



CEC

EUROPEAN MANAGERS

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2010



CEC, European Managers, Rue de la loi 81A, 1040 Brussels,
Tel: +32 2 420 10 51, Fax: +32 2 420 12 92
www.cec-managers.org email: info@cec-managers.org

| | |
|--|----|
| 1. AVANT-PROPOS DES OFFICERS _____ | 4 |
| 2. LA CEC PLUS QU'UN SYNDICAT _____ | 8 |
| • HISTORIQUE _____ | 8 |
| • FONCTIONNEMENT INTERNE DE LA CEC _____ | 8 |
| • NOTRE VALEUR AJOUTÉE _____ | 9 |
| • LA CEC AU SEIN DU DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN _____ | 10 |
| • AXES DE DÉVELOPPEMENT CEC _____ | 13 |
| 3. PROGRÈS CEC 2010 _____ | 14 |
| • CONFÉRENCE CEC 2010 À VÉRONE (ITALIE) _____ | 14 |
| • PARTICIPATION CEC DANS LE DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN _____ | 16 |
| Sommet social tripartite _____ | 16 |
| Comité de dialogue social _____ | 16 |
| Forum de liaison _____ | 16 |
| • AVIS CEC _____ | 17 |
| Vieillessement actif et changement démographique _____ | 17 |
| Livre vert sur les retraites de la Commission européenne _____ | 17 |
| Nomenclature européenne des aptitudes, des compétences et des professions – ESCO _____ | 17 |
| Résultats de l'étude sur l'impact de la société européenne _____ | 17 |
| Révision de la Directive sur le temps de travail _____ | 18 |
| 4. PROJETS ET DÉVELOPPEMENT _____ | 19 |
| • PROJETS EUROPÉENS _____ | 19 |
| Fit Managers _____ | 19 |
| Comités d'entreprise européens – PERCEE _____ | 19 |
| Renforcement de la compétitivité des régions - CAPATER _____ | 19 |
| L'emploi des seniors dans le monde bancaire en crise, le vieillissement actif _____ | 19 |
| Flexicurity Integrated Services - FIS _____ | 19 |
| Changements démographiques dans le secteur européen de la chimie _____ | 19 |
| • ENQUÊTES EUROPÉENNES CEC _____ | 20 |
| Recherche sur les conditions contractuelles des managers en Europe _____ | 20 |
| Les femmes dans les postes à haute responsabilité _____ | 20 |
| • NOTRE PROCHAINE CONFÉRENCE EUROPÉENNE _____ | 20 |
| 5. ANNEXE _____ | 22 |
| Organisations nationales membres CEC _____ | 22 |
| Fédérations professionnelles européennes membres CEC _____ | 23 |
| Observateurs CEC _____ | 24 |

LA CEC PARTENAIRE SOCIAL EUROPEEN DEPUIS 1992

La CEC European Managers est l'un des six partenaires sociaux européens à siéger au Comité de Dialogue social interprofessionnel. Ces six partenaires sociaux européens sont :

- pour les salariés : CES, Eurocadres, CEC European Managers
- pour les employeurs : BUSINESSEUROPE, CEEP, UEAPME

La CEC European Managers fédère un nombre croissant d'organisations nationales (syndicats, associations de salariés, fédérations professionnelles) qui représentent les cadres et managers actifs dans l'industrie, les services et le secteur public. Leur nombre a augmenté de manière constante et leur poids dans l'économie européenne est considérable.

Plusieurs représentants de la CEC siègent au Comité Economique et Social Européen dans le Groupe II (salariés).

En tant que partenaire social européen, la mission de la CEC se définit ainsi :

- Œuvrer en faveur de l'intégration européenne en facilitant l'appropriation du projet de l'Union européenne par les cadres et managers dans tous les pays.
- Contribuer, avec les autres partenaires sociaux, à la recherche permanente d'un équilibre plus juste entre performance économique des entreprises et garantie de revenus et protection sociale des travailleurs. Les intérêts et aspirations des cadres et managers sont mis en exergue à cet égard.
- Exprimer et défendre les positions et sensibilités des managers en tant que citoyens européens sur des sujets d'actualité comme le développement durable, la protection de l'environnement, l'indépendance énergétique de l'Europe, la formation tout au long de la vie, le maintien à l'emploi des seniors, l'égalité des chances, la promotion de la diversité, la générosité et la tolérance.

FAITS MARQUANTS 2010

CONFÉRENCE CEC À VÉRONE (ITALIE) - JUIN 2010 : « CONTRATS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS POUR LES MANAGERS » :

Face à la crise économique, dont l'impact est ressenti par un nombre croissant de pays en Europe, les ma-

nagers ont un rôle essentiel à jouer. Il est donc nécessaire de pouvoir faire appel à de nouveaux managers, au profil différent des managers qui étaient responsables durant les années de prospérité financière.

Economie de marché ne signifie pas société de marché. Nous avons besoin de managers capables de produire une vision qui donne une cohérence au travail et aux actions de tous les travailleurs d'une entreprise. Si on sent aujourd'hui un besoin d'éthique, ce n'est pas seulement pour que l'entreprise devienne plus morale, mais surtout parce que la perte de sens met en péril sa survie.

Un manager est un individu, homme ou femme, capable de se motiver lui-même (auto-motivation), avant d'entreprendre de motiver les autres; un individu capable de multiplier son efficacité à travers l'hybridation et la fertilisation de la connaissance et des idées disponibles (capacité d'innovation); un individu capable de donner une cohérence au travail (morale et éthique); un individu capable de prendre conscience des conséquences « écologiques » à long terme de ses actions (développement durable).

LA CEC AU SOMMET SOCIAL TRIPARTITE - OCTOBRE 2010 :

Sous la Présidence belge de l'Union européenne, la CEC a participé au Sommet social tripartite, garantissant ainsi que la voix des managers parviennent jusqu'aux hauts fonctionnaires, au Président de la Commission européenne, à plusieurs Commissaires, et aux Premiers Ministres et Ministres du travail de trois pays européens (la Belgique, la Hongrie et la Pologne), mais également aux dirigeants des principaux partenaires sociaux européens.

Le message que la CEC a souhaité transmettre lors de



Georges Liarokapis

ce Sommet social tripartite 2010 peut se résumer sous le titre : « Au delà de l'austérité, quelques idées pour la croissance et de meilleurs emplois en Europe ». Il met en avant trois opportunités pour la création de nouveaux emplois : en continuant la restructuration du marché du travail avec les partenaires sociaux, en renforçant le développement des services comme nouveaux créateurs d'emplois, et en coordonnant les politiques pour stimuler l'innovation.

POSITIONS CEC ET ACCORDS EUROPEENS :

En tant que partenaire social européen officiel, la CEC est régulièrement consultée par la Commission européenne ou le Parlement européen. La CEC et ses membres ont ainsi émis des avis, notamment sur le vieillissement actif et les changements démographiques, le Livre vert sur les retraites, la nomenclature européenne des aptitudes, des compétences et des profes-

sions – ESCO, les résultats de l'étude sur l'impact de la société européenne, la Directive sur le temps de travail.

LA CEC SOUTIEN SES PARTENAIRES DANS DES PROJETS EUROPEENS :

Plusieurs organisations membres de la CEC et partenaires sociaux nationaux ou universités ont voulu s'associer à la CEC afin d'obtenir une subvention de la Commission européenne. À cet effet, la CEC a développé des partenariats dans des projets tels que ceux de la CCP en Espagne FIT-MANAGERS, de la CFE-CGC en France Comité d'entreprise européen, de la FECEC du secteur bancaire L'emploi des seniors dans le monde bancaire en crise, le vieillissement actif.

GEORGES LIAROKAPIS

PRÉSIDENT DE LA CEC



L'ÉQUIPE DIRIGEANTE DE LA CEC – AUTRES MEMBRES

LUDGER RAMME, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA CEC

La CEC European Managers représente la voix des managers en Europe. Assez souvent, les grands partenaires sociaux européens tendent à oublier de plus petites organisations comme la CEC. C'est pourquoi, nous devons continuer à rappeler la valeur ajoutée que les catégories spécifiques de travailleurs peuvent apporter au travail dans une société pluraliste et diverse. Les associations de managers veulent contribuer avec les autres partenaires sociaux au succès de relations sociales humaines. Nos membres sont des managers issus de l'encadrement supérieur et moyen et représentent par conséquent un groupe spécifique parmi les salariés. Les managers jouent un rôle clé au sein des entreprises. Ils forment le lien entre la direction et les employés. Leur défi est celui de motiver leur équipe et d'expliquer pourquoi et comment les tâches doivent être accomplies. Même après la reprise économique, les managers doivent contribuer à faire face aux prochains défis tels que les changements démographiques et les migrations. Ils doivent introduire de nouveaux comportements face à des problématiques comme l'équilibre vie professionnelle/vie privée, ou la diversité. C'est une nécessité, car les managers et les experts ont besoin de chaque membre de notre société pour maintenir la performance de l'Europe.

Le networking en Europe et au-delà est un autre défi auquel nous devrons faire face dans les années à venir. Les distances dans le monde se sont réduites. Les entreprises européennes exportent leurs marchandises vers tous les continents. Il est donc normal que la CEC renforce aussi son profil international au sein de son organisation jumelle CIC.

La CEC/CIC va rassembler les managers à travers toute la planète et les unifier.

Les managers jouent également un rôle essentiel dans la société, en-dehors des entreprises. Ils doivent être impliqués dans le progrès et prendre la responsabilité de ceux qui ne parviennent pas à suivre le rythme du développement. Les associations de managers au sein de notre

organisation ombrelle s'emploient à rendre ce rôle des managers plus clair et plus visible aux yeux de tous. Elles défendent aussi les droits et les besoins des managers.

En plus d'accueillir de nouveaux membres, la CEC s'engage à agir en véritable partenaire et alliée des autres partenaires sociaux. Représentante des employés, la CEC est également une proche partenaire des représentants des employeurs.



Ludger Ramme

Le travail interne s'est intensifié par la mise en commun d'expertises au sein de la Task Force européenne, un groupe de travail composé de professionnels des organisations membres de la CEC. Ce groupe se rencontre régulièrement pour préparer les actions et les avis de la CEC, apportant ainsi un soutien continu au bureau de Bruxelles. La Task Force a contribué à la création du "CEC Managers' Network", un réseau de managers sur Internet, ouvert au monde entier (www.cec-managers.org). Il regroupe plus d'un millier de membres et ne cesse de s'agrandir. Les réseaux sociaux sont un moyen de plus en plus utilisé

par les associations pour rester en contact avec leurs membres. Ce réseau est également une porte d'entrée pour les pays où il n'existe pas d'organisations représentant les managers. Avec les membres du réseau, nous avons créé un panel, auquel nous pouvons demander de participer à des études d'envergure européenne. Nous encourageons nos organisations membres à contribuer d'avantage à ce service prometteur qui donne une valeur ajoutée aux membres individuels des différents pays.

La CEC mérite la confiance que nos partenaires et nos membres nous octroient. Nous continuerons à donner un visage et une voix aux managers en Europe. Nous impliquerons nos membres pour qu'ils expriment leurs besoins et leurs attentes. Le modèle social européen, c'est-à-dire ce qui différencie notre modèle de relations sociales des autres parties du monde, se compose de systèmes et de traditions très divers. La représentation spécifique des cadres et des managers est l'un des éléments essentiels de ce modèle et contribue à nous rendre plus compétitifs.

ANNIKA HAGE NEDERSTRÖM, SECRÉTAIRE GÉNÉRALE ADJOINTE DE LA CEC

Les managers jouent un rôle clé dans le succès des entreprises et des industries européennes. Ils sont déterminants pour donner un avantage compétitif aux entreprises et remplir les objectifs de la stratégie Europe 2020. Ce sont les managers en entreprise - dans tous les secteurs d'activité et à tous les niveaux - qui créent les résultats nécessaires en faisant appel aux compétences de chaque employé.



Annika Hage Nederström

Les managers sont essentiels pour permettre aux personnes actuellement en dehors du marché du travail de trouver un emploi et de faire partie du monde du travail. Dans un avenir proche, la plupart des pays de l'Europe devront faire face à une diminution de leur main-d'œuvre, d'où l'importance de briser l'isolement des personnes qui sont au chômage.

Les managers font en sorte que le potentiel de développement et de contribution de chaque individu soit utilisé correctement et ce sont les managers qui, de par leur aptitude à encadrer, sont en mesure d'aider chacun à faire de son mieux. Afin de créer un marché du travail durable que beaucoup plus de personnes peuvent rejoindre, et de contribuer à la compétitivité, les managers de l'Europe doivent être dans les meilleures conditions pour mener les entreprises et leurs équipes.

Au cours de mon mandat de Secrétaire générale adjointe de la CEC, j'ai pu suivre de près l'amélioration des actions de communication de la CEC. En 2010, le site de la CEC a changé d'aspect afin de mettre en valeur les questions clés que nous suivons et les initiatives que nous développons. Je conçois cet effort de communication comme un travail à long terme, pour consolider l'image de la CEC et installer durablement son image auprès d'un public rajeuni, élément décisif pour son développement futur.

JUAN ZURIARRAIN, TRÉSORIER DE LA CEC

Durant l'année écoulée, j'ai assisté à la réunion du Comité de contrôle financier de la CEC avec l'auditeur externe et le comptable afin de présenter les comptes de l'exercice 2010. Ces comptes ont été approuvés par le Comité directeur. Avec les Officers, j'ai également préparé le budget prévisionnel pour 2011 qui a été approuvé par le Comité directeur.

En 2010, la CEC a établi des partenariats avec plusieurs organisations et a été impliqué dans un certain nombre de projets européens. Je tiens à évoquer l'un des derniers projets lancé par mon organisation d'origine, la CCP en Espagne, en partenariat avec la CEC intitulé FIT-MANAGERS. L'objectif de ce projet est d'améliorer les compétences non professionnelles des managers pour être plus performant au travail, par la création d'un programme de formation. Les résultats attendus sont une réduction de l'absentéisme, éviter la rotation du personnel, la détérioration des relations individuelles au sein des entreprises et des équipes de travail, et avoir des professionnels qualifiés avec de nouvelles capacités d'apprentissage pour s'adapter au marché de l'emploi et développer de nouvelles qualifications.

Dans le cadre d'un effort visant à renforcer notre visibilité internationale à travers notre organisation jumelle CIC, j'ai également développé des contacts avec la « Fundación Iberoamericana de Economía Social » pour identifier d'autres organisations de managers en Amérique.



Juan Zuriarrain

HISTORIQUE

1951 Trois fédérations nationales de cadres et managers, française, allemande et italienne, forment ensemble la Confédération Internationale des Cadres (CIC). De nouveaux membres n'ont cessé d'élargir la confédération depuis lors.

1989 La CIC décide de renforcer sa présence européenne et fonde la Confédération européenne des Cadres, maintenant connue sous le nom de CEC European Managers. Dès lors en tant que partenaire social, la CEC basée à Bruxelles a apporté sa contribution à l'intégration européenne de manière sincère et positive.

1993 Accord du Traité de Maastricht et du protocole social associé. La CEC devient une interlocutrice de la

Commission européenne et est consultée dans le cadre des nouvelles propositions législatives.

1999 Accord formel entre la CEC et Eurocadres de représenter les managers de manière coordonnée au niveau européen. La CEC rejoint la délégation des employés et commence à négocier dans le cadre du protocole social, en représentant les intérêts des managers.

2007 Intégration de la CEC en tant que partenaire social européen dans le rapport industriel établi par la Commission européenne, aux côtés de la CES, d'Eurocadres, de BUSINESS EUROPE, de la CEEP et de l'UEAPME.

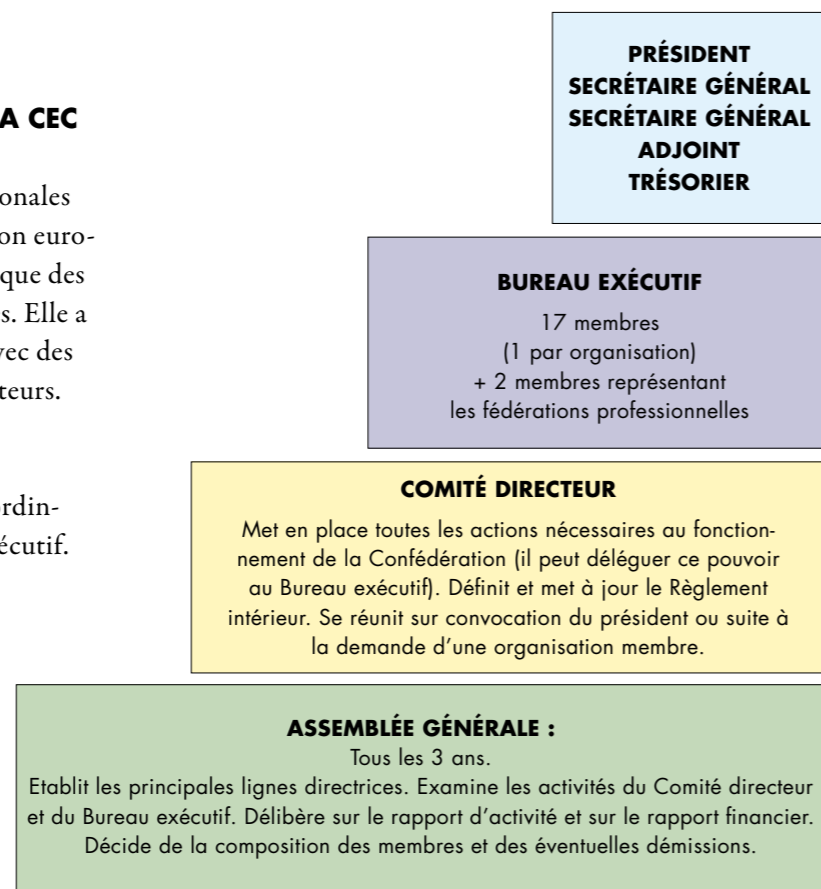
2009 La CEC est visible dans toutes les publications de la Commission européenne comme l'un des six partenaires sociaux européens.

FONCTIONNEMENT INTERNE DE LA CEC

La CEC accueille des organisations nationales établies dans les Etats membres de l'Union européenne et d'autres pays européens, ainsi que des fédérations professionnelles européennes. Elle a également des accords de coopération avec des organisations qui ont le statut d'observateurs.

Les organes statutaires de la CEC sont l'Assemblée générale ordinaire ou extraordinaire, le Comité directeur et le Bureau exécutif.

Voir en annexe la liste des organisations affiliées.



NOTRE VALEUR AJOUTÉE

La CEC est ouverte à toutes les organisations inter-professionnelles dans les Etats membres de l'Espace économique européen et/ou de l'Association Européenne de Libre Echange et à l'ensemble des organisations professionnelles européennes représentantes des cadres et managers.

HUIT RAISONS DE NOUS REJOINDRE :

1. Renforcez la voix des managers vis-à-vis des institutions européennes.
2. Ayez un accès plus facile aux institutions de l'Union européenne par le soutien de la CEC.
3. Restez informé sur les activités européennes de la CEC à travers la Newsletter.
4. Participez aux conférences et aux événements de la CEC.
5. Accédez de façon privilégiée aux informations et aux données de la CEC.
6. Augmentez votre visibilité grâce à un lien Internet sur la page d'accueil de la CEC.
7. Profitez du réseau CEC Managers' Network.
8. Bénéficiez de l'Accord d'assistance mutuelle de la CEC lorsque vous travaillez à l'étranger.

LE RÉSEAU CEC MANAGERS' NETWORK

Créé par la CEC en 2002, ce réseau de managers a d'abord été conçu comme un service réservé aux managers affiliés aux organisations membres de la CEC. Compte tenu de la multiplication des forums du réseau, la CEC a décidé d'ouvrir ce réseau à tous les managers ou à toute personne intéressée par les questions de management. La plate-forme donne un accès gratuit à une base de données de contacts dans toute l'Europe et au-delà (recherche par nom, entreprise, pays ou zone d'activité).

Les objectifs de cette plateforme sont multiples :

- Développer des contacts individuels avec des managers d'autres pays ;
- Créer des liens entre managers de la même entreprise ;
- Suivre les débats sur les affaires sociales au niveau européen et trouver les moyens d'être représentés ;
- Echanger sur des problématiques spécifiques aux managers ;
- S'informer avant d'aller à l'étranger, qu'il s'agisse d'émigration, d'externalisation ou de planification d'un événement à l'étranger.

Inscriptions sur www.cec-managers.org.

L'ACCORD D'ASSISTANCE MUTUELLE DE LA CEC

Dans le cadre de la coopération au sein de la CEC, toute personne affiliée à une organisation membre de la CEC peut bénéficier de l'expertise des autres organisations membres : c'est l'Accord d'assistance mutuelle.

Dans un contexte de mobilité accrue, où le personnel de l'encadrement est de plus en plus amené à se déplacer à l'étranger, la CEC garantit à ses membres individuels de pouvoir faire appel aux organisations nationales pour obtenir des conseils professionnels ainsi que d'un premier service d'assistance à l'étranger.

Grâce à cet accord, les managers membres de la CEC peuvent :

- obtenir des informations sur les conditions de travail et la législation du travail en vigueur dans le pays où ils partent travailler ;
- être conseillés avant d'établir une relation de travail ;
- être conseillés dans le cadre de conflits issus d'une relation de travail.

Pour toute demande, le membre individuel doit prendre contact avec l'organisation à laquelle il est affilié dans son pays d'origine. Les organisations nationales se redirigent ensuite les demandes entre elles.

Voir sur le site de la CEC pour plus d'informations : www.cec-managers.org.



LA CEC AU SEIN DU DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN

Le dialogue social européen constitue un élément essentiel du modèle social européen dans le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (Traité de Lisbonne) entré en vigueur en décembre 2009. Complémentaire du Dialogue social et des relations industrielles à l'échelle nationale, il participe à la politique sociale de l'Union européenne et contribue à définir les normes sociales communautaires.

En vertu du Dialogue social européen, les partenaires sociaux européens sont consultés avant la rédaction de propositions législatives communautaires en matière sociale. Ils ont également le droit de négocier des accords qui peuvent être ensuite soit transposés en droit communautaire, soit mis en œuvre par les partenaires sociaux eux-mêmes. Au-delà des procédures formel-

les prévues dans le Traité de Lisbonne, les partenaires sociaux établissent leur propre ordre du jour, à travers lequel ils peuvent aborder les thématiques présentant un intérêt commun.

Le Dialogue social européen se présente sous deux formes : un dialogue bipartite entre les partenaires sociaux européens seulement (employeurs et organisations syndicales) et un dialogue tripartite entre les partenaires sociaux européens et les institutions communautaires (Commission européenne et Conseil des Ministres).

La CEC est une organisation indépendante dans la délégation des employés, aux côtés de la CES et d'Eurocadres. La CEC fait connaître et défend plus particulièrement les intérêts des managers. A travers ses fédérations professionnelles, la CEC suit également le dialogue social au niveau sectoriel.

AXES DE DÉVELOPPEMENT CEC

FAIRE ADMETTRE L'UTILITÉ D'UN SYNDICALISME DE L'ENCADREMENT

Il faut donner la parole aux salariés, canaliser leurs idées, faciliter l'expression loin d'un système de communication basé sur la peur et la pensée unique. La CEC European Managers s'inscrit dans la logique de la libre expression. L'adhésion spontanée au réseau de la CEC European Managers d'un grand nombre de managers à travers l'Europe confirme la pertinence de ce positionnement.

CONSOLIDER SON RÔLE DE VECTEUR D'INTÉGRATION EUROPÉENNE

La CEC European Managers à travers son site, l'activité de ses membres et ses conférences, est un espace public européen, qui permet de confronter des idées et de prendre la mesure du fossé culturel qui peut exister entre deux pays, deux organisations, deux secteurs.

DÉVELOPPER DES RELAIS D'OPINION (ENTREPRISES, UNIVERSITÉS, ÉCOLES)

Les cadres et managers sont dans les entreprises, il faut aller vers eux, mais aussi penser que les étudiants d'aujourd'hui sont, en partie, les personnels de l'encadrement de demain. C'est pour cela que la CEC European Managers est en contact direct avec les entreprises mais aussi avec les « lieux de savoir ».

CONTINUER LE TRAVAIL DE COLLABORATION AVEC LA CES /EUROCADRES

La CES et Eurocadres sont aujourd'hui des partenaires privilégiés avec lesquels des synergies sont possibles. La CEC apporte sa contribution à chaque sollicitation de la CES, puisque dans deux têtes il y a toujours plus de sens que dans une seule. Nous faisons partie de la délégation de la CES lors des événements importants comme le Sommet Social Tripartite ; nous montrons ainsi un visage uni d'organisations de salariés devant le patronat.

DÉFENDRE LE MODÈLE SOCIAL EUROPÉEN

Un modèle qui doit se baser sur quatre constantes : un niveau de vie élevé qu'il convient de maintenir, une protection sociale généralisée qu'il faut constamment équilibrer, une réalité du dialogue social dans les entreprises que l'on doit faire évoluer, ainsi que des services

fournis aux citoyens et aux entreprises par les pouvoirs publics qu'il convient de préserver.

AIDER SES FÉDÉRATIONS SECTORIELLES DANS LA QUÊTE DE RECONNAISSANCE

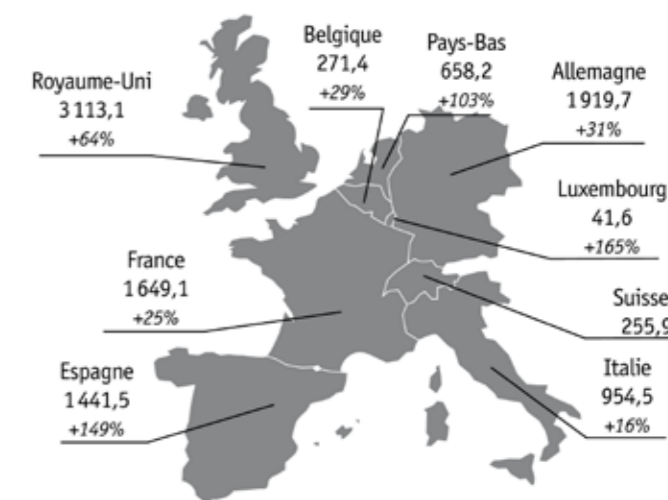
Le rôle des fédérations de la CEC European Managers n'a pas été toujours facile. Elles sont en première ligne, entre la réalité des métiers et les exigences des marchés. L'adoption par les députés européens de l'amendement CEC concernant la reconnaissance de ses fédérations dans la directive sur le Comité d'Entreprise Européen est une parfaite illustration que les fédérations commencent à se faire entendre.

DÉVELOPPER LE LOBBYING FACE AUX INSTITUTIONS ET ORGANISMES UTILES À LA DÉFENSE DES INTÉRÊTS DE L'ENCADREMENT

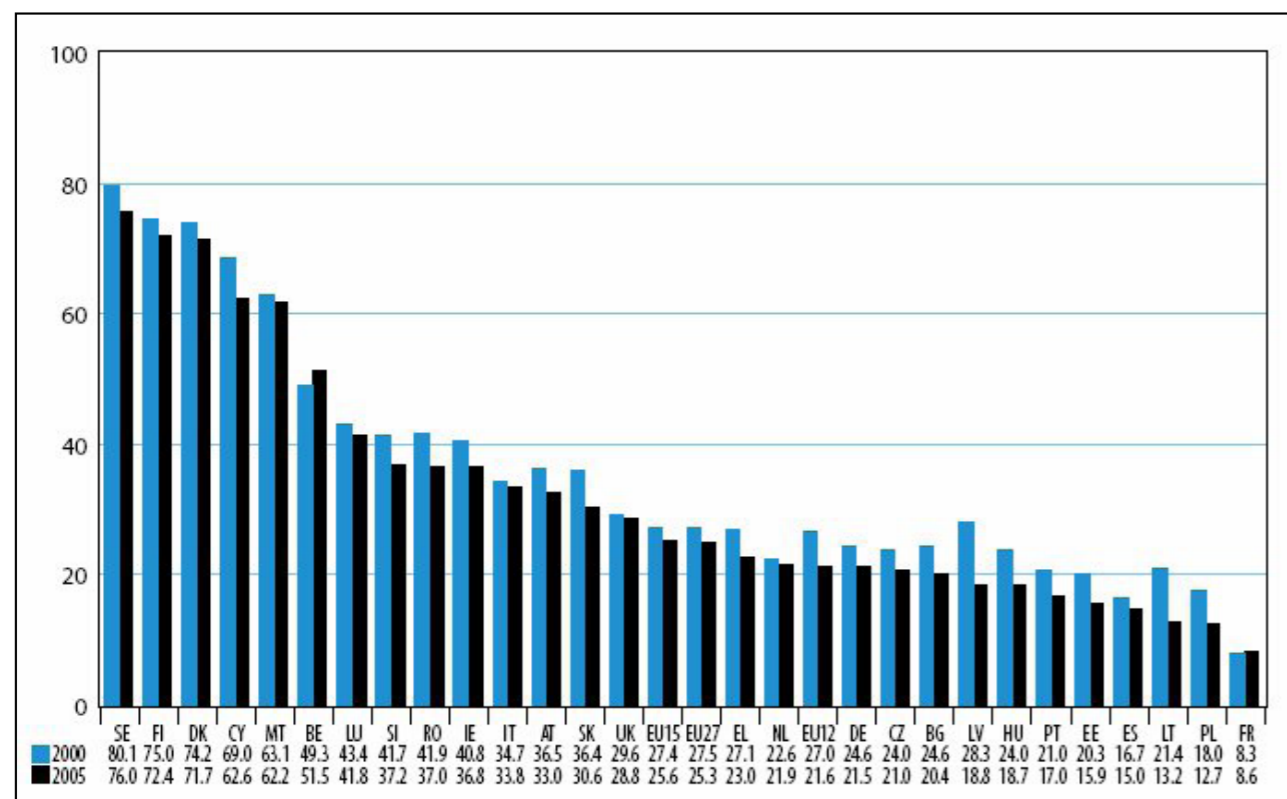
L'expression et la communication des positions de la CEC European Managers sont également indispensables auprès des institutions européennes telles que le Parlement, la Commission et autres organisations et réseaux se préoccupant de formation, d'égalité des chances, de mixité et de l'égalité des genres, des retraites complémentaires etc.

POPULATION CADRE EN JUIN 2009 (EN MILLIERS) ET SON ÉVOLUTION DEPUIS 1989

– CADRES EN POSTE DANS DES ÉTABLISSEMENTS DE 10 SALARIÉS ET PLUS DU SECTEUR PRIVÉ (HORS ÉDUCATION ET SANTÉ, ACTION SOCIALE)



DENSITÉ SYNDICALE 2000-2005 (%)



Source : Industrial Relations in Europe Commission européenne, Septembre 2008

CONFÉRENCE CEC 2010 À VÉRONE (ITALIE)

CONTEXTE

La politique européenne de l'emploi a connu, ces dernières décennies, des changements extraordinaires avec le développement de l'économie mondiale, l'amélioration des conditions de travail mais aussi les effets de la récession économique sur le marché du travail.

Le rapport biennuel sur les relations industrielles en Europe, publié par la Commission européenne révèle que les nouveaux emplois en Europe sont occupés en grande majorité, par des employés hautement qualifiés ayant le statut de personnel de l'encadrement ou de manager.

Dans un récent communiqué de presse, Eurofound, l'agence européenne pour les études et données statistiques (ex-Fondation de Dublin) indique que le nombre d'emplois créés en Europe au cours d'une l'année a été d'environ 30.000 alors que le nombre d'emplois perdus a été de 80.000. Le taux net d'emploi est évidemment négatif. Parallèlement la population de cadres et managers en Europe a augmenté de 50 %.

Améliorer le taux d'emploi est également l'un des cinq piliers de la stratégie européenne pour 2020 présentée par le Conseil de l'Union européenne en mars 2010. Le taux d'emploi de la population des 24-64 ans est actuellement de 69 % et devrait atteindre 75 % en 2020. Les emplois créés seront principalement occupés par des managers.

Sur la base de ces données et en tant que porte-parole des managers, la CEC a décidé de s'impliquer et a organisé une conférence sur le statut des managers. Dans le cadre d'une stratégie plus large de reconnaissance des cadres et managers, la CEC a récemment mené une enquête auprès de ses organisations membres pour obtenir des informations sur les conditions contractuelles des managers par pays et pour comparer les pratiques dans les contrats de travail des cadres et managers dans l'Union européenne.

DANS LE VIF DU SUJET

Le 18 juin 2010, la CEC lançait sa conférence annuelle sur les « Contrats individuels et collectifs pour les managers » à Vérone en Italie dans une atmosphère studieuse et conviviale à la fois. Le programme comportait une journée d'échange composée d'une matinée de présentations avec l'intervention des Présidents des deux Confédérations organisatrices : M. Liarokapis pour la CEC et M. Corradini pour la CIDA, et du Président de la Fédération italienne qui était l'hôte de cet événement

M. Ambrogioni de Federmanager ; la contribution très enrichissante de M. Costa, Professeur d'économie à l'Université de Padoue (Italie) sur le rôle des managers ; un exposé avec des précisions statistiques appréciables de Mme Lyly-Yrjanainen, de la Direction des Etudes et Tendances de Eurofound sur la place des managers parmi les travailleurs; et l'analyse pertinente de MM. Aleite et Zimmermann respectivement de nos organisations membres Ledarna en Suède et ULA en Allemagne, sur l'enquête sur les conditions contractuelles des managers. L'après-midi était consacré à un échange d'expérience avec les participants et en présence de plusieurs invités de marque : M. D'Haeseleer, Directeur des Affaires sociales de BusinessEurope, et quatre représentants de grands groupes européens : M. Bombley, Directeur responsable des ressources humaines internationales de Finmeccanica, M. Gaudriot, ancien Directeur des Ressources humaines de Solvay, Mme Kreis, Conseiller en Droit du travail et Droit social de Evonik, et M. de Senneville, Directeur des Relations sociales du groupe L'Oréal. En deuxième partie de programme, les participants étaient invités à l'ouverture de la saison des Arènes de Vérone pour la Première européenne de l'Opéra Turandot de Puccini sous la direction de Zeffirelli.

Les échanges durant la conférence ont donné une définition de ce qu'est un manager aujourd'hui et clarifié le profil des managers dans un environnement en pleine évolution. La relation entre les managers et leur entreprise est complexe comme l'a expliqué le Professeur Costa.



CRITÈRES DE QUALIFICATION D'UN MANAGER - EXTRAITS DE LA PRÉSENTATION DU PROFESSEUR COSTA

| Instruments | Acteurs | Contenus | Impact sur la performance | Remarques et critiques |
|---|---|--|--|---|
| Culture | Universités, centres de recherche, associations culturelles et professionnelles, éditeurs, presse | Valeurs, déontologie, norme de comportement | Potentiellement très élevé s'il y a cohérence entre culture d'entreprise et cohésion sociale | Conflits entre générations et conflits ethniques, intolérance et résistance au changement |
| Traités internationaux, directives et recommandations | UE et autres organismes supranationaux | Principes généraux sur la négociation collective, sur la participation | Convergence et homogénéité des systèmes nationaux, mobilité internationale | Bureaucratization |
| Lois et accords tripartite | Groupes d'intérêts, syndicats, opinion publique, lobbies | Statut juridique, contentieux, traitements minimums | Équité, contre-balancement des pouvoirs | Confusion des rôles et prise de responsabilité insuffisante |
| Négociation collective | Groupes d'intérêts, organisations entrepreneuriales | Cadre contractuel, structure du salaire et avantages supplémentaires | Régulation conjointe | Capacité d'orienter et de faciliter sans empêcher l'efficacité des niveaux successifs de négociation |
| Négociation collective d'entreprise | Groupes d'intérêts, entreprises | Spécification du cadre contractuel de l'entreprise | Régulation conjointe, coûts de négociation | Capacité d'orienter et de faciliter sans empêcher l'efficacité, le contrat individuel et le contrat psychologique |
| Contrat individuel | Individus, entreprises | Salaire fixe et variable | Performance, satisfaction, fidélisation | Prévenir les excès d'individualisme et de comportements opportunistes |
| Contrat psychologique | Individus, entreprises | Attentes réciproques | Impact élevé sur la performance, engagement, implication | «Le piège des sentiments» |

Economie de marché ne signifie pas société de marché. Afin de maintenir ses promesses et de ne pas dériver, le marché n'a pas seulement besoin de règles mais aussi de valeurs. Aujourd'hui, on demande à l'entreprise et à ses managers, la capacité de produire une vision qui donne une cohérence aux actions des différents acteurs, aux techniques et aux rôles. Si aujourd'hui, on sent un besoin d'éthique, ce n'est pas seulement pour que l'entreprise devienne plus morale mais surtout parce que la perte de sens met en péril sa survie. Les valeurs faibles se plient à l'égoïsme et à l'opportunisme, enrichissent peu de personnes et divisent. Les valeurs fortes alimentent la responsabilité sociale et l'équité, enrichissent tout le monde et unissent. Parmi ces valeurs, que des

organisations de représentation et de promotion telles que la CEC, la CIDA et leurs affiliés doivent présider, il y a la reconnaissance de l'importance irremplaçable des managers et des dirigeants, acteurs libres, responsables, motivés, capables de multiplier leur efficacité à travers l'hybridation, la fertilisation croisée, le respect des différences, la prise de conscience des conséquences « écologiques » à long terme de leurs actions. C'est seulement de cette façon que l'entreprise rend son rôle légitime et crée les conditions qui permettent au capital humain de se conserver et de se développer, de créer une utilité, de consolider des liens, de partager des valeurs et des concepts. Sans concepts, les entreprises ne peuvent être gouvernées.

La discussion a également porté sur les résultats d'une enquête menée par la CEC - et consolidée par MM. Aleite et Zimmermann - auprès de ses organisations membres pour obtenir des informations par pays sur les conditions contractuelles des managers, et comparer les pratiques en matière de contrats de travail des cadres et managers en Europe :

- Il y a un large consensus sur la définition de "managers", particulièrement sur la nécessité de distinguer les directeurs/membres du conseil d'administration et tous les autres managers "employés".
- La protection de l'emploi des managers est prise en considération - dans tous les pays couverts par l'étude, la protection juridique contre les licenciements abusifs s'applique également aux managers.
- Dans la plupart des pays, les contrats de travail sont le résultat de négociations individuelles et de conventions collectives. Les managers d'Europe ont donc à la fois



besoin de puissants syndicats/associations prêts à et capables de négocier, et de soutien individualisé dans les négociations contractuelles.

- La participation des travailleurs est manifestement devenu une composante des entreprises européennes, mais les managers sont seulement partiellement intégrés dans les plans de participation.

Cette étude a donc prouvé qu'il y existe des différences nationales mais également beaucoup de similitudes entre les conditions contractuelles des managers en Europe. Le marché intérieur exige donc de plus en plus

de convergence des politiques du travail et sociale des Etats membres, mais également des initiatives de droit « mou » (soft law), telles que la stratégie de Lisbonne, la stratégie Europe 2020 etc...

MATIÈRE À RÉFLEXION

Les échanges durant la conférence de Vérone ont apporté des réponses aux questions suivantes :

- Quelle a été l'évolution de l'effectif des employés en entreprise ces dernières années et quelle a été l'évolution de l'effectif des cadres/managers pendant la même période ? Pour quelle raison ?

Le nombre de managers et cadres en entreprise a augmenté de manière significative ces dernières années en Europe. Cette hausse est due aux progrès technologiques qui ont rendu possible le travail autonome, modifiant ainsi le fonctionnement des équipes. Les entreprises sont disposées à embaucher du personnel qualifié et

mobile, capable de travailler en réseau. Mais parallèlement, la main d'œuvre ouvrière s'est réduite suite aux restructurations et délocalisations. Par conséquent, le nombre de managers a augmenté plus rapidement que les autres catégories de travailleurs.

- S'agit-il d'une tendance lourde ou conjoncturelle ?

Il s'agit d'une tendance lourde puisque la probabilité que l'Europe revienne vers des métiers peu qualifiés est très faible. S'ajoutant aux conséquences de la crise financière, les progrès de 10 années de croissance économique et de création d'emploi ont été réduits à néant. Rappelons

que la chute du PIB a atteint - 4 % en 2009 en Europe, la production industrielle est tombée de - 20 % par rapport aux niveaux des années 1990, et 23 millions de personnes parmi les moins qualifiées sont au chômage, soit 10 % de la population active.

- Quels sont les facteurs qui déterminent le profil d'un collaborateur cadre/manager : le niveau d'études, la loi ou convention collective, la pratique dans l'entreprise elle-même ?

Le niveau d'études est un facteur décisif, mais ce n'est pas le seul. L'expérience pratique, la capacité d'adaptation et d'initiative sont d'autres éléments de différenciation. En plus des compétences traditionnelles acquises tout au long du cursus de formation, de nouvelles compétences, qui ne sont pas nécessairement traitées dans les programmes de formation, apparaissent utiles. Si le système éducatif faisait de ses meilleurs élèves des leaders d'entreprises, la crise financière de 2009 n'aurait jamais eu lieu. Les critères de sélection pour le recrutement en entreprise vont donc évoluer, donnant aux candidats des chances supplémentaires.

Un manager est un individu, homme ou femme, capable de se motiver lui-même (auto-motivation), avant d'entreprendre de motiver les autres; un individu capable de multiplier son efficacité à travers l'hybridation et la fertilisation de la connaissance et des idées disponibles (capacité d'innovation); un individu capable de donner une cohérence au travail (morale et éthique); un individu capable de prendre conscience des conséquences « écologiques » à long terme de ses actions (développement durable).

- Dans le domaine des relations sociales, peut-on considérer que les cadres/managers ont un rôle à jouer, si oui, lequel ?

Le comportement des cadres et managers peut inspirer d'autres catégories de travailleurs. La première qualité d'un manager est d'unifier. Dans un contexte économique terne, aggravé par des problèmes démographiques et l'état financier des pays, il est facile de diviser les populations (les travailleurs, les chômeurs, les travailleurs âgés ...), alors que l'enjeu est d'unifier les citoyens. Les cadres et managers, par leur éducation et leurs compétences, sont mieux préparés à relever ce défi menaçant l'équilibre de nos sociétés. La présence de cadres et managers dans les instances représentatives du personnel des entreprises devient donc obligatoire afin d'assurer une bonne transmission de l'information, un dialogue

utile, la gestion des obstacles, la recherche de solutions optimales.

- Outre la rémunération, les cadres/managers bénéficient-ils de conditions contractuelles particulières ?

Le désir d'un équilibre vie professionnelle/vie privée est universel ; il est également et particulièrement partagé par les cadres et managers. L'idée que les cadres et managers peuvent et devraient avoir de moins bonnes conditions de travail compensées par une rémunération plus élevée, n'est plus pertinente. Selon les pays, les régimes de retraites complémentaires destinés aux cadres et managers comprennent des dispositions financières adaptées, pour faire face à une réduction éventuelle des revenus au moment de la retraite.

- Dans quelle mesure le contrat de travail des cadres/managers relève-t-il d'un dispositif collectif plutôt que d'un dispositif individuel ?

Les cas varient d'un pays à l'autre. Les cadres et managers aspirent à une plus grande autonomie pour définir leur contrat de travail, du moins selon les employeurs. Toutefois, le maintien et la promotion d'une approche « collective » de négociation est préférable pour plus de sécurité et pour limiter les critiques sur l'individualisme à outrance.

- Les aspirations et besoins des cadres/managers sont-ils les mêmes à tous les âges ?

La réponse est évidemment non. Le rythme de récupération de la fatigue physique et mentale diffère selon l'âge. Il ne faut pas aller jusqu'à enfermer les individus dans des catégories. C'est plutôt une question de prudence que d'offrir des conditions de travail qui correspondent à la réalité de la vie. Peut-être est-ce là un début de solution pour faire face à la question de la place des seniors en entreprise dans certains pays d'Europe.



PHOTO: FAINELLO

PARTICIPATION CEC DANS LE DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN

SOMMET SOCIAL TRIPARTITE

La création du Sommet social tripartite a été décidée en mars 2003, en substitution du Comité permanent de l'emploi. Le sommet a pour mission d'assurer de façon permanente la concertation entre les partenaires sociaux, la Commission européenne et les chefs de gouvernement et Ministres de l'emploi de la Présidence du Conseil de l'Union européenne en cours et des deux suivantes. A travers le Sommet, les partenaires sociaux peuvent se prononcer directement sur les questions de l'emploi, du développement économique et social durable, en participant activement à la définition des stratégies sociales européennes.

Le 28 octobre 2010, la CEC s'est adressée à la Commission européenne et au Conseil de l'Union européenne lors du Sommet social tripartite d'automne, sous la Présidence belge de l'Union. Pour ce Sommet, le Président de la CEC, Georges Liarakapis a voulu donner matière à réflexion avec son discours « Au-delà de l'austérité, quelles idées pour favoriser la croissance et l'emploi en Europe ».

« Les pressions à court terme obligent les décideurs politiques à se concentrer sur les urgences, il est pourtant nécessaire de se préoccuper de comment retrouver la croissance à plus long terme.

Les défis auxquels l'Europe doit faire face sont importants, plus pour certaines économies que d'autres. La croissance économique reste fragile dans plusieurs pays. Compte tenu de l'importance de la dette des Etats et des déficits, la marge pour stimuler la croissance par des fonds publics est faible.

Par ailleurs, d'après l'estimation de la Commission européenne, le vieillissement de la population induira une dépense supplémentaire des gouvernements pouvant aller jusqu'à 3% du PIB d'ici 2035. Le taux d'emploi des seniors reste faible. Il est urgent de promouvoir l'emploi des seniors pour s'approcher du niveau des pays nordiques. Un autre enjeu capital est le défi du chômage des jeunes. Il ne faut pas perdre de vue, qu'un élément important du taux de chômage des jeunes, qui varie d'un pays à l'autre, est la sortie prématurée du cursus scolaire. Cependant, contrairement à l'idée reçue que peu d'emplois sont créés en Europe, entre 1995 et 2008, 24 millions de nouveaux emplois avaient été créés, plus qu'aux Etats-Unis pour la même période et malgré une augmentation de la population plus faible.

Il ne faut pas oublier qu'en 2009, le marché européen représentait environ 101 millions de ménages détenant chacun un revenu moyen de 35 000 \$ par an. L'Union européenne des 27 est aujourd'hui la plus large économie intégrée du monde avec 28% du PIB mondial.

Il est à noter que les entreprises en Europe ont été très



profitables. Entre 1998 et 2008 les entreprises européennes ont connu une hausse moyenne de leurs résultats de +9,7% à comparer avec +6,1% aux Etats-Unis. Des réformes visant à stimuler le développement des services dans les différentes économies européennes aurait un impact favorable sur la croissance et l'emploi. Ceci devrait être une priorité pour les décideurs politiques. L'Europe dans son ensemble est plutôt bien positionnée pour tirer profit des opportunités offertes par les technologies propres, et pour réaliser des gains de productivité par l'innovation.

On peut citer trois opportunités de croissance qui devraient devenir prioritaires :

- poursuivre la réforme sur le marché du travail en concertation avec les partenaires sociaux,
- libérer la productivité et le développement des services,
- coordonner les politiques pour stimuler la croissance par l'innovation.

Dans ce contexte, les organisations représentatives des cadres et managers en Europe CEC et Eurocadres sont prêtes à apporter leur contribution et mettre à disposition le réseau des travailleurs qu'elles représentent pour une meilleure compréhension des enjeux et la mise en application d'une stratégie de façon efficace.

A cette fin, il est important que les organisations des cadres et managers soient visibles et reconnues dans tous les pays. En Belgique par exemple, l'organisation des cadres CNC/NCK devrait être reconnue comme partenaire social. »

COMITÉ DE DIALOGUE SOCIAL

Le Comité du dialogue social (CDS) qui existe depuis 1992 est le principal organe du dialogue social interprofessionnel au niveau européen. Il se réunit 3-4 fois par an et ses réunions permettent d'échanger les points de vue patronaux et syndicaux sur divers dossiers, d'adopter des textes négociés par les deux parties, et de planifier les prochains travaux.

Les réunions de cette année ont inclus des discussions sur les thèmes suivants :

- la Stratégie Europe 2020,
- le travail des partenaires sociaux sur le changement climatique et la flexicurité,
- le tableau commun des partenaires sociaux sur la mise en œuvre de l'accord contre le harcèlement et la violence au travail,
- la révision de la Directive sur le temps de travail,
- le rapport de la Commission européenne sur la mise en œuvre de l'accord des partenaires sociaux contre le stress au travail,
- la communication de la Commission européenne « Jeunesse en mouvement »,
- le document de travail de la Commission européenne sur le dialogue social sectoriel.

FORUM DE LIAISON

Sur le plan sectoriel, le dialogue social a connu un développement important en 1998, lorsque la Commission européenne a institué les Comités de dialogue social sectoriel favorisant le dialogue entre partenaires sociaux sectoriels au niveau européen. Dans ce cadre, la Commission européenne se réunit également avec les acteurs du dialogue social sectoriel 3-4 fois par an pour discuter des développements récents dans le dialogue social européen et les relations industrielles. La CEC est invitée à ces réunions et soutient ainsi les travaux de ses fédérations professionnelles actives dans neuf secteurs.

AVIS CEC

VIEILLISSEMENT ACTIF ET CHANGEMENT DÉMOGRAPHIQUE

L'Europe traverse un processus inéluctable de vieillissement de sa population. À compter de 2012, la population européenne en âge de travailler va commencer à se réduire, tandis que la population de plus de 60 ans poursuivra sa progression à raison d'environ deux millions de personnes supplémentaires par an.

Afin de faire face aux changements démographiques et

sociologiques, la CEC insiste sur la nécessité de renforcer les politiques en faveur du maintien de l'emploi des seniors. Ceci est vrai pour toutes les catégories professionnelles et c'est surtout vrai pour la population de cadres et de managers dont les attitudes et le comportement créent bien souvent un effet d'entraînement pour l'ensemble des salariés. La politique de vieillissement actif doit avoir pour objectif de créer de nouvelles opportunités, de permettre aux personnes plus âgées de continuer à travailler et de rester en bonne santé plus longtemps.

LIVRE VERT SUR LES RETRAITES DE LA COMMISSION EUROPÉENNE

En juillet 2010, la Commission européenne a ouvert un débat public dans toute l'Europe sur la façon de garantir les retraites et sur la manière dont l'Union européenne peut soutenir au mieux les efforts nationaux accomplis en ce sens.

La CEC est favorable à l'approche intégrée du Livre Vert. Nous partageons l'idée qu'une analyse approfondie, dépassant les éléments individuels des systèmes de retraite des Etats membres, et incluant tout types de dispositions pour la retraite, est nécessaire. Le cadre de l'analyse, qui se concentre sur l'adéquation, la durabilité et la sécurité est fondamental pour tous les piliers des régimes de retraite des Etats membres.



Toutefois, la CEC appelle la Commission européenne à prendre en compte de manière appropriée l'immense diversité des systèmes de retraite entre les Etats membres. En raison des interdépendances complexes entre les piliers de chaque système, des mesures identiques

d'harmonisation peuvent potentiellement mener à des résultats très différents dans chacun des Etats membres, avec des résultats parfois souhaitables, mais parfois aussi non désirés.

NOMENCLATURE EUROPÉENNE DES APTITUDES, DES COMPÉTENCES ET DES PROFESSIONS – ESCO

Des travaux préparatoires cherchent à élaborer un langage commun pour l'éducation, la formation et l'emploi par la conception d'une norme européenne multilingue de terminologie et de classification des aptitudes, compétences et professions (ESCO). La Commission européenne a ainsi demandé en amont la contribution de tous les acteurs concernés, y compris des partenaires sociaux.

Jusqu'à maintenant, le statut de manager varie d'un pays membre à l'autre au sein de l'Union européenne. Dans certains pays, les managers sont reconnus et peuvent être identifiés dans les statistiques nationales comme une catégorie spécifique de travailleurs, alors que dans d'autres pays, les managers ne sont même pas reconnus officiellement. Par conséquent, au niveau européen, la CEC a dû donner sa propre définition des managers.

La CEC rappelle que les régimes professionnels de classifications servent de référence dans le cadre des négociations entre partenaires sociaux. Dans le cas des managers, la taxonomie ESCO représente un vrai défi pour l'admission des organisations représentantes des managers à la table des négociations dans toute l'Union européenne.

RÉSULTATS DE L'ÉTUDE SUR L'IMPACT DE LA SOCIÉTÉ EUROPÉENNE

Le statut de la société européenne – ou Societas Europaea (SE) – offre aux entreprises présentes dans plusieurs États membres la possibilité de regrouper leurs activités transfrontalières sous une seule structure européenne. Le statut de la SE a rencontré un grand succès dans certains États membres, mais moins dans d'autres. Afin de déterminer s'il est nécessaire d'apporter des modifications au statut de la SE pour qu'il fonctionne mieux, la Commission européenne a lancé une consultation publique.

La CEC s'oppose fortement à la notion d'implication des employés, telle qu'elle est développée par l'étude, comme étant en général un élément négatif pour

l'établissement d'une SE. De manière générale, la CEC voit la participation et l'implication des représentants des employés comme une source de valeur vers une plus grande efficacité organisationnelle, à travers un engagement plus élevé des employés et des coûts de transaction réduits.

Toutefois, la CEC partage certaines des observations dans l'étude et recommande plusieurs changements dans la réglementation actuelle de la SE. La CEC est favorable à ce qu'il y ait automatisme entre l'activation d'une « shelf-SE » et de nouvelles négociations. La CEC trouve que la notion de « changement structurel » comme pré-condition pour rouvrir des négociations est définie de manière trop étroite. La CEC recommande de renforcer le principe selon lequel, la représentation des employés ne devrait généralement pas être inférieure à la représentation existante avant la création d'une SE.

RÉVISION DE LA DIRECTIVE SUR LE TEMPS DE TRAVAIL

Dans cette première phase de consultation, la Commission européenne a invité les partenaires sociaux à présenter leurs avis sur la nécessité d'une action au niveau européen pour réviser la Directive sur le temps de travail, et sur l'étendue possible d'une telle initiative.

La CEC suit depuis longtemps l'avancement des débats à ce sujet. Nous sommes particulièrement concernés par la question des dérogations permises, qui inclut les managers. Aussi nous sommes tout à fait en faveur d'une révision de cette Directive.

La CEC a présenté deux requêtes à la Commission européenne concernant l'exclusion des managers du champ d'application de la Directive et la flexibilité du temps de travail des managers.

Toutes ces avis sont disponibles sur : www.cec-managers.org.



PROJETS EUROPÉENS

FIT MANAGERS

Dans l'ensemble, la communauté managériale admet que la réussite des affaires est le fruit de compétences professionnelles et non professionnelles. Être en forme, en bonne santé (physique et mentale) et bien nourri contribue à de bonnes performances à un poste d'encadrement et à mieux s'adapter à un environnement professionnel de plus en plus concurrencé. Le développement de ces compétences non professionnelles n'est pas une tâche facile.

Le membre de la CEC en Espagne, CCP, est ainsi en train de mener un projet en partenariat avec nous et avec le soutien de la Commission européenne pour développer un programme de formation en vue d'aider les managers à développer ces compétences non professionnelles. Les résultats attendus sont une réduction de l'absentéisme, éviter la rotation du personnel, la détérioration des relations individuelles au sein des entreprises et des équipes de travail. Mais aussi, avoir des professionnels qualifiés avec de nouvelles capacités d'apprentissage pour s'adapter au marché de l'emploi et développer de nouvelles qualifications.

COMITÉS D'ENTREPRISE EUROPÉENS – PERCEE

En vue d'améliorer les conditions de développement de la participation des travailleurs dans les Comités d'entreprise européens, notre membre français CFE-CGC a développé un projet européen soutenu par la Commission européenne et en partenariat avec nous et nos fédérations professionnelles.

Les premiers résultats d'un questionnaire examinant le processus de création et de fonctionnement des Comités d'entreprise européens ont été présentés lors d'une conférence européenne qui s'est tenue à Paris les 14-15 octobre 2010. Le projet sera finalisé avec la création d'un réseau des parties prenantes et l'édition d'un guide informatif.

RENFORCEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ DES RÉGIONS - CAPATER

En 2009, l'Ecole de Management de Grenoble (France) a présenté les conclusions de son projet de recherche MATRI, qui visait à renforcer la compétitivité des pôles européens dans la création de produits et services inn-

ovants. En 2010, l'Ecole de Management de Grenoble a lancé le prolongement de ce projet avec le soutien de la Commission européenne sous le nom CAPATER.

Cette fois, l'objectif est d'accroître la capacité des acteurs (établissements d'enseignement supérieur, partenaires sociaux, représentants du personnel, salariés, agences pour l'emploi) à capitaliser sur des bonnes pratiques pour faire face aux problématiques socio-économiques d'un territoire et contribuer à son dynamisme.

A nouveau, la CEC et son membre français la CFE-CGC sont tous deux partenaires du projet, qui implique l'organisation de sessions de formation pour sensibiliser à l'intelligence territoriale. La première session pilote s'est tenue à Grenoble les 15-16 décembre 2010 et a réuni des participants qui sont maintenant en mesure de conduire de prochaines sessions au niveau local.

FLEXICURITY INTEGRATED SERVICES - FIS

Face à une demande croissante de développement des compétences des travailleurs pour garantir l'employabilité et la compétitivité des entreprises, l'institut de recherche Management Club Association, avec l'appui de partenaires sociaux italiens, a ouvert une enquête pour soutenir l'emploi et le développement des managers et des entreprises. Le projet a pour objectif la diffusion d'information et l'échange d'expérience sur la question de la flexicurité, et notamment pour ce qui est des services intégrés.

Ce projet européen est réalisé avec le soutien de la Commission européenne et en partenariat avec d'autres institutions européennes de formation, des universités et des partenaires sociaux. La CEC soutien ce projet dans lequel deux de nos organisations membres sont impliqués: la CNC/NCK en Belgique et HMA en Grèce.

L'EMPLOI DES SENIORS DANS LE MONDE BANCAIRE EN CRISE, LE VIEILLISSEMENT ACTIF

Dans le contexte de crise, FECEC, la fédération bancaire de la CEC, a développé en partenariat avec nous un projet soutenu par la Commission européenne pour aborder la question de l'emploi des seniors dans le secteur bancaire.

Ce projet vise à mettre en place un Code de bonnes pratiques sur le vieillissement actif pour les entreprises du secteur bancaire. Les contributions ont été recueillies

par le biais d'un questionnaire transmis à plus de 2.000 cadres et managers dans six pays européens.

Une conférence européenne tenue le 24 septembre 2010 à Lisbonne (Portugal) a mis en évidence les problèmes rencontrés par le secteur bancaire : la nécessité de satisfaire les actionnaires et de rendre les entreprises rentables. La complexité du transfert de compétences, ainsi que les faiblesses du secteur en matière d'apprentissage continu ont été soulignées.

CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES DANS LE SECTEUR EUROPÉEN DE LA CHIMIE

La première conférence menée conjointement par les trois partenaires sociaux européens de l'industrie chimique – le membre de la CEC, FECCIA (Fédération européenne des cadres de la chimie et les industries connexes), l'ECEG (Fédération européennes des syndicats des mines, de la chimie et de l'énergie), et l'EMCEF (Groupe des employeurs européens de la chimie) - avec le soutien de la Commission européenne s'est tenue à Potsdam (Allemagne) les 23-24 septembre 2010.

Les premiers résultats d'une étude sur l'importance et le poids de l'évolution démographique dans le secteur européen de la chimie ont été présentés par le Professeur Thusnelda Tivig de l'Université de Rostock.

Les participants comprenant des experts du monde de l'économie, des associations et des syndicats ont convenu que le principal objectif est l'adaptation de l'organisation du travail en fonction de l'accroissement du vieillissement de la population.

ENQUÊTES EUROPÉENNES CEC

RECHERCHE SUR LES CONDITIONS CONTRACTUELLES DES MANAGERS EN EUROPE

En tant que partenaire social européen représentant les cadres et managers, c'est le rôle de la CEC d'évaluer et d'analyser l'évolution des différentes conditions contractuelles des cadres et managers en Europe. À cet effet, la CEC a conduit une enquête entre février et juin 2010, auprès d'un panel d'organisations représentantes des cadres et managers, mais aussi des entreprises à travers l'Europe.

Les résultats de cette enquête ont été présentés lors de la conférence CEC 2010 (voir point 3.1 de ce rapport).

Une base de données détaillant les réponses par pays est disponible en s'enregistrant gratuitement sur le réseau CEC Managers' Network : www.cec-managers.org.

LES FEMMES DANS LES POSTES À HAUTE RESPONSABILITÉ

Sans aucune doute, le futur marché du travail de l'Union Européenne sera influencé par le départ en retraite des salariés nés entre les années 1940 et 1950 : les fameux enfants du "Baby-Boom". Le départ en retraite de cette génération de salariés ne passera pas inaperçu car il videra une bonne part, si ce n'est la grande majorité, des postes d'encadrement.

Le manque en leaders et managers compétents est un scénario bien réel et cette situation demande une action immédiate de la part des entreprises privées et des autorités publiques. Une solution évidente au problème des retraites serait d'encourager les entreprises privées et les autorités publiques à embaucher plus de femmes à des postes d'encadrement. L'expérience montre pourtant que ce n'est pas chose facile.

Dans les pays scandinaves, cela a été source d'étonnement car malgré un taux de participation très élevé et une législation en faveur de la famille, les femmes leaders ne représentent seulement environ 25 % de l'ensemble des managers du secteur privé.

Pour traiter cette problématique, la CEC a lancé en collaboration avec son membre danois Lederne, une enquête adressée à ses membres managers, afin d'obtenir un premier aperçu de l'état d'esprit en Europe. Les résultats devraient être disponibles prochainement.

NOTRE PROCHAINE CONFÉRENCE SUR EUROPÉENNE

Alors que l'Europe a connu la pire récession économique depuis des décennies, un lourd impact économique et social se fait sentir. Le PIB de l'Union européenne a chuté de 4% en 2009 et environ 10% de la population active est au chômage.

En 2020, 16 millions d'emplois nécessiteront de hautes qualifications, tandis que la demande en plus faibles compétences se réduira de 12 millions d'emplois. Les managers représentent une catégorie grandissante de travailleurs ayant un fort potentiel pour construire une

économie fondée sur la connaissance et développer une « croissance intelligente » comme décrit dans la stratégie Europe 2020.

Notre projet est d'organiser une conférence en 2011 sur la gouvernance économique européenne à Athènes (Grèce) elle rassemblerait des managers de toute l'Europe et autres parties prenantes – tels que des économistes, des gouvernements, des entreprises et des représentants européens de la Commission européenne, du Parlement européen, du Comité économique et social européen et les autres partenaires sociaux européens - afin d'échanger sur :

- ce qui est arrivé avec la crise et les répercussions finan-

cières et économiques,

- comment la crise a affecté l'emploi,


- des exemples caractéristiques: d'initiatives et de mesures prises pour surmonter la crise.

Le choix de tenir cette conférence en Grèce a un sens, car la Grèce est l'un des pays les plus durement touchés par les conséquences économiques et sociales de la crise mondiale. Toutefois, notre débat ne doit pas se limiter au seul cas grec. Le projet devrait donner un aperçu des différentes expériences et des analyses faites par les managers dans plusieurs pays européens (Grèce, Allemagne, Suède, Espagne, Italie et Portugal), afin d'en retenir les meilleures pratiques.



PHOTO: ENNEVI

ORGANISATIONS MEMBRES DE LA CEC

 ALLEMAGNE: **ULA** - DEUTSCHER FÜHRUNGSKRÄFTEVERBAND
Kaiserdamm 31 - DE - 14057 BERLIN
Tél.: + 49 030 30 69 630
Fax: + 49 030 30 69 63 13
E-mail: info@ula.de
www.ula.de



 AUTRICHE: **WdF** - WIRTSCHAFTSFORUM DER FÜHRUNGSKRÄFTE
Lothringerstrasse 12
AT - 1031 WIEN
Tél.: +43 17 12 65 10
Fax: +43 17 11 35 29 12
E-mail: office@wdf.at
www.wdf.at



 BELGIQUE: **CNC/NCK** - CONFÉDÉRATION NATIONALE DES CADRES/NATIONALE CONFEDERATIE V/H KADERPERSONEEL
Bd. Lambermont, 171, Bte 4
BE - 1030 BRUXELLES
Tél.: +32 24 20 43 34
Fax: +32 24 20 46 04
E-mail: info@nck-cnc.be
www.cnc-nck.be




 DANEMARK: **LEDERNE**
Vermlandsgade 67
DK - 2300 KOBENHAVN
Tél.: +45 32 83 32 83
Fax: +45 32 83 32 84
E-mail: lederne@lederne.dk
www.lederne.dk




 ESPAGNE: **CCP** - CONFEDERACIÓN DE CUADROS Y PROFESIONALES
Calle Vallehermoso 78 - 2a planta
ES - 28015 MADRID
Tél.: +34 91 534 83 62 / 66 72
Fax: +34 91 534 05 14
E-mail: ccp@confcuadros.com
www.confcuadros.com




 FRANCE: **CFE-CGC** - CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DE L'ENCADREMENT
59-63, rue du Rocher
FR - 75008 PARIS
Tél.: +33 155 30 12 12
Fax: +33 155 30 13 13
E-mail: francois.hommeril@cfecgc.fr
www.cfecgc.org




 GRÈCE: **ACEO (EASE)** - ASSOCIATION OF CHIEF EXECUTIVE OFFICERSGREECE
24, Fleming str.
GR - 15123 N. Filothei, MAROUSI
Tél.: +30 210 68 94 323/4
Fax: +30 210 68 31 748
E-mail: secr@ease.gr
www.ease.gr



 GRÈCE: **HMA (EEDE)** - HELLENIC MANAGEMENT ASSOCIATION
200, Ionas Ave. & Lakovatons Street
GR - 111 44 ATHENS
Tél.: +30 210 21 12 000
Fax: +30 210 21 12 020-1
E-mail: eede@eede.gr
www.eede.gr



 ITALIE: **CIDA** - CONFEDERAZIONE ITALIANA DEI DIRIGENTI E DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ
Via Padova 41
IT - 00161 ROME
Tél.: +39 06 97 60 51 11
Fax: +39 06 97 60 51 35
E-mail: dirigenti@cida.it
www.cida.it




 ITALIE: **CUQ** - CONFEDERAZIONE UNITARIA QUADRI
Via Assarotti, 9
IT - 10122 TORINO
Tél.: +39 011 56 35 113
Fax: +39 011 56 12 042
e-mail: confquadri@tin.it
www.anqui.it




 NORVÈGE: **LEDERNE**
Drammensveien 44, P.O. Box 2523 Solli
NO - 0202 OSLO
Tél.: +47 22 54 51 50
Fax: +47 22 55 65 48
E-mail: lederne@lederne.no
www.lederne.no




 POLOGNE: **KADRA** - POROZUMIENIE ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH
Ul. Obroki 77
PL - 40-833 KATOWICE
Tél.: +48 32 204 65 71
Fax: +48 32 2540 65 30
E-mail: kadra@kadra.org.pl
www.kadra.org.pl



 PORTUGAL: **SNQTB** - SINDICATO NACIONAL DOS QUADROS E TECNICOS BANCARIOS
Rua Pinheiro Chagas, 6
PT - 1050 -177 LISBOA
Tél.: +351 213 581 800
Fax: +351 213 581 803
E-mail: snqtb@snqtb.pt
www.snqtb.pt




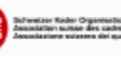
 SLOVÉNIE: **MAS** - MANAGERS' ASSOCIATION OF SLOVENIA (ZDRUŽENJE MANAGER)
Dimičeva 13
SI - 1504 LJUBLJANA
Tél.: +386 1 58 98 584
Fax: +386 1 58 98 588
E-mail: manager.association@zdruzenje-manager.si
www.zdruzenje-manager.si




 SUÈDE: **LEDARNA**
St Eriksgatan 26, Box 12069
SE -10222 STOCKHOLM
Tél.: +46 8 59 89 90 00
Fax: +46 8 59 89 90 60
E-mail: ledarna@ledarna.se
www.ledarna.se



 SUISSE: **SKO** - SCHWEIZER KADER ORGANISATION
Postfach - CH - 8042 ZÜRICH
Tél.: +41 43 300 50 50
Fax: +41 43 300 50 61
E-mail: info@sko.ch
Web: www.sko.ch



 ROYAUME-UNI: **MPA** - MANAGERIAL AND PROFESSIONAL STAFF ASSOCIATION
c/o BACM/TEAM - Danum House
6a South Parade
GB - Doncaster - South Yorkshire - DNI 2DY
Tél.: +44 208 462 77 55
Fax: +44 208 315 82 34
E-mail: info@mpa-online.org.uk



OBSERVATEURS DE LA CEC

 CROATIE: **CROMA** - HRVATSKO UDRUŽENJE MENADŽERA I PODUZETNIKA (CROATIAN MANAGERS' AND ENTREPRENEURS' ASSOCIATION)
Ilica 390a
HR - 10000 ZAGREB
Tél.: +385 14 83 87 09
Fax: +385 14 81 17 87
E-mail: croma@croma.hr www.croma.hr



 **ESHA** - EUROPEAN SCHOOL HEADS ASSOCIATION / ASSOCIATION EUROPÉENNE DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT
C/o AVS Ellen de Jong
Nieuwegracht 1
NL - 3512 LB UTRECHT
Tél.: +31 0 30 236 10 10
Fax: +31 0 30 236 10 36
E-mail: office@esha.org www.esha.org



 HONGRIE: **MSZ** - MENEDZSEREK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE (MANAGERS ASSOCIATION IN HUNGARY)
Fő utca 68. III. 326
HU - 1027 BUDAPEST
Tél.: +361 225 87 91
Fax: 361 225 87 92
E-mail: menszov@t-online.hu
www.manager.org.hu




 ITALIE: **F.I.R.A.S.-S.P.P.**
Via Taranto, 18
IT -00182 Rome
Tél.: +39 06 77 07 68 64
Fax: +39 06 77 07 95 44
E-mail: ufficiointernazionale@frsas-spp.it
www.firas-spp.it



 MONTÉNÉGRINO: **MCM** - MONTENEGRIN CONFEDERATION OF MANAGERS
Trg Republike bb (Podgoričanka III sprat - MBC)
ME - 81000 Podgorica
Tél.: +38 269 076 032
E-mail: info@managercg.org



 RÉPUBLIQUE TCHÈQUE: **CMA** - CZECH MANAGEMENT ASSOCIATION
Podolská 50
CZ - 147 00 PRAGUE 4
Tél.: +42 02 41 43 11 49
Fax: +42 02 41 43 11 49
E-mail: cma@cma.cz www.cma.cz





SERBIE: **SAM** - SERBIAN ASSOCIATION OF MANAGERS

Kumadraska 241
RS - 11000 BEOGRAD
Tél: +381 (0)11 3404 011, 3404 012
Fax: +381 (0) 11 3404 010
E-mail: office@sam.org.rs
www.sam.org.rs



AECA - ASSOCIATION EUROPÉENNE DES CADRES DE L'ASSURANCE/ EUROPEAN ASSOCIATION OF INSURANCE COMPANY MANAGERS

c/o CFE-CGC SNCAPA - 43, rue de Provence
FR - 75009 PARIS
Tél.: +33 155 07 87 60
Fax: +33 149 95 98 28
E-mail: asso.euro.cadres@cgc-assurance.com
www.cgc-assurance.com



ECMF - EUROPEAN COMMERCIAL MANAGERS FEDERATION

Maison des Professions Libérales
13, alle de l'île Gloriette
FR - 44000 NANTES
Tél.: +33 662 825 889
E-mail: jpguillard@wanadoo.fr
www.ecmf-europa.eu



eTIC - EUROPEAN FEDERATION FOR MANAGERS IN TECHNOLOGIES OF INFORMATION & COMMUNICATION

C/o CFE-CGC - Pôle Europe
59-63 rue du Rocher
FR - 75009 PARIS
Tél.: +33 682 813 009
E-mail: contact@etic-managers.eu
www.etic-managers.eu



FECC - FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES CADRES DE LA CONSTRUCTION/EUROPEAN FEDERATION OF MANAGERS IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

15, rue de Londres
FR - 75009 PARIS
Tél.: +33 155 31 76 76
Fax: +33 155 31 76 33
E-mail: patrizia.forcina@federmanager.it
contact@cgcbtp.com



FECCIA - FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES CADRES DE LA CHIMIE ET DES INDUSTRIES ANNEXES/EUROPEAN FEDERATION OF MANAGERS IN THE CHEMICAL INDUSTRIES

56, rue des Batignolles
FR - 75017 PARIS
Tél.: +33 142 28 28 05
Fax: +33 142 28 12 99
E-mail: vincent@feccia.org
www.feccia.org



FECEC - FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES CADRES DES ETABLISSEMENTS BANCAIRES/EUROPEAN FEDERATION OF MANAGERS IN THE BANKING SECTOR

2, rue Scandicci
FR - 93691 PANTIN Cedex
Tél.: +33 148 10 10 50
Fax: +33 148 10 10 51
E-mail: jean.marc.gueguen@snb-services.org
snb@fr.oleane.com



FECER - FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES CADRES DE L'ENNERGIE ET DE LA RECHERCHE/EUROPEAN FEDERATION OF EXECUTIVES IN THE SECTORS OF ENERGY AND RESEARCH

59-63 rue du Rocher
FR - 75008 PARIS
Tél.: +33 155 07 57 00
Fax: +33 155 07 57 27
E-mail: francois.perniola@edf.fr
www.fecer.eu



FEDEM - FÉDÉRATION EUROPÉENNE DE L'ENCADREMENT DE LA MÉTALLURGIE/EUROPEAN FEDERATION OF MANAGERS IN THE STEEL INDUSTRY

33, avenue de la République
FR - 75011 PARIS
Tél: +49 68 31 96 49 29
E-mail : norb.mueller@web.de



FICT - FÉDÉRATION INTERNATIONALE DES CADRES DES TRANSPORT/EUROPEAN MANAGERS IN THE TRANSPORT INDUSTRY

59-63, rue du Rocher
FR - 75008 PARIS
Tél: +33 155 30 13 35 / +33 (0) 665 09 02 52
Fax: +33 155 30 13 45
E-mail: fict@live.fr
www.fict-tansport-international.com