



## Le rôle des cadres dans la construction de l'avenir de l'Europe

**Lyon, 8 octobre 2021 – Hôtel Novotel Lyon Gerland Musée des Confluences  
9h30 – 12h30**

L'idéal européen a commencé à se structurer il y a plus de 70 ans, date à laquelle les cadres européens décidaient de s'engager sur la voie des affaires européennes, en créant en 1951 la Confédération Internationale des Cadres (CIC), qui deviendra plus tard la Confédération Européenne des Cadres (CEC European Managers). Tout comme l'étaient les réflexions des Etats membres fondateurs, la logique était avant tout économique et industrielle. Puis dans les années 80, les préoccupations sont devenues plus sociales, s'articulant autour des conditions de travail ou des rémunérations. Le dialogue social s'est organisé à l'échelon européen, avec la participation des organisations des cadres (dont le statut avait été reconnu au travers de la résolution Gil-Robles).

Depuis l'Union s'est élargie, a vécu des crises économiques et financières et même des désamours. La conclusion vint que l'Europe devait aussi se fonder sur des piliers sociaux et que le dialogue social en serait un vecteur essentiel. Pour autant, quelques années plus tard, il faut bien se rendre à l'évidence que ce même dialogue social peine à engendrer des résultats probants et que les décideurs politiques préfèrent de plus en plus des échanges avec des citoyens tirés au sort ou des experts qui ne sont d'ailleurs pas toujours en lien avec le terrain.

Par-dessus tout, la crise sanitaire que le monde vit depuis un an et demi, témoigne de combien certains choix passés se sont montrés inadaptés et risqués, en matière de santé, d'indépendance industrielle et de choix environnemental. Devant tous ces défis, une catégorie de travailleurs se sent particulièrement engagé et souhaite influencer les débats, ce sont les cadres.

Dans le cadre de la Conférence sur l'avenir de l'Europe, des perspectives réelles s'ouvrent à la participation des citoyens à la prise de décision. L'initiative de la Conférence sur l'avenir de l'Europe, lancée en mai 2020, représente l'une des priorités de l'agenda politique européen pour les mois à venir. La France, qui assumera la Présidence de l'Union européenne au premier semestre 2022, attribue une grande importance à la bonne réussite de la Conférence, dont les travaux devraient s'achever au printemps 2022. Les conclusions élaborées dans le cadre des différents événements organisés autour de la Conférence contribueront à façonner les priorités



## Congrès 2021 de Lyon /// Conférence /// 70<sup>ème</sup> anniversaire de la CEC

politiques de la Présidence française de l'UE, alors que dans le même temps les autres pays européens organisent des initiatives de la même tenue.

Le moment est donc particulièrement propice pour organiser notre évènement autour de l'Europe. En coopération avec la CFE-CGC, nous discuterons, avec le soutien d'experts de la société civile, des représentants des organisations de cadres et des institutions européennes, combien ces cadres ont à cœur d'agir, quels sont les outils en leur possession, et comment ils comptent peser sur cet avenir européen.

## Programme

**Messages vidéos** de **Eva Maydell**, députée européenne et Présidente de European Movement International, **Christa Schweng**, Présidente du Comité économique et social européen et **Clément Beaune**, Secrétaire d'Etat chargé des affaires européennes.

9h30 – 9 h 45 : **Bienvenue et introduction** par Maxime Legrand, Président de la CEC et François Hommeril, Président de la CFE-CGC

9h45 – 11h00 : **Première section – comment les cadres peuvent parler d'Europe sur le lieu de travail et en tant que citoyens ?** Comment contribuent-ils à sa construction?

Dans cette section, nous discuterons de l'exemple des Comités d'entreprise européens en tant que lieu de discussion des différents implications de l'UE sur le lieu de travail, mais aussi de l'action de la CFE-CGC en tant que partenaire social national et « acteur civique ».

Intervenants prévus (modération: Maxime Legrand)

- Véronique Biarnaix-Roche, Secrétaire du CEE de Rio Tinto et membre du CESE français pour la CFE-CGC
- Anne-Catherine Cudennec, Secrétaire-nationale CFE-CGC à l'Europe et à l'international
- Pierre Maupoint de Vandeul, Officier de Marine Marchande, Expert Maritime, Président CFE-CGC MARINE

11h00 – 11h10: pause-café

11h10 – 12h15 : **Deuxième section: débat autour de la Conférence sur l'avenir de l'Europe** (modération: Matteo Matarazzo)

- Introduction sur la Conférence sur l'avenir de l'Europe: objectifs, structure et chronologie.
- Présentation et discussion sur les **thématiques** : vers une position des cadres européens

12h15 – 12h30 – **conclusions**



## Le rôle des cadres dans la construction de l'avenir de l'Europe – Lyon, le 8 octobre 2021

### Développer la contribution de la CEC à la Conférence sur l'avenir de l'Europe – **notes préparatoires**

Quelle est la position de départ de la CEC pour les **thèmes** de la COFOE mentionnés ci-dessous ?



#### 1. Changement climatique et environnement

La transition vers un système économique neutre en carbone est une nécessité scientifique, comme le démontrent les effets de plus en plus marqués du changement climatique sur notre vie quotidienne. Elle constitue également une occasion historique de création de valeur à long terme dans le respect des limites planétaires et des besoins sociaux. Ce processus requiert une nouvelle compréhension des défis et des opportunités

de la durabilité, par la conception de trajectoires qui répondent simultanément à ses multiples dimensions. Comme l'a montré l'étude de la CEC European Managers « Leadership durable en Europe », la dimension environnementale est particulièrement peu présente dans l'activité des cadres. Il existe en outre un décalage entre l'ambition de durabilité et la réalité du management.

Pour que ce processus soit couronné de succès, il est essentiel de renforcer le savoir-faire en matière de gestion de cette transition, comme le souligne la CEC avec son projet européen sur le Leadership durable. Les cadres sont en première ligne ; il faut leur donner les moyens de mieux développer le potentiel des employés, de favoriser l'innovation durable et de saisir les opportunités qu'offre la réglementation. A défaut, la législation, y compris en matière de gouvernance d'entreprise durable, se bornera à cocher des cases sans créer d'impact structurel. Il est nécessaire d'activer de nouveaux types d'instruments pour soutenir les cadres dans cette voie — des espaces d'expérimentation juridiques et fiscaux pour les innovateurs de la durabilité, la création d'écosystèmes commerciaux durables à l'échelle locale et régionale, ou encore l'exploration de l'innovation dans les domaines de l'économie circulaire, régénérative et des ressources communes.



Congrès 2021 de Lyon /// **Conférence** /// 70<sup>ème</sup> anniversaire de la CEC



## 2. Une économie plus forte, justice sociale et emploi

Si un rebond économique vigoureux semble se profiler dans l'Union européenne après la crise de la Covid, il est fondamental que les décideurs politiques, à tous les niveaux, créent les conditions cadres nécessaires pour que la reprise devienne structurelle. Appréhender la croissance économique sous un angle quantitatif n'est plus acceptable, car cette approche est en conflit avec la

nécessité d'une transition vers un modèle socialement plus juste et écologiquement plus durable. Pour créer de nouveaux emplois durables, il faudra également que les cadres favorisent une innovation entrepreneuriale durable.

Concernant l'emploi, à l'heure où les changements technologiques accélèrent l'évolution du monde du travail, nos systèmes de sécurité sociale doivent évoluer. Pour rester efficace, le modèle social européen doit évoluer vers une protection sociale universelle qui garantit à tous les travailleurs des niveaux de protection adéquats, quel que soit leur statut professionnel ou le lieu où ils résident. Et à l'inverse, la contribution au financement de la protection sociale doit être une exigence qui s'applique à tous les acteurs économiques, indépendamment de leur classification formelle ou de leur localisation.

Le dialogue social et la libre interaction entre ses acteurs sont indispensables si nous voulons que les droits sociaux et du travail continuent à offrir une protection adéquate. Le soutien à la négociation collective et au bon fonctionnement d'un système solide de relations industrielles contribue à élaborer les solutions les plus efficaces aux défis liés à l'emploi, en combinant le respect des spécificités nationales et la nécessité de définir des normes communes minimales.



### 3. Valeurs et droits, État de droit, sécurité

À l'heure où les droits fondamentaux sont fragilisés, l'UE a besoin d'un plus grand nombre de bâtisseurs de ponts capables de créer des trajectoires tournées vers l'avenir et fondées sur des valeurs communes. À cet égard, le lieu de travail, et les cadres en particulier, jouent un important rôle d'intégrateurs en tant que leviers pour que des changements systémiques interviennent à tous

les niveaux de la société, en renforçant le sentiment d'appartenance et en contribuant à lutter contre l'isolement et le séparatisme.

L'Europe repose sur le principe de l'unité dans la diversité, qui ne laisse aucune place à la discrimination quelle qu'elle soit. L'intégration de cette diversité dans une société où chacun a la possibilité d'exprimer son potentiel est à la fois une source de prospérité économique et moteur de la cohésion sociale. Pour que l'économie déploie tout son potentiel, les aptitudes, les compétences et les connaissances de tous doivent être mises à profit dans le respect des spécificités de chacun.

En ce qui concerne la question de l'égalité des genres et la participation des femmes à la main-d'œuvre, CEC European Managers plaide depuis longtemps en faveur d'une augmentation de la prise de responsabilités managériales par les femmes : il s'agit d'une responsabilité partagée, qui commence par la facilitation de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et des pratiques professionnelles, et qui devrait inclure des initiatives législatives spécifiques telles que des quotas.

La sous-représentation sur le marché du travail s'étend à d'autres minorités, dont la diversité doit être traitée par une approche spécifique de gestion de la diversité qui, au lieu de pousser vers une culture majoritaire idéalisée et neutre, crée un espace pour une intégration efficace.



#### 4. Transformation numérique

La numérisation et l'intelligence artificielle pourraient devenir des catalyseurs majeurs pour le développement de modèles d'entreprise innovants, la réindustrialisation durable ainsi que la mesure et l'orientation des performances en matière de durabilité. Les effets positifs potentiels pour la société sont immenses, mais ils exigent d'être gérés avec clairvoyance, compétence, une éthique forte et un objectif partagé. Compte tenu des visions concurrentes du développement numérique au-delà de

l'Europe, il est important d'investir dans un processus de transformation numérique qui, dans chacune de ses applications, est inclusif et centré sur l'humain, contribue à la souveraineté et a une incidence positive à long terme sur le système économique souvent décentralisé de l'Europe.

Outre l'amélioration de l'infrastructure numérique de l'UE, la création d'un marché unique numérique et l'investissement dans les compétences numériques, la numérisation devrait être intégrée à la stratégie industrielle de l'UE. Il faudra pour cela s'appuyer sur les points forts de notre économie et sur la structure économique actuelle, par exemple en répondant aux besoins des PME, et développer une autonomie stratégique dans les domaines clés du numérique.

Proposer la formation nécessaire à celles et ceux qui sont chargés de concevoir et de mettre en œuvre la numérisation est une condition préalable pour que cette transition serve l'objectif général, en ne laissant personne de côté. Les cadres sont des acteurs incontournables du processus d'adaptation des entreprises aux nouvelles réalités numériques et ont des responsabilités spécifiques en ce qui concerne les aspects de la numérisation liés à l'emploi ; il est dès lors primordial de les doter des bons outils.



## 5. Éducation, culture, jeunesse et sport

Les compétences, la formation et l'éducation sont à la croisée des doubles transitions numérique et durable. Leur renforcement représente un exemple clair d'un objectif transversal, qui crée le moins de divisions entre les différents types de parties prenantes.

Les individus — quel que soit leur statut professionnel — doivent adapter en permanence leurs compétences tout au long de leur vie, en actualisant leurs aptitudes à la nouvelle réalité dans laquelle ils vivent et travaillent. Les systèmes traditionnels d'éducation et de formation doivent évoluer pour fournir des compétences plus transversales, permettant aux personnes de construire leur carrière professionnelle, de créer de nouveaux emplois ou d'adapter les emplois existants à de nouvelles circonstances. Le rôle de l'apprentissage informel doit également être soutenu.

Une coopération renforcée entre les prestataires de formation, les acteurs économiques et les partenaires sociaux est essentielle pour faciliter l'anticipation du changement et éviter l'inadéquation des compétences. Mais plutôt que de se contenter de projeter les demandes de compétences passées sur l'avenir, nous avons besoin de nouvelles méthodes (telles que le *backcasting* des compétences) activant de nouvelles méthodes pour fournir aux groupes clés, comme les cadres, des compétences adaptées à un monde où règnent la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (« VUCA »), dans lequel émergent de nouvelles opportunités conformes aux objectifs écologiques et numériques de l'UE.

Enfin, le moment est venu de créer de véritables opportunités de mobilité dans l'éducation pour tous, en offrant aux individus des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie valables partout dans l'UE et en étendant le modèle du projet Erasmus, qui a fait ses preuves, à toutes les catégories d'« apprenants », y compris les travailleurs, les cadres et les apprentis.