de vouloir savoir ou intervenir. L'équilibre est subtil et jamais acquis, le risque de l'abandon comme celui d'une libération « sous contrôle » (Brière, 2017), voire « sous l'égide du panoptisme » (Fox & Pichault, 2017) n'est jamais loin. Il apparaît donc indispensable de comprendre la nécessité du soutien, l'autonomie n'étant tenable que si elle est accompagnée.

Pour s'extraire du contrôle comme mode de management, l'approche par la subsidiarité permet par conséquent de remettre au cœur de la réflexion la notion d'autorité, comme moyen de servir et de coordonner les autonomies.

L'autorité reste nécessaire. Le dirigeant responsable de la pérennité d'une entreprise employant presque une quarantaine de personnes, ayant contracté des dettes importantes pour financer son développement, pris des engagements face à des clients, des distributeurs et des banquiers, peut-il lâcher véritablement les manettes et faire totalement confiance à ses salariés, alors même que ceux-

ci peinent encore à trouver les justes modalités de leur coordination et à distinguer les priorités parmi tant d'urgences ? Le lâcher prise apparaît un exercice des plus difficiles dans ce contexte si délicat. Il requiert la « vertu de prudence », comme le souligne Delsol (1993, p. 91) et ne peut se résumer à des principes simples. Le dirigeant est ainsi tantôt suspecté de fanatisme idéologique lorsqu'il refuse de se doter de budgets, tantôt accusé d'ingérence lorsqu'il prétend garder le contrôle de la trésorerie : l'équilibre, on le voit, n'est jamais simple dans la vraie vie.

C'est pourquoi cela requiert de penser simultanément l'autonomie et la place de l'autorité, comme y invite le principe de subsidiarité dans sa double dimension. Le management par la subsidiarité permet de repenser l'autorité dans l'organisation, sans la penser comme une forme de contrôle, mais comme une condition de management qui permet à l'autonomie de s'exercer. L'autorité y apparaît alors avant tout dans un rôle de soutien des autonomies.

3.2. Accompagner la prise de décision

La pratique de la subsidiarité suppose un dialogue constant sur le travail qui permette de construire les accords productifs nécessaires, la confiance et la coopération. De nombreux travaux le confirment, tant ceux sur la subsidiarité appliquée au champ de l'entreprise (Gallon, 2013) que ceux sur les espaces de discussion sur le travail comme lieu de l'évaluation dynamique des compétences et de la construction de l'accord (Merceron, 2016). L'entreprise libérée ne peut qu'être également fondée sur la « délibération » (Detchessahar, 2019).

Les travaux sur les espaces de discussion (Detchessahar, 2013) montrent bien combien le management par le dialogue est un défi qui est loin d'être simple. Cela suppose d'en penser l'ingénierie et d'en organiser le soutien. Dans tous les cas, cela suppose d'accepter de se donner le temps du débat avant la décision. Mais il faut également préciser les règles de la décision. Les travaux sur les espaces de dialogue sur le travail indiquent bien qu'il ne s'agit pas seulement d'espaces psychologiques de parole mais d'espaces politiques, autrement dit devant permettre de construire des solutions productives. Ce sont donc des espaces décisionnels, du moins pour les questions relevant du travail, celles relevant des niveaux supérieurs étant censées être remontées au niveau pertinent pour la décision, à condition d'avoir pensé la connexion entre les espaces de discussion des différents niveaux (Detchessahar, 2013 ; 2019).

Le cas de la savonnerie nous présente un exemple dans lequel les niveaux de décisions n'ont pas été clairement posés, ni les modes de décision. Le principe de subsidiarité suppose que les décisions soient prises au bon niveau, le plus près possible de l'action, autrement dit que soient définis les niveaux de décision. Une autonomie sans limite est intenable. La définition de périmètres ou de seuils pour la prise de décision est donc un prérequis à une autonomie soutenable. C'est une condition nécessaire pour que les salariés puissent « entreprendre toutes actions qu'eux-mêmes – pas leurs supérieurs ni même les procédures – décident comme étant les meilleures pour réaliser la vision de leur entreprise » (Getz, 2019, p. 93). La subsidiarité suppose un mandat clair sur ce sur quoi on peut trancher seul. Refuser de définir le périmètre de l'autonomie revient à empêcher la possibilité même de la liberté. Il s'agit de reconnaître le rôle possible des règles et des outils comme habilitants et non pas seulement contraignants (Ragaigne *et al.*, 2014). C'est un des éléments qui manquent cruellement à la savonnerie étudiée.

Concernant le mode de décision, le dirigeant de la savonnerie s'inspire des indications données dans l'ouvrage de Laloux (2015) et fait le choix de donner comme règle dans son entreprise la « sollicitation d'avis » (Laloux, p. 150). Le mode de prise de décision par sollicitation d'avis préserve

en effet le rôle décisionnaire de la personne responsable du sujet concerné (qui est responsabilisée sur le sujet), qui a l'obligation de solliciter les avis des personnes concernées, mais pas de les prendre tous en compte, se différenciant en cela de la décision par consensus.

L'analyse des situations concrètes observées dans le cas de la savonnerie met en évidence un autre problème très concret : parmi les personnes concernées se trouve évidemment très souvent le dirigeant. Cela pose une double question : celle de sa sollicitation, et celle de la prise en compte de son avis. Comment solliciter son avis sans que cela ne paraisse un appel au soutien, signe de potentielle incompétence ? La démarche n'a rien d'évidente et peut mettre en difficulté les acteurs les moins assurés. Comment ensuite l'avis de celui-ci doit-il être pris en compte dans la décision ? Ne pas en tenir compte, comme on pourrait le faire avec l'avis d'un simple collègue, c'est prendre un risque élevé, si les circonstances lui donnaient finalement raison. Suivre sa proposition, ce serait inversement paraître peu autonome, simple exécutant d'une décision prise par l'autorité.

Par ailleurs, la crainte de se tromper ou, comme cela arrive fréquemment dans la savonnerie, la peur d'avoir oublié un acteur concerné, pousse les salariés porteurs d'une question à s'assurer de bien interpellier l'ensemble des collègues potentiellement concernés, c'est-à-dire le plus souvent toutes les fonctions de l'entreprise. Chacun étant inévitablement porteur d'une logique différente, de priorités et d'exigences parfois contradictoires, le décisionnaire se trouve alors tiraillé entre les différents points de vue exprimés, qu'il a à cœur de prendre en compte, et confronté aux tensions potentielles que pourrait susciter une prise de décision qui ne réponde pas aux contraintes de tous. C'est alors que la responsabilité devient lourde à porter. Les processus de décisionnaires s'allongent ou s'embourbent et la tentation est grande de faire appel à l'autorité pour trancher les éventuelles tensions contradictoires sans fragiliser les dynamiques collectives.

Autant la décision du dirigeant ou du cadre de proximité dans le cadre de son équipe est facilement légitime lorsqu'il participe à la discussion d'un problème, autant celle d'un simple porteur de projet n'est pas aussi évidente. Car si on peut vouloir une organisation sans chefs, on ne peut cependant concevoir une organisation sans décisionnaires. Or sur quoi peut s'appuyer la légitimité de ces décisionnaires tournants, sans statut ni attribut de compétence, puisque celle-ci appartient par définition à quiconque est concerné ? Une question que soulève également Holtz (2017) à propos des nouvelles fonctions managériales créées, qu'on les appelle animateurs, générateurs d'autonomie ou accoucheur, invitant à expliciter leurs missions et compétences. La prise de décision des acteurs peu préparés suppose un accompagnement et une habilitation explicite.

3.3. *Reconnaître le droit à l'erreur et à l'incompétence*

Du point de vue des salariés également, l'exercice est complexe : ils ont vite perçu en effet que dans un contexte d'injonction à l'autonomie, il est malaisé de déclarer son insuffisance en faisant appel à l'autorité. Le principe de subsidiarité suppose en effet que l'autorité intervienne en cas d'insuffisance des acteurs de terrain. Mais dans le contexte de l'entreprise d'aujourd'hui, où la performance (sinon l'excellence) est devenue une exigence incontournable, comment avouer son insuffisance, comment reconnaître son incompétence sans se discréditer et semer le doute, ennemi principal de la confiance et donc d'un système fondé sur l'autonomie ? Pour que le système fonctionne, dans une logique *bottom-up*, il faut pourtant que les acteurs aient la maturité d'en appeler au soutien de l'autorité en cas de nécessité.

Serait-il alors préférable d'opter pour une version moins ambitieuse de la subsidiarité, par conséquent plus *top down*, où la compétence de la compétence resterait détenue par l'autorité, seule

apte à juger les champs où l'autonomie est possible et ceux où il convient de reprendre la main ? On serait alors non plus vraiment dans un management subsidiaire (Merceron, 2016), mais sur le mode de la simple délégation, bien éloigné de la subsidiarité (Guéry, 2019, p. 83). Dans ce cas, dès que l'autorité reprendrait la main, les salariés seraient susceptibles de se considérer comme défaillants. Pourtant il est des cas où le dirigeant choisit d'intervenir pour d'autres raisons que la défaillance des acteurs de terrain, par exemple pour des raisons stratégiques ou lorsque l'intérêt général en dépend.

L'entreprise libérée, mais aussi toutes les formes d'entreprises qui proposent de s'appuyer sur l'autonomie des salariés, supposent de développer une réflexion sur la culture de l'autonomie. Les travaux sur la subsidiarité sont clairs sur le sujet : il ne peut y avoir de système subsidiaire sans droit à l'erreur (Delsol, 1993, p. 42). Chabanet *et al.* (2017) identifiaient également le droit à l'erreur parmi les conditions de réussite de l'entreprise libérée.

Notons qu'il n'est pas besoin d'un management autoritaire pour que les erreurs soient cachées, la volonté de bien faire peut également conduire, pour ne pas décevoir, à ne pas oser dire ses hésitations suffisamment tôt, ou à vouloir résoudre seul les difficultés rencontrées, au risque de se tromper. C'est pourquoi le droit à l'erreur doit s'accompagner également, pour permettre l'exercice de la subsidiarité, d'un droit à l'expression de l'incompétence, sans que cela ne soit considéré comme une défaillance. La défaillance est bien au contraire du côté de la peur de manifester son incompétence, qui peut conduire à prendre des risques inconsidérés ou à ne pas agir, ne pas prendre des initiatives ou ne pas décider. C'est reconnaître que la compétence est détenue par le collectif plus que par les individus, que la fiabilité repose sur la participation de tous plus que sur l'expertise, ainsi que les travaux sur les organisations haute fiabilité l'ont repéré (de Bovis, 2009 ; Roberts, 1980 ; Weick, 1987).

CONCLUSION

Les organisations remettant en cause les modèles hiérarchiques posent notamment la question du mode de management permettant de coordonner les autonomies désormais offertes aux salariés. Nous avons cherché à comprendre en quoi la subsidiarité peut constituer un principe de management.

L'analyse du cas d'une savonnerie s'inscrivant dans la philosophie des entreprises libérées nous a permis d'identifier certaines des difficultés qui émergent dans un contexte d'autonomie, et en particulier des difficultés de coordination et de priorisation, de prise de décision, et le sentiment d'un manque de soutien, liées à la difficulté du dirigeant à trouver comment manager.

La mobilisation du principe de subsidiarité permet d'envisager des pistes de réflexion, afin d'accompagner les entreprises dans la mise en œuvre d'un mode de management adapté, en s'attachant à penser et à organiser le soutien, à accompagner la prise de décision, et à reconnaître le droit à l'erreur et à l'incompétence. Il ne s'agit évidemment pas de proposer un modèle, mais des pistes de réflexion à prendre en compte dans la construction des organisations qui souhaitent remettre l'autonomie au cœur de leur fonctionnement.

La subsidiarité est décidément un beau défi, qui invite à repenser complètement les théories traditionnelles de l'autorité, et par conséquent à penser autrement le management. Bien loin de l'éliminer, le management redevient ici une question centrale, bien plus qu'il n'y paraît au départ.

BIBLIOGRAPHIE

- Battistelli, M. (2019), « Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise* : 2019-2, n°35, vol. 8 p. 3-23.
- Baumard P., Ibert J. (2007), « Quelles approches avec quelles données », in R-A. Thiétart (et coll.), *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Dunod, p. 84-106.
- Bossard-Préchoux V., Grevin A. (2021), « Quand commencent les comptes, ou la remise en cause du don, recherche-intervention sur la reconnaissance dans une entreprise libérée », *@GRH*, 2021/4 n° 41, p. 109-139
- Bovis (de) C. (2009), « D'une prévention des risques classiques à des organisations à haute fiabilité », *Revue Management Prospective Ed.*, n° 27, p. 241-259.
- Brière T. (2017), « Les expériences de libération sous contrôle. Réflexions sur une nouvelle velléité de démocratie dans l'entreprise », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXIII, p. 265-282.
- Chabanet D. *et al.* (2017), « Il était une fois les entreprises 'libérées' : de la généralogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement », *Question(s) de management*, n° 19, p. 55-65.
- Dauids B., Getz I. & Carney B. (2019), *Leadership sans ego*, Fayard, 196 p.
- Deci E. & Ryan R. (2000), « The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior », *Psychological Inquiry*, vol. 11, n°4, p. 227-268.
- Delsol C. (1993), *Le principe de subsidiarité*, Coll. Que sais-je ?, Puf, 127 p.
- Detchessahar M. (2003), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue française de gestion*, n° 142, p. 65-84.
- Detchessahar M. (2013), « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Revue Négociations*, n° 19, p. 57-80.
- Detchessahar M. (coord.) (2019). *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Coll. GRACE, Ed. Nouvelle Cité, 238 p.
- Dumez H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative*, 2e ed., Vuibert, 245 p.
- Fox F., Pichault F. (2017), « Au-delà des *success stories*, quel processus de libération ? Etude de cas au sein du secteur public belge », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXIII, p. 87-107.
- Frémeaux S., Taskin L. (2019). « Le dialogue sur le travail, un impensé de l'entreprise libérée ? », in Detchessahar M. (coord.), *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Coll. GRACE, Ed. Nouvelle Cité, p. 93-123.
- Gallon F. (2013), *Collégialité et subsidiarité, un principe dual pour l'action. Des organisations durables dans un environnement complexe*, Thèse de doctorat en sociologie, Ecole Centrale Paris, 447 p.
- Getz I. (2019), *L'entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Pluriel, 482 p.
- Getz, I., Carney, B., (2013). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Coll. Champs Essais, Flammarion, 423 p.

- Giroux N. (2003), « L'étude de cas », in Y. Giordano (coord.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Éditions Management et Société, p. 41-84.
- Guéry B. (2019), « Le principe de subsidiarité en entreprise : un leurre ? », *Revue de philosophie économique*, 2019/2 Vol. 20, p. 69-103.
- Hamel G. (2011), « First, let's fire all the managers », *Harvard Business Review*, Dec.
- Holtz T. (2017), « Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXIII, p. 125-140.
- Kaufmann JC. (2007), *L'entretien compréhensif*, Coll. 128, Ed. Armand Colin, 126 p.
- Laloux F. (2015), *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino, 484 p.
- McGregor D. (1969), *La dimension humaine de l'entreprise*, Editions Gauthier-Villars, 207 p.
- Merceron JL. (2016). *Principe de subsidiarité et management des organisations. Possibilités, conditions et limites d'un management subsidiaire : le cas d'une banque régionale*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 481 p.
- Ragaine A., Oiry E. & Grimand A. (2014), « Contraindre et habiliter : la double dimension des outils de contrôle », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, T. 20, p. 9-37.
- Roberts K. (1990), « Some characteristics of one type of high reliability organization », *Organization science*, n° 1, p. 160-176.
- Thiéart R-A. et al. (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} éd., Dunod, 656 p.
- Ughetto P. (2018), *Organiser l'autonomie au travail. Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... L'activité à l'ère de l'auto-organisation*, Ed. Fyp, 167 p.
- Weick K. (1987), « Organizational Culture as a Source of High Reliability », *California Management Review*, n° 29/2, p. 112-127.
- Yin R.K. (2018), *Case study research and applications: Design and methods*, 6^{ème} éd., Sage Publications, Thousand Oaks, 352 p.