

# Les Cadres en Europe

*vision, rôles & valeurs*

Professional

Dirigente

Manager

Leader

Leder  
executive

Cuadro

Quadro

leader

Leider

Sjef

dirigeant

Führungskraft

Direttore

Ledare

Juin 2017

Chef

Menadžer

# Résumé

Nous, le personnel d'encadrement européen, pensons que les problèmes auxquels nos sociétés sont actuellement confrontées offrent également d'énormes opportunités, pour peu que nous parvenions à formuler une vision commune et inclusive pour un avenir plus souhaitable. Le défi est de structurer et de donner du sens à la complexité de la situation d'aujourd'hui, de manière à permettre le plein essor des potentiels individuels, organisationnels et sociétaux. Avec notre contribution, nous souhaitons mettre l'accent sur le **leadership** nécessaire à la fois pour formuler une vision inclusive et pour une mise en œuvre efficace et durable des initiatives proposées dans les domaines suivants

## Europe

Les soixante ans de gouvernance démocratique européenne ont entraîné la prospérité, la paix et créé une plateforme, qui nous permet de progresser ensemble. Nous devons maintenant utiliser la remise en question du statu quo avancée par certains acteurs anti-européens pour renouveler notre gouvernance européenne, tout en nous appuyant sur un modèle social européen >p. 3  
incontestablement réussi et unique en son genre.

## Economie

Rendre notre modèle de l'économie sociale de marché plus résistant aux transformations mondiales majeures. Cela signifie apprendre des erreurs du passé et revoir les règles du jeu. Il faut investir dans la croissance de qualité avec l'appui des technologies. >p. 4

## Société

La richesse de la diversité et du potentiel créatif de nos sociétés doit être mise à profit en permettant à tous de jouir de bonnes conditions de vie, tout en valorisant les minorités et les femmes. >p. 5

## Environnement

L'économie collaborative et l'économie circulaire démontrent que la croissance économique qualitative et un environnement sain vont de pair. >p. 6

## Culture, Éducation & Santé

Une société dynamique et autoréflexive a besoin de la culture et de l'éducation en tant que miroir et en tant que système intégré qui fournit aux individus les compétences nécessaires pour les défis futurs. Un système de santé durable doit se concentrer davantage sur la prévention dans tous les domaines de la vie. >p. 6

## Management & Leadership

Sans acteurs capables de mettre à profit la complexité du monde en lui donnant un sens et une structure, nous ne pourrions être à la hauteur de nos ambitions légitimes. Nous avons besoin de plus de « bâtisseurs de ponts » capables de permettre le développement des personnes, des organisations et des politiques à partir des ressources dont nous disposons déjà. >p. 7

# Introduction

L'Europe traverse une phase de crise profonde de nature politique, économique, sociale et identitaire. Dans un contexte mondial marqué par des incertitudes grandissantes, des tensions montantes au niveau géopolitique et des faiblesses structurelles persistantes, l'Europe semble avoir perdu sa capacité à élaborer une vision commune de sa position au niveau mondial. Depuis le milieu des années 2000, le projet européen a perdu progressivement de son attrait, tant parmi ses citoyens que globalement, en tant que modèle de développement économique et de construction politique. L'absence d'une vision claire, partagée et opérationnelle sur un avenir commun et la frilosité des solutions proposées au niveau européen ont des effets négatifs importants sur la crédibilité de l'Europe en tant qu'entité politique opérationnelle.

C'est dans cette perspective - mais aussi pour tenter de contrer les réponses simplistes qui pourraient être données à des problèmes dont les racines sont profondes - que nous souhaitons présenter ce document, afin de donner un bref aperçu de notre vision de l'Europe actuelle, de ses principaux défis et de la direction que devraient prendre les solutions que nous jugeons appropriées. Inspiré par ses activités quotidiennes d'intermédiaire entre les besoins et les attentes des employeurs et des travailleurs, le personnel d'encadrement européen souhaite contribuer à tisser des liens solides entre les diverses forces de la société européenne et participer au débat public sur la base de ses compétences et valeurs. Nous croyons que la participation des différents groupes qui animent nos sociétés est le meilleur antidote au désintérêt croissant de tant de citoyens. Et nous croyons qu'il est de notre devoir, de participer à un tel débat avec des idées solides et axées sur les connaissances, pour apporter notre soutien aux décideurs politiques.

À cette occasion, nous souhaitons remercier la CIDA, notre organisation membre italienne, pour avoir lancé le débat sur ce document fondamental au niveau européen grâce à son étude sur les valeurs et les attitudes du personnel d'encadrement.

## Où nous en sommes aujourd'hui

La période actuelle est caractérisée par un haut degré de volatilité et des conditions économiques, sociétales et politiques évoluant très rapidement. Le monde doit être structuré dans sa complexité pour que nous puissions faire face aux problèmes auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui. Des réponses simplistes nous écarteraient de ce qui compte vraiment : préparer un avenir plus souhaitable, inclusif et durable.

Ces changements offrent d'énormes possibilités pour l'Europe. Le défi est de structurer cette complexité de sorte qu'elle puisse permettre l'épanouissement des personnes et le plein essor des organisations et des sociétés. Si l'analyse et les propositions sont certainement complexes, en revanche, la nature de notre appel ne l'est pas. Nous proposons une vision inclusive et durable pour un avenir plus souhaitable qui nécessite des *leaders* responsables : dans les entreprises, en politique et au sein de la société civile.

Le *leadership* signifie concevoir, planifier et mettre en place des mesures dans le souci de garantir le bon fonctionnement de l'organisation, d'avoir un impact social positif et de préserver notre environnement. Dans ce sens, nous prôtons un *leadership* qui soit capable de construire un avenir plein d'opportunités sur la base des capacités et des ressources dont nous disposons aujourd'hui.

Les visions sociétales à grande échelle telles qu'elles ont été exprimées à travers les utopies se sont avérées en contradiction avec les réalités complexes vécues par les citoyens. Même si nous avons besoin de notre imaginaire pour créer une vision de l'avenir, il est essentiel de la fonder sur ce qui existe réellement dans toute sa complexité. L'histoire nous enseigne à quel point les hypothèses simplistes sur la nature humaine ou l'essence de la société peuvent être préjudiciables.

Les réponses simplistes des mouvements anti-Européens ne sont qu'un symptôme d'un certain nombre de problèmes sous-jacents. Contrer cette rhétorique par une explication partielle des raisons ne suffira pas.

**Une vision  
centrée  
sur  
l'humain :  
écouter et  
respecter.**

Le problème réside dans le fait de ne pas avoir trouvé de nouveaux moyens pour superviser et utiliser la complexité des problèmes, des responsabilités et des opportunités cachées. À cet égard, s'en remettre au déterminisme technologique<sup>1</sup> est une erreur, car cela suppose que la technologie en tant que force externe pourraient résoudre nos problèmes, alors que ceux-ci sont élaborés et développés dans un contexte social, et donc non externe.

Nous devons désormais utiliser les progrès technologiques en tant qu'outil pour améliorer la vie des citoyens : de la collecte de données publiques à la conception de politiques publiques au service des personnes de manière ciblée.

Les cadres et professionnels européens jouent un rôle important en tant qu'intermédiaires et facilitateurs des organisations dans lesquelles ils travaillent, sans ignorer les grands problèmes auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui. Nous souhaitons promouvoir une vision à long et moyen terme qui encourage l'innovation créative comme principal antidote à la stagnation et à l'isolement. Le document « Cadres en Europe - vision, rôles et valeurs » devient ainsi une référence pour soutenir les efforts visant le renouveau démocratique de l'Europe.

---

\* Le « déterminisme technologique » renvoie à l'idée selon laquelle la technologie définit la manière dont les sociétés fonctionnent et évoluent. Cette approche ne tient pas compte du contexte socioculturel dans lequel la technologie est créée et développée.



## La vision des cadres pour l'Europe

L'histoire de l'Europe est très controversée : elle est marquée par de grandes tragédies et des progrès sociaux, culturels et politiques spectaculaires. Après des siècles de confrontation, le projet politique de l'Union européenne est inspiré par l'acceptation et la célébration de la diversité, une source de richesse partagée. Les problèmes de l'Europe d'aujourd'hui ne sont pas les résultats d'une catastrophe naturelle mais plutôt de l'action des êtres humains. C'est la raison pour laquelle nous pouvons les surmonter à travers des visions et des stratégies.



## Unie dans les opportunités

**Restaurer la crédibilité et la confiance dans les institutions européennes en respectant le principe de subsidiarité et réaffirmer ainsi l'importance du modèle social européen.**

La démocratie européenne, bien que remise en question par les mouvements anti-européens (qui confondent le système démocratique en tant que tel avec sa gouvernance), n'a jamais été aussi forte. Précisément, la remise en question du statu quo, qui a été exprimée lors des élections et des référendums récents, prouve la force de l'innovation démocratique. Le signal d'un renouveau démocratique est clair. L'ignorer, c'est ignorer nos propres responsabilités.

**Confondre  
gouvernance  
et système  
est  
dangereux**

Nous devons maintenant passer à l'étape suivante – concevoir un renouvellement démocratique en utilisant les énormes ressources du continent.

Avant toute chose, nous devons renouveler l'Union européenne par des moyens démocratiques. Il faut veiller à ce que le discours politique se concentre sur la « valeur ajoutée » fondamentale de l'Union, centrée sur les quatre libertés. En respectant le principe de subsidiarité, c'est-à-dire en ne réglementant au niveau européen que les questions qui ne peuvent être traitées de manière satisfaisante au niveau national, régional ou local, nous retrouverons la confiance des citoyens que l'UE leur est bénéfique, malgré les tentatives toujours plus fréquentes de « dénigrement de l'UE » de la part des politiciens nationaux.

**Renouveau  
démocratique**

Deuxièmement, l'Europe a besoin d'investissements à grande échelle dans **l'éducation et la formation**, en utilisant les meilleures pratiques identifiées sans imposer un modèle unique. Ce dont nous avons besoin aujourd'hui, c'est de fournir de l'information en matière d'éducation. Une éducation européenne sensibilise à la diversité européenne, améliore les compétences transversales grâce à un apprentissage basé sur des perspectives multiples et favorise la diffusion de nouveaux modèles numériques d'apprentissage.

Enfin, nous devons veiller à renforcer le **modèle social européen**, fondement de notre bien-être économique commun. Nous devons organiser le réservoir de diversité du continent par un renouvellement fondamental et un renforcement du **dialogue social européen** à tous les niveaux et, de façon plus large, de la représentation de la société civile, y compris à travers le Comité économique et social européen (CESE). Alors, nous serons capables d'utiliser le pouvoir transformateur des pratiques innovatrices pour l'ensemble de la société. En tant que l'un des six partenaires sociaux européens interprofessionnels formellement reconnus par la Commission européenne, la Confédération Européenne des Cadres défend (également à travers ses fédérations professionnelles) la valeur et la potentialité du dialogue social, qu'elle conçoit comme l'un des fondements de l'Europe sociale. Nos membres, aussi bien au niveau national que sectoriel, participent aux différents mécanismes institutionnels prévus dans le cadre de ce dialogue, en permettant une représentation plus équilibrée de toutes les catégories d'employées.

**Le rôle  
actif des  
cadres**

Dans ce contexte, le dialogue social sectoriel joue un rôle crucial en ce qui concerne les nombreux changements apportés par la transition énergétique et la transition numérique : dans ces cas précis, le dialogue social peut aider à prévoir les conséquences professionnelles, sociales et économiques de ces changements. En raison de sa capacité à produire une vision à long terme renforcée par ses compétences, le personnel d'encadrement doit faire partie intégrante de ce schéma.



## Pour un nouveau paradigme

**Réformer notre modèle économique pour le rendre plus résistant aux transformations globales en cours en évitant les erreurs du passé afin de préserver les principes de l'économie sociale de marché.**

Un capitalisme financier de plus en plus monopoliste, de profondes différences économiques à la fois au sein et entre les pays européens et une augmentation de la concentration du marché dans de nombreux secteurs : les symptômes d'un système économique ayant besoin de changement ne pourraient pas être plus clairs. Nous devons transformer notre économie en un système favorisant la croissance qualitative, durable, inclusive et au service des individus.

La concurrence économique, le développement et l'innovation et la réorganisation des processus de production par le biais des technologies numériques impliquent une échelle d'investissements et une organisation des connaissances qui ne peuvent être qu'à la portée des méga-régions mondiales. Cependant, le risque existe qu'une recrudescence des difficultés puisse mener à la peur et au repli sur soi, dans le but de défendre les niveaux de richesse obtenus en érigeant des barrières et en adoptant des approches isolationnistes. Ces tendances causeraient des dégâts irréparables aux générations futures, étouffant ce processus d'unification et d'échanges entre les différentes cultures, qui a indubitablement amélioré, au cours des soixante dernières années, le niveau de vie de tous les Européens.

**Les enjeux  
mondiaux  
et le risque  
de repli**

Des temps nouveaux exigent de nouvelles règles. Le modèle de **l'économie sociale de marché** a nourri une économie qui demeure encore aujourd'hui parmi les plus solides du monde et qui a assuré un niveau de protection sociale sans égal. Cependant, ce modèle doit s'adapter au 21<sup>ème</sup> siècle pour qu'il ne soit pas seulement un slogan.

**Orienter  
notre modèle  
économique**

Une économie sociale de marché renouvelée doit préserver une véritable concurrence plutôt que le capitalisme de connivence, s'adapter aux normes sociales et environnementales délibérées et être contrôlée par des institutions remodelées. Les politiques économiques doivent être repensées, car elles sont mises en œuvre par un nombre croissant d'acteurs, tant publics que privés et à tous les niveaux.

La révolution numérique offre un potentiel énorme en tant que levier pour atteindre les objectifs sociaux et environnementaux. Les nouvelles technologies ne sont pas essentiellement perturbatrices, mais les facteurs qui les causent le sont. Par conséquent, les investissements technologiques doivent servir le bien commun.

L'Europe doit maintenir et développer son potentiel industriel et sa production grâce à une orientation économique innovante, qualitative et durable. Ce positionnement fera de l'Europe l'un des chefs de file des technologies au service de l'homme et de l'environnement, créant ainsi un nouvel atout concurrentiel.



## Un vivier d'expériences

**Tirer le meilleur parti de la diversité que représente la richesse de l'Europe, dans le but de renforcer une société de l'intégration inclusive capable de prévenir la détresse sociale et d'exploiter pleinement son potentiel.**

Nos sociétés européennes modernes sont caractérisées par la **diversité** sous tous ses aspects. Les pays européens ont réussi à mettre en place des systèmes sociaux qui se caractérisent par un haut degré de pluralisme institutionnellement protégé. Cependant, les disparités socio-économiques ainsi que les critiques qui remettent en question l'essence même de la diversité européenne continuent à augmenter. Il faut combattre fermement le racisme, le sexisme ou toute autre forme de comportement ou de discours discriminatoire portant atteinte aux droits de l'homme et à la démocratie.

Les problèmes liés au manque d'intégration, à l'extrémisme et à l'augmentation de la précarité du travail ne peuvent être réglés au moyen de politiques isolationnistes. Le principal défi reste donc de créer de nouvelles opportunités pour les entreprises et les particuliers, d'accroître l'inclusion sociale et d'instaurer de nouveaux espaces de dialogue sociétal, en particulier pour les échanges intra-européens et la mobilité. En outre, suite aux grands mouvements migratoires mondiaux, un autre défi majeur s'ajoute pour l'Europe : le défi d'intégrer, de manière mutuellement satisfaisante, un nombre croissant de personnes issues parfois de contextes culturels et sociétaux profondément différents.

**La création  
de nouvelles  
opportunités  
et favoriser  
la mobilité**

Le rôle des États dans les politiques sociales est de fournir **des conditions de vie de base** à tous. Un climat de peur de « déclasser socio-économique » constitue un danger explosif pour la cohésion sociale. L'UE peut intervenir – et intervient déjà – en comparant les solutions nationales et en fixant des normes minimales.

Les changements démographiques, notamment le vieillissement de la population, nécessitent de concevoir et d'adapter les services publics en Europe aux besoins d'un éventail d'utilisateurs de plus en plus diversifié. Par conséquent, les administrations auront précisément besoin de devenir plus « intelligentes » de manière à améliorer leurs services. En outre, les entreprises auront besoin d'un soutien en matière de développement d'infrastructures et de compétences en **diversité**.

**Le  
changement  
démogra-  
phique et  
l'égalité des  
chances**

Une attention toute particulière doit être accordée au fait de rendre **l'égalité des genres** plus efficace, y compris en ce qui concerne les salaires. Il existe de nombreuses réglementations soulignant la nécessité de rééquilibrer les pourcentages d'hommes et de femmes dans les postes de direction et au niveau de l'avancement professionnel. Cependant, les femmes occupant des postes de direction restent minoritaires, et la reconnaissance de leur succès professionnel est souvent ignorée ou retardée. Dès lors, le personnel d'encadrement européen renouvelle sa demande aux décideurs politiques de rendre l'égalité des genres plus efficace, à travers des mesures qui favorisent un partage équitable des responsabilités familiales entre les hommes et les femmes.



## Préserver notre avenir

La protection de l'environnement n'est plus en opposition avec la croissance économique, mais devient plutôt la source d'une production qualitative de richesse.

L'adoption des objectifs de développement durable (SDG) par les Nations unies a marqué une étape importante dans la prise de conscience de l'interdépendance entre la société, l'économie et l'écologie. Outre le droit à un environnement sain et préservé, des raisons économiques ont prouvé l'importance d'investir dans le **développement durable**. Les innovations dans le domaine des nouvelles technologies, de l'économie circulaire et de l'économie de partage commencent à changer toute la chaîne de production industrielle. Ce phénomène permet de dépasser l'antinomie entre l'environnement et l'économie.

En ce qui concerne les énergies renouvelables, les biotechnologies ou une agriculture plus durable, préserver la nature en apprenant d'elle permet de développer une croissance qualitative. Nous aurons tous à développer les valeurs et les aptitudes nécessaires pour créer une croissance qualitative face à ce nouveau contexte.

Le défi sera étroitement lié au **timing** : les administrations publiques et les entreprises doivent revoir et éventuellement transformer leurs façons d'agir. L'œuvre de sensibilisation ne sera pas suffisante pour limiter les émissions de gaz à effet de serre dans le temps. L'Europe devra **être en première ligne** dans le processus de transition à travers l'adoption des mesures politiques en Europe et des négociations au niveau international. L'Europe devra faire preuve de leadership dans le suivi de l'Accord de Paris (CCNUCC) en matière de politiques visant le changement climatique et la protection de l'environnement.

**La protection de l'environnement est aussi une question de timing**



## Se préparer pour demain

Nous avons besoin d'un système éducatif moderne et interconnecté qui dote la société des compétences nécessaires pour inventer de nouveaux modèles sociaux et économiques. Le renforcement de la culture augmente la créativité et l'autoréflexion nécessaires dans un monde en mutation. Un système de soins de santé viable commence par les bases : la prévention.

La culture sert de miroir critique à la société, brisant les barrières entre ses différents groupes. De plus, la culture joue un rôle majeur dans la stimulation de la **créativité et de l'innovation**. Sans une voix créatrice, une société peut s'éteindre. L'importance de promouvoir la créativité au travail est sans aucun doute un atout majeur pour les salariés en général et le personnel d'encadrement en particulier.

**Développer un sens critique**

L'éducation reste fondamentale lorsqu'il s'agit de fixer les conditions préalables à la création d'un avenir plus souhaitable. Des compétences techniques à l'ère du numérique à de nouveaux espaces créatifs dans lesquels des compétences transversales peuvent être acquises seront nécessaires : la fourniture de ces compétences devra être assurée par de nouvelles institutions d'enseignement, avec plus d'échanges et de communication tout le long de la vie.

**Les compétences transversales sont aussi importantes que les compétences techniques**

Plus que jamais, nous devons investir massivement et à tous les niveaux dans l'éducation pour accroître l'innovation et cultiver les valeurs démocratiques. La diversité des modèles éducatifs européens doit conduire à des échanges croissants à tous les niveaux. Au niveau universitaire, nous devons maintenir la liberté académique et le soutien financier pour toutes les disciplines scientifiques. Les disciplines STIM sont cruciales pour l'innovation technologique, mais aussi les sciences humaines sont nécessaires en période de transformations sociales fondamentales. Elles fournissent des recherches **indépendantes** sur les modèles sociaux, politiques, économiques et culturels existants et potentiels.

Avec une population qui vieillit et des habitudes de vie qui exercent une pression sur les systèmes de santé nationaux, il est de la plus haute importance de s'attaquer au fond du problème en mettant de plus en plus l'accent sur la **prévention**. Il faut accorder une attention toute particulière aux risques psycho-sociaux sur le lieu de travail – une question qui concerne en particulier le personnel d'encadrement. Créer un environnement favorable sur le lieu de travail est essentiel pour aborder ce problème.



## Compétence, vision, réalisation & responsabilité

Au-delà de la capacité de vision, nous avons besoin de personnes avec les bonnes compétences pour faciliter le changement. Un nouvel ensemble de compétences et d'aptitudes est nécessaire pour que le leadership holistique s'oriente vers un avenir plus inclusif et durable. Le personnel d'encadrement doit être capable de faciliter les compétences, posséder une vision à long terme ainsi que la capacité d'élaborer les bonnes stratégies de mise en œuvre dont la société a besoin. Ces qualités, nous voulons les mettre au profit de la société.

Outre les politiques publiques nécessaires pour renouveler l'Europe, des changements vers un avenir plus souhaitable se produiront grâce à des pratiques innovantes au sein des organisations privées et publiques. Dans ce cas, indépendamment et en plus de ses tâches professionnelles individuelles, le personnel d'encadrement joue un rôle clé en tant **qu'intermédiaire** entre les employeurs et les travailleurs : il met en place des stratégies d'entreprise, donne l'exemple et favorise les espaces d'innovation. Même si des différences dans les styles de gestion existent, nous partageons les vertus de l'autonomie, de la responsabilité, du mérite, de la compétence, de l'efficacité et du dialogue. Ces vertus sont le fondement d'une culture de *management* européenne commune que nous voulons promouvoir. En tant que membres actifs de la société, nous voulons contribuer au projet de renouvellement européen par notre compétence, notre vision et nos capacités de mise en œuvre.

Premièrement, nous aimerions promouvoir les compétences qui caractérisent le personnel d'encadrement. Dans une économie mondiale qui évolue rapidement, la capacité de changer et de tester ses propres hypothèses est devenue plus importante que jamais. Par conséquent, un esprit critique capable de donner un sens aux diverses perspectives doit être cultivé dans tous les établissements d'enseignement. Les **compétences transversales** permettent de s'engager de manière créative et structurée dans de nouvelles situations et d'aborder de nouvelles connaissances. Les compétences émotionnelles telles que l'empathie doivent être également enseignées par des méthodes non conventionnelles de sorte à relier l'expérience personnelle à de nouveaux modèles d'apprentissage tout au long de la vie.

**Un esprit critique pour l'avenir**

Deuxièmement, ces compétences créent un espace pour des visions émergentes de l'avenir. En période de stagnation et de recherche de nouveaux modèles, nous devons encourager l'apparition de **nouveaux environnements** capables de produire des projets inclusifs et durables pour la société. Les technologies numériques peuvent aider à concevoir de nouveaux types de réseaux élaborant des visions à la fois générales et spécifiques à un domaine. Ici, nous voyons les administrations publiques comme des facilitateurs, créant les infrastructures nécessaires pour préparer les réseaux de demain.

**Créer des réseaux pour l'innovation**

Et troisièmement, nous avons besoin de dirigeants compétents qui permettent la mise en œuvre de ces visions. Outre la compétence, une mise en œuvre réussie requiert de l'expérience et un sens fort du devoir. Les transformations technologiques et la complexification des tâches semblent rendre cette notion obsolète. Bien au contraire : dans les périodes où les possibilités semblent infinies, la décision sur la direction à prendre devient fondamentale. Seul le personnel d'encadrement ayant des valeurs fortes et un sens de la **responsabilité** pourra adopter des mesures stratégiques dans le sens d'un avenir plus durable et plus inclusif. Œuvrer dans la bonne direction devient certainement une démarche plus collaborative, mais seuls quelques-un(e)s seront capables d'avoir une vision plus globale et de faciliter le développement des compétences nécessaires.

**Une mise en œuvre à travers un leadership responsable**

# Nos valeurs

Le personnel d'encadrement européen, qui adhère à l'action de la CEC et reconnaît ses organisations membres en tant qu'organes de représentation de sa voix, a l'intention de jouer un rôle constructif et facilitant, en tant que composante indépendante de la société caractérisée par ses compétences et ses aptitudes professionnelles, pour la construction d'une Europe renouvelée. Dans l'exécution de ses tâches, il conçoit les valeurs énumérées ci-dessous comme une « boussole » pour ses actions. Ce Manifeste est une preuve de son engagement à construire une Union renouvelée qui correspond mieux aux attentes des personnes.

## Liberté et égalité des chances

Pour garantir la liberté, nous devons habiliter les individus par des mesures positives, qui créent des espaces de sécurité dans lesquels ils peuvent réaliser leur potentiel. L'égalité de traitement et l'implémentation de politiques réellement antidiscriminatoires dans tous les domaines de la vie sociale sont le fondement de telles espaces de liberté. L'engagement à lutter contre les inégalités sociales résultant de processus économiques abusifs et basés sur la spéculation permet de contrer les obstacles qui entravent le plein exercice de la démocratie économique.

## Solidarité et inclusion

Les humains et leurs besoins doivent être au centre de nos actions. Seul un climat de respect pour la diversité et pour le développement du potentiel personnel peut créer l'espace nécessaire dans lequel la solidarité et l'inclusion fleurissent. Nous devons encourager l'intégration sociale par des processus plus participatifs, par l'adoption d'une position ferme contre l'intolérance et par un environnement de travail confiant. Mettre l'individu au centre implique également une ouverture à une nouvelle sensibilité envers des problèmes comme l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et l'amélioration continue des systèmes d'aide sociale pour mieux répondre aux besoins du personnel travailleur.

## Progrès

L'idée d'un progrès linéaire et purement quantitatif s'est révélée contraire aux besoins et aux capacités humaines. Nous devons redéfinir le progrès en l'alignant aux valeurs et aux visions concrètes et spécifiques des domaines concernés pour pouvoir le mesurer. Afin de garantir la durabilité du progrès, le processus doit être délibéré démocratiquement. Les stratégies de croissance économique doivent être basées sur un principe d'efficacité dans la gestion des entreprises, ce qui favorise une approche stratégique à long terme plutôt que la concrétisation d'un avantage commercial immédiat.

## Transparence

Les processus décisionnels doivent être visibles et transparents, dans l'arène publique et au niveau d'entreprise, afin de garantir le contrôle démocratique des institutions et dans la société. Les mesures visant à augmenter la transparence doivent tenir compte du respect de la vie privée et être soumises au contrôle démocratique.

## Responsabilité et éthique - montrer l'exemple

Dans l'ère des « guerres d'information » et de l'information ubiquitaire, la responsabilité gagne en importance : les faits doivent être contextualisés, remplis de sens et alignés à une vision pour le progrès. Le personnel d'encadrement joue un rôle clé dans la société et doit se montrer à la hauteur de ses responsabilités à travers un impact social positif. L'éthique comportementale est l'une des valeurs intrinsèques du personnel d'encadrement, qui doit concevoir la nécessité de montrer l'exemple comme une forme concrète d'esprit civique et, par conséquent, intégrer l'adhésion aux valeurs éthiques à chaque étape de la conduite de ses affaires.

## Mérite

Nous croyons à un environnement social et d'entreprise dans lequel les compétences individuelles constituent la base du succès professionnel de chacun et chacune. Les personnes que nous représentons se caractérisent par leurs connaissances et leurs aptitudes, qu'ils/elles mettent à disposition de l'entreprise pour laquelle ils/elles travaillent et de la société dans laquelle ils/elles opèrent. Nous devons augmenter la mobilité sociale et défier les mécanismes qui permettent d'atteindre le succès sans mérite. Une attention particulière doit être accordée à la mise en œuvre efficace du renouvellement des générations, de l'égalité des chances et de la non-discrimination en tant que critères supplémentaires lors de la sélection du personnel et de la progression de carrière.

## Développement durable

Nous devons intégrer une manière de penser et un comportement durable à tous les domaines de la vie et de l'activité professionnelle. Il est de notre devoir de faire parvenir aux générations futures un environnement sain, une société inclusive et une économie bénéfique pour tous les membres de la société. Le principe du développement doit devenir un objectif fondamental pour permettre l'amélioration des conditions à la fois des individus et de la société en général, et doit laisser assez d'espace pour la formation d'un sentier de croissance individuel global.

# Contactez-nous

[www.cec-managers.org](http://www.cec-managers.org)

## **Bureau**

info@cec-managers.org  
+32 2 420 10 51

CEC European Managers  
Rue de la Loi 81a  
B - 1040 Bruxelles

Suivez-nous



**EUROPEAN MANAGERS**

## **Directeur du bureau**

Matteo Matarazzo  
+32 2 420 10 51  
matarazzo@cec-managers.org

## **Responsable communication et politiques publiques**

Jean-Philippe Steeger  
+32 2 420 08 23

12.6.2017  
par CEC European Managers