



**Guide du**

 **LEADERSHIP DURABLE**



**EUROPEAN MANAGERS**

**#SustainableLeadership  
#Leadership40**

# LE LEADERSHIP DURABLE

## Dimension et principes

## Contribution aux ODD\*

### Sociale

S'assurer de bonnes conditions de travail  
L'implication dans l'environnement social  
Fondements éthiques



### Economique

Solidité financière  
Orientation future  
L'intégration dans l'environnement écon.



### Environnementale

Protection de la biosphère  
Amélioration de la gestion des ressources  
Conception pour les cycles de vie



### Procédurale

Leadership connecté  
Transparence  
Inclusion & participation  
Innovation  
Diversité  
Précaution



### Personnelle

Pleine conscience  
Adaptabilité & flexibilité  
Sens de responsabilité & éthique  
Penser sous différentes perspectives

Apprentissage continu

*Dimension interne*

Saisir le contexte social

Faciliter

Développer l'esprit d'équipe

Formuler une vision

Renforcer les réseaux et la confiance

*Dimension sociale*

# Contenu

**Introduction ...3**

**Dimensions de la durabilité ...4**

**Durabilité sociale ...5**

**Durabilité économique ...6**

**Durabilité environnementale ...7**

**Durabilité procédurale ...8**

**Compétences en durabilité personnelle ...10**

**Contact ...12**

# Introduction

Dans un monde de plus en plus complexe et interconnecté, où le changement devient la norme et où l'orientation gagne d'importance, nous avons besoin de cadres et dirigeants capables de structurer et d'apporter une compréhension commune des développements actuels. Alors seulement peuvent avoir lieu à grande échelle des changements économiques, sociaux et environnementaux.

La CEC European Managers et ses organisations membres ont une longue expérience dans la bonne gouvernance, l'encadrement professionnel et le leadership de qualité. En tant que partenaire social européen, la CEC enrichit sa fonction institutionnelle par son expérience des pratiques managériales concrètes. Combiner ces éléments est nécessaire pour accomplir des changements durables.

Plus que jamais, nous devons **réfléchir ensemble sur le développement individuel, organisationnel et sociétal** pour obtenir des résultats. Les défis multidimensionnels de la digitalisation, le changement climatique et les inégalités croissantes affectent tous les secteurs, privés et publics confondus. En raison de leur rôle et de leurs compétences, les cadres doivent agir à travers leurs réseaux pour faire interagir les personnes, les idées, et les processus.

*Faire face aux défis multi-dimensionnels*

Ce guide du leadership durable identifie les principes et compétences-clefs pour les professionnels, cadres et dirigeants afin qu'ils puissent assumer leur **fonction en tant que bâtisseurs de ponts et acteurs du développement durable**.

Aujourd'hui, 93% des PDG reconnaissent que le développement durable devrait être intégré dans la stratégie de leur entreprise<sup>1</sup>. Cependant, peu d'entreprises ont une stratégie de développement durable uniformisée, et plus rares encore sont celles qui passent aux actions, selon un sondage de McKinsey<sup>2</sup>.

*Besoin de passer aux actions*

Ces résultats soulignent le besoin d'intégrer le développement durable dans les pratiques du monde de l'entreprise et des administrations publiques – à tous les niveaux hiérarchiques. Ce sont surtout les cadres qui peuvent intégrer ce changement dans leurs pratiques en vertu de leur rôle de facilitateurs. Comprendre leur propre rôle dans le lieu de travail, la société et la sphère politique est une précondition pour atteindre des impacts significatifs.

Des pratiques commerciales durables peuvent apporter aux entreprises de la valeur ajoutée sur le long-terme grâce à une meilleure image de marque, des économies de coûts liées à la gestion efficace des ressources et le potentiel pour générer de nouveaux revenus par de nouveaux marchés et produits. De plus en plus d'études nous montrent que **les entreprises qui investissent dans le développement durable** (matériel) **ont tendance à réaliser de meilleures performances** au sens « traditionnel » que celles qui ne l'ont pas intégré<sup>3</sup>.

*Les entreprises durables sont également plus prospères*

Au-delà des entreprises elles-mêmes, il apparaît nécessaire de prévoir de meilleures incitations pour passer à un modèle des parties prenantes (stakeholders) orienté vers les besoins de long-terme de tous les acteurs concernés et pour ne pas en rester seulement avec les intérêts à court-terme des actionnaires. Nous avons besoin d'un **nouveau modèle d'entreprise** qui se concentre sur le long terme et qui conçoit l'entreprise comme une partie intégrante de la société, un modèle à travers lequel les entreprises peuvent s'attaquer aux problèmes sociaux et environnementaux qui menacent la stabilité sociale.

Enfin, la connaissance des pratiques durables (entrepreneuriales) est de prime importance pour les administrations publiques – pour soutenir les entreprises, gérer les systèmes d'éducation et créer des orientations stratégiques.

<sup>1</sup> [www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/UNGC\\_Accenture\\_CEO\\_Study\\_2010.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf)

<sup>2</sup> [www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/sustainability-strategic-worth-mckinsey-global-survey-results](http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/sustainability-strategic-worth-mckinsey-global-survey-results)

<sup>3</sup> [dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/14369106/15-073.pdf?sequence=1](http://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/14369106/15-073.pdf?sequence=1)

# Dimensions de la durabilité

S'agissant de développement durable, les trois dimensions les plus souvent identifiées et couvertes par les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies<sup>4</sup> sont **l'économie, la société et l'environnement**. Dans ce document, le néologisme «durabilité» sera utilisé pour se rapprocher du terme anglais « sustainability », qui dépasse la notion du « développement. » Les dimensions mentionnées sont interconnectées et couvrent des défis à long terme qui nécessitent l'adoption de mesures aujourd'hui. Les Objectifs de développement durable ont été adoptés en 2015 par les 193 états membres des Nations unies. Au nombre de 17, ces objectifs sont associés à 169 cibles à atteindre d'ici 2030. Certains les ont qualifiés comme étant la chose qui s'approchait le plus d'une stratégie pour la planète.

Les entreprises en particulier ont un rôle fondamental pour atteindre les ODD, notamment en créant des emplois, en inventant de nouvelles technologies et en faisant un meilleur usage des ressources telles que l'énergie et l'eau. Cette responsabilité se reflète dans les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies<sup>5</sup>, la plus grande initiative mondiale sur la responsabilité des entreprises<sup>6</sup>. Ces derniers sont un outil utile aux entreprises pour atteindre les ODD. En ce qui concerne les cadres, chaque dimension du leadership durable identifié dans ce document est liée à différents Objectifs de développement durable (p. 1). Le présent document aide les cadres à entrevoir les liens qui existent entre ces objectifs et les sensibilise sur leur existence.

*Essentiel: la question de "comment" changer*

Les trois dimensions mentionnées sont utiles pour comprendre les effets variés des habitudes de production et de consommation, mais il est également important de les comprendre au niveau individuel pour provoquer le changement. Enfin, la question de « quel impact » (sur l'environnement etc.) est étroitement liée à la manière procédurale de « comment » opérer les changements. Pour cette raison, **la durabilité à l'échelle personnelle et les critères procéduraux** sont ajoutés aux dimensions classiques de l'économie, la société et l'environnement dans ce guide.

## Principes de la durabilité

Les principes énoncés pour chacune de ces dimensions n'est pas qu'une simple liste qui permettrait de contrôler la conformité. Ils servent de lignes directrices à l'approche générale de l'encadrement en matière de leadership, fournissent une orientation individuelle aux cadres et aux employés ordinaires et permettent de comparer les pratiques avec d'autres organisations. En outre, ils visent à surmonter les différences qui existent entre les objectifs stratégiques globaux, les moyens et les actions individuelles.

En tant qu'organisation de cadres, la CEC milite pour une approche équilibrée de la durabilité. En regardant au-delà des dichotomies traditionnelles telles que l'état contre le marché ou le profit contre la valeur sociale, la CEC souligne que **la pratique d'un encadrement et d'un leadership de qualité sont la base de tout progrès dans ces domaines variés**. Enfin, avec la révolution numérique, un esprit critique, une vision durable et la capacité de convaincre deviennent encore plus importants.

*Leadership de qualité condition de développement durable*

<sup>4</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

<sup>5</sup> Veuillez trouver le guide du Pacte mondial des Nations unies sur la durabilité des entreprises ici: [www.unglobalcompact.org/library/1151](http://www.unglobalcompact.org/library/1151)

<sup>6</sup> Malgré le fait qu'il n'y pas de standards mondiaux pour la performance des entreprises sur les ODD, il existent bien des indicateurs qui les recouvrent. Par exemple, le Sustainability Accounting Standards Board (SASB) a développé des standards pour mesurer les efforts des entreprises en termes de la durabilité: [www.sasb.org/download-the-standards](http://www.sasb.org/download-the-standards)

# 1. Durabilité sociale



Les lieux de travail contribuent au tissu social de nos sociétés de manières différentes. Tout d'abord, les entreprises privées paient leurs impôts et contributions sociales, qui permettent à l'état-providence redistributeur de fonctionner. Deuxièmement, les lieux de travail dans le secteur privé ou public peuvent améliorer le bien-être des employés et de l'environnement social au sens le plus large à travers de bonnes conditions de travail et par implication dans la vie sociale et culturelle de leur communauté. A l'échelle mondiale, les entreprises privées ont une responsabilité particulière en ce qui touche les principes de bonne gouvernance, en termes de lutte contre la corruption, d'évitement de conflits politiques et de respect des droits humains et des travailleurs y compris la liberté d'association et le droit de syndicalisation. Concrètement, les cadres peuvent remplir un rôle social de modèles, agir en bâtisseurs de communautés et être source d'inspiration.

## S'assurer de bonnes conditions de travail

Les employés sont le capital le plus important d'un employeur. Offrir des conditions de travail de qualité, y compris un salaire adéquat et un environnement de travail sûr et sain sans discrimination, permet d'avoir des travailleurs en bonne santé, satisfaits et productifs. Permettre aux employés de grandir personnellement, en fournissant des opportunités d'éducation, devient de plus en plus important pour développer et retenir les talents. La responsabilité de s'assurer de bonnes conditions de travail s'étend également aux sous-traitants et à la chaîne de valeur dans son ensemble. Les entreprises et marchés publics doivent s'assurer que les normes minimales sont respectées tout le long du cycle d'un produit ou d'un service.

*Investir dans le personnel*

## L'implication dans l'environnement social

Les entreprises et administrations publiques qui prennent part à la vie sociale de leur communauté peuvent se voir bénéficier d'un accroissement de confiance, de loyauté et d'un développement positif des ressources sociales (telles que les ressources humaines) dont ils dépendent. Promouvoir des activités culturelles, développer les réseaux (locaux) avec une variété de parties prenantes ou entrer en contact avec des travailleurs potentiels : prendre part à l'environnement social est bénéfique à tous les acteurs impliqués !

*Participer à la vie sociale*

## Fondements éthique

Sans fondement éthique, une raison d'être, et sans action cohérente, une organisation peut exercer un pouvoir discrétionnaire et être désorientée. Outre le respect et la promotion des droits humains et des travailleurs, de valeurs spécifiques d'une entreprise peuvent l'enraciner dans les communautés sociales. Cette « boussole » morale peut l'aider à trouver des orientations stratégiques et donner aux employés un cadre dans lequel ils peuvent évoluer.

*Connaissez vos fondements éthiques*

## 2. Durabilité économique



Maintenir ou améliorer la qualité de la vie est une des fonctions principales du système économique. Utiliser le PIB comme seul indicateur pour la qualité de vie s'est révélé insuffisant pour mesurer le bien-être par individu. Le progrès technologique, le capital humain et l'infrastructure contribuent également à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. L'économie sociale de marché doit assurer à la fois la redistribution des richesses et créer la prospérité.

En ce qui concerne les entreprises, des bases économiques solides sont nécessaires pour poursuivre leurs ambitions stratégiques en matière de durabilité sociale et environnementale. Outre les dispositifs financiers, tels que le profit ou les actifs, il est essentiel de tenir compte des performances futures éventuelles et de leur ancrage dans l'environnement économique et politique, susceptibles d'affecter la santé économique de l'entreprise. Le nouveau défi pour les entreprises est de réussir à créer une valeur économique durable, capable de surmonter la logique du « profit d'abord. »

### Solidité financière

Les indicateurs financiers « traditionnels » de la santé économique d'une entreprise, tels que son chiffre d'affaires et ses actifs, restent des bases importantes pour toute entreprise à but lucratif. La responsabilité entrepreneuriale et/ou managériale est de trouver le bon modèle d'entreprise qui puisse lui garantir que les bases financières requises sont réunies pour l'avenir.

*Trouver le bon modèle d'entreprise*

### Orientation future

Dans un contexte d'incertitude économique, sociale ou économique, il peut s'avérer difficile de planifier de manière stratégique le développement futur de l'entreprise/l'organisation. Cependant, recenser les tendances socio-économiques, planifier des scénarios, établir ses propres priorités ou se faire aider par des experts externes peuvent contribuer à anticiper les changements et à développer des modèles commerciaux durables pour l'avenir. Avoir accès aux financements, investir dans les ressources humaines et l'innovation technologique font partie des éléments nécessaires pour s'assurer de la viabilité économique de l'entreprise. L'économie circulaire, sociale, verte et collaborative sont des exemples concrets dans lesquels les tendances d'avenir sont anticipées et prises en compte.

*Faire avancer les pratiques durables*

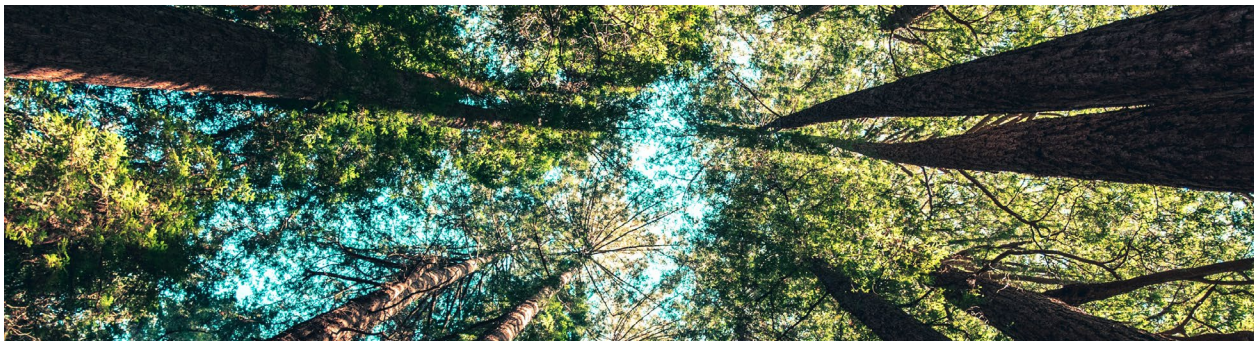
### L'intégration dans l'environnement économique

Une entreprise n'opère pas dans un vide économique. Les concurrents, sous-traitants, clients et administrations font partie de l'écosystème dans lequel l'entreprise évolue.

Les pôles économiques tels que la Silicon Valley montrent qu'une infrastructure incitative peut être développée par des acteurs variés tels que les universités, municipalités et entreprises. En influençant positivement l'ensemble des paramètres économiques (locaux) par la coopération, les entreprises peuvent faire en sorte que le gâteau soit plus gros pour que la part de chacun soit plus grande.

*Un gâteau plus grand pour tous*

# 3. Durabilité environnementale



La diminution de la biodiversité, le réchauffement de la planète et l'appauvrissement des ressources naturelles mettent sous pression la résistance de la nature, menaçant la vie sur notre planète. Du fait que les externalités ne sont souvent pas prises en compte, les limites planétaires ont été franchies. La dégradation de l'environnement naturel est un signal alarmant qui appelle à modifier les modes de production et de consommation. Les entreprises, les ménages et les pouvoirs publics se partagent la tâche de réduire leur empreinte carbone, la production de leurs déchets, la production d'énergie et leur impact sur les habitats. D'un point de vue individuel, les cadres ont un rôle-clé à jouer dans ce sens pour convaincre leur organisation d'entreprendre des actions pour le développement durable à tous les niveaux : de leur consommation et mobilité personnelle à l'empreinte environnementale de l'entreprise.

## Protection de la biosphère

La protection de la faune et des habitats<sup>7</sup> et la promotion de la biodiversité devraient être renforcées par des mesures actives (telles que le reboisement) et passives (en évitant les dégradations). Les externalités négatives doivent être compensées, même en l'absence de dispositions légales. D'un point de vue concret, la présence physique d'une entreprise fait partie d'un habitat naturel, et peut donc agir pour permettre ces changements. Par exemple, il a été démontré que la création de lieux de travail plus écologiques avait un impact positif sur la santé et la productivité des employés.

*Avoir un impact positif*

## Amélioration de la gestion des ressources

L'utilisation de ressources naturelles telles que l'énergie, l'air, l'eau, le sol ou les minéraux devrait faire l'objet d'une gestion des ressources plus efficace et meilleure. Cela peut amener à réduire l'utilisation des ressources primaires non transformées mais aussi à éviter la dégradation de leur qualité. Intégrer la tarification du carbone dans les stratégies entrepreneuriales de long-terme et dans les décisions d'investissements sera nécessaire pour limiter les émissions de gaz à effet de serre. En ce qui concerne l'alimentation et l'agriculture, le Pacte mondial des Nations Unies a développé un guide sur les principes commerciaux pour l'alimentation et l'agriculture. Ces mesures permettent de réduire les coûts et de se préparer à un monde où les ressources se feront de plus en plus rares.

*Réduire les coûts, préserver la planète*

## Conception pour des cycles de vie

L'intégration des principes d'éco-conception dans le cycle de vie des produits, des services et des infrastructures peut réduire l'impact environnemental. La réutilisation, le recyclage et la réparation, ainsi que la durabilité et la qualité des produits, peuvent contribuer à cet objectif. Une meilleure intégration de l'ensemble de la chaîne de valeur avec les processus naturels contribue à dissocier la croissance économique des dégradations environnementales.

*Ré-utiliser, réparer, recycler*

<sup>7</sup> tels que les rivières, forêts, lacs, côtes et océans



## 4. Durabilité procédurale



Plutôt que de concevoir le développement durable comme une étape à franchir, il pourrait se décrire comme une démarche constante d'améliorations sur le long terme, inhérente à un leadership de qualité. Comme les défis sont étroitement liés, une action simultanée sur plusieurs fronts est nécessaire. Les comportements et les schémas de pensée doivent évoluer, tant au niveau individuel que collectif. Il va sans dire que tous les acteurs n'ont pas la même situation de départ : Les producteurs industriels, par exemple, sont confrontés à des défis très différents de ceux du secteur des services. La responsabilité partagée, mais différenciée, requiert une auto-évaluation du point de départ pour comprendre quelles parties prenantes sont impliquées et concernées et, pour identifier les trajectoires, objectifs et partenariats. Les principes suivants peuvent aider à donner une orientation au processus pour qu'il devienne plus durable.

### Leadership connecté

Pour créer du sens et de la valeur dans un monde caractérisé par « VILA » (volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté), les cadres doivent saisir les dynamiques des réseaux (réseaux de savoir, d'information, d'espace et de personnes) pour pouvoir les influencer. En tant que nœuds centraux dans les réseaux, les cadres peuvent changer les conditions-cadres afin de libérer le potentiel des employés pour une meilleure performance, une plus grande satisfaction au travail et davantage d'engagement. Par exemple, fixer des objectifs et des incitations clairs et développer l'esprit d'équipe, la motivation et la coopération peuvent aider à libérer le potentiel des travailleurs et contribuer à atteindre les objectifs de l'organisation. Vous pouvez en lire plus dans notre rapport sur le "[leadership connecté](#)".

### Diversité

Il a été démontré que la diversité du personnel<sup>8</sup>, un leadership sensible aux questions de genre et le leadership mixte augmentent la capacité des équipes à gérer des environnements complexes et incertains. Faire participer des collègues d'horizons différents peut être une expérience précieuse, tant sur le plan personnel que professionnel. Bien entendu, chaque organisation doit trouver son propre mode d'organisation pour répondre au mieux aux défis de son environnement et prendre en compte les besoins des employés.

*Améliorer la performance en utilisant la diversité*

Outre la diversité des personnes, être ouvert à de nouvelles manières de travailler ensemble et être prêt à expérimenter aide à trouver des solutions appropriées. Départements, équipes de projet ou hiérarchies horizontales: il n'existe pas d'approche unique. En revanche, apporter une expertise, des expériences et des disciplines diverses peuvent permettre de surmonter un cloisonnement restrictif des idées qui limitent les possibilités. Cette démarche est particulièrement importante pour atteindre les ODD. Pour cette raison, une multitude de partenariats ont été lancés.

<sup>8</sup> Entre autres: croyances religieuses, ethnicité, état civil, âge, éducation, capacité physique et mentale, revenu, orientation sexuelle, occupation, langage ou localisation géographique

# 4. Durabilité procédurale

## Précaution

Le principe de précaution<sup>9</sup> prévoit que, lorsque des activités humaines risquent d'aboutir à un danger moralement inacceptable, qui est scientifiquement plausible mais incertain, des mesures doivent être prises pour éviter ou diminuer ce danger. « Les dommages moralement inacceptables » désignent généralement les dommages causés à l'homme ou à l'environnement lesquels sont « menaçant pour la vie ou la santé humaine, ou bien grave et réellement irréversible, ou bien inéquitable pour les générations présentes ou futures, ou bien imposé sans qu'aient été pris dûment en compte les droits humains de ceux qui le subissent. » Une analyse rigoureuse des risques et leur mise à jour constante sont nécessaires pour évaluer les dommages potentiels. Les cadres doivent éviter ce préjudice et sont souvent tenus responsables.

*Evaluer les  
risques et  
éviter les  
dommages*

## Transparence

Etre aussi transparent que possible sur les processus, la gouvernance et les indicateurs de performance, y compris la durabilité, crée la confiance entre clients, investisseurs et travailleurs. Communiquer clairement les objectifs, les défis et les réalisations peut éviter des atteintes à l'image de l'entreprise. Cela contribue à attirer et à garder à bord des employés et peut contribuer à établir des normes industrielles qui peuvent potentiellement générer de nouveaux avantages concurrentiels. Grâce aux technologies numériques, la mesure des performances et la communication sur les efforts de développement durable sont même devenues plus faciles. Enfin, une tolérance zéro face à la corruption peut aider à diminuer les coûts de transaction, éviter des préjudices portés à la réputation, préserver la concurrence et stimuler l'investissement à long-terme.

*Soyez  
clairs,  
évaluez les  
confusions*

## Innovation

Dans une société de l'information, l'innovation est un facteur de production qui s'ajoute à la triade traditionnelle de la terre, du capital et du travail. Promouvoir un environnement de travail créatif, indépendamment de l'industrie, et permettre à des idées non conventionnelles de s'épanouir peut aider l'entreprise à se préparer aux défis futurs et à assurer sa survie future. Plutôt que de représenter une charge, penser à l'aspect durable des produits, des technologies, des processus et des modèles commerciaux peut changer le jeu ou tout au moins améliorer les paramètres clés au fil du temps (utilisation des ressources, bien-être et performance des employés ou image publique). Promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie à l'intérieur et à l'extérieur du travail devient de la plus haute importance pour se tenir au courant des tendances de l'entreprise et pour aider les employés dans leur développement personnel. Il conviendrait d'accorder une attention particulière à la formation des cadres afin qu'ils puissent faire face à l'obsolescence des savoirs et assumer leur responsabilité sociale.

*Innover  
pour sur-  
vivre, pour  
être en  
tête, mais  
pas pour  
innover*

## Inclusion et participation

Ce que la durabilité peut signifier concrètement dans un secteur et une entreprise spécifiques peut varier considérablement. Impliquer différemment les parties prenantes concernées, telles que les communautés locales, les chercheurs ou les clients, pour définir les défis et proposer des points d'action permet de créer une responsabilité partagée auprès des acteurs. Cela peut accroître l'expertise collective nécessaire pour résoudre les problèmes actuels. Promouvoir un environnement de travail inclusif et encourageant permet de déployer les potentiels individuels et de motiver les membres de l'équipe à travailler pour des objectifs communs.

*Créer des  
espaces  
sûrs pour  
libérer les  
potentiels*

<sup>9</sup> World Commission on the Ethics of Scientific Knowledge and Technology: The Precautionary Principle (2005):

<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001395/139578e.pdf>

# 5. Durabilité à échelle personnelle



Le passage à des pratiques plus durables commence par une action individuelle. En raison de leur position et de leur influence, les cadres ont une responsabilité particulière en donnant l'exemple. Cultiver une approche durable et la suivre par des actions concrètes plus conformes à l'environnement naturel et social est un parcours personnel et fait partie de la culture du leadership à promouvoir. Développer un ensemble de compétences en leadership au sein des entreprises et de l'administration publique peut contribuer à diffuser des idées et des pratiques durables.

Les compétences énumérées ci-dessous se différencient par la dimension interne et sociale des compétences: alors que la dimension interne est liée à des facteurs émotionnels et cognitifs, la dimension sociale est orientée vers l'environnement externe dans l'entreprise / l'organisation et au-delà.

## Dimension intérieure des compétences de leadership

### Pleine conscience

Un leader conscient s'abstient de s'identifier trop étroitement avec ses pensées, ses sentiments ou ses sensations, mais il en reste conscient dans le présent. Il / elle est conscient de ses limites, de ses besoins corporels et mentaux et reste empathique envers les autres. Un leader attentif est capable d'écouter mieux les autres et reste ouvert à de nouvelles perspectives. Les postes de direction vont souvent de pair avec des distractions, des interruptions et une charge de travail élevée. Par conséquent, le calme intérieur et l'équilibre sont nécessaires pour éviter l'épuisement professionnel et d'autres problèmes physiques et mentaux.

### Apprentissage continu

En restant curieux, en tirant des leçons de l'expérience et en s'inspirant d'informations fondées sur des données probantes ou des idées créatives, de nouvelles possibilités peuvent émerger et orienter des actions concrètes pour un développement personnel et organisationnel plus durable.

### Adaptabilité et flexibilité

Rester flexible et disposé à s'adapter aux circonstances changeantes permet de trouver une solution innovante dans un monde en évolution rapide. S'adapter à la dégradation de l'environnement naturel et aux inégalités sociales croissantes peut inclure des mesures très pratiques telles que le recyclage, parler à de nouveaux types de personnes ou s'impliquer dans des initiatives de la société civile. D'autres suivront si des mesures sont prises avec conviction et dévouement.

### Sens des responsabilités et éthique

Sans une démarche éthique, les décisions arbitraires et incohérentes sont plus susceptibles de suivre. En suivant de manière responsable les valeurs clés aide à donner une orientation et à trouver l'inspiration pour l'avenir.

### Penser sous différentes perspectives

Être capable d'aborder des problèmes sous différentes perspectives aide à devenir plus créatif, à trouver des solutions face à de nouvelles circonstances et à résoudre des conflits. Une écoute active et attentive est une condition préalable pour pouvoir apprendre réellement des autres.

*Prenez le temps de vous reposer, réfléchir et énergiser*

*Développez la curiosité*

*Ecoutez attentivement*

# 5. Durabilité à échelle personnelle

## Dimension sociale des compétences en leadership

### Développer l'esprit d'équipe

La création d'une culture productive et motivante sur le lieu de travail améliore les performances et le bien-être. Les cadres doivent comprendre les personnalités, les attentes et les motivations des membres de l'équipe pour trouver des solutions adaptées. Soutenir et stimuler les employés sont des compétences sociales nécessaires pour influencer positivement la dynamique de l'équipe.

### Formuler une vision

Construire une vision partagée est un processus de collaboration qui nécessite la confiance et l'engagement. Les cadres, en tant qu'éléments conducteurs, doivent donner suite, communiquer et l'intégrer dans un cadre stratégique. La clarté est essentielle pour informer et communiquer sur une vision du futur. Par exemple, les décisions aux conséquences importantes doivent être communiquées ouvertement aux collègues et au personnel au moment opportun. Les entreprises, les syndicats, les administrations nationales et internationales doivent développer et mettre en avant un nouveau modèle du travail et de l'organisation, capable de faire face aux défis actuels, au-delà des anciens modèles.

### Renforcer les réseaux et la confiance

Différentes parties prenantes contribuent au succès de l'entreprise/l'organisation. La création de réseaux fondés sur la confiance peut contribuer à l'achèvement d'objectifs stratégiques et créer un environnement plus favorable. En réduisant collectivement l'empreinte environnementale ou en prenant des mesures en faveur de l'apprentissage tout au long de la vie, toutes les entreprises (y compris la région) peuvent tirer parti d'un contexte plus fertile.

### Faciliter

Un bon leader est avant tout un facilitateur pour les personnes, les idées et les processus. L'encouragement au développement par l'apprentissage, la délégation, la création d'un environnement de travail et la promotion de la diversité compte parmi les outils dont les managers disposent pour faire progresser les individus et les entreprises.

### Comprendre le contexte social

En tant que leader, il est essentiel de saisir la dynamique organisationnelle, y compris les hiérarchies, les besoins et les motivations des employés et les principes directeurs. De plus, il leur est essentiel d'avoir une image plus claire de l'environnement externe (par exemple l'environnement juridique et politique et les marchés) de l'organisation pour déterminer les voies d'avenir potentielles.

*Avoir une idée claire de l'environnement*

*Etre convaincu pour convaincre*

*Etre conscient des dynamiques collectives*

*Influencer le contexte positivement*

*Faciliter le développement personnel*



# Contact

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

**Bureau**

info@cec-managers.org  
+32 24 20 10 51

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

**Directeur**

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

**Responsable communication et  
affaires européennes**

Jean-Philippe Steeger  
+32 2 420 08 23  
steeger@cec-managers.org



**EUROPEAN MANAGERS**

Follow us on:

