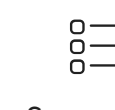




Recherche

LesEchos



Sommaire



En direct



Le Journal



Newsletters



Lire plus tard

À la une **Idées** Législatives Économie Entreprises Finance - Marchés Bourse Monde Tech-Médias Start-up Politique Régions Patrimoine Le Mag W-E

Le Cercle Leadership & management Blogs Livres Sciences & Prospectives Édits & Analyses En Vue Le Crible

CHRONIQUE

Le milieu du travail, point d'émergence d'une culture de la démocratie citoyenne ? 🇫🇷

Les centaines de milliers de managers en France sont vraisemblablement les citoyens les plus influents pour faire advenir une démocratie pleinement participative. Et tous nous aident à faire société.

Lire plus tard

Commenter

Partager

Leadership & management



Serious (fizkes/Shutterstock)

Publié le 18 mai 2022 à 12:00 | Mis à jour le 18 mai 2022 à 14:45

Par **Ulysse Dorioz**, directeur conseil en management, et **Alexandre Berkesse**, conseiller stratégique, enseignant et conférencier - Transformation des organisations

La **citoyenneté** ne s'exerce pas seulement dans le « temps libre » qui subsiste après nous être consacrés au travail salarié, à la vie de famille ou encore à l'entraînement sportif. De même, la citoyenneté ne concerne pas uniquement notre rapport aux événements démocratiques, à nos droits et devoirs. C'est une responsabilité et un travail, conscient et inconscient, de chaque instant. Et c'est en ce sens que les managers jouent, dans le contexte actuel, un rôle clé dans la construction d'une culture de la citoyenneté.

Vagues de démissions, expression générale d'insatisfaction et perte de sens au travail mettent en lumière la dimension stratégique du travail des managers pour les organisations. Une des raisons à cela ? Les formes de management traditionnelles s'essouffent, surtout celles qui ne reconnaissent pas l'importance de ce qu'il se passe en dehors du travail, l'équilibre « vie perso-vie pro », les enjeux environnementaux et démocratiques, etc. Selon l'Apec, c'est un constat partagé par 75 % des cadres.

Compétences pour « faire société »

Plus de 85 % des managers s'accordent pour dire que **leur fonction est plus difficile** et plus complexe, et en particulier lorsqu'il s'agit de construire « le sens » au sein de l'équipe. Dans cette mission délicate, le manager a la responsabilité d'expliciter les valeurs qui relient les membres de l'équipe. Dans le rôle managérial, le rapport induit aux autres n'est pas sans lien avec l'idée de « faire société », la manière dont nous concevons notre rapport aux autres, et donc, par effet ricochet, l'exercice de notre citoyenneté.

Or dans la pratique du management, faciliter l'émergence des conditions où l'on peut établir un dialogue constructif, apprendre à construire des compromis, **trouver un terrain d'entente** qui ne correspond pas à notre idéal initial, mobilise des compétences similaires à celles qui nous permettent de faire société.

Aujourd'hui, c'est bien dans l'expérience professionnelle que s'apprend principalement cette manière d'agir ensemble. Mais alors, comment concevoir qu'il est utile de participer à une consultation citoyenne sur l'aménagement de son quartier, voire de se sentir légitime à participer à un RIC (référendum d'initiative citoyenne), lorsque dans son travail, tout au long de sa vie, nous sommes exclus du processus de concertation stratégique ?

Gouvernance partagée

Les jeunes générations le disent à voix haute, les plus anciens le pensent à voix basse depuis longtemps. Le désir d'être impliqué, écouté, entendu, pour participer à la stratégie de l'organisation est essentiel. Ces **composantes de l'engagement** pèsent parfois **autant que le salaire**.

La vague des « **entreprises à mission** », les consultations participatives internes, les hackathons, sont autant de nouvelles formes d'exercice collectif du pouvoir. C'est ce qu'en management nous appelons pudiquement la « gouvernance partagée » et c'est un enjeu qui concerne tous les dirigeants, indépendamment de la taille et du secteur d'activité. Quand les tâches au travail manquent de **sens**, participer à la mission de l'organisation devient vital pour le travailleur comme pour l'organisation.

Ces innovations préfigurent inéluctablement ce qui arrive de la pratique démocratique, où l'aspiration d'une plus grande implication de tous les citoyens est attendue. Par ses mécanismes de gouvernance et sa culture managériale, les organisations ont donc un rôle nouveau à jouer dans l'émergence d'une culture de la démocratie citoyenne.

Rôle névralgique

De nouveau, à peine sorti d'une crise qui a profondément éprouvé le rôle de manager, une nouvelle attente pointe à l'horizon. Le manager occupe une responsabilité citoyenne particulière qui est celle d'être un modèle dans sa manière d'exercer l'influence et la prise de décision collective. Rien que cela !

ANALYSE -

Managers : le monde d'après, c'est maintenant !

ANALYSE -

Nouveau mandat : comment le leader peut faire face aux défis inédits

Le rôle managérial, à toute échelle, est bien un exercice du pouvoir et de la citoyenneté à travers cela. A un moment de la démocratie où **l'abstention au vote** n'est plus qu'un simple enjeu de légitimité mais bien un risque républicain, à un moment où les institutions démocratiques manquent de souffle, construire une culture de la prise de décision partagée est un enjeu majeur. A la fois pour les organisations dans leur bonne santé collaborative mais également pour notre société dans sa capacité à « faire société » et à inventer les nouveaux modes de participation démocratiques désirés.

Si nous reconnaissons que nous sommes tous des citoyens à plein temps, alors les managers doivent aujourd'hui prendre conscience et investir pleinement ce rôle névralgique pour l'avenir de la démocratie qui est le leur : faciliter au sein de l'organisation la fabrique d'une citoyenneté active.

CHRONIQUE -

Le « mode projet » s'inviterait-il dans la gestion des carrières ?

CHRONIQUE -

Dirigeants, il est grand temps de jouer collectif mais attention aux pièges !

Ulysse Dorioz et Alexandre Berkesse

ANALYSE

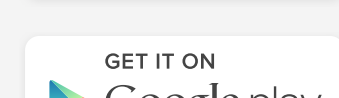
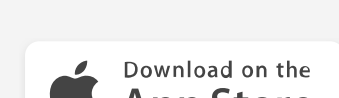
Gaz : le redoutable piège tendu par Poutine 🇫🇷

Même si l'Europe commence à réduire ses importations de gaz russe, l'envolée des prix assure des revenus record à Moscou pour financer la guerre en Ukraine. En menaçant d'un embargo sans passer à l'acte, les Européens sont tombés dans un engrenage Poutine est le grand vainqueur. Tout au moins jusqu'à présent.

Lire la suite

Les Echos / Idées & Débats / Leadership & management

LesEchos



Pratique

Service clients
Abonnement
Publicité
Abonnement presse numérique
Entités du groupe
Cookies
Mentions légales
Conditions générales et particulières
Politique de confidentialité
Charte éthique
Flux RSS
Archives
Plan du site

Services

Sommaire
En direct
Le Journal
Newsletters
Lire plus tard
Podcasts
Infographies
Vidéos
Théma
Mon compte

Le Groupe

Les Echos
Investir
Entrepreneurs
Les Echos Start
Série Limitée
Les Echos Week-End
Radio Classique
Connaissance des Arts
ImaginE
Les Echos événements
Annonces Légales
Marchés Publics