

LA SUBSIDIARITÉ



LA SUBSIDIARITÉ

**Comprendre et mettre en œuvre
le principe de subsidiarité
dans l'entreprise**

**Membres de la commission
Sources bibliques et théologiques**

Père Pierre Coulange
Anne Duthilleul
Guy Ferré
Jean-François Labbé
Gérard Lacour
Nicolas Masson

Préambule

« Qu'attend de moi le Christ pour mon entreprise ?¹ » Comme membre d'un mouvement d'entrepreneurs et de dirigeants chrétiens, chacun de nous est appelé à se poser la question.

Pour y répondre, nous pouvons (devons ?) nourrir notre intelligence et notre foi de la pensée sociale chrétienne. Nous n'y découvrirons pas des solutions toutes faites. Nous n'y apprendrons pas plus une méthode qui nous éviterait bien des maux de tête et remplacerait avantageusement les sciences et les techniques nécessaires à l'exercice de nos responsabilités.

Mais nous y trouverons davantage. Par des allers-retours entre notre action et la sagesse accumulée par nos prédécesseurs chrétiens, nous pourrions rechercher l'unité entre les exigences de nos responsabilités et celles de notre foi. Nous progresserions en observant de façon pragmatique la réalité à la lumière de quelques principes et en vérifiant par l'expérience la fécondité de ces principes. Nous n'y gagnerons aucun diplôme de manager mais un guide pour relire nos actions, choisir les orientations à donner au développement de nos entreprises et, enfin, préparer nos prises de décisions.

En méditant la pensée sociale chrétienne, en la travaillant seul ou dans nos équipes, nous nous plaçons dans la lumière du Christ pour décider et être comme l'a écrit saint Ambroise « *la main du Christ qui continue à créer et faire du bien*² ».

1. Cf. Les 7 questionnements du dirigeant chrétien

2. Cité dans le Compendium § 265 / *De obitu Valentiniiani consolatio*, 62 : PL 16, 1438

Sommaire

1. Ce qu'est la subsidiarité 9

1.1. Un principe qui a parcouru l'histoire des idées depuis Aristote	9
1.2. La subsidiarité dans les encycliques.....	9
1.3. L'apport historique des protestants.....	10
1.4. L'idée de subsidiarité dans la Communauté européenne	11
1.5. Définition de ce qu'est la subsidiarité	12
1.5.1. La subsidiarité s'exerce dans un cadre.....	12
1.5.2. Principe d'autonomie.....	13
1.5.3. Principe d'aide	13
1.5.4. Principe de suppléance	14
1.5.5. Subsidiarité et délégation	14

2. La subsidiarité, mise en œuvre de l'anthropologie chrétienne..... 17

2.1. Fondement scripturaire et théologique.....	17
2.1.1. Dieu à l'origine et premier protagoniste	17
2.1.2. La théologie de l'Alliance.....	18
2.1.3. Dieu est subsidiaire à l'homme : missions des disciples (principes d'autonomie).....	18
2.1.4. L'aide au travers du prochain	20
2.1.5. La suppléance.....	21
2.2. Le développement intégral de chaque personne.....	22
2.2.1. La dignité de l'homme : l'unicité, la liberté, la relation, la responsabilité	22
2.2.2. La personnalité créative.....	23
2.2.3. La subsidiarité et la responsabilité	24
2.2.4. Subsidiarité et humilité.....	24
2.2.5. La place du plus faible.....	25

3. L'application du principe de subsidiarité dans l'entreprise 27

3.1. L'autonomie des équipes et des collaborateurs.....	27
3.1.1. Chaque personne, chaque entité au sein de l'entreprise, doit pouvoir exercer ses missions en pleine responsabilité.....	27
3.1.2. La proximité du terrain facilite la créativité et permet une meilleure capacité d'adaptation.....	28
3.2. Des dirigeants et une chaîne hiérarchique au service des équipes.....	30
3.2.1. Faire vivre et prouver la valeur du cadre qui « unifie et oriente l'activité » des collaborateurs de l'entreprise.....	30
3.2.2. Être au service et mettre en place une hiérarchie de service	31
3.2.3. Faire travailler ensemble les collaborateurs et développer la coopération.....	32
3.3. Intervenir en suppléance quand cela est nécessaire	33
3.3.1. En réaction pour suppléer à des manques ou des insuffisances	33
3.3.2. Agir en son domaine propre.....	34

4. Mise en œuvre du principe de subsidiarité..... 37

4.1. La conversion du dirigeant	37
4.2. Le « cadre » de l'entreprise.....	38
4.2.1. Le projet de l'entreprise.....	38
4.2.2. Les « règles de vie »	38
4.3. Une organisation cohérente avec les règles de vie.....	39
4.3.1. Mes collaborateurs ont-ils intérêt à respecter le principe de subsidiarité ?.....	39
4.3.2. L'organisation est-elle conçue en « partant du bas » ?.....	39
4.4. La prise en compte des situations et une capacité d'adaptation permanente.....	40
4.4.1. Tenir compte des situations	40
4.4.2. La mise en place de la subsidiarité est un processus continu et « sans fin »	40

Conclusion : l'application de la subsidiarité hors de l'entreprise..... 43

Annexe : proposition de parcours..... 47

Introduction

Le principe de subsidiarité appartient au socle fondamental de la pensée sociale chrétienne. Son énoncé est simple : « *Donner la responsabilité de ce qui peut être fait au plus petit niveau d'autorité compétent pour résoudre le problème.*³⁻⁴ »

En revanche son application s'avère plus complexe. Le contraire serait étonnant car la subsidiarité touche aux relations des personnes avec les communautés auxquelles elles appartiennent et traite de la subordination des communautés entre elles. Tout le fonctionnement de la société est concerné. Des familles au sommet de l'État en passant par les différents niveaux de collectivités territoriales, les entreprises et les organisations professionnelles...

Chacun peut, avec son seul bon sens, faire de la subsidiarité sans le savoir. Mais une compréhension plus fine et plus profonde du principe permet d'être plus juste et plus efficace dans son comportement et ses décisions. Pour un chrétien, cette connaissance est aussi un moyen de renforcer la cohérence de sa vie. **En effet, au-delà des intentions et des discours les plus généreux et les plus sincères, une bonne façon d'être sûr que l'homme est « au cœur du fonctionnement » d'une entreprise est de vérifier que son organisation est vraiment « subsidiaire ».**

Ne pensons pas qu'après avoir étudié ce principe, nous saurons précisément ce qu'il faut faire. En effet, comme pour toute la pensée sociale chrétienne, le principe de subsidiarité n'indique aucune recette ou solution toute faite. Il donne « *des principes de réflexion, des critères de jugement, des orientations pour l'action*⁵ » sur la façon dont les pouvoirs et les responsabilités peuvent être répartis dans une entreprise comme dans notre société : comment mettre en œuvre le bien-commun dans une entreprise ? Un atelier ? Comment repenser l'organisation d'une entreprise : grande, moyenne ou petite ? Quel environnement législatif pouvons-nous demander pour nos entreprises ?

Plus, la subsidiarité ne peut pas être étudiée sans être replacée dans ce tout cohérent qu'est la pensée sociale chrétienne. Pour étudier chacun de ses principes, il est indispensable de comprendre ses liens avec tous les autres. Ainsi, la subsidiarité ne peut se comprendre sans le bien commun, la participation, la solidarité, la dignité de toute personne, la liberté...

Par choix, ce document - destiné à des dirigeants d'entreprise - limite son ambition à traiter de la subsidiarité dans l'organisation interne de l'entreprise. La première partie apporte une définition de ce qu'est la subsidiarité en partant des grands textes de la pensée sociale chrétienne. La seconde montre en quoi la subsidiarité met en œuvre l'anthropologie chrétienne. La troisième expose quelques clés de son application dans les entreprises. La dernière aborde sa mise en œuvre au travers d'un questionnement. L'annexe propose un plan de travail pour les réunions d'équipe.

3. Joseph Ratzinger, *Instructio de libertate christiana et liberatione*, 22 mars 1986, AAS 79 (1987) 554-599

4. « *Sur la base de ce principe, toutes les sociétés d'ordre supérieur doivent se mettre en attitude d'aide (subsidium) donc de soutien, de promotion, de développement par rapport aux sociétés d'ordre mineur.* » Compendium § 186

5. *Sollicitudo rei socialis*, 3

1. Ce qu'est la subsidiarité

1.1. Un principe qui a parcouru l'histoire des idées depuis Aristote

L'idée de subsidiarité est très ancienne et traverse l'histoire des idées politiques et économiques européennes. Elle se retrouve chez Aristote comme chez saint Thomas mais aussi chez Locke ou Tocqueville.

1.2. La subsidiarité dans les encycliques

Sans être nommée, elle inspire la première encyclique sociale *Rerum novarum*. Dans ce texte, nous pouvons retrouver dans différents paragraphes tous les points clés de la subsidiarité⁶.

Dans *Quadragesimo anno*, Pie XI nomme et développe le principe : « On ne saurait ni changer ni ébranler ce principe si grave de philosophie sociale : de même qu'on ne peut enlever aux particuliers, pour les transférer à la communauté, les attributions dont ils sont capables de s'acquitter de leur seule initiative et par leurs propres moyens, ainsi ce serait commettre une injustice, en même temps que troubler d'une manière très 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. » (§ 86)

« L'objet naturel de toute intervention en matière sociale est d'aider les membres du corps social, et non pas de les détruire ni de les absorber. » (§ 87)

« Que l'autorité publique abandonne donc aux groupements de rang inférieur le soin des affaires de moindre importance où se disperserait à l'excès son effort ; elle pourra dès lors assurer plus librement, plus puissamment, plus efficacement les fonctions qui n'appartiennent qu'à elle, parce qu'elle seule peut les remplir : diriger, surveiller, stimuler, contenir, selon que le comportent les circonstances ou l'exige la nécessité.

6. Par exemple : « Le droit à l'existence leur a été octroyé par la nature elle-même, et la société civile a été instituée pour protéger le droit naturel, non pour l'anéantir. » (§ 31) « Il est dans l'ordre, que ni l'individu, ni la famille ne soient absorbés par l'Etat. Il est juste que l'un et l'autre aient la faculté d'agir avec liberté, aussi longtemps que cela n'atteint pas le bien général et ne fait tort à personne. Cependant, aux gouvernants il appartient de prendre soin de la communauté et de ses parties. » (§ 34)

Que les gouvernants en soient donc bien persuadés : plus parfaitement sera réalisé l'ordre hiérarchique des divers groupements selon ce principe de la fonction de subsidiarité⁷ de toute collectivité, plus grandes seront l'autorité et la puissance sociale, plus heureux et plus prospère l'état des affaires publiques. » (§ 88)

L'approfondissement de la notion s'est poursuivi jusqu'à nos jours dans chacune des grandes encycliques sociales⁸. En effet, le principe de subsidiarité « figure parmi les directives les plus constantes et les plus caractéristiques de la doctrine sociale de l'Église⁹ ».

Tous ces textes sont d'une grande richesse mais il n'est pas possible de tous les citer. Retenons cependant *Caritas in Veritate*. Au paragraphe 57, le pape Benoît XVI fait le lien entre le principe de subsidiarité et la charité : « Le principe de subsidiarité, expression de l'inaliénable liberté humaine, est, à cet égard, une manifestation particulière de la charité et un guide éclairant pour la collaboration fraternelle entre croyants et non croyants. La subsidiarité est avant tout une aide à la personne, à travers l'autonomie des corps intermédiaires. Cette aide est proposée lorsque la personne et les acteurs sociaux ne réussissent pas à faire par eux-mêmes ce qui leur incombe et elle implique toujours que l'on ait une visée émancipatrice qui favorise la liberté et la participation en tant que responsabilisation. La subsidiarité respecte la dignité de la personne en qui elle voit un sujet toujours capable de donner quelque chose aux autres. En reconnaissant que la réciprocité fonde la constitution intime de l'être humain, la subsidiarité est l'antidote le plus efficace contre toute forme d'assistance.¹⁰ »

1.3. L'apport historique des protestants

Si le mot lui-même de subsidiarité a été créé au sein de l'Église catholique au XIX^e siècle, l'idée de subsidiarité est constitutive de la pensée protestante. Des textes de référence développant le concept furent écrits au tout début de la Réforme.

7. Si le terme de subsidiarité est apparu pour la première fois dans une encyclique avec *Quadragesimo anno*, le terme lui-même aurait été créé à la fin du XIX^e siècle par l'un des contributeurs à la rédaction de *Rerum novarum*, le jésuite Gustav Gundlach.

8. En particulier : Jean XXIII, *Mater et magistra* (2^{nde} partie) ; Jean-Paul II, *Centesimus annus* § 48 ; CEC § 1883, 1884, 1894 ; Compendium § 185, 186

9. Compendium, § 185

10. Cf. *Caritas in Veritate* § 47, 57-58, 60, 67

Ainsi, en 1571, le synode d'Emden définit l'organisation des Églises protestantes. Il établit l'autonomie des paroisses les unes par rapport aux autres. Seuls les sujets les plus importants ou relevant de plusieurs paroisses doivent remonter au synode général. C'est le système presbytérien synodal¹¹ qui organise le fonctionnement des Églises protestantes.

Il est cependant difficile de transposer le fonctionnement d'Église au monde politique ou économique. D'autant plus que nous ne trouverons pas dans les Écritures de proposition de modèle de société et d'organisation.

Sur un plan politique, Johannes Althusius (1557-1638), syndic général d'Emden, eut à lutter pour défendre l'autonomie de la ville contre les empiètements du pouvoir. Il approfondit le concept et élabora dans son ouvrage *Politica methodice digesta*¹² une vision sociale basée sur la tradition allemande « *l'homme est plus vieux que la société* ». Chaque société supérieure ne se justifie que parce que les sociétés inférieures ont des besoins. L'autonomie est un fait avant de devenir un droit et le corps politique résulte de pactes conclus successivement selon une logique associative depuis les « associations » les plus modestes (les ménages), jusqu'à la structure la plus puissante.

La foi chrétienne nous dit que la mise en pratique de l'Évangile n'exclut aucune partie de la vie. Les protestants aiment souligner qu'elle est intégrée dans les vocations professionnelles des hommes. Alors, coopérer à « l'avancement du Royaume de Dieu sur terre » implique bien de mettre en lumière et de communiquer au bénéfice de la société et des entreprises cette expérience de subsidiarité qui ne porte pas toujours son nom.

1.4. L'idée de subsidiarité dans la Communauté européenne

L'inscription de la subsidiarité dans les traités européens de Maastricht et de Lisbonne a popularisé l'idée de subsidiarité. Cependant sa compréhension et surtout son application divergent substantiellement avec la vision

11. Ce régime cherche à favoriser le « sentiment de responsabilité » lié à celui de liberté, la collégialité, la suppléance, le consensus, la rotation des mandats et le débat dans un ensemble où l'autorité n'est pas centralisée autour d'un homme ou d'une structure, mais subtilement partagée, car décentrée et orientée vers le Christ, seul chef de l'Église, « Chemin, Vérité et Vie ».

12. Ce texte influença toute la pensée politique allemande. Il est très vraisemblable que les contributeurs allemands à la rédaction de *Rerum novarum* connurent ce texte et s'en inspirèrent. Ainsi les catholiques prirent le relais des protestants dans le développement du principe de subsidiarité.

développée par la pensée sociale chrétienne. S'il est important d'avoir en tête l'existence de ces écarts, la question de la subsidiarité dans la Communauté européenne ne sera pas abordée dans ce document¹³.

1.5. Définition de ce qu'est la subsidiarité

1.5.1. La subsidiarité s'exerce dans un cadre¹⁴

La mise en œuvre du principe de subsidiarité au sein d'une communauté ne peut pas se comprendre ni se mettre en œuvre sans un cadre qui oriente les actions de chacun des membres et de chacun des niveaux de la communauté. En effet, une communauté ne vit que si ses membres poursuivent des buts communs et s'ils partagent une même compréhension de ce qu'il est bien de faire et de ce qu'il n'est pas bien de faire. Sans l'existence, l'adhésion et la volonté de participer à ce « projet commun », il leur sera difficile voire impossible de vivre et d'agir ensemble.

Dans la pensée sociale chrétienne, un premier cadre est donné par le bien commun, « *ensemble de conditions sociales qui permettent, tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres, d'atteindre leur perfection d'une façon plus totale et plus aisée* » (GS 26,1). Pour chaque communauté, ce premier cadre doit être précisé par un second qui lui est spécifique et « qui lui permet de se reconnaître en tant que telle » (CEC 1919). Il est possible d'appeler ce second cadre « bien commun particulier de l'entreprise ».

13. Le principe de subsidiarité apparaît dans l'article 3b du Traité de Maastricht du 7 février 1992 (cet article est devenu l'article 5 du traité d'Amsterdam). Le traité de Lisbonne du 13 décembre 2007 détaillera les conditions d'application dans un « Protocole sur l'application des principes de subsidiarité et de proportionnalité ».

Sans entrer dans le détail des divergences entre la conception chrétienne de la PSC et la pratique qu'en a développée l'Europe, notons qu'au sein de l'Europe, la subsidiarité est d'abord un principe juridique alors que pour la PSC, elle est d'abord une vision de l'homme. Par ailleurs, plusieurs questions se posent :

- Quel est projet global au service duquel la subsidiarité européenne s'inscrit et qui lui donne du sens ? Quel est l'équivalent du bien commun pour l'Europe ?
- Quels sont les critères d'application de la subsidiarité pour l'Europe ? Est-ce l'efficacité ou la justice ?
- Comment associer des États qui ne sont pas eux-mêmes régis par ce principe ?

Ces différences débouchent sur des fonctionnements qui peuvent être en contradiction avec la subsidiarité. Ainsi la Commission européenne mandatée par les États court-circuite souvent les gouvernements au nom de la subsidiarité « instrumentalisée » pour s'adresser directement aux régions, échelon plus faible que la Commission espère ainsi pouvoir orienter.

14. Toute organisation est soumise à deux tentations :

- Laisser libre-cours aux libertés individuelles avec le risque qu'il n'y ait plus de fonctionnement collectif, situation s'accompagnant généralement de conflits entre individus.
- Vouloir tout contrôler au détriment de la liberté individuelle avec le risque de décourager tout esprit d'initiative.

Les deux tentations sont stérilisatrices. Une autre tentation est de se situer entre les deux solutions en séparant la communauté entre ceux qui pensent et agissent librement et ceux qui exécutent. Cette solution est injuste vis-à-vis de ceux qui sont écartés et prive la communauté d'une part importante de ses richesses humaines.

Son contenu - « le projet » et les « règles de vie » - est développé dans le paragraphe 3.2.1 à la page 30).

Il est plus simple de présenter le principe de subsidiarité sous la forme de trois sous-principes formant un tout cohérent : le principe d'autonomie, le principe d'aide et le principe de suppléance. Ces principes s'appliquent entre le collaborateur et son équipe, entre l'équipe et le niveau supérieur et ainsi de suite jusqu'au niveau le plus élevé.

1.5.2. Principe d'autonomie¹⁵

Chacun doit pouvoir faire tout ce qu'il est capable de faire dans l'exercice de ses responsabilités. De même, chaque groupe social d'ordre inférieur doit pouvoir faire ce qu'il est capable de faire dans l'exercice de ses responsabilités.

Ce qui signifie que :

- Chaque personne et chaque groupe doivent disposer des moyens qui les rendent capables d'assumer leurs responsabilités.
- L'autorité fait confiance et n'empêche pas les personnes et les groupes de mener les actions correspondant à leur champ de responsabilité. « *Une société d'ordre supérieur ne doit pas intervenir dans la vie interne d'une société d'ordre inférieur en lui enlevant ses compétences...* » (Centesimus annus 48)
- Chaque personne et chaque groupe - assumant ses responsabilités - s'interdit de se décharger sur le niveau supérieur de ce qu'il peut faire par lui-même.

1.5.3. Principe d'aide

Si l'autorité ne doit pas s'immiscer dans les fonctions des personnes et des communautés qui lui sont confiées, elle a aussi le devoir de venir en aide (subsidiarité vient du mot latin *subsidium* qui signifie aide, soutien appui).

Ce qui implique que l'autorité :

- Met à disposition tous les moyens nécessaires à la réalisation des missions.
- S'assure que cette « aide » ne se traduise pas par une diminution des capacités des personnes ou des communautés qui lui sont confiées.

15. Dans la pensée sociale chrétienne, l'autonomie prend son sens comme moyen pour chacun d'exercer ses responsabilités. Responsabilité et autonomie sont bien deux versants d'une même réalité : chaque personne a un rôle à jouer dans la société. Le « principe d'autonomie » pourrait donc être appelé « principe de responsabilité ».

- Aide chaque niveau à développer ses compétences non seulement pour bien assurer ses responsabilités mais aussi pour développer son autonomie.

1.5.4. Principe de suppléance

Une autorité supérieure doit, lorsque les circonstances l'exigent, exercer un pouvoir pour le compte des personnes ou des groupes qui n'en ont pas la capacité. Elle se doit de leur rendre leur autonomie dès que possible.

Ce principe pose plusieurs questions :

- Sur les critères selon lesquels il faut se substituer au niveau inférieur. Ceux-ci se trouvent dans le cadre évoqué plus haut.
- Comment doit se déclencher cette suppléance ? Est-ce imposé par l'échelon supérieur ? Est-ce à la demande du niveau inférieur ?

1.5.5. Subsidiarité et délégation

La subsidiarité n'est pas la délégation améliorée. En effet, la délégation est un acte de management par lequel l'autorité de chaque niveau hiérarchique répartit certains de ses pouvoirs et de ses responsabilités. La subsidiarité demande à l'autorité de reconnaître, protéger et développer les pouvoirs et les responsabilités qui appartiennent aux entités inférieures. Le Compendium explique que « *le principe de subsidiarité protège les personnes des abus des instances sociales supérieures et incite ces dernières à aider les individus et les corps intermédiaires à développer leurs fonctions* » (§ 187).

Le mouvement de la délégation est donc inverse de celui de la subsidiarité¹⁶. Cependant, au quotidien, l'opposition entre la délégation et la subsidiarité n'est pas aussi nette. En effet, pour un dirigeant, les actes de délégation (de pouvoir, de signature...) sont de l'ordre des *moyens* pour mettre en œuvre le *principe* de subsidiarité.

L'application du principe conduit à organiser chaque communauté¹⁷ au service des personnes qui la composent. Celles-ci se devant de participer en retour au bien commun particulier de la communauté. « *La participation*

16. En reprenant une image qui a eu beaucoup de succès il y a quelques années, le principe de subsidiarité demande d'organiser l'entreprise « en pyramide inversée » au service des équipes et des collaborateurs, de façon à ce que chacun d'eux puisse à leur tour servir le projet de l'entreprise.

17. « *L'entreprise doit tendre à devenir une communauté de personnes, dans les relations, les fonctions et les situations de tout son personnel.* » Jean XXIII (*Mater et magistra* 91)

est un devoir que tous doivent consciemment exercer, d'une manière responsable et en vue du bien commun. » La participation¹⁸ est définie comme « l'engagement volontaire et généreux de la personne dans les échanges sociaux. Il est nécessaire que tous participent, chacun selon la place qu'il occupe et le rôle qu'il joue, à promouvoir le bien commun. Ce devoir est inhérent à la dignité de la personne humaine¹⁹ ».

La qualité de la communauté dépend de ce double mouvement.

Pour comprendre la subsidiarité, il faut être convaincu qu'elle est au-delà d'une méthode de management ou d'organisation. Et pour bien comprendre ce qu'elle est vraiment, il faut revenir à **la vision qu'a l'Église de l'homme et de sa dignité²⁰**.

18. Sans le principe de participation, la subsidiarité devient un individualisme.

La subsidiarité et la participation ne vont pas sans la solidarité : « Ceux qui ont plus de poids, disposant d'une part plus grande de biens et de services communs, devraient se sentir responsables des plus faibles et être prêts à partager avec eux ce qu'ils possèdent. De leur côté, les plus faibles, dans la même ligne de la solidarité, ne devraient pas adopter une attitude purement passive ou destructrice du tissu social, mais, tout en défendant leurs droits légitimes, faire ce qui leur revient pour le bien de tous. Les groupes intermédiaires, à leur tour, ne devraient pas insister avec égoïsme sur leurs intérêts particuliers, mais respecter les intérêts des autres. » (Centesimus annus 39)

19. Catéchisme de l'Église catholique § 1913 et § 1917

20. Enlever à une personne les décisions qu'elle est capable de prendre et qui lui permettent d'assumer ses responsabilités est une double injustice. Injustice vis-à-vis du collaborateur privé d'une part de ce qui lui permet de vivre pleinement son humanité. Injustice vis-à-vis de la collectivité privée d'une part des richesses humaines qui la compose. (Cf. *Respect in action*, publication sponsorisée par l'UNAPIAC) Benoît XVI dans *Caritas in Veritate* rappelle que l'exercice de la subsidiarité va au-delà de la justice. En guidant « la collaboration fraternelle », elle est une « manifestation particulière de la charité ».

2. La subsidiarité, mise en œuvre de l'anthropologie chrétienne

2.1. Fondement scripturaire et théologique

2.1.1. Dieu à l'origine et premier protagoniste

L'homme créé à l'image de Dieu comme co-créateur...

Dieu crée et donne vie à des hommes. Il les crée à son image et à sa ressemblance et, à ce titre, l'homme foncièrement créatif prolonge l'œuvre de la création. Dieu laisse l'homme se battre pour la vie, malgré les causes de mort, et adapter la nature à ses besoins. Il reçoit un esprit rationnel qui le rend capable de penser le cosmos et d'innover en permanence²¹.

Le travail de l'homme est principalement effectué en subsidiarité par rapport à la création de Dieu et cela dès l'origine : Caïn et Abel ont chacun un métier, indépendamment de leur relation à Dieu, qui est inégale.

À l'image et à la ressemblance de son créateur, l'homme²² est librement orienté vers le service du bien et use de son intelligence pour agir et servir ses semblables. Par la production, l'exploitation et la sauvegarde des ressources, l'homme met en valeur la création qui lui est confiée et les talents qu'il a reçus. Il participe ainsi à la gloire de son Créateur. La grandeur de Dieu n'est pas diminuée, elle est au contraire soulignée par l'exercice de cette subsidiarité²³.

... et invité à prendre des risques

L'histoire sainte est une histoire risquée. Certes Dieu a la capacité de rattraper les fautes de ses créatures et de faire jaillir un bien d'un mal. C'est l'heureuse faute d'Adam que l'on célèbre à Pâques. L'Évangile se fait l'écho de cette attitude risquée du père : aux vigneronniers homicides, il

21. Les aspects éthiques ne sont pas traités ici. Seul est abordé le rapport de l'homme à la matière par rapport à Dieu-Créateur.

22. Pour les anges, Dieu procède différemment : il délègue ses missions. Ceux-ci reçoivent des rôles spécifiques et sont rendus capables de les exécuter. La grandeur de Dieu est soulignée, mais pas au même titre que pour les hommes ; les anges reçoivent un rôle de médiation et accomplissent des missions déléguées, tandis que l'homme reçoit un mandat.

23. Cf. Jean-Miguel Garrigues, *Le monde invisible des anges et leur mission dans le plan de Dieu*, éd. de l'Emmanuel 2004

envoie son propre fils : « *Ils respecteront mon fils.* » La parabole des talents montre à quel point la frilosité est indigne du Royaume. Le talent est donné pour être risqué, pour être mis en jeu et produire des fruits. « *Risquer, c'est vivre* », affirme sans hésitation Don Pascal-André Dumont. Revenant à l'audace d'Abraham qui quitta son pays sans savoir où il allait, il ajoute : « *Comme Abraham, nous avons besoin de répondre à l'appel de Dieu et de prendre des risques, de relever des défis, d'autant plus dans un monde qui se surprotège et se sur-assure. Paradoxalement, d'autres prennent des risques inconsidérés, notamment dans la finance. Ces deux attitudes – ne pas prendre de risque et prendre des risques inconsidérés – sont irresponsables. Prenons des risques bien discernés et assumons-les.* »²⁴

2.1.2. La théologie de l'Alliance

Bien qu'ils en soulignent d'autres caractéristiques et qu'ils la lient à un contexte différent, les protestants considèrent que la subsidiarité a une « valeur évangélique ». Elle est un élément constitutif essentiel de leur fonctionnement d'Église selon le régime presbytérien synodal. Celui-ci fonctionne selon un processus de suppléance et de décision le plus collégial possible basé sur la conviction théologique du sacerdoce universel, de la solidarité et de l'alliance. Dieu en effet fit alliance avec des hommes et des femmes, et non des structures. Dans ce régime, tout pouvoir part de la base et c'est celle-ci qui délègue le pouvoir, prioritairement du bas vers le haut. L'autorité n'est pas centralisée autour d'un homme ou d'une structure, mais décentralisée et orientée vers le Christ, seul chef de l'Église, « Chemin, Vérité et Vie ». Althusius définit la politique comme l'art de fonder et de maintenir la *consociatio* (communio) entre les membres de la Cité. De même que Dieu a fait alliance avec Israël sans absorber ni fusionner en aucune façon les différentes tribus qui gardaient chacune leur autonomie, ainsi les hommes sont-ils appelés à vivre en bonne entente, avec la nécessité d'un pacte global, mais sans toutefois dissoudre les liens locaux et les prérogatives des échelons inférieurs.

2.1.3. Dieu est subsidiaire à l'homme : mission des disciples (principe d'autonomie)

L'application du principe de subsidiarité consiste à reconnaître d'abord la dignité des personnes qui sont appelées à se comporter en « ministres

24. Don Pascal André Dumont, propos recueillis par Jonas Arto, *Dirigeants chrétiens* n°71, mai-juin 2015, p.12-13

de la providence divine », comme le rappelle le *Catéchisme de l'Église catholique*²⁵.

Lors de la multiplication des pains, Jésus demande aux disciples de nourrir les foules. Simple délégation, pourrait-on penser. Mais ce serait aller un peu vite. Dans le Nouveau Testament, nous sommes dans le régime de la grâce et les disciples sont institués comme d'autres Christ. Regardons de près le récit de la multiplication des pains d'après l'évangile de Luc, qui paraît le plus détaillé (Lc 9, 10-17).

Remarquons d'abord que dans l'évangile de Luc, ce sont les disciples qui ont l'initiative. Ils identifient un problème d'intendance lié à la présence de la foule. Ils cherchent des solutions. Ce sont eux qui soulèvent le problème et cherchent à le résoudre. Certes, ils ont pour cela besoin du Maître. La première solution qu'ils envisagent consiste à demander à Jésus de renvoyer la foule. Mais Jésus ne veut pas se substituer aux disciples pour résoudre lui-même le problème : « *Donnez-leur vous-même à manger !* » Les douze ont dû être stupéfaits d'une telle parole. L'incompréhension les rend muets d'étonnement. Ils ne parviennent qu'à confesser leur pauvreté en moyens matériels. La deuxième solution qu'ils envisagent alors consiste à aller acheter de la nourriture. Jésus invite alors les disciples à faire s'entendre les gens. Remarquons que Jésus n'est le sujet d'aucune action dans le récit, en dehors de la bénédiction et du rapport aux disciples. Il ne dit rien aux foules et ne commande rien, il n'apporte rien. Il ne fait aucun commentaire.

Ajoutons qu'il ne s'agit pas seulement d'un acte matériel mais d'une institution des disciples comme agents de la providence. Après le départ du Maître, ils continueront de nourrir les foules par la parole et la fraction du pain en rendant le Christ présent. Il y a là une pédagogie de Jésus pour former ses disciples, pour en faire non des serviteurs mais des amis. Il ne s'agit pas tant de délégation comme s'il se déchargeait sur les disciples d'une tâche fastidieuse, mais il les institue comme ses collaborateurs, et pourrait-on même dire, comme ses successeurs. Jésus institue ses disciples dans un rôle nouveau qui préfigure l'Église.

25. Cf. *Catéchisme de l'Église catholique* § 1884 : « Dieu n'a pas voulu retenir pour lui seul l'exercice de tous les pouvoirs. Il remet à chaque créature les fonctions qu'elle est capable d'exercer, selon les capacités de sa nature propre. Ce mode de gouvernement doit être imité dans la vie sociale. Le comportement de Dieu dans le gouvernement du monde, qui témoigne de si grands égards pour la liberté humaine, devrait inspirer la sagesse de ceux qui gouvernent les communautés humaines. Ils ont à se comporter en ministres de la providence divine. »

La subsidiarité fait toujours grandir : elle est au service des personnes. Jésus laisse les disciples se débrouiller pour résoudre le problème qu'ils ont eux-mêmes identifié. Il intervient dans ce qu'ils sont incapables de faire, et c'est là qu'apparaît la dimension de « subside ». Mais ce sont les disciples qui donnent eux-mêmes à manger pour manifester quelque chose de leur rôle, ce rôle qu'ils commencent à découvrir, en tant que futures colonnes de l'Église. Tentés de trouver une solution certes raisonnable (renvoyer la foule), mais qui aurait eu l'inconvénient d'éparpiller les fidèles, Jésus les envoie au contraire vers eux, ce qui est conforme à leur mission. Il est vrai que c'est Jésus qui multiplie les pains et les poissons. Mais ce n'est pas le point final de la mission des disciples : « *En vérité, en vérité, je vous le dis, celui qui croit en moi fera, lui aussi, les œuvres que je fais ; et il en fera même de plus grandes, parce que je vais vers le Père.* » (Jn 14, 12)

2.1.4. L'aide au travers du prochain

C'est parce que nous ne sommes ni auto-suffisants ni tout-puissants que le principe de subsidiarité a autant de pertinence. N'est-ce pas justement quelque chose qui appartient au plan de Dieu ? C'est en tous cas ce que suggère sainte Catherine de Sienne, cette femme particulièrement clairvoyante qui vécut au XIV^e siècle : « *Mes dons (dit Dieu) sont temporels ou spirituels. J'appelle temporelles toutes les choses nécessaires à la vie de l'homme, et ces choses je les dispense avec une grande inégalité. Je ne les donne pas toutes à un seul, afin que des besoins réciproques deviennent une occasion de vertu et un moyen d'exercer la charité. Il m'était très facile de donner à chacun ce qui est utile à son corps et à son âme ; mais j'ai voulu que tous les hommes eussent besoin les uns des autres pour devenir ainsi les ministres et les dispensateurs des dons qu'ils ont reçus de moi.*²⁶ »

L'homme a besoin des autres, il est un être de relation : « *Nul ne vit seul, nul ne pêche seul. Nul n'est sauvé seul. Continuellement la vie des autres entre dans ma vie : en ce que je pense, dis, fais, réalise. Et vice versa, ma vie entre dans celle des autres : dans le mal comme dans le bien.* » (Benoît XVI, *Spe Salvi*, 48). Les hommes ont besoin les uns des autres...

Ce sont bel et bien nos relations avec les autres qui contribuent à nous constituer comme personne, sans oublier nos relations avec Dieu.

26. Catherine de Sienne, *Dialogues*, VI, 11

2.1.5. La suppléance

Nous savons bien que Dieu n'est pas le magicien qui va régler tous nos problèmes en un coup de baguette magique. Il attend de nous que nous trouvions les solutions et que nous mettions en œuvre nos capacités. La prière est justement le lieu qui, par analogie, exprime cette pratique de la subsidiarité. C'est ainsi que dans l'histoire d'Israël, les personnages bibliques se sont tournés vers le Seigneur pour demander son secours lorsqu'à vues humaines la situation semblait désespérée : pensons à la prière d'Abraham qui demande une descendance (Gn 15, 2). Le comportement du patriarche apparaît effectivement subsidiaire en ce sens qu'il demande un secours, un subside, en raison de son incapacité à obtenir par lui-même une descendance. L'histoire du salut montre combien Dieu intervient et se substitue lui-même à l'homme lorsque celui-ci se trouve incapable d'accéder lui-même au Royaume. Dieu a envoyé son Fils mort pour nos péchés. Dans la prière aussi, l'Esprit se substitue à notre faiblesse car « *nous ne savons pas prier comme il faut* » (Rm 8, 26).

On pourrait se demander où conduit l'application du principe de subsidiarité dans l'Évangile. En effet, la mission des disciples, on le sait, n'est pas toujours couronnée de succès : il y a cette affaire du démon que les douze n'arrivent pas à expulser ; dépité, le père de l'épileptique dit à Jésus : « *J'ai dit à tes disciples de l'expulser et ils n'en ont pas été capables.* » (Mc 9, 18) Jésus proteste de cette incapacité et réalise lui-même l'exorcisme : « *Engance incrédule, leur répond-il, jusques à quand serai-je auprès de vous ? Jusques à quand vous supporterai-je ? Apportez-le-moi !* » (Mc 9, 19) Y aurait-il ici un échec de la subsidiarité ? Le Seigneur semble préférer une certaine défaillance dans les résultats à une centralisation sur sa personne. Il intervient en dernier ressort pour souligner la puissance de la prière. « *Quand il fut rentré à la maison, ses disciples lui demandaient dans le privé : pourquoi nous autres, n'avons-nous pu l'expulser ? Il leur dit : cette espèce-là ne peut sortir que par la prière.* » (Mc 9, 28-29) On comprend, en rapprochant le verset 19 (engeance incrédule) et le verset 29 (la prière) que la foi est la clé du récit. La pratique de la subsidiarité et l'échec apparent ont permis de faire ressortir cette règle essentielle de telle sorte que la question du « pourquoi » vienne des disciples eux-mêmes, leur serve de leçon et les fasse grandir.

2.2. Le développement intégral de chaque personne

Le développement intégral de chaque personne touche à ce qu'il y a de plus essentiel et de plus profond mais aussi de plus concret dans la vie de tout homme : prier, travailler, aimer... C'est un point de départ pour la réflexion de tout dirigeant.

2.2.1. La dignité de l'homme : l'unicité, la liberté, la relation, la responsabilité

On ne comprendrait pas la philosophie du principe de subsidiarité si l'on ignorait ses fondements anthropologiques ; en effet, c'est en raison du caractère unique de chaque personne, de sa liberté fondamentale, de sa dimension sociale que le principe de subsidiarité est pour tout homme un chemin de croissance. Dans son encyclique *Laudato si*, au paragraphe 81, le pape François nous rappelle : « *Chacun de nous a, en soi, une identité personnelle, capable d'entrer en dialogue avec les autres et avec Dieu lui-même. La capacité de réflexion, l'argumentation, la créativité, l'interprétation, l'élaboration artistique, et d'autres capacités inédites, montrent une singularité qui transcende le domaine physique et biologique. La nouveauté qualitative qui implique le surgissement d'un être personnel dans l'univers matériel suppose une action directe de Dieu, un appel particulier à la vie et à la relation d'un Tu avec un autre tu. À partir des récits bibliques, nous considérons l'être humain comme un sujet, qui ne peut jamais être réduit à la catégorie d'objet.* »

L'exigence que l'homme soit toujours sujet est essentielle. Pour l'entreprise, Jean-Paul II demandait dans *Laborem exercens*, au paragraphe 81 : « *Qu'on prenne en considération, dans le processus même de production, la possibilité pour lui (l'homme) d'avoir conscience que, même s'il travaille dans une propriété collective, il travaille en même temps "à son compte".* »

Plus largement, la vie sociale ne peut provenir que des personnes et donc du niveau le plus décentralisé : « *Il est impossible de promouvoir la dignité de la personne si ce n'est en prenant soin de la famille, des groupes, des associations(...) auxquelles les personnes donnent spontanément vie²⁷...* » et donc par analogie à chacune des équipes élémentaires qui composent l'entreprise.

27. Compendium § 185

2.2.2. La personnalité créative

L'homme comporte une dimension que l'on peut appeler « personnalité créative » : l'expression est empruntée à Jean-Paul II dans *Sollicitudo rei socialis* (§ 15). Elle est reprise dans le Compendium à propos de la société civile, conçue comme « l'ensemble des rapports entre individus et entre sociétés intermédiaires, les premiers à être instaurés et qui se réalisent grâce à "la personnalité créative du citoyen". Le réseau de ces rapports irrigue le tissu social et constitue la base d'une véritable communauté de personnes, en rendant possible la reconnaissance de formes plus élevées de socialité. » (§ 185) C'est à la protection de ces formes élevées de socialité qu'est ordonné le principe de subsidiarité.

Pourquoi parler de personnalité créative ? En un certain sens, nous sommes tous capables d'inventivité et, diraient les économistes, d'esprit d'entreprise. Le pape Benoît XVI, dans sa dernière encyclique, se plaît à rappeler que l'entrepreneuriat doit être compris de façon diversifiée, qu'il a une signification humaine parce que tout travail peut être vu comme un *actus personae* ; ce n'est pas sans raison, dit-il, que Paul VI enseignait que « tout travailleur est un créateur »²⁸. À partir du moment où nous connaissons des ressources humaines et matérielles, que nous rencontrons aussi des besoins, nous établissons le contact (entre-prendre signifie établir des contacts entre fournisseurs et consommateurs, ressources et besoins).

Le principe de subsidiarité est susceptible de promouvoir un développement humain et social. Il permet aux corps intermédiaires de développer leurs fonctions : « Ce principe s'impose parce que toute personne, toute famille et tout corps intermédiaire ont quelque chose d'original à offrir à la communauté. L'expérience atteste que la négation de la subsidiarité ou sa limitation au nom d'une prétendue démocratisation ou égalité de tous dans la société, limite et parfois même annule l'esprit de liberté et d'initiative. » (Compendium § 187)

Le Compendium insiste sur la dignité de la personne humaine et sur sa place centrale ; la subsidiarité est un principe qui s'appuie sur cette conception de l'homme digne et créateur : « Toute la vie sociale est l'expression de son unique protagoniste : la personne humaine. » (§ 106)

28. Paul VI, *Populorum progressio*, § 27, cité dans *Caritas in Veritate*, § 41

2.2.3. La subsidiarité et la responsabilité

La contrepartie du principe de subsidiarité est le principe de responsabilité. En effet, pour que les instances supérieures laissent faire les organisations plus localisées, il faut encore que ces dernières s'engagent ; chaque personne mais aussi chaque équipe, service, direction...

Dans le Compendium au § 132, le sens de la responsabilité²⁹ « apparaît non seulement comme une vertu individuelle indispensable à la croissance humaine de chaque personne, mais aussi comme une vertu sociale nécessaire au développement d'une communauté solidaire. Entrent dans ce processus d'importantes vertus telles que l'application, l'ardeur au travail, la prudence face aux risques raisonnables à prendre, la confiance méritée et la fidélité dans les rapports interpersonnels, l'énergie dans l'exécution de décisions difficiles et douloureuses mais nécessaires pour le travail commun de l'entreprise et pour faire face aux éventuels renversements de situations.³⁰ »

Cette manière de faire suppose une libre communication. Pour ne pas écraser les énergies provenant du bas, la subsidiarité suppose que les problèmes soient d'abord pris en charge par la base ; que la hiérarchie prenne le temps d'écouter ses subordonnés, gère les réunions en mettant les personnes en situation de régler de façon autonome les problèmes et à défaut de faire des propositions.

Ainsi, l'autorité est vue comme destinée à faire grandir.

2.2.4. Subsidiarité et humilité

Pour éclairer les liens entre la subsidiarité et l'humilité, on pourra se reporter utilement à l'ouvrage de Jacques Benoît, *Graine d'éthique*³¹. L'auteur est lui-même un entrepreneur. La question qu'il pose est la suivante : qu'est-ce qu'un manager éthique ? « C'est celui, dit-il, qui a compris que l'exercice du pouvoir consistait à optimiser la performance de tous en visant l'épanouissement de chacun dans toutes ses dimensions : matérielle, physique, psychologique et spirituelle.³² » « Le manager éthique, ajoute-t-il, est un homme qui sait écouter, accompagner, répartir ses pouvoirs en les déléguant. La première qualité d'une personne qui sait

29. Le Compendium parle spécifiquement de la responsabilité « qui jaillit de la libre initiative économique » mais ce texte peut s'étendre à toute responsabilité.

30. *Centesimus annus* § 32

31. Jacques Benoît, *Graine d'éthique*, Presses de la renaissance, 2000

32. *Graine d'éthique*, p. 111

écouter, c'est l'humilité. C'est accepter de ne pas savoir ; accepter que ses interlocuteurs aient des points de vue ou des solutions meilleurs que les siens. Dans les réunions comme au cours d'entretiens personnels, cette attitude d'humilité est primordiale pour la qualité de la rencontre.³³ »

Ce point de vue est riche dans ses conséquences pratiques. Il est également pleinement évangélique. Il rejoint aussi la réflexion de Michael Novak dans son ouvrage *Démocratie et bien commun*. Ce dernier évoque un principe important qu'il appelle le principe d'humilité. « *Ce principe (le principe de subsidiarité) me paraît être relié à un principe judéo-chrétien encore plus profond, le principe d'humilité. Plutôt que de se révéler au monde entier auréolé d'une lumière éclatante et irrésistible, le Dieu du judaïsme s'est abaissé pour accepter les humbles chemins de l'histoire humaine, ne se révélant qu'à un petit peuple inconnu, aux frontières de plusieurs civilisations glorieuses (perse, égyptienne, grecque et romaine). Le Dieu du christianisme s'est également abaissé, apparaissant dans l'histoire comme humble charpentier de Nazareth, remis aux mains des Romains pour subir la mort d'un criminel de droit commun.*³⁴ »

2.2.5. La place du plus faible

On notera l'importance accordée par le Compendium aux plus défavorisés dans ce devoir de participation (§ 189). Ce choix est même qualifié d'incontournable. Il serait évidemment contraire au principe de subsidiarité de confier aux plus aptes la totalité des tâches et d'écarter les moins capables. Dans ce cas, Jésus aurait écarté Matthieu parce qu'il était publicain, et Pierre parce qu'il était sans instruction (Ac 4, 13).

Le Compendium exprime magnifiquement l'enjeu du principe par rapport aux plus pauvres : « *Il faut porter attention aux pauvres non comme à un problème, mais comme à des personnes qui peuvent devenir sujets et protagonistes d'un avenir nouveau et plus humain pour tous.*³⁵ » C'est croire en même temps que le plus pauvre détient sans doute une clé, un potentiel de créativité et de sagesse inaccessible aux autres. C'est aussi porter un regard nouveau sur autrui, non en tant que source de performance, mais en tant que personne humaine. C'est ce regard que Jésus porte sur la pauvre veuve de l'Évangile (Lc 21, 2) ou ce salaire qui est versé à l'ouvrier de la onzième heure (Mt 20, 9).

33. *Graine d'éthique*, p. 114

34. Michael Novak, *Démocratie et bien commun*, Cerf, Institut La Boétie, 1991, p. 103

35. Il s'agit d'une citation de Jean-Paul II : *Message pour la journée mondiale de la paix 2000*, 14 ; AAS 92 (2000) 366

Subsidiarité et prière

- Chacun peut prier où, quand et comment il veut, dans sa chambre, en famille, en groupe, dans les transports, dans la louange, la demande, l'oraison, avec la liturgie ou la prière des heures...
Il y a donc **autonomie** de l'homme en prière.
- Comme le dit Paul aux Romains (8, 26) : « *Bien plus, l'Esprit Saint vient au secours de notre faiblesse, car nous ne savons pas prier comme il faut. L'Esprit lui-même intercède pour nous par des gémissements inexprimables.* »
Il y a donc **aide** de Dieu dans la prière de l'homme.
- Jésus priera le Père mieux que nous ; c'est ce qu'il fait dans sa prière sacerdotale : « *Je prie pour eux ; ce n'est pas pour le monde que je prie, mais pour ceux que tu m'as donnés : ils sont à toi.* » (Jn 17, 9)
C'est ce qu'il dit à Pierre : « *Mais j'ai prié pour toi, afin que ta foi ne défaille pas.* » (Lc 22, 32)
Il y a donc **suppléance** de Jésus dans la prière de l'homme.
- Enfin, à la demande des apôtres, Jésus leur enseigne comment prier avec le Notre Père (Lc 11, 2).
Jésus lui-même, notre « hiérarchique », le grand prêtre par excellence, vient nous transmettre son **expérience**.

3. L'application du principe de subsidiarité dans l'entreprise

Nombreux sont les dirigeants et les experts qui, recherchant des méthodes d'organisation efficaces, ont mis en place des modes de fonctionnement proches du principe de subsidiarité. Ils³⁶ partent de l'idée que pour mobiliser la richesse de ses équipes, l'entreprise doit oser faire confiance dans la capacité des collaborateurs à exercer leur liberté.

Leurs expériences et les solutions concrètes déployées mettent en évidence un certain nombre de constantes qui sont autant d'indications précises pour l'application du principe de subsidiarité.

3.1. L'autonomie des équipes et des collaborateurs

3.1.1. Chaque personne, chaque entité au sein de l'entreprise, doit pouvoir exercer ses missions en pleine responsabilité

Comment chacun peut-il contribuer au fonctionnement global (principe de participation) ? Pour cela, le dirigeant veillera à :

- **Confier les missions à des collaborateurs ou à des entités capables de les assumer pleinement.** Les missions sont vraiment assumées lorsque les collaborateurs ou les entités ont une bonne intelligence de ce qu'ils auront à assumer. Ils peuvent alors accepter librement les responsabilités qui leur sont confiées.
- **Avoir en permanence le souci de développer les capacités de ses collaborateurs.** Plus les compétences seront fortes, plus il sera possible de redescendre les décisions au plus près du terrain. Plus le sens des responsabilités se sera développé, plus les collaborateurs et les équipes pourront être autonomes.

36. Par exemple, aujourd'hui, le mouvement des entreprises « libérées » ; dans les années '70, le mouvement de la qualité au Japon ; ou dans les années '50, le développement des équipes autonomes par Hyacinthe Dubreuil.

- **Organiser son entreprise de façon à mettre chaque personne et chaque entité en situation de pouvoir prendre les décisions qui les concernent.**

- Les collaborateurs et les entités doivent être libres de prendre les initiatives requises par leurs missions. L'attribution des pouvoirs et l'organisation des processus doivent être conçues en ce sens.
- Les outils de contrôle ne doivent pas reprendre ce qui a été donné. Ainsi la multiplication des contrôles, les reportings trop détaillés... Le principe de subsidiarité demande de penser les contrôles pour qu'ils soient vraiment au service de ceux qui sont responsables³⁷.

3.1.2. La proximité du terrain facilite la créativité et permet une meilleure capacité d'adaptation

En instituant la nécessité de l'initiative de tous et en mettant en place les conditions de sa mise en œuvre, la subsidiarité facilite la créativité et la capacité d'adaptation.

- **La responsabilité est un mode de régulation du pouvoir plus efficace que le contrôle externe.** Saint Ignace suggère de « faire que celui qui décide et agit soit aussi celui qui assume ».

En effet, celui qui assume les conséquences a tout intérêt à veiller à la pertinence de ses décisions et risque moins de renouveler une erreur. Le correctif est rapide.

Inversement, il est toujours risqué de laisser une personne ou une entité exercer un pouvoir sans avoir à assumer très concrètement les conséquences de ses décisions. On s'expose à lui laisser commettre - en toute bonne conscience - des abus de pouvoirs.

- **La mise en œuvre de la subsidiarité peut s'évaluer dans la bonne adéquation entre la responsabilité et le pouvoir.** La recherche de cette bonne adéquation est une traduction pratique (voire la clé) du principe.

37. La subsidiarité est basée sur la confiance. Les contrôles dans un univers de confiance sont d'une nature profondément différente de celle d'un univers de défiance. Si je fais vraiment confiance à quelqu'un, je ne contrôle pas ce qu'il fait, je sais que s'il est en difficulté, s'il fait une erreur, il m'en parlera. C'est ainsi que certaines entreprises ont supprimé tout contrôle.

Notre société moderne se développe davantage comme un « univers de défiance » ? En effet, nous connaissons une inflation de contrôles et de règles. Le sociologue François Dupuy parle d'un « emballement de la machine à produire des règlements » dont le code du travail est un exemple caractéristique. Le nombre de ses pages augmente inexorablement sans gagner en efficacité car la surabondance de ses règles rend impossible leur application.

Les entreprises sont prises dans ce mouvement et peuvent être tentées de le reproduire en interne. La tentation de réussir à maîtriser parfaitement l'activité grâce à des règles et des tableaux de bords conçus « scientifiquement » est intellectuellement séduisante.

En sens inverse, le non-respect de la subsidiarité peut s'analyser comme la séparation de la responsabilité des pouvoirs correspondants. Par exemple :

- Quand les échelons supérieurs conservent - voire s'accrochent - à des pouvoirs pour mieux contrôler l'activité des échelons inférieurs.
- Quand des services fonctionnels, au nom de leur compétence, imposent leurs décisions.
- Quand les échelons responsables ne s'emparent pas ou n'exercent pas les pouvoirs qui leur reviennent.
- ...

- **L'exercice de la responsabilité est essentiel pour acquérir efficacement des compétences.** En effet, en plaçant les collaborateurs et les équipes en situation d'agir et de résoudre des problèmes, elle leur permet d'apprendre.

Quelques définitions

Responsabilité : situation où l'on « répond de... », où l'on assume les conséquences.

Pouvoir : capacité à faire, possibilité de faire.

Compétence : capacité à réussir dans une situation donnée.

3.2. Des dirigeants et une chaîne hiérarchique au service des équipes

La subsidiarité donne toute sa valeur de service à l'exercice de l'autorité du dirigeant. Ce service de l'autorité peut agir dans plusieurs directions.

3.2.1. Faire vivre et prouver la valeur du cadre³⁸ qui « unifie et oriente l'activité » des collaborateurs de l'entreprise

Dans ce cadre qui constitue « le bien particulier » de l'entreprise nous pouvons distinguer :

- **La « vision » de l'entreprise** donne le sens de son activité. Le mot « sens » exprime à la fois l'idée de direction : où allons-nous ? et celle de signification : pourquoi faisons-nous cela ?
La signification peut se décliner :
 - collectivement : la communauté de l'entreprise répondant à la question « À quoi notre entreprise sert-elle ? »
 - individuellement : chaque collaborateur ayant besoin de répondre personnellement aux questions « À quoi je sers vraiment³⁹ ? » « Est-ce que cela correspond à mes aspirations ? »La qualité de la « vision » peut s'évaluer à sa capacité à faire converger les différents sens : direction, signification collective, significations individuelles.
- **Les « règles de vie » donnent des indications sur la façon dont les choses doivent être faites. Au travers des règles qu'il donne, le dirigeant exprime une vision de l'homme et des relations entre les personnes et les équipes.** Ses règles de vie seront fécondes si elles font que chacun a intérêt à :
 - contribuer au bien commun de l'entreprise ;
 - assumer les responsabilités qui lui sont confiées et faire un bon usage de ses pouvoirs...
 - aider ses collaborateurs, ses collègues ;
 - ...

38. La façon de désigner le cadre peut être différente d'une entreprise à l'autre. Certains parleront de vision, d'autres de projet d'entreprise... Dans certains cas, il sera formalisé, dans d'autres il sera davantage intégré dans la culture.

39. C'est dans la réponse à cette question que s'exprime la dimension spirituelle de l'homme.

Formalisées ou non, ces règles n'ont de valeur que si elles sont partagées par les collaborateurs. Cela sera d'autant plus aisé qu'elles seront observables dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise ou dans des réalités humaines partagées par tous⁴⁰.

Elles impliquent la désacralisation des droits au profit des responsabilités, ce qui peut impliquer un vrai changement de mentalité et de culture.

La volonté du dirigeant de renforcer l'autonomie et la responsabilité de ses collaborateurs pourra être freinée par les contraintes du droit, en particulier social⁴¹. Par exemple, la subsidiarité suppose que les responsabilités soient assumées et puissent donc être retirées en cas de manquement ou de non-participation. Le droit social ne le permet pas toujours.

Fonctions centrales et subsidiarité

Dans un holding familial diversifié, chaque filiale est dirigée par un directeur général responsable de ses résultats.

Au niveau groupe, une étude identifie des synergies potentielles dépassant le million d'euros et justifiant la création d'une fonction « achat » centralisée pour tous les frais généraux.

Après réflexion, le conseil d'administration renonce au projet estimant que les risques portés à l'autonomie de gestion des directeurs généraux vont contre la subsidiarité inscrite dans une charte groupe.

Les résultats tant commerciaux qu'économiques montrent que ce choix, en préservant la dynamique des filiales, est le bon. De plus, par la suite, des échanges informels entre les responsables des différents métiers, favorisés par le groupe, conduisent à des économies très significatives.

3.2.2. Être au service et mettre en place une hiérarchie de service...

Ceux qui exercent une autorité doivent l'exercer comme un service⁴² : « *Celui qui voudra devenir grand parmi vous, sera votre serviteur.* » (Mt 20, 26)

40. Ainsi, il est possible de les faire constater au travers de questions telles que : « Qu'attendez-vous de votre hiérarchie ? », « Qu'attendez-vous de vos collaborateurs ? »...

41. Sur lesquelles des propositions de modification devraient être recherchées.

42. CEC 2235

La véritable autorité, celle qui fait grandir, s'exerce subsidiairement et donne le cadre, laisse de l'autonomie, fournit les moyens, développe les compétences, accompagne...

Organisation d'un îlot de production

Dans un site de production de meubles de bureau, le service des méthodes a travaillé sur un projet de réagencement des machines et des outils d'un îlot de production. Les plans dessinés par les techniciens étaient remarquables par leur orthogonalité et leur clarté.

Cependant, devant l'insatisfaction des opérateurs de l'îlot, le directeur de l'usine a demandé de laisser aux ouvriers la liberté de s'organiser en leur donnant cependant deux contraintes : une productivité à atteindre et l'obligation d'avoir zéro stock en fin de journée.

Les opérateurs de l'îlot se sont donc réunis et, avec l'aide d'un appui technique, ont réorganisé eux-mêmes leur îlot. Les nouveaux plans étaient peu clairs, l'orthogonalité des machines avait disparu, les outils étaient tous placés à des hauteurs toutes différentes, mais les gestes des opérateurs étaient parfaitement optimisés.

Les objectifs donnés par le directeur du site ont été tenus.

3.2.3. Faire travailler ensemble les collaborateurs et développer la coopération

La création et le développement de liens sociaux sont sources de richesse durable. Ainsi, il est possible de prolonger la citation du pêcheur : « *Quand un homme a faim, mieux vaud lui apprendre à pêcher que de lui donner un poisson* » par : « *Plutôt que de lui apprendre à pêcher, fais en sorte que ses voisins lui apprennent, tu en feras ses amis.* »

L'exercice subsidiaire de l'autorité va au-delà « d'aider à faire » voire « d'apprendre à faire », elle est aussi de rendre vivantes et fécondes les communautés afin que les collaborateurs et les équipes apprennent à s'aider. Ainsi, lorsqu'une équipe accueille un handicapé, la solidarité qui peut se créer autour de lui peut rejaillir sur tout le fonctionnement de l'équipe.

Favoriser les capacités créatives de chacun : un aspect de la subsidiarité

Lors d'une présentation du budget à son conseil d'administration par le PDG d'une société leader de son marché en France en édition de logiciels, il est demandé au PDG d'accroître son programme de R&D, quitte à dégrader son résultat court terme. Celui-ci demande un délai de deux mois et consulte ses 1 000 collaborateurs sur des idées de nouveaux produits. Il récolte 2 000 suggestions, qui font l'objet d'une sélection par l'équipe de direction et sont classées en 6 projets qui ne faisaient pas partie du programme R&D construit comme habituellement. Le conseil autorise ces 6 projets et vote un programme R&D complémentaire de 4 millions d'euros.

3.3. Intervenir en suppléance quand cela est nécessaire

Le troisième sous-principe de la subsidiarité est délicat à mettre en œuvre. Il n'en est pas moins essentiel et donne tout son sens à l'existence du niveau supérieur. Il consiste à intervenir quand un collaborateur ou une entité n'est pas en capacité de remplir seul tout ou partie de l'une de ses missions. Il s'agit de l'un des services que peut apporter la hiérarchie.

L'autorité peut devoir intervenir en suppléance dans deux situations très différentes. Dans la première, elle réalise des tâches que l'entité ou le collaborateur aidé devrait être capable d'assumer. Dans la seconde, elle remplit des rôles qu'elle est seule à pouvoir réaliser.

3.3.1. En réaction pour suppléer à des manques ou des insuffisances

Lorsque les entités ou les collaborateurs ne réussissent pas à remplir tout ou partie de leur mission, l'autorité supérieure peut :

- leur attribuer des moyens complémentaires ;
- prendre en charge une partie déterminante de leur mission ;
- les accompagner pour les faire monter en compétences ;
- réajuster leurs missions voire en les décharger.

Ce remplacement peut faire partie de l'activité normale du manager. Ainsi dans les situations particulièrement graves, dans la prise de décisions particulièrement difficiles, les collaborateurs attendent que leur supérieur hiérarchique reprenne la main.

Les entités et les personnes peuvent avoir du mal à se coordonner entre elles et à harmoniser leur façon d'agir. L'autorité peut alors prendre en charge ce rôle. Elle doit faire en sorte que cette prise en charge soit le plus provisoire possible. Son rôle n'est pas de maintenir cette situation mais de rendre aux niveaux inférieurs ce qui leur revient.

Dans certains cas, les plus rares possibles, cette mission de coordination deviendra permanente.

3.3.2. Agir en son domaine propre

Un certain nombre de tâches et de responsabilités reviennent de droit au dirigeant.

- De par sa responsabilité vis-à-vis de son entreprise :
 - Donner sa vision, rassurer sur l'avenir, donner l'espérance
 - Veiller à l'existence et au respect du cadre. C'est pour cela qu'il lui revient en dernier recours de décider des sanctions.
 - Prendre et assumer certaines décisions difficilesChaque niveau hiérarchique joue un rôle analogue vis-à-vis des échelons inférieurs.
- La loi fixe également certaines obligations au dirigeant qui ne peut s'en exonérer (respect des règles légales fiscales et sociales, règles de sécurité, respect des statuts).
L'entreprise peut à son tour fixer réglementairement un certain nombre de directives internes.

Les entreprises qui ont expérimenté la mise en œuvre de la subsidiarité ont prouvé que cette orientation humaine s'accompagnait d'une augmentation de la qualité et de leurs résultats⁴³.

43. Il n'est pas possible d'ignorer qu'un certain nombre d'autres dirigeants et experts, également à la recherche d'efficacité, ont développé des solutions différentes, voire construites à l'inverse de la subsidiarité. Les raisons qui ont poussé à ces écarts sont particulièrement intéressantes à analyser et inspirent les conditions de mise en œuvre de la subsidiarité abordées dans la partie 4. De façon schématique, le point de départ est déterminant. Ainsi, chez les experts, il est possible de distinguer ceux qui partent d'abord de la personne humaine et ceux qui partent d'abord de l'organisation du travail. Dans les premiers, nous pouvons ranger des noms comme Mayo, Herzberg, Deci et Ryan, Herzberg, Clot. S'intéressant d'abord à ce qui rend une personne efficace au travail, ces experts sont naturellement « tombés » sur des modes de fonctionnement subsidiaires. Les seconds, tels Taylor, Gary Hamel, s'intéressent d'abord à la succession des tâches et à l'usage des compétences, vont développer des solutions souvent bien éloignées de la subsidiarité. Nous retrouvons ici la distinction entre le travail objectif et le travail subjectif développée par Jean-Paul II dans *Laborem exercens* § 5, 6 et suivants.

En prenant en compte l'homme tel qu'il est et en faisant confiance à ses capacités, ces entreprises ont su créer les conditions de leur réussite. Mobilisant l'intelligence de tous, créant les conditions de la créativité et favorisant la capacité d'adaptation, elles sont davantage en capacité de faire face aux défis de notre temps.

Si l'efficacité ne peut être recherchée comme une finalité, elle est cependant une nécessité pour assurer la pérennité de l'entreprise. En cela, sa recherche est un devoir moral pour le dirigeant. La pensée sociale chrétienne y contribue. Sa pertinence est bâtie sur une juste connaissance de ce qu'est la personne humaine, connaissance éclairée par la lumière de la Révélation.

4. Mise en œuvre du principe de subsidiarité

Appliquer le principe de subsidiarité ne consiste pas à mettre en œuvre un modèle mais à se poser un certain nombre de questions sur le fonctionnement de son entreprise. Sa mise en œuvre peut bousculer bien des habitudes et bien des certitudes. En tout premier celles du dirigeant (et celles de ses collaborateurs proches). Il sera donc prudent, dans un premier temps, qu'il se pose personnellement certaines questions.

Dans un deuxième temps, le dirigeant pourra s'interroger sur la qualité du cadre qu'il a mis en place dans son entreprise, sur la cohérence de son organisation, sur son contexte...

Enfin, l'une des caractéristiques de la subsidiarité étant de mettre en place des solutions « sur mesure » pour tous et une mise en œuvre caractérisée par une adaptation permanente, il pourra chercher les actions qui lui permettront de progresser.

4.1. La conversion du dirigeant

Si le dirigeant ne « bouge » pas, il ne se passera rien ! Appliquer la subsidiarité demande de l'énergie et de la constance.

Le dirigeant peut s'interroger :

- Quelle est la place que je donne vraiment à la pensée sociale chrétienne ? Jusqu'où suis-je prêt à m'en inspirer ?
- Suis-je suffisamment critique par rapport à certaines idées ou pistes de solution en vogue ?
En effet, de façon récurrente, des modes managériales apparaissent. Elles sont en général basées sur une vision partielle de la réalité et de ce fait sont idéologiques. En déstructurant la vie collective et en n'établissant pas un bon équilibre entre les individus et le collectif ou entre collectifs, elles aboutissent à des résultats contraires aux objectifs.
Parmi ces modes et idées récurrentes, nous pouvons citer sans être exhaustifs :
 - L'homme est bon et ne peut mal faire ou, à l'inverse, l'homme est nécessairement tenté de mal faire⁴⁴.

44. Cf. les théories X et Y de Mc Gregor

- L'idée qu'une direction va pouvoir contrôler l'activité grâce à la seule puissance des systèmes techniques.
- La possibilité de faire disparaître la hiérarchie.
- La possibilité pour l'individu de s'épanouir hors du collectif.

- Quelle est la place réelle des personnes et des équipes dans mon entreprise ? Est-ce que je m'intéresse à leurs talents ? à leur potentiel ? Jusqu'où suis-je prêt à faire confiance à mes équipes ? Suis-je prêt à vraiment lâcher prise ?
- La posture de serviteur me convient-elle ?
Où en suis-je dans le partage : du pouvoir ? des compétences ? des résultats ?
Jusqu'où suis-je prêt à m'investir pour mettre en place la subsidiarité ?
Quelle énergie suis-je prêt à consacrer pour accompagner et faire évoluer chacun de mes collaborateurs ?

4.2. Le « cadre » de l'entreprise

4.2.1. Le projet de l'entreprise

- Le projet de l'entreprise donne-t-il vraiment du sens au travail de chaque collaborateur ? Est-ce que chacun s'y retrouve ?
- Contribue-t-il au bien commun ?

4.2.2. Les « règles de vie »

En quoi sont-elles au service du bien commun ?
Comment sont-elles partagées ? transmises ?

- **Partager un esprit de vérité / un langage de vérité**
 - Quel est le souci de la recherche de l'objectivité ? Quelle est la place donnée aux faits ?
 - Qu'est-ce qui est mis en place pour faire circuler de façon efficace et ouverte les informations ?
 - Quelle est la place donnée aux erreurs ? Sont-elles vues comme une occasion de progrès ? Ou sont-elles considérées comme des fautes ?
- **Partager le pouvoir en respectant l'équilibre pouvoir / responsabilité**
 - Comment les pouvoirs sont-ils répartis ? Sont-ils attribués à ceux qui portent la responsabilité ?

- Comment sont articulés les pouvoirs des opérationnels par rapport à ceux des collaborateurs du siège ou les experts ?
- À qui sont données les responsabilités ? Ces collaborateurs ont-ils la capacité de les assumer ?
- Qu'est-ce qui est fait pour développer leur sens des responsabilités ?

• Une hiérarchie dans son rôle

- Qu'est-ce qui est prioritairement demandé à la hiérarchie ?
- Concrètement, à quoi consacre-t-elle l'essentiel de ses efforts ? Que priorise-t-elle ?
- Est-ce à s'occuper des clients ? À faire du reporting ? À suivre le respect des objectifs ? À accompagner et développer ses collaborateurs ?
- Est-elle capable d'aider et/ou de suppléer les collaborateurs ?

4.3. Une organisation cohérente avec les règles de vie

L'un des facteurs les plus pénalisants pour le fonctionnement d'une entreprise est l'absence de cohérence entre l'organisation, les objectifs et les comportements attendus.

4.3.1. Mes collaborateurs ont-ils intérêt à respecter le principe de subsidiarité ?

- Sont-ils dans la situation où ils ont intérêt/il leur est plus facile d'exercer leurs pouvoirs/responsabilités dans le sens du projet de l'entreprise ?
- Les critères et le processus d'évaluation ainsi que les modes de rémunération incitent-ils à respecter le principe de subsidiarité ?
- Les contrôles respectent-ils l'autonomie des collaborateurs ? la confiance donnée aux collaborateurs ?

4.3.2. L'organisation est-elle conçue en « partant du bas » ?

L'organisation des équipes est-elle bien conçue autour des personnes ? Chaque niveau de l'organisation est-il bien ordonné autour du niveau inférieur dont il a la responsabilité ?

- Chaque collaborateur est-il en situation de faire tout ce qu'il est en capacité de faire pour exercer ses responsabilités ?
- Le nombre d'échelons hiérarchiques permet-il une bonne circulation de l'information montante ? descendante ?

- La hiérarchie est-elle en capacité d'accompagner suffisamment chacun des collaborateurs ?
- Comment sont répartis les pouvoirs tout au long de la chaîne hiérarchique ?

4.4. La prise en compte des situations et une capacité d'adaptation permanente

4.4.1. Tenir compte des situations

Les caractéristiques de l'entreprise et de son contexte peuvent conduire à ajuster la mise en œuvre de la subsidiarité.

Selon l'activité et les métiers qui sont présents dans l'entreprise, les possibilités et les façons de sa mise en place ne seront pas les mêmes. Par exemple, la mise en œuvre de la subsidiarité n'aboutira pas aux mêmes solutions dans une activité de service à la personne organisée en petite agence que dans une centrale de production d'énergie.

La culture⁴⁵ de l'entreprise sera également déterminante. Une entreprise où les collaborateurs ont l'habitude de prendre des initiatives ne pourra pas être transformée de la même façon qu'une entreprise où les collaborateurs ont l'habitude de faire remonter systématiquement les décisions à prendre (Cf. encadré sur les administrations publiques en page 44).

La capacité de la hiérarchie est aussi à prendre en compte. Certains managers très motivés par leur rôle entreront très vite et avec enthousiasme dans une organisation subsidiaire. Dans d'autres cas, cela demandera un peu plus de temps.

4.4.2. La mise en place de la subsidiarité est un processus continu et « sans fin »

La subsidiarité n'est pas un idéal à atteindre mais un guide pour agir et poser des décisions. La question de savoir si elle est réaliste ou pas n'a pas beaucoup de sens. La question est plutôt de savoir comment elle peut nous aider à décider dans une situation.

45. Les cultures nationales portent des conceptions très différentes de la répartition des pouvoirs. Ces différences se retrouvent dans les entreprises. Des pays comme l'Allemagne ou la Suisse ont une conception fédéraliste du pouvoir opposée à la vision jacobine qui imprègne la France.

Les réponses apportées seront différentes d'une entité à l'autre, d'une personne à l'autre. En effet, par nature, le principe de subsidiarité conduit à personnaliser les solutions pour répondre à la variété des situations des personnes et des entités. L'application de la subsidiarité n'aboutira donc pas aux mêmes solutions entre deux entités voisines.

Son application demande aussi une adaptation dans le temps. Il est nécessaire d'essayer, d'expérimenter, d'accepter les erreurs, de revenir en arrière... En particulier, son déploiement peut demander du temps pour permettre aux esprits et aux comportements de s'adapter aux exigences découlant du principe.

Cependant, autant être cohérent et appliquer le principe dans la mise en place d'un fonctionnement subsidiaire : oser faire confiance aux collaborateurs. Ils sauront trouver les bonnes solutions.

Conclusion : l'application de la subsidiarité hors de l'entreprise

Dans ce document, nous avons traité la subsidiarité au sein de l'entreprise mais l'application de ce principe concerne toute la société et notamment l'environnement des entreprises⁴⁶. Il ouvre sur la nécessité et le rôle des corps intermédiaires. *Laudato si* nous en rappelle la nécessité : « *Le bien commun présuppose le respect de la personne humaine comme telle, avec des droits fondamentaux et inaliénables ordonnés à son développement intégral. Le bien commun exige aussi le bien-être social et le développement des divers groupes intermédiaires, selon le principe de subsidiarité. Parmi ceux-ci, la famille se distingue spécialement comme cellule de base de la société.* »⁴⁷ »

Cela s'applique particulièrement à l'environnement de l'entreprise : « *Le respect du principe de subsidiarité doit pousser les autorités publiques à rechercher des conditions favorables au développement des capacités individuelles d'initiative, de l'autonomie et de la responsabilité personnelles des citoyens, en s'abstenant de toute intervention qui puisse constituer un conditionnement indu des forces des entreprises.* » (Compendium § 354)

46. Ce qui est vrai dans le domaine de l'industrie l'est de manière éminente pour la famille, comme le souligne le Compendium : « *La priorité de la famille par rapport à la société et à l'État doit être affirmée. En effet, la famille, ne serait-ce que dans sa fonction procréatrice, est la condition même de leur existence. Dans les autres fonctions au bénéfice de chacun de ses membres, elle précède, en importance et en valeur, les fonctions que la société et l'État doivent remplir. La famille, sujet titulaire de droits inviolables, trouve sa légitimation dans la nature humaine et non pas dans sa reconnaissance par l'État. Elle n'existe donc pas pour la société et l'État, mais ce sont la société et l'État qui existent pour la famille.* » (§ 214)

47. *Laudato si* § 157

La subsidiarité au sein des grandes organisations publiques : des progrès à accomplir !

Un récent rapport de France Stratégie sur l'action publique⁴⁸ formule d'entrée de jeu un constat, auquel il cherche ensuite les moyens de remédier et qui décrit bien la situation des administrations publiques (État, hôpitaux et collectivités) :

- trop compliquées ;
- trop coûteuses ;
- insuffisamment efficaces.

En introduction de cette analyse, les auteurs indiquent clairement que :

- en interne, les acteurs publics souffrent de cette situation ;
- à l'extérieur, le rôle effectif et symbolique de l'action publique doit être retrouvé.

Si nous mettons les éléments de ce rapport en parallèle aux principes de la subsidiarité, nous voyons que ce sujet est sans doute un des leviers inexplorés de l'amélioration attendue.

1/ Principe d'autonomie

Constat

- Les différents niveaux hiérarchiques sont peu autonomes et parfois contradictoires, sachant que le niveau supérieur aura in fine le dernier mot, ce qui déresponsabilise les échelons inférieurs.
- Les moyens, notamment d'information, sont limités (accès à Internet sécurisé...).

Propositions

- Assigner à chaque entité une mission précisément définie
- Mettre la décision au niveau où le service est rendu
- Travailler sur l'implication/la participation des acteurs (en soi)

48. Rapport de France Stratégie *Quelle action publique pour demain ?*, rédigé sous la conduite d'Anne-Marie Idrac et de Martin Vial, avril 2015

2/ Principe d'aide

Constat

- La hiérarchie sanctionne ou se substitue plutôt que d'aider ou faire grandir, même si le travail collaboratif se développe grâce aux outils numériques de partage.
- Aucune formation ne permet de développer des compétences sur un poste donné, où chacun doit se former « sur le tas », parfois sans transmission entre deux postes.
- Chacun essaie de « s'en sortir » au mieux, ce qui ne facilite pas la collaboration (peur).

Propositions

- Développer les capacités managériales, les leviers du changement et de l'entraînement et la responsabilité opérationnelle des managers (mais pas seulement la responsabilité face à des sanctions...), avec des contrats d'objectifs et de gestion
- Dialogue de proximité et décentralisation des actions
- Expérimentations avant généralisation, process « bottom-up » de réforme
- Outils numériques et participation accrue des équipes/hommes en développant la culture numérique

3/ Principe de substitution

Constat

- Manque de cadre clair pour l'action publique, qui doit être repensée et explicitée
- Distinction floue entre niveaux de responsabilités et entre choix politiques et gestion
- Injonctions parfois contradictoires
- Renvoi de certaines fonctions à des agences dites « autonomes » ou « indépendantes », sous tutelle étroite en fait (délégation de service incomplète, loin de la subsidiarité)

Propositions

- Clarifier le rôle et les responsabilités des responsables politiques et des gestionnaires
- Énoncer la stratégie, le sens et les missions de l'action publique
- Assumer les décisions politiques sans s'abriter derrière « Bruxelles » par exemple

- Encadrement plus proche du terrain et décentralisation des décisions managériales
- Projets de service, adaptation aux évolutions économiques et sociales des services
- Redéfinir/adapter la régulation et l'évaluer (vue des administrés plus que de l'État)

Énonçant de bons principes, reconnaissant que le travail doit être mené à moyen-long terme sur les organisations, les comportements et les cultures, ouvert aux attentes des utilisateurs et des agents de terrain, ce rapport ouvre des voies d'amélioration. Il veut ainsi renverser le déclin de l'efficacité des services publics et de la confiance qu'ils inspirent.

Mais il reste nettement en-deçà d'une mise en œuvre claire de la subsidiarité, qui pourrait enclencher un mouvement vertueux et mobilisateur, notamment en terme de partage des responsabilités (et des moyens) entre les différents niveaux hiérarchiques...

Annexe : proposition de parcours

Le principe de subsidiarité est un principe simple dont les conséquences sont particulièrement complexes. Pour bien le maîtriser et pouvoir s'en inspirer, **il est conseillé de répartir son étude sur plusieurs séances.**

Le découpage ci-dessous est en quatre séances. Chacune aborde le sujet sous un angle différent. Les deux dernières sont axées sur les applications concrètes.

Séance 1. Définition de ce qu'est la subsidiarité

(première partie du livret)

- Comment chacun comprend ce qu'est la subsidiarité ? (ce peut être l'objet d'un premier tour de table)
- Lire et commenter les principaux textes des encycliques présentant le principe de subsidiarité et les trois sous principes (p 12)
- Quels sont les liens entre la subsidiarité et les autres principes de la pensée sociale chrétienne ? Comment s'articule :
 - la subsidiarité avec l'autorité ?
 - la subsidiarité avec la responsabilité ? la participation ? la solidarité ?
 - la subsidiarité avec la destination universelle des biens ? l'option préférentielle pour les pauvres ?

Ces questions peuvent aussi se poser de façon négative. Par exemple : que donne l'autorité sans la subsidiarité ? la subsidiarité sans l'autorité ?

Séance 2. Vision de l'homme et subsidiarité

(deuxième partie du livret)

Il s'agit essentiellement d'une approche théologique à partir de textes :

- La vision de Dieu sur l'homme : comment chacun la comprend ? Qu'est ce qui, dans cette vision, me touche le plus ?
Par rapport à ma vie professionnelle ? par rapport à ma vie privée ?
Quelle place donnons-nous au « plus faible » dans nos entreprises ?
- Notre relation à Dieu. La subsidiarité dans la prière : comment chacun réagit au texte « La subsidiarité dans la prière » à la page 26
- Lectio : la multiplication des pains, Lc 9, 10-17

Séance 3. Application concrète de la subsidiarité : l'autonomie et le cadre organisationnel

(troisième et quatrième parties du livret)

- Comment développons-nous l'autonomie de nos équipes/collaborateurs ? À quoi sommes-nous le plus attentif ?
Quels avantages y trouvons-nous ? quelles difficultés ?
Échange sur une des clés pratiques de la mise en œuvre de la subsidiarité : compétence/pouvoir/responsabilité
- Que faisons-nous pour donner un « cadre » aux équipes de notre entreprise ? communiquer la « vision » que nous avons de l'entreprise ? mettre en place et faire vivre des « règles de vie » ?
- Lectio : Ex 18, 13-27 ; Ac 6, 1-15

Séance 4. Application concrète de la subsidiarité : la conversion et la suppléance

(troisième et quatrième parties du livret)

- À quels moments de notre expérience professionnelle avons-nous vécu une remise en cause ? En quoi cela nous a-t-il aidés à changer la façon dont nous exerçons notre autorité ?
- Quelle sont les rôles que nous ne pouvons pas/voulons pas déléguer ?
Quels sont ceux que nous aimerions confier à un niveau inférieur responsable ? Que faisons-nous pour cela ?
- Que faisons-nous pour développer le sens de la responsabilité ? Dans nos entreprises ? dans d'autres secteurs de la société ?
- Lectio : 2Rois 5, 1-14