

# **Le manifeste**

*invitation à débattre autour du modèle de Management Européen Responsable*

04/05/2005

Introduction

03/05/2005

Le modèle de management européen responsable

02/05/2005

Ce que le management Européen Responsable signifie pour les entreprises privées et publiques

01/05/2005

Ce que le Management Européen responsable signifie pour les syndicats et pour EUROCADRES

30/04/2005

Ce que le management Européen signifie pour les cadres

29/04/2005

Ce que le Management Européen Responsable signifie pour les pouvoirs publics

# Introduction

04/05/2005

Dans le contexte actuel de mondialisation, l'impact des grandes organisations et des marchés financiers sur notre planète ne cesse de gagner en importance. La Stratégie de Lisbonne est un engagement visant à permettre le renouvellement économique, social et environnemental au sein de l'Union européenne. Dans le cadre de cette stratégie, c'est une économie plus forte, plus dynamique et plus compétitive qui va permettre la création d'emplois ainsi que des politiques sociales et environnementales garantissant le développement durable et l'intégration sociale. Ainsi, des défis sans pareil se posent aux gouvernements, aux syndicats, aux entreprises et aux cadres.

En juillet 2001, la Commission Européenne a publié un Livre Vert sur la "Responsabilité Sociale des Entreprises" (RSE). En réponse à ce document, EUROCADRES a formulé quatre exigences pour faire de la RSE un instrument de progrès et de management responsable : crédibilité, intégration dans les démarches managériales, participation de toutes les parties prenantes, tout cela dans un cadre européen.

En outre, nous aimerions clairement énoncer que les ambitions de la RSE ne doivent pas saper les cadres juridiques ou contractuels et ne doivent pas remplacer les accords contractuels ni les dépasser. C'est pour cette raison que les processus et les initiatives de la RSE ne doivent pas :

- contenir des éléments venant en contradiction avec les exigences juridiques ou les accords internationaux ;
- remettre en question la nécessité des délégués syndicaux /comités d'entreprises ;
- remplacer la coparticipation des entreprises et les accords des entreprises/conventions collectives ;
- entraver la poursuite du développement des réglementations nationales et internationales en matière d'environnement et de questions sociales.

Les discussions actuelles dans le cadre du Forum " multistakeholder" sur la responsabilité sociale des entreprises prouvent bien que la présence d'EUROCADRES est nécessaire et précieuse : non seulement parce que la perspective que nous offrons sur les approches du management n'est pas dictée par l'entreprise, mais aussi parce que nous soulignons la nécessité d'un modèle de management européen à la base et encore parce que nous présentons le point de vue des cadres.

Les valeurs reconnues par l'Union européenne dans sa Charte des Droits Fondamentaux sont la base de la gestion des entreprises en Europe. Les processus de management en Europe se basent sur une variété de cultures ancrées dans une démarche européenne commune, notamment la reconnaissance des partenaires sociaux, l'importance de la protection sociale ou encore le rôle des services publics. Ce modèle social et managérial européen établit un lien entre les entreprises avec la société dans son ensemble. Cette identité européenne est essentielle pour notre modèle socio-économique. On le trouve dans différents forums (comme par exemple le Forum " multistakeholder" sur la responsabilité sociale des entreprises dans des mesures innovantes, le dialogue social, etc.

Le management responsable se fonde sur la théorie et la pratique du modèle de management européen et concerne tant les entreprises privées que les services publics. La participation des syndicats, l'accent sur les questions sociales et un rôle fort exercé par les pouvoirs publics sont des éléments essentiels en ce sens.

# Le modèle de management européen responsable

03/05/2005

Le management européen responsable se base sur un large éventail de valeurs, la réflexion à long-terme, l'engagement des parties prenantes, la responsabilité sociale et le développement professionnel. Cette démarche a un impact sur l'ensemble de l'entreprise : elle doit être systématique et sans ambiguïté. Cela signifie que les intérêts et les activités de l'entreprise doivent être en adéquation avec les intérêts à long terme de notre société. Cela signifie qu'il faut chercher à proposer des produits et des services contribuant aux trois dimensions du développement durable grâce à un management responsable.

C'est la raison pour laquelle nous suggérons une démarche en trois étapes et à trois dimensions :

Préoccupations économiques	Sociales	Environnementales	&nbsp;
Planification financière à long terme, protection, politiques d'anticipation, investissements sains et responsables	Planification de l'emploi sur le long terme, participation des salariés, bonnes conditions de travail dans d'autres pays et chez les fournisseurs	Vision à long terme sur la planification des produits politiques environnementales proactives	L'entreprise durable
Engagement à atteindre des objectifs (économiques) concrets, ce qui est essentiel pour sa responsabilités vis-à-vis des parties prenantes	Information et consultation (par le biais de comités d'entreprise et de représentants syndicaux), formation, développement, égalité des chances, etc...	Recyclage, réduction des émissions, gestion des déchets, etc...	Bonnes politiques d'entreprise
Politiques justes et saines de comptabilité, de fiscalité et de paiement.	Code du Travail, conventions collective, conventions du BIT et guide l'OCDE, conventions collectives et directives de l'Union Européenne	Réglementation sur l'hygiène et la sécurité, respect des normes environnementales	Exigences juridiques

Toutes les parties prenantes, y compris des représentants syndicaux. En outre, les écoles de commerce et organismes de formation doivent proposer l'enseignement adapté et bien sûr, les investisseurs devront insister sur la planification à long terme et la rentabilité responsable plutôt que sur des retours sur investissements importants à court terme.

Enfin, l'engagement vis-à-vis du management responsable doit être crédible et c'est la raison pour laquelle l'entreprise doit être amenée à rendre compte : la négociation (et non pas la consultation) dans des domaines où les performances vont être mesurées, les objectifs à atteindre, les moyens à disposition pour atteindre ces objectifs, le bilan sur leur concrétisation effective et le droit des parties prenantes, y compris des représentants des cadres, pour pouvoir évaluer et critiquer les performances d'une entreprise (que ce soit de façon positive ou négative).

En conclusion, nous aimerions souligner un certain nombre d'éléments clés de ce manifeste sur le management européen responsable :

- La question clé concerne la mise en œuvre de nos points de vue et propositions : comment les faire passer auprès du personnel et les intégrer dans les pratiques commerciales. Des critères et des compétences sont nécessaires pour pouvoir négocier sur le management européen responsable, tant dans le secteur privé que public, et pour parvenir à cet objectif de management.
- Le management européen responsable signifie des entreprises pilotées par un large éventail de valeurs sociales, économiques, individuelles et celles des parties prenantes.
- De nombreuses entreprises ne sont pas en mesure d'organiser le dialogue entre parties prenantes. Les résultats du dialogue social sont une inter-comparaison, un climat de bon dialogue social est une valeur de référence.
- Les entreprises doivent offrir l'environnement adapté pour la formation, le partage des connaissances, l'innovation, le développement personnel, la formation au leadership, la prise de conscience sur la durabilité, l'ouverture et la diversité.
- Les employeurs doivent passer d'un mode de pensée à court terme fondé uniquement sur des stratégies financières à une planification et une anticipation sur le long terme.
- Les syndicats doivent protéger le comportement responsable et négocier en ce sens.
- Les cadres jouent souvent plusieurs rôles et doivent concilier différents intérêts. Etant donné leur rôle multi-facettes et leur propre intégrité personnelle et professionnelle, ce qu'il nous faut, c'est un dispositif cadre réaliste qui permet de résoudre leurs dilemmes. Pour ce faire, des incitations concrètes sont nécessaires.
- Les pouvoirs publics doivent contrôler les performances des entreprises et s'assurer qu'elles remplissent bien leurs obligations juridiques.

# Ce que le management Européen Responsable signifie pour les entreprises privées et publiques

02/05/2005

- Chaque entreprise doit remplir des obligations juridiques et respecter la culture du dialogue social ainsi que les conventions collectives. En outre, elle se doit d'établir de bonnes politiques d'entreprise et s'efforcer de devenir une entreprise durable (voir modèle).
- Les entreprises doivent passer d'une responsabilité financière à une responsabilité sociétale. En d'autres termes, il leur faut désormais déplacer l'accent mis sur les actionnaires pour le porter sur les parties prenantes. Les employeurs doivent passer d'une réflexion à court terme fondée uniquement sur les stratégies financières à une planification à long terme qui permet de mieux anticiper. Pour ce faire, elles doivent prendre non seulement en compte les développements économiques mais également les développements sociaux et environnementaux.
- L'idée fondamentale du management fondé sur les valeurs est de disposer d'un ensemble de valeurs et de principes susceptibles d'offrir un contexte dans lequel on peut prendre des décisions et fixer des comportements : ces décisions et ces comportements viendront conforter les intérêts à long terme de l'organisation ainsi que la stabilité de ses relations avec les parties prenantes. Les employeurs attachent souvent beaucoup d'importance au succès financier et au rapport positif entre les coûts et les profits au détriment des valeurs sociales et des valeurs individuelles des personnes concernées, des valeurs considérées comme moins importantes. Le Management Européen Responsable signifie des entreprises dirigées grâce à un large éventail de valeurs sociales, économiques, environnementales, individuelles et celles des parties prenantes.
- Le Management Responsable signifie que les entreprises tiennent compte des effets de leurs décisions sur toutes les parties prenantes (y compris sur les cadres). Il est essentiel de faire preuve d'un réel engagement vis-à-vis du processus.
- Les entreprises doivent devenir des organisations qui stimulent la formation en permanence. Elles doivent offrir un espace sûr ainsi que l'environnement adapté à la formation, l'ouverture et la diversité.
- Les cultures d'entreprises doivent permettre à tous les salariés de partager leur expertise et d'engager des initiatives pour améliorer les processus.
- Chacun dans l'organisation doit avoir accès à la culture de la formation tout au long de sa vie et du développement.
- Les besoins et les intérêts varient d'un salarié à un autre. Cela nécessite d'accepter l'égalité, la diversité et la différence fondées sur la(les) culture(s) de l'entreprise. Cela demande de la direction qu'elle s'engage à encourager une participation équilibrée d'hommes et de femmes au processus de prise de décision. Pour les membres de minorités ethniques, un des moyens permettant de tenir compte de l'égalité et de la diversité est de s'assurer qu'un nombre approprié de cadres provient de leurs milieux.

# Ce que le Management Européen responsable signifie pour les syndicats et pour EUROCADRES

01/05/2005

- Nous aurons à négocier de l'action responsable avec les employeurs, notamment pour ce qui est des questions suivantes :

-culture d'entreprise, valeurs

-changements dans les organisations, compétences et qualifications

-réorganisation ou fusions d'entreprises

-sous-traitance, réduction des effectifs, etc.

- En ce qui concerne la protection des comportements responsables, les syndicats doivent :

-Protéger les personnes qui tirent la sonnette d'alarme

-S'assurer que les préoccupations et les non respects peuvent être remontés vers les représentants du personnel, les comités d'entreprise, etc., et que c'est bien le cas

-S'assurer qu'il y a bien une enquête sur les violations des droits environnementaux et sociaux

-Faire un suivi de ces enquêtes

- En tant que syndicats, nous suggérons le dialogue social à la base de l'inter-comparaison sur le management responsable. Nous pouvons apporter une valeur ajoutée au dialogue social en ajoutant les questions sociétales et environnementales à notre ordre du jour et en encourageant les actions d'anticipation engagées par les entreprises et les pouvoirs publics. Cette vision plus large donnera une meilleure crédibilité au dialogue social, notamment au rôle des partenaires sociaux.
- Outre la partie essentielle de notre ordre du jour social, nous tenons compte de la société et de la durabilité. Les organisations de travailleurs ont été jusqu'à présent des organisations responsables et elles le resteront. Elles formeront une passerelle entre les préoccupations et les priorités personnelles des cadres et leur désir de contribuer à une société globalement stable, durable et favorable à l'environnement. Il nous faudra également rendre les conflits visibles. Le fait est que les organisations syndicales se retrouvent dans des situations conflictuelles, notamment entre l'emploi et l'environnement. Il faut rendre ces conflits visibles et écouter les différentes voix qui s'expriment. Par la suite, c'est à la créativité, au dialogue et aux connaissances qu'il faudra avoir recours pour trouver des solutions gagnantes-gagnantes.
- EUROCADRES peut encourager la discussion sur le Management Responsable (objectifs, valeurs, etc.) et faire prendre conscience de cette question dans les secteurs privé et public, notamment parmi les organisations syndicales. Notre cadre de travail peut et doit s'appliquer tant aux organisations du secteur public que du secteur privé et offrira une valeur ajoutée à chaque secteur ainsi qu'à la société dans son ensemble.

Il est de notre responsabilité en tant que syndicats de faire en sorte qu'il y ait un lien entre les cadres et la société, les collectivités locales, les PME, les services publics, les multinationales, etc. Nous identifierons les priorités que nous partageons avec tous les groupes de parties prenantes et procéderons à une veille des exigences juridiques et des bonnes politiques d'entreprises, en cherchant à parvenir au concept d'entreprise durable.

# Ce que le management Européen signifie pour les cadres

30/04/2005

- Les cadres doivent être hautement qualifiés. Ceci s'applique non seulement à leur rôle traditionnel de managers, dans lequel on s'attend à ce qu'ils utilisent un certain nombre d'outils. Pour pouvoir répondre aux grand nombre de nouveaux défis posés, les cadres devront également aller puiser dans leurs qualités de leader. Pour ce faire, ils leur faut un accès illimité aux possibilités de développement personnel et de formation, qui leur apporteront des compétences allant au-delà du domaine couvert par leur entreprise pour inclure la responsabilité sociétale et les préoccupations des parties prenantes.
- Appuyés par leurs syndicats, les cadres doivent insister sur le droit à la formation et au développement professionnels, le droit à émettre des objections s'ils considèrent qu'un comportement est irresponsable et enfin, le droit à négocier collectivement ces thèmes ou d'autres questions.
- Parmi les nombreuses compétences dont ils ont besoin, il leur faudra :

Participer aux discussions sur les valeurs

Échanger des points de vue avec d'autres parties prenantes de la société

Négocier des outils et des instruments capables de mesurer les performances de l'entreprise

Procéder à une veille des exigences juridiques

Négocier les cibles à atteindre

Négocier des moyens pour atteindre ces objectifs

Mettre au point des solutions innovantes qui seront utiles tant à l'entreprise qu'à la société

Faire rapport sur l'atteinte réelle de ces objectifs

Évaluer les performances de l'entreprise

- Les cadres doivent savoir comment créer un climat de confiance, qui sera la condition de base d'un dialogue ouvert. Ceci concerne notamment la capacité de rassembler les gens, d'encourager le dialogue et de créer un espace sûr dans lequel il est possible de remonter les problèmes sans craindre d'être exposés à des sanctions négatives. Pour ce qui est de la prise de décision, les cadres doivent encourager le partenariat entre les travailleurs et la direction pour influencer les décisions commerciales et organiser le processus de dialogue et de prise de décision.
- Etant donné la multiplicité des rôles qu'ils ont à remplir, les cadres sont, en tant que groupe, nettement plus vulnérables aux sanctions directes ou indirectes. Les cadres sont dans une position spéciale : en tant que représentants de la direction auprès des salariés, ils sont chargés de communiquer aux salariés les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Par la même occasion, ils sont également censés communiquer et représenter les préoccupations de leurs équipes, et faire preuve de leadership, notamment pour un comportement responsable. En outre, ils sont consommateurs, parfois parents, parfois membres (actifs) d'un syndicat e ont pour cette raison d'autres rôles à remplir. Ils doivent gérer tous ces différents intérêts qui sont plus une opportunités qu'une menace.

# Ce que le Management Européen Responsable signifie pour les pouvoirs publics

29/04/2005

- Les pouvoirs publics peuvent créer un cadre européen applicable à chacun, au niveau national et européen. Le Forum " multistakeholder" sur la responsabilité sociale des entreprises créé au niveau européen doit permettre d'améliorer considérablement le cadre réglementaire ainsi que les pratiques dans l'ensemble de l'Europe. Des initiatives comparables doivent être engagées au niveau national et local. C'est le rôle des gouvernements de définir un cadre adapté comportant un nombre minimum de normes, de standards et de lignes directrices. Ceci comporte notamment la protection des parties prenantes qui sont les plus faibles. Les pouvoirs publics doivent tirer profit des cadres juridiques et des réglementations en vigueur tels que les conventions du BIT et les guides de l'OCDE et les mettre entièrement en œuvre.
- Il faut mettre en place un cadre juridique pour l'action responsable, notamment la protection de ceux qui refusent d'effectuer des tâches illégales. Dans cette intention, nous avons besoin d'un cadre pour les actions responsables, comme par exemple un comité socio-éthique qui encouragerait les discussions sur les questions d'ordre éthique et sociétal, donnerait la possibilité de suggérer des stratégies responsables et encouragerait la prise de conscience générale des cadres.
- Les pouvoirs publics doivent s'assurer que les entreprises respectent bien leurs obligations juridiques. En outre, ils peuvent faire preuve d'une plus grande anticipation en accordant par exemple des primes aux bonnes politiques d'entreprise et aux entreprises durables. Les pouvoirs publics locaux peuvent faciliter localement le dialogue entre parties prenantes.
- Les pouvoirs publics sont également des acheteurs et des entités passant des contrats : ils peuvent donc ajouter des conditions de responsabilité dans les clauses de leurs appels d'offres.
- Ils doivent également servir de modèle aux autres organisations, ce qui serait en quelque sorte le management responsable dans les services publics.



Eurocadres : invitation à débattre autour du modèle de Management Européen Responsable



<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.0/fr/deed.fr>