

# CEC EUROPEAN MANAGERS RAPPORT D'ACTIVITÉ 2013 - 2015

LA VOIX DES CADRES EN EUROPE





# TEMPS FORTS

1	Un appel pour l'Europe	9
2	Notre projet européen: « Promouvoir le <i>leadership</i> chez les femmes »	12
3	Relancer le dialogue social	19
4	Ceux que nous représentons : notre définition de « cadre »	24



## CEC EUROPEAN MANAGERS

Rue de la Loi 81a  
1040 Bruxelles - Belgique

☎ 0032 2 420 10 51  
☎ 0032 2 420 12 92  
✉ info@cec-managers.org

Imprimé en Mai 2015  
Design par SerialKreative.be



# SOMMAIRE

TEMPS FORTS	1
AVANT-PROPOS DES OFFICERS	4
CE QUE NOUS AVONS ACCOMPLI 2013 - 2015	
NOS POSITIONS	8
NOS PROJETS	11
NOS ÉVÈNEMENTS	14
QUI EST LA CEC EUROPEAN MANAGERS?	20
NOTRE STRUCTURE ET NOS INSTANCES	21
FAITS ET CHIFFRES	22
CEUX QUE NOUS REPRÉSENTONS :	
NOTRE DÉFINITION DE CADRE	24
LES ACTIVITÉS DE RELANCE DE LA CIC	26





ANNIKA ELIAS  
PRÉSIDENTE

## UNE ORGANISATION QUI JOUIT D'UN EXCELLENT POTENTIEL

La CEC European Managers est une organisation qui jouit d'un excellent potentiel, dans la mesure où elle représente plus d'un million de cadres issus de l'Europe tout entière. Une telle position nous donne la possibilité de véritablement faire changer les choses, car la voix des cadres a plus de poids que jamais, au sein du dialogue social comme au sein de la société, au niveau européen comme au niveau national.

Pendant son mandat de 2012-2015, notre organisation s'est consacrée à trois principaux objectifs : renforcer notre position au sein du dialogue social, augmenter

la visibilité des cadres dans l'arène européenne et développer notre propre dialogue interne.

Un dialogue social efficace se caractérise par sa capacité à permettre aux personnes concernées de se faire entendre. Le dialogue social européen est dominé par une seule organisation, réduisant au silence celles qui représentent les cadres et les professionnels. Sur un marché du travail en grande partie composé par ces deux catégories, les conséquences sont catastrophiques.



Au cours du dernier mandat, les efforts déployés et notre coopération efficace avec Eurocadres nous ont permis de participer davantage au dialogue social. Nos quatre représentants ont en effet été actifs dans leurs divers domaines de compétence.

Si la participation au dialogue social ne concerne pas l'intégralité des membres de la CEC European Managers, la promotion et la discussion des sujets importants pour les cadres nous concerne tous. Au cours du dernier mandat, la CEC European Managers a pris part à deux projets européens axés sur des questions fondamentales pour la situation des cadres.

Le premier, mis en œuvre en décembre 2012, traitait de la situation démographique en Europe et du risque pour que de nombreuses régions européennes se retrouvent confrontées à une pénurie de cadres et de professionnels dans les décennies à venir.

Le second projet, qui découle directement du premier, se concentrait sur la possibilité pour les femmes d'occuper un poste de cadre intermédiaire et supérieur. Nous avons ainsi pu démontrer que la promotion efficace des femmes dans les postes de gestion va de pair avec des initiatives menées simultanément à tous les niveaux. Le projet intitulé « Promouvoir le leadership chez les femmes » a d'ailleurs reçu les éloges de la Commission européenne et a été cité en exemple lors de plusieurs conférences et assemblées.

Certes essentiels, les projets européens ne constituent pas pour autant l'unique moyen employé par la CEC European Managers pour accroître sa visibilité. Il est en effet fondamental de rendre publiques nos activités et initiatives afin de promouvoir l'importance du rôle des cadres.

Tout au long de son mandat, le Comité directeur a ainsi élaboré une stratégie de communication à l'usage de notre organisation ; en 2014, il a ensuite adopté une nouvelle définition du terme « cadre ».

Pour nous faire entendre et rester unis, nous devons nous assurer que tous nos membres aient le sentiment d'avoir à y gagner en adhérant à notre organisation. Au fil des dernières années, cette question a fait l'objet de discussions entre l'équipe dirigeante et les différents groupes d'organisations membres. L'un des défis que devra relever la prochaine équipe consistera à mettre au point des méthodes permettant une meilleure communication entre les différents groupes de la CEC European Managers. Les connaissances et compétences acquises au niveau européen peuvent en effet être sources d'une grande valeur ajoutée si elles sont utilisées par nos membres au niveau national.

L'Europe est encore loin de s'être remise de la crise et nous avons plus que jamais besoin de dirigeants compétents, en politique, au sein des entreprises et dans le secteur public. Sans les meilleurs cadres et dirigeants, aucune entreprise ne peut être concurrentielle et efficace, et l'Europe ne peut espérer aller de l'avant.

La CEC European Managers représente les cadres européens. Il nous appartient de donner la parole à notre million de membres et de faire en sorte que leur voix soit entendue dans l'Europe tout entière.



Annika Elias



LUIGI CAPRIOGLIO  
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

UNE PLUS GRANDE CAPACITÉ  
D'ACTION POUR RELEVER  
LES FUTURS DÉFIS

La fin d'un mandat constitue toujours l'occasion de dresser le bilan de tout ce qui a été accompli (avec plus ou moins de succès) dans l'optique de fournir à l'équipe dirigeante suivante une vision claire de la situation.

Pour commencer, l'équipe sortante a appliqué une démarche consensuelle fondée sur un solide esprit d'équipe et visant à adopter des décisions partagées par l'ensemble de ses membres. En partageant les décisions et les responsabilités, nous avons donné un nouvel élan à la gestion globale de la CEC et fait en sorte que cette méthode collaborative soit également visible de l'extérieur, en adoptant par exemple une rotation dans la participation à des événements extérieurs.

Nos discussions internes n'ont pas dérogé à cette règle, inspirées par la nécessité d'aboutir à des compromis acceptables prenant en compte les spécificités des membres de l'organisation dans toute leur diversité. Par conséquent, nous avons pu éviter les tensions et les sources de conflit. En cela, nous devons remercier notre présidente qui a su diriger le CEC avec une grande sagesse tout au long de ces trois dernières années.

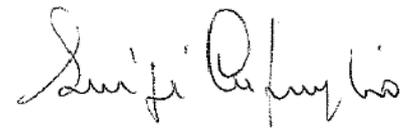
La prochaine équipe héritera d'une organisation dont la visibilité a été accrue grâce aux divers projets, initiatives et séminaires qu'elle a organisés. Cette plus grande visibilité est également le fruit d'une demande croissante visant à renforcer notre présence et notre implication au sein du dialogue social, manifestée par les partenaires sociaux européens comme par les institutions européennes. Nous laissons à la prochaine équipe le soin d'accroître encore davantage la visibilité du partenaire social européen que nous sommes. À cette fin, notre partenariat avec Eurocadres a été renouvelé et renforcé sur le plan opérationnel. Nous espérons que la nouvelle direction de la Confédération européenne des syndicats (la CES) facilitera ce processus.

Notre structure a également réalisé de grands progrès sur le plan du personnel, de la gestion financière et de l'infrastructure technique ; nous sommes désormais mieux parés et dotés d'une plus grande capacité d'action pour relever les défis qui se présenteront à CEC European Managers.

Le renouvellement de nos capacités de communication, tournées à la fois vers notre fonctionnement interne et vers nos partenaires externes, constituera un outil supplémentaire nous permettant d'accroître notre visibilité et notre capacité à diffuser des messages fondés sur des valeurs qui nous sont propres, telles que l'esprit d'entreprise, le mérite, la responsabilité, l'innovation et le changement. Ces valeurs sont indispensables pour garantir le succès des sociétés pour lesquelles nous travaillons et fondamentale pour notre contribution à la société dans son ensemble.

Si notre mission consiste à devenir et à rester un partenaire fiable et efficace au sein du dialogue social en Europe, nous devons également nous engager à trouver des domaines d'action susceptibles d'aider nos membres les moins influents à développer leurs services de management.

Pour conclure cette courte intervention, je souhaite remercier les collègues qui m'ont soutenu dans mon travail et souhaiter tout le succès possible à la nouvelle équipe.



Luigi Caprioglio

CE QUE NOUS AVONS ACCOMPLI 2013 - 2015

# NOS POSITIONS



LIRE  
NOS POSITIONS  
SUR LE WEB

MARS 2014

## LUTTE CONTRE LE TRAVAIL CLANDESTIN

Du fait de la crise financière, la part du travail non déclaré dans nos économies n'a cessé de progresser : selon certaines études, la part du travail clandestin dans le PIB des pays de l'UE se situe entre 7 et 32 %. La CEC European Managers a pris part à la consultation lancée par la Commission européenne sur les moyens de renforcer la coopération européenne dans le domaine de la prévention et de la dissuasion du travail non déclaré et a soutenu l'initiative visant à établir une plateforme européenne pour la coopération avec les services nationaux de l'inspection du travail, les autorités de sécurité sociale, les services des impôts et du travail. Cette plateforme devrait améliorer l'échange d'informations et de pratiques exemplaires relevant du domaine de la lutte contre le travail clandestin dans les États membres, mais également permettre de développer des directives et des pratiques communes en matière d'inspection, tout en intensifiant la sensibilisation grâce à des campagnes menées à l'échelle de l'UE.

AVRIL 2014

## UN APPEL POUR L'EUROPE

En avance sur les élections européennes de mai 2014, le Bureau exécutif de la CEC European Managers a approuvé un appel aux citoyens européens en faveur d'un vote « pour l'Europe ». La CEC European Managers est depuis longtemps un partisan de l'europhéisme et a toujours soutenu avec force le projet d'unification de l'Europe. L'Union européenne a apporté la paix et la prospérité, garantissant la croissance et la transformation de notre continent en un modèle de stabilité économique et de réforme politique. Pourtant, en frappant de plein fouet les citoyens européens, la crise financière a révélé certaines faiblesses structurelles mais surtout éveillé un sentiment anti-européen parmi les citoyens. Voilà pourquoi la CEC European Managers a invité tous ses membres à un vote

pour l'Europe visant à défendre le modèle social de l'UE et à assurer la possibilité pour les générations futures de jouir à leur tour des innombrables avantages d'être des citoyens européens, et rien de moins.

OCTOBRE 2014 ET FÉVRIER 2015

## RÉVISION DE LA DIRECTIVE SUR LE TEMPS DE TRAVAIL

La CEC European Managers participe depuis plusieurs années aux discussions concernant une possible révision de la Directive sur le temps de travail. Après l'échec des négociations à la fin de l'année 2012, la Commission européenne a continué de consulter les partenaires sociaux et les autres parties prenantes sur la question du réaménagement de la législation actuelle sur le temps de travail. Une première consultation a eu lieu en juin 2014 ; elle visait à étudier la façon dont les partenaires sociaux européens évaluaient la mise en œuvre de la directive, à l'égard notamment de la transposition et de l'évaluation des résultats obtenus. À cette occasion, la CEC European Managers a souligné une nouvelle fois l'importance de laisser les employés au profil de cadre décider d'eux-mêmes de la façon dont ils souhaitent aménager leur temps de travail, dans un contexte où l'équilibre entre travail et vie privée doit aller de pair avec une flexibilité accrue du travail rendue possible par le progrès technologique.

Plus récemment, la Commission européenne a lancé une autre consultation publique en vue d'un examen exhaustif de la directive qui prendra en compte les changements fondamentaux qui se sont opérés dans le monde du travail. La CEC European Managers a saisi cette occasion pour demander d'actualiser la législation afin de l'adapter aux conditions de travail du 21<sup>e</sup> siècle, tout en insistant sur la nécessité de reformuler les dispositions applicables aux cadres, octroyant à ces derniers une plus grande autonomie dans l'aménagement de leur temps de travail.

OCTOBRE 2014

## ÉVALUATION À MI-PAROURS DE LA STRATÉGIE DE L'UE POUR 2020

La CEC European Managers a répondu à une consultation publique lancée en mai 2014 et destinée à faire le bilan des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie lancée en 2010, en accordant une attention particulière à l'avancement des progrès vers les objectifs définis et au « stade » où sont rendues les initiatives phares qui leur sont associées.



© European Commission

Notre contribution à la consultation a pris en compte un éventail de questions et de domaines, allant de la nécessité de tout mettre en œuvre pour permettre à l'Europe de remporter la bataille de la compétitivité mondiale à l'importance d'un modèle de croissance générant des emplois de qualité sans compromettre son modèle social, en passant par la lutte contre la pauvreté et l'inclusion sociale.

NOVEMBRE 2014

## LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET LES CADRES, UNE POSITION COMMUNE DE LA CEC EUROPEAN MANAGERS ET D'EURO- CADRES

Inspirés par le projet financé par l'UE sur le rôle des cadres dans la définition des stratégies de responsabilité sociale des entreprises qu'ils ont présenté conjointement, Eurocadres et la CEC European Managers ont décidé de

produire une position commune sur la RSE. Le document met en avant le rôle des cadres dans l'ensemble du processus de conceptualisation, de planification, de mise en œuvre et d'évaluation des normes utilisées pour la définition des stratégies RSE adoptées par les sociétés et appelle l'ensemble des acteurs concernés (des entreprises aux syndicats professionnels, en passant par les autorités publiques) à agir et à prendre des mesures concrètes pour garantir l'implication des cadres à tous les stades de l'application des stratégies RSE.

MAI 2015

## PROTECTION DES SECRETS COMMERCIAUX ET MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

En septembre 2015, le Parlement européen débattait en séance plénière d'une proposition de directive sur la protection du secret commercial. La CEC European Managers considère en effet qu'un système uniforme de protection des informations commerciales et de toute autre forme de droits de propriété « immatérielle » va dans le sens d'un renforcement du marché unique et offre un atout supplémentaire aux entreprises européennes dans la concurrence internationale.

Toute législation adoptée dans ce domaine doit toutefois garantir que la mobilité professionnelle des travailleurs (et en particulier celle des cadres) ne puisse être entravée par des dispositions susceptibles d'empêcher ces derniers de changer d'employeur tout en restant dans le même domaine professionnel.



CE QUE NOUS AVONS ACCOMPLI 2013-2015

# NOS PROJETS

## PROJET EUROPÉEN: « PROMOUVOIR LE LEADERSHIP CHEZ LES FEMMES »



Parmi les conclusions tirées du projet de 2012 de la CEC European Managers sur le changement démographique figure la possibilité que l'augmentation de la participation des femmes aux fonctions dirigeantes contribue à atténuer les effets du déclin démographique au sein de la population des cadres européens. À partir de ce constat, la CEC European Managers, en partenariat avec Eurocadres, Ledarna et la CFE-CGC, a proposé un projet (prévoyant un financement de la Commission européenne) destiné à promouvoir la présence des femmes aux postes de direction et de décision afin d'augmenter la part des femmes aux échelons hiérarchiques intermédiaires et supérieurs.

Ce projet s'articulait autour de deux études principales avec premièrement une évaluation de la situation actuelle des femmes aux postes de cadres moyens et supérieurs dans sept pays européens sélectionnés, centrée sur des données chiffrées et sur l'analyse de l'influence des diverses approches législatives adoptées dans différents pays au fil du temps. Cette étude a été réalisée par la professeure Linda Senden, de l'université d'Utrecht. Les principales conclusions de l'étude montrent que les solutions de type « loi contraignante » (par exemple les quotas fondés sur le sexe) se sont avérées plus efficaces et que les progrès (évalués par rapport à la proportion de femmes accédant à des postes à responsabilités au sein des conseils d'administration) sont relativement lents.

La seconde analyse a abordé cette même question sous l'angle des entreprises et se fonde sur le principe selon lequel la promotion des femmes aux postes d'encadrement ne relève pas uniquement d'une question d'égalité et de justice, mais avant tout d'un choix professionnel.



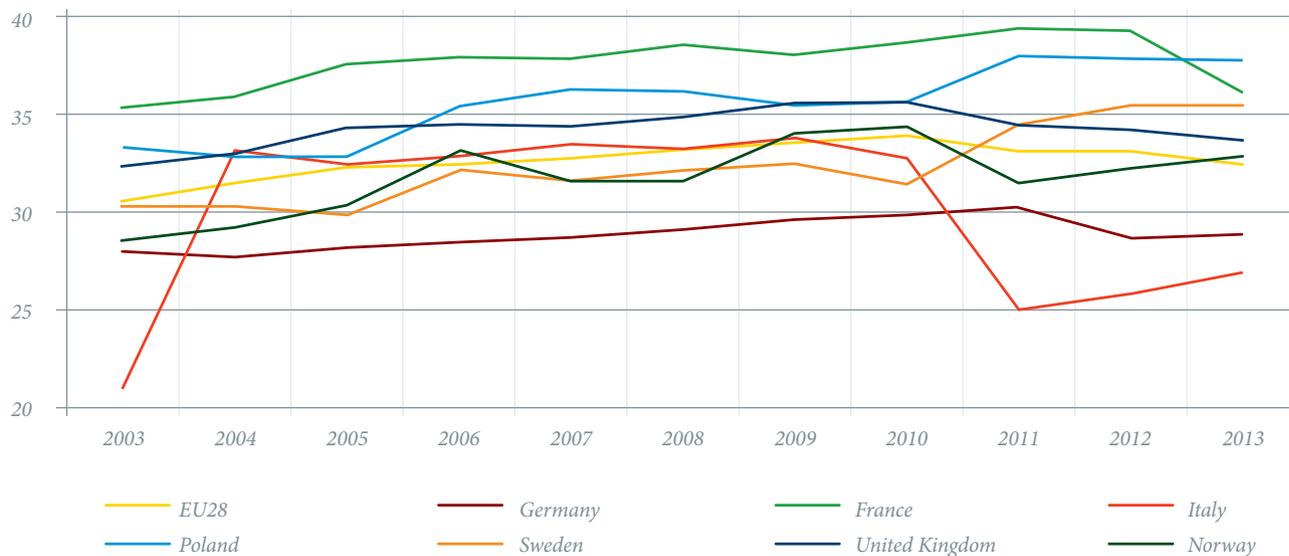
TÉLÉCHARGEZ  
NOTRE RAPPORT



Plusieurs entretiens avec des femmes-cadres et des responsables RH d'entreprises européennes ayant su gérer avec succès la question de l'égalité professionnelle hommes-femmes ont été menés par Mme Mirella Visser, l'une des expertes éminentes dans le domaine de l'égalité hommes-femmes aux postes de direction.

Les personnes interrogées ont été invitées à répondre à une série de questions et à témoigner de leur expérience personnelle en tant que femmes employées au sein de leur entreprise. Toutes les réponses ont été réunies pour produire un ensemble de pratiques exemplaires susceptibles de servir d'exemple à d'autres entreprises et à d'autres représentants du personnel.

## Share of women among managers (ISCO1)



POUR PLUS D'INFORMATIONS, VISITEZ:  
WWW.WOMENINMANAGEMENT.EU



## LE EUROPEAN MANAGERS' PANEL (LE PANEL DES CADRES EUROPÉENS)

Ce projet vise à constituer un panel de cadres affiliés aux organisations membres de la CEC European Managers qui seraient d'accord pour participer à des enquêtes en ligne menées à l'échelle de l'UE sur des questions managériales.

Les résultats de ces enquêtes seront ensuite utilisés pour présenter la position des cadres européens sur des questions spécifiques, améliorant ainsi la visibilité de la CEC European Managers et permettant d'influencer le débat public sur des questions présentant un intérêt particulier pour les cadres. Une présentation permettant de faire le point sur l'avancement de ce projet sera proposée pendant la conférence qui suivra le congrès de Lisbonne en mai 2015.



CE QUE NOUS AVONS ACCOMPLI 2013-2015

# NOS ÉVÉNEMENTS

Événements organisés dans le cadre de notre projet européen « Promouvoir le leadership chez les femmes »

25 OCTOBRE 2013

## RÉUNION DE LANCEMENT

Séminaire d'une journée organisé à Madrid dans le but de présenter le contenu du projet et de sensibiliser les organisations membres à cette question. Le séminaire comportait trois ateliers (modérés par Mme Mirella Visser) axés sur la façon de promouvoir l'avancement des femmes dans des carrières à responsabilités.



Les participants ont également pu assister à deux présentations : l'une traitant de l'état actuel de la représentation des femmes aux postes de direction en Espagne et l'autre décrivant une initiative lancée en Suède, baptisée « La bataille des chiffres » et destinée à inciter les entreprises à augmenter la part des femmes au sein de leur encadrement.

26-27 JUIN 2014

## CONFÉRENCE EUROPÉENNE

Plus de 100 participants se sont retrouvés à Cannes pour assister à la présentation des premiers résultats

des études menées pour le projet, mais aussi pour poursuivre le débat sur la question de l'égalité professionnelle hommes-femmes selon différentes perspectives.



Des contributions complémentaires ont été apportées : par la CIDA et Ledarna, deux organisations membres nationales qui ont présenté la situation de la participation des femmes aux fonctions managériales dans leurs pays respectifs et les initiatives adoptées pour améliorer cette situation ; par des représentants d'entreprises, qui ont exposé les pratiques exemplaires adoptées en interne ; par Eurofound ; par la CES (Confédération européenne des syndicats), qui a présenté l'initiative intitulée « Gender Toolkit », la boîte à outils pour l'égalité hommes-femmes (adoptée par les partenaires sociaux de l'UE pour promouvoir l'égalité hommes-femmes au travail); et enfin, par des experts et des consultants dans le domaine de l'égalité hommes-femmes et de la diversité au travail.



24 FÉVRIER 2015

## ÉVÈNEMENT DE LANCEMENT

Après la conclusion du projet, les résultats des études ont été présentés au public lors d'une réception organisée à Bruxelles. Cet événement, parrainé par l'eurodéputée Anna Hedh du Groupe de l'Alliance Progressiste des Socialistes et Démocrates, a accueilli une cinquantaine de participants représentant des organisations de partenaires sociaux, des ONG, des institutions européennes et des organes de presse. Parmi les orateurs qui ont pris la parole, outre les auteurs des deux études en question, figuraient l'eurodéputée Anna Hedh; Mme Annika Elias, Présidente de la CEC European Managers; Mme Siegfried Caspar, de la Commission européenne; M. Christophe Lefèvre et M. Martin Jefflén, représentant respectivement les organisations partenaires du projet, CFE-CGC et Eurocadres; et enfin Mme Rogström, l'une des femmes-cadres ayant participé aux interviews.

## Autres évènements

11 AVRIL 2014

## CONFÉRENCE EUROPÉENNE « LE RÔLE DU MANAGEMENT DANS L'ÉCONOMIE EUROPÉENNE », ATHÈNES

Cet événement était organisé par HMA, l'une des deux associations grecques membres de la CEC European Managers, en partenariat avec l'ACEO (l'autre association membre grecque) et la CEC European Managers. Plus d'une centaine de participants se sont retrouvés à Athènes pour débattre et échanger leurs points de vue sur ce que pourrait, et devrait, être le rôle et la contribution des cadres pour soutenir l'Europe dans ses stratégies visant à garantir la croissance et la prospérité dans le marasme macroéconomique actuel.

Cette journée-événement était structurée autour de quatre sessions, chacune consacrée à quatre aspects distincts : l'encadrement et le leadership, l'importance



du réseautage en tant qu'outil de développement, les comportements managériaux profitant aux PME et l'innovation grâce aux cadres.

10 OCTOBRE 2014

## TABLE RONDE « LES CADRES EUROPÉENS ET LA CRISE », ROME

Avec le soutien de la CIDA, la confédération italienne des cadres, la CEC European Managers a organisé une table ronde réunissant plus de 40 participants en vue d'échanger des points de vue sur la crise économique et financière actuelle, de débattre de la façon dont les cadres ont analysé les causes de cette crise, mais avant tout de discuter des mesures à adopter pour aider les économies européennes à surmonter cette crise.



Parmi les orateurs intervenus lors des débats modérés par le Secrétaire général Luigi Caprioglio figuraient M. Silvestre Bertolini, Président de la CIDA, Mme Annika Elias, Présidente de la CEC European Managers et M. Gianfranco Polillo, économiste et ancien membre du gouvernement italien.

## Projet conjoint Eurocadres – CEC European Managers : « Un modèle managérial européen pour la responsabilité sociale »

Ce projet, présenté par Eurocadres en partenariat avec la CEC European Managers, s'est concentré sur l'analyse du rôle du personnel d'encadrement dans la définition et la mise en œuvre des stratégies de responsabilité sociale des entreprises et a accordé une attention particulière aux défis et aux pièges auxquels se trouvent confrontés les cadres dans leur environnement de travail quotidien.

Deux événements majeurs ont été organisés dans le cadre de ce projet. Un atelier a d'abord été organisé au mois de juin à Madrid, conviant des cadres experts aux politiques de RSE à partager leur expérience professionnelle et à échanger des idées sur les principales priorités et les obstacles à surmonter pour traiter cette question sur le lieu de travail.



Au mois de novembre, une conférence européenne a ensuite été organisée à Bruxelles pour présenter les résultats de cet atelier, proposer une analyse de l'état de la RSE dans la législation européenne et discuter avec les représentants des institutions européennes et les organisations patronales du rôle du personnel d'encadrement dans ce domaine.

CE QUE NOUS AVONS ACCOMPLI 2013-2015

**LA CEC EUROPEAN  
MANAGERS  
EN TANT QUE  
PARTENAIRE  
SOCIAL EUROPÉEN**

A new start for  
social  
dialogue

La CEC European Managers est l'un des trois partenaires sociaux interprofessionnels reconnus représentant les travailleurs, avec Eurocadres et l'ETUC (Confédération européenne des syndicats). Le dialogue social européen est un élément central du modèle social européen tel qu'il est défini par le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (Traité de Lisbonne), entré en vigueur en décembre 2009. Au niveau de l'UE, le dialogue européen complète le système national de dialogue social et de relations sectorielles et fait partie de la politique sociale de l'UE, contribuant à définir les normes sociales de l'Union.

Dans le cadre de ce rôle officiel, la CEC European Managers participe à une série de rencontres périodiques avec la Commission européenne et les autres représentants des organisations syndicales et patronales. Au plus haut niveau du dialogue social européen, la CEC European Managers participe au Sommet social tripartite, une réunion organisée à l'occasion des sommets du Conseil européen chaque année aux mois de mars et octobre (dans le cadre du Comité de liaison établi en accord entre Eurocadres et la CEC European Managers, les deux organisations participent en alternance à ce sommet) par la présidence de l'Union européenne, le président de la Commission européenne et le président du Conseil, pour débattre au plus haut niveau de l'emploi et des questions sociales en Europe. C'est habituellement la présidente de la CEC European Managers qui participe à ce sommet ; en 2014, c'est cependant le Secrétaire général, M. Luigi Caprioglio,

qui a représenté l'organisation aux côtés des plus hauts dirigeants européens.



© European Commission

Le jeudi 5 mars 2015, la CEC European Managers a participé à une conférence au plus haut niveau organisée par la Commission européenne pour marquer la relance du dialogue social en Europe. Au cours de cette journée, les commissaires européens, les ministres nationaux et les plus éminents représentants des organisations de partenaires sociaux aux plans national et européen ont débattu des défis actuels et futurs du dialogue social européen et des moyens concrets permettant de renforcer le dialogue social dans l'ensemble de l'Union européenne. M. Ludger Ramme, Secrétaire général adjoint de la CEC European Managers, a pris la parole lors de l'un des ateliers de la conférence consacré à la manière d'encourager l'implication des partenaires sociaux dans le secteur des nouvelles technologies et de la communication numérique.

Parmi les autres activités de l'organisation, on peut notamment citer sa participation aux négociations européennes sur une analyse approfondie de la situation de l'emploi menée conjointement par le patronat et les employés et sur l'ébauche du futur programme de travail commun des partenaires sociaux européens.



© European Commission



**QUI EST LA CEC  
EUROPEAN  
MANAGERS ?**

## NOTRE STRUCTURE ET NOS INSTANCES

### STRUCTURE

La CEC European Managers est composée d'organisations nationales, établies dans les États membres et d'autres pays européens, et de fédérations professionnelles européennes. La CEC European Managers a également des accords de coopération avec des organisations qui ont le statut d'observateurs.



*De gauche à droite :*

*Mr Ludger Ramme, Mr. Luigi Caprioglio, Ms. Annika Elias and Mr. Juan Zuriarrain*

Aujourd'hui, l'organisation représente environ un million de cadres dans toute l'Europe.

Les organes directeurs de la CEC European Managers sont :

- l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire,
- le Comité directeur,
- le Bureau exécutif.

La gestion journalière est supervisée par une équipe de 4 Officers élus pour un mandat de trois ans. L'équipe actuelle est composée de Mme Annika Elias, Présidente (Ledarna - Suède), M. Luigi Caprioglio, Secrétaire général (CIDA - Italie), M. Ludger Ramme, Secrétaire général adjoint (ULA - Allemagne) et M. Juan Zuriarrain, Trésorier (CCP - Espagne). Son travail est soutenu par le bureau de Bruxelles.

### PERSONNEL

#### Directeur du bureau

Matteo Matarazzo  
[matarazzo@cec-managers.org](mailto:matarazzo@cec-managers.org)

#### Secrétariat

Georgette Ould  
[ould@cec-managers.org](mailto:ould@cec-managers.org)

#### Communication

Johan Brisson  
[brisson@cec-managers.org](mailto:brisson@cec-managers.org)

## LES DATES IMPORTANTES DE L'HISTOIRE DE LA CEC EUROPEAN MANAGERS

- 1951** Les fédérations françaises, allemandes et italiennes des cadres et dirigeants forment la CIC (Confédération Internationale des Cadres).
- 1989** Dans le contexte du grand développement des institutions européennes, la CIC devient la CEC - Confédération Européenne des Cadres, pour marquer son ambition de jouer son rôle de partenaire social.
- 1999** Accord formel entre la CEC European Managers et Eurocadres pour représenter les cadres au niveau européen par l'intermédiaire du Comité de liaison. La CEC European Managers rejoint la délégation des employés et s'engage plus activement dans le dialogue social de l'UE.
- 2009** Reconnaissance officielle de la CEC European Managers comme l'un des six partenaires sociaux européens dans le dialogue social interprofessionnel et sectoriel.
- 2013** Dans son étude sur la représentativité des partenaires sociaux européens, Eurofound confirme le rôle et la position de la CEC European Managers dans le dialogue social européen.

ENVIRON

# 1.000.000

DE CADRES REPRÉSENTÉS PAR LA CEC EUROPEAN MANAGERS  
(CONFÉDÉRATION EUROPÉENNE DES CADRES)



18

RÉUNIONS INTERNES ORGANISÉES

(entre 2013 et 2015)



17

ORGANISATIONS INTERPROFESSIONNELLES  
DE LA CEC EUROPEAN MANAGERS

(entre 2013 et 2015)



15

PAYS EUROPÉENS  
REPRÉSENTÉS



8

RÉUNIONS STATUTAIRES

(entre 2013 et 2015)



9

FÉDÉRATIONS EUROPÉENNES  
PROFESSIONNELLES



## CEUX QUE NOUS REPRÉSENTONS : NOTRE DÉFINITION DE CADRE

(ADOPTÉE PAR LE COMITÉ DIRECTEUR)



### PERSONNEL D'ENCADREMENT

Le personnel d'encadrement peut être désigné sous différentes appellations, telles que « cadres supérieurs », « cadres », « directeurs », « superviseurs », « experts » ou toute autre expression similaire, et peut recouvrir un éventail de situations différentes, en fonction du contexte propre à chaque pays.

Tous s'accordent toutefois sur le fait que les cadres sont des employés qui jouent un rôle spécial au sein des entreprises. Ils se distinguent des employeurs et des autres employés et sont des bâtisseurs de passerelles entre les propriétaires de l'entreprise et sa main-d'œuvre.

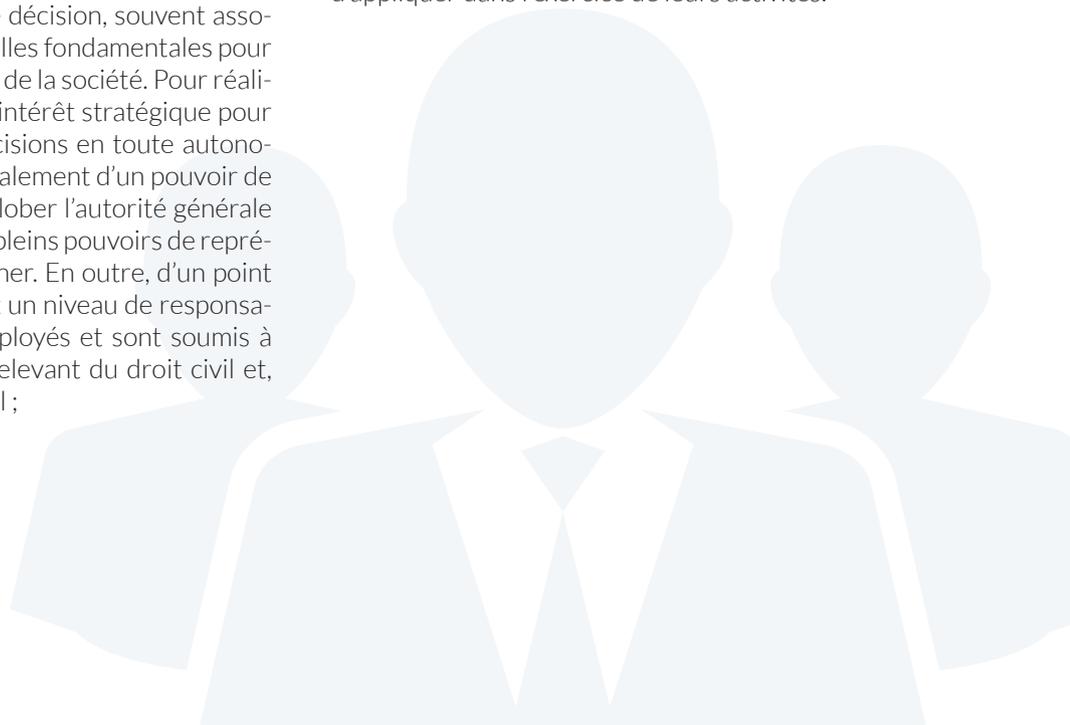
Les cadres jouent par conséquent un rôle essentiel dans la définition de la stratégie de développement des entreprises et dans la réalisation des objectifs commerciaux, en s'appuyant sur l'ensemble des ressources disponibles de l'entreprise.

## PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU « PERSONNEL D'ENCADREMENT »

Certaines caractéristiques d'ordre général sont typiques et communes à l'ensemble du personnel d'encadrement ; elles permettent de distinguer celui-ci des autres employés d'une entreprise ou organisation. En fonction de la branche d'activité, de la taille de l'entreprise et de sa culture propre, les conditions suivantes doivent être remplies, au moins partiellement, si ce n'est en totalité, pour qu'un employé puisse être identifié comme étant un cadre :

- Les cadres possèdent un niveau de compétences et d'aptitudes supérieur à la moyenne, ce qui englobe les qualifications officielles et l'expertise, ainsi que l'expérience professionnelle ;
- Ils font preuve d'une grande autonomie opérationnelle qui leur permet de définir eux-mêmes leur rythme et leurs méthodes de travail dans le cadre des directives de base en vigueur au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Même s'ils ne prennent pas tous nécessairement part au processus de définition des objectifs stratégiques des entreprises ou des organisations pour lesquelles ils travaillent, ils sont toutefois responsables d'éléments précis de leur mise en œuvre ;
- Ils ont habituellement autorité sur les employés. Les cadres ont un vaste pouvoir de décision, souvent associé à des obligations contractuelles fondamentales pour l'existence et le développement de la société. Pour réaliser les objectifs présentant un intérêt stratégique pour l'entreprise et prendre des décisions en toute autonomie, les cadres disposent généralement d'un pouvoir de contrôle financier qui peut englober l'autorité générale (le pouvoir de procuration), les pleins pouvoirs de représentation ou l'habilitation à signer. En outre, d'un point de vue juridique, les cadres ont un niveau de responsabilité supérieur à celui des employés et sont soumis à des responsabilités spéciales relevant du droit civil et, dans certains cas, du droit pénal ;
- Étant donnée la complexité de leurs obligations, les cadres ont généralement des contrats comportant des dispositions prévoyant des périodes d'essai et de préavis particulièrement longues ;
- Une autre caractéristique d'ordre contractuel permet de distinguer les cadres des autres employés et travailleurs, à savoir la part substantielle de leur rémunération fondée sur la réalisation d'objectifs définis par l'entreprise. La contribution des cadres à la définition de la stratégie de l'entreprise inclut également l'élaboration des principes de RSE auxquels l'entreprise adhère.

Ce plus haut niveau de responsabilité va de pair avec une forte dimension éthique que les cadres sont tenus d'appliquer dans l'exercice de leurs activités.



## LA RÉLANCE DE LA CIC CONFÉDÉRATION INTERNATIONALE DES CADRES

La CIC International Managers est la première organisation représentant les intérêts des cadres au niveau international. Créée en 1951 en tant que Confédération Internationale des Cadres, elle est le précurseur de la CEC European Managers et se concentre sur la création d'un réseau mondial représentant les cadres à travers le monde.

La mission de la CIC peut se décrire comme suit:

- Représenter les intérêts des cadres au niveau international, là où est adoptée une législation sur les conditions de travail, le commerce international, les droits des travailleurs et sur les questions de développement ;
- Construire un réseau de cadres dans le monde entier, aider les cadres à développer des contacts individuels partout dans le monde et à échanger sur des questions communes ;
- Signer des accords transnationaux ;
- Suivre les questions de dialogue social au niveau international, en assurant la participation des cadres et leurs représentants dans la négociation collective et d'autres formes de relations industrielles à l'échelle mondiale;
- Faire entendre la voix des cadres sur toute une série de questions, allant de la coopération internationale à la protection des droits des travailleurs.

En 2012, une relance de l'organisation a été effectuée sous la supervision et la responsabilité de M. Christophe Lefèvre, Secrétaire national de la CFE-CGC et Vice-président de la CIC.

Les développements les plus récents de ce processus comprennent la participation de représentants de la CFE-CGC, l'organisation membre française de la CIC, à plusieurs réunions internationales et dans les organes consultatifs (la Conférence internationale du Travail de l'OIT annuelle à Genève, l'organe consultatif auprès de l'OCDE, la réunion 2014 du G20 à Brisbane, Australie) et l'action plus étendue de soutien aux associations de cadres dans les pays en développement.

Cette dernière action a contribué à la création de la Confédération africaine des cadres, un groupement régional d'associations des cadres qui pourrait représenter l'un des axes de développement pour la CIC au cours des prochaines années.



## NOS MEMBRES

### ORGANISATIONS NATIONALES MEMBRES:



#### Autriche:

WdF - Wirtschaftsforum der Führungskräfte

🌐 [www.wdf.at](http://www.wdf.at)



#### Belgique:

CNC/NCK - Confédération Nationale des Cadres/Nationale Confederatie v/h Kaderpersoneel

🌐 [www.cnc-nck.be](http://www.cnc-nck.be)



#### Danemark:

LEDERNE

🌐 [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)



#### France:

CFE-CGC - Confédération Française de l'Encadrement

🌐 [www.cfecgc.org](http://www.cfecgc.org)



#### Allemagne:

ULA - United Leaders' Association

🌐 [www.ula.de](http://www.ula.de)



#### Grèce:

ACEO (EASE) - Association of Chief Executive Officers

🌐 [www.ease.gr](http://www.ease.gr)



HMA (EEDE) - Hellenic Management Association

🌐 [www.eede.gr](http://www.eede.gr)



#### Italie:

CIDA - Manager e Alte Professionalità per l'Italia

🌐 [www.cida.it](http://www.cida.it)



CUQ - Confederazione Unitaria Quadri

🌐 [www.anqui.it](http://www.anqui.it)



#### Montenegro:

AMM - Association of Montenegrin Managers

🌐 [www.amm.co.me](http://www.amm.co.me)



#### Norvège:

LEDERNE

🌐 [www.lederne.no](http://www.lederne.no)



#### Portugal:

SNQTB - Sindicato Nacional dos Quadros e Tecnicos Bancarios

🌐 [www.snqtb.pt](http://www.snqtb.pt)



#### Slovénie:

MAS - Managers' Association of Slovenia (Zdruzenje Manager)

🌐 [www.zdruzenje-manager.si](http://www.zdruzenje-manager.si)



#### Espagne:

CCP - Confederación de Cuadros y Profesionales

🌐 [www.confcuadros.com](http://www.confcuadros.com)



#### Suède:

LEDARNA

🌐 [www.ledarna.se](http://www.ledarna.se)



#### Suisse:

SKO - Schweizer Kader Organisation

🌐 [www.sko.ch](http://www.sko.ch)



#### Royaume Uni:

MPA - Managerial and Professional Staff Association

🌐 [www.amps-tradeunion.com](http://www.amps-tradeunion.com)

## FÉDÉRATIONS EUROPÉENNES PROFESSIONNELLES

Grâce à ses 9 fédérations professionnelles, CEC European Managers est également présent dans le dialogue social sectoriel.



AECA - Association Européenne des Cadres de l'Assurance / European Association of Insurance Company Managers

🌐 [www.cgc-assurance.com](http://www.cgc-assurance.com)



ECMF - European Commercial Managers Federation

🌐 [jyf@jyfinco.com](mailto:jyf@jyfinco.com)



eTIC - European Federation for Managers in Technologies of Information and Communication

🌐 [www.etic-managers.eu](http://www.etic-managers.eu)



FECC - Fédération Européenne des Cadres de la Construction / European Federation of Managers in the Construction Industry

🌐 [cannavo.eu@federmanager.roma.it](mailto:cannavo.eu@federmanager.roma.it)



**FECCIA** - Fédération Européenne des Cadres de la Chimie et des Industries Annexes / European Federation of Managers in the Chemical Industry

☞ [www.feccia.org](http://www.feccia.org)



**FECEC** - Fédération Européenne des Cadres des Etablissements Bancaires European Federation of Managers in the Banking Sector

☞ [www.fecec.net](http://www.fecec.net)



**FECER** - Fédération Européenne des Cadres de l'Energie et de la Recherche European Federation of Executives in the Sectors of Energy and Research

☞ [www.fecer.eu](http://www.fecer.eu)



**FEDEM** - Fédération Européenne de l'Encadrement de la Métallurgie / European Federation of Managers in the Steel Industry

☞ [norb.mueller@web.de](mailto:norb.mueller@web.de)



**FICT** - Fédération Internationale des Cadres des Transports / European Managers in the Transport Industry

☞ [contact@fict-transport-international.com](mailto:contact@fict-transport-international.com)

## OBSERVATEURS

### Croatie:



**CROMA** - Hrvatsko Udruzenje Menadzera i Poduzetnika (Croatian Managers' and Entrepreneurs' Association)

☞ [www.croma.hr](http://www.croma.hr)



### République Tchèque:

**CMA** - Czech Management Association

☞ [www.cma.cz](http://www.cma.cz)



**ESHA** - European School Heads Association/Association Européenne des Chefs d'Etablissement

☞ [www.eshs.org](http://www.eshs.org)



### Hongrie:

**MOSZ** - Menedzserek Országos Szövetsége / National Association of Hungarian Managers

☞ [www.manager.org.hu](http://www.manager.org.hu)



### Italie:

**F.I.R.A.S.-S.P.P.**

☞ [www.firas-spp.com](http://www.firas-spp.com)



### Pologne:

**KADRA** - Polish Trade Union Alliance

☞ [www.kadra.org.pl](http://www.kadra.org.pl)



### Serbie:

Serbian Association of Managers

☞ [www.sam.org.rs](http://www.sam.org.rs)

## OBSERVATEURS PERMANENTS

### Canada:

Confédération Canadienne des Cadres - Canadian Managers' Confederation

☞ [www.ccc-cmc.com](http://www.ccc-cmc.com)

