



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2012-2013



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



I. PRÉFACE DE LA PRÉSIDENTE ET DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL	2
Annika Elias	2
Luigi Caprioglio	4
2. LA CEC EUROPEAN MANAGERS – PLUS QU'UN SIMPLE SYNDICAT	5
• Les dates clés de la CEC European Managers	5
• Organisation interne de la CEC European Managers	5
• Notre valeur ajoutée	6
• La CEC European Managers en tant que partenaire social	7
• Notre vision : les critères de qualité de la CEC European Managers	7
• Nos valeurs, nos objectifs : les axes de développement de la CEC European Managers	8
3. 2012 -2013 : LES ACCOMPLISSEMENTS DE LA CEC EUROPEAN MANAGERS	10
• Nos activités externes	10
- Congrès et conférence 2012 de la CEC European Managers à Berlin.....	10
- Réunions dans le cadre du dialogue social	10
- Réunions avec la Commission européenne	10
- Entretiens avec les partenaires sociaux	10
- Négociations européennes – Directive sur le temps de travail et gouvernance économique européenne	11
- Enquête Eurofound sur la représentativité des partenaires sociaux interprofessionnels	11
• Positions de la CEC European Managers	11
- Accords d'entreprise transnationaux	11
- Stages	12
- Révision du cadre européen en matière de sécurité et de santé au travail	12
• La CEC European Managers dans le monde : 102ème session de la Conférence internationale	12
du travail à Genève	
• Renforcement de la présence internationale : relancer la CIC	12
• Nos activités internes	13
- Préparer le futur : une nouvelle vision et mission pour la CEC European Managers	13
• Nos projets récents	13
- Les changements démographiques et la disponibilité future des cadres en Europe	13
- Fit Managers : aider les cadres à combattre le stress au travail	14
4. LES PERSPECTIVES D'AVENIR : APERÇU DE NOS ACTIVITÉS FUTURES	15
• Les projets européens en cours de validation	15
- Promouvoir le leadership chez les femmes (en coopération avec Eurocadres, la CFE-CGC et Ledarna)	15
- Un modèle européen pour la responsabilité sociale des cadres (en coopération avec Eurocadres).....	15
• Se préparer pour l'avenir : de nouveaux outils pour s'améliorer	15
- Groupe de travail sur la communication	15
- Relance de la Task Force européenne	15
5. ANNEXES	16
• Organisations membres de la CEC European Managers	16

1 PRÉFACE DE LA PRÉSIDENTE ET DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

ANNIKA ELIAS, PRÉSIDENTE

L'Europe traverse actuellement une période difficile. La sphère politique, les entreprises et le secteur public ont plus que jamais besoin de leaders compétents. Il est impossible pour une entreprise de rester compétitive et pour un pays de continuer à se développer, sans la présence de cadres et de dirigeants exceptionnels. La CEC European Managers joue un rôle important dans ce contexte, en tant que représentante des cadres au sein du dialogue social européen, tandis que les organisations membres de la CEC European Managers assument cette même fonction dans leur environnement national et sectoriel. En rassemblant nos forces, nous pouvons amener les problèmes des cadres au cœur des débats. Au cours des deux dernières années, la CEC European Managers s'est principalement concentrée sur l'évolution démographique de notre société, avec le phénomène du vieillissement actif. Notre organisation a également été un partenaire social actif en Europe.

• ÉVÉNEMENTS CLÉS 2012/2013

Un nouveau bureau a été nommé par le Comité directeur de la CEC European Managers le 23 mai 2012. Je suis alors devenue Présidente de la CEC European Managers, parallèlement à mes fonctions de présidente de Ledarna en Suède. M. Luigi Caprioglio, membre de la CIDA, organisation des cadres italienne, a été nommé Secrétaire général. Ludger Ramme, représentant de l'organisation allemande ULA, a été élu au poste de Secrétaire général adjoint, et travaille

déjà au sein du bureau de la CEC European Managers depuis plusieurs années. Enfin, M. Juan Zuriarrain de la CCP (Espagne) a été prolongé dans ses fonctions de Trésorier; un poste qu'il a occupé avec succès les années précédentes.



• CONFÉRENCE DE LA CEC EUROPEAN MANAGERS SUR LA DÉMOGRAPHIE

La conférence 2012 de la CEC European Managers avait pour thème « Faire face aux changements démographiques à travers le vieillissement actif ». Pendant l'année 2012, la CEC European Managers a mené une étude de grande envergure sur l'impact de l'évolution démographique sur les cadres et ses conséquences sur leur disponibilité future sur le marché du travail en Europe. Les changements démographiques

posent de nombreux défis à l'Europe et à son économie : la main d'œuvre totale disponible devrait chuter d'environ 50 millions d'ici 2050, tandis que 16 millions de personnes seraient nécessaires pour occuper les postes hautement qualifiés. De nombreuses entreprises souffriront d'une pénurie de cadres au sein de leur personnel. Tout le monde sait que l'économie européenne subit actuellement une pression énorme et semble parfois proche du désastre. Les employeurs doivent adapter leurs stratégies des ressources humaines afin de garder leurs employés sur le marché du travail aussi longtemps que possible et de s'assurer que les compétences restent au sein de l'entreprise au moment du départ des salariés. Pour offrir plus de soutien aux employés proches de la retraite, il est nécessaire d'ajuster l'organisation du temps de travail en mettant par exemple en place des horaires flexibles adaptés aux besoins des seniors. Dans ce cadre, la

CEC European Managers fournit à ces membres des recommandations pratiques.

- LA CEC EUROPEAN MANAGERS EN TANT QUE PARTENAIRE SOCIAL

Une des pierres angulaires de nos activités reste le maintien de notre rôle de partenaire social au niveau européen et l'amélioration stratégique de notre influence et notre position envers les syndicats et organisations d'employeurs en Europe. Au cours de l'année 2013, plusieurs réunions ont été organisées dans cet objectif.

- LA DIRECTIVE EUROPÉENNE SUR LE TEMPS DE TRAVAIL

La CEC European Managers a participé activement à la révision de la Directive sur le temps de travail. Notre organisation défendait la nécessité de garantir que les cadres puissent garder leur marge d'autonomie dans l'établissement de la durée de leur temps de travail tout en protégeant l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Malheureusement, ces négociations n'ont abouti à aucun accord.

- SOMMET SOCIAL TRIPARTITE

La CEC European Managers a pris part au Sommet social tripartite organisé en octobre 2012, un événement très important pour le dialogue social européen. Notre association a insisté sur la tendance alarmante à la pénurie de cadres à différents niveaux. En offrant un environnement de travail où chaque personne est libre de développer ses talents et ses compétences, les cadres permettent à l'entreprise de gagner en rentabilité et de pouvoir augmenter son personnel.

- CONSULTATION SUR LE DÉSÉQUILIBRE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES AU SEIN DES ORGANES DÉCISIONNELS DES ENTREPRISES DANS L'UE

La commissaire européenne Viviane Reding a invité les entreprises cotées en bourse à signer une déclaration

d'engagement pour augmenter le nombre de femmes au sein de leurs conseils d'administration. La CEC European Managers insiste sur la nécessité d'adopter une approche globale pour améliorer la répartition des genres dans les conseils d'administration des entreprises, à la fois dans le secteur public et le secteur privé. La CEC European Managers a également affirmé sa conviction qu'un tel déséquilibre ne peut être affronté sans la mise en place d'une réglementation nationale ou européenne.

- ACTIVITÉS INTERNES

- VISION

Les activités internes de l'organisation ont consisté à définir une nouvelle politique d'ensemble pour la CEC European Managers. Cette nouvelle vision a été préparée par la task force européenne et discutée par le Bureau exécutif, avant d'être approuvée par le Comité directeur en avril 2013. Cette approche représentera une base commune pour la CEC European Managers et apportera une nouvelle dynamique à ses travaux futurs.

- NOTRE PROPOSITION DE NOUVEAU PROJET EUROPÉEN

En 2013, la CEC a présenté à la Commission européenne un nouveau projet, intitulé « Promouvoir le leadership chez les femmes - Stratégies et bonnes pratiques pour accroître le nombre de femmes parmi les cadres moyens et supérieurs. » La CEC European Managers mènera à bien ce projet en partenariat avec Ledama (Suède), Eurocadres et la CFE-CGC (France). Le projet est toujours en cours de validation par la Commission européenne, qui devrait prendre sa décision d'ici octobre 2013.

- DÉFINITION DU CADRE

Même si le besoin croissant de cadres dans l'économie européenne est bien réel, il n'existe toujours pas de consensus européen ou international sur la définition précise de cadre. La CEC European Managers a donc mis en place un projet de définition commune de ce statut avec les organisations membres.

LUIGI CAPRIOGLIO, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

« Lorsque j'ai accepté le poste de Secrétaire général de la CEC European Managers au printemps 2012, je souhaitais apporter ma contribution personnelle (et celle de la CIDA) pour atteindre les objectifs suivants :

- participer activement à la gestion de la CEC European Managers et au travail de l'équipe, en insistant sur la nécessité de prendre les décisions en commun.
- améliorer le rôle et la visibilité de la CEC European Managers dans le contexte européen, notamment par rapport aux partenaires sociaux et aux institutions européennes.

Un an plus tard, j'estime que le travail effectué jusqu'à aujourd'hui est en accord avec ces objectifs. Notre approche s'est révélée fructueuse et appréciée par nos interlocuteurs, y compris par les organes internes de la CEC European Managers.

Au niveau interne, nous avons amélioré notre système de gestion financière et modernisé notre équipement technologique tout en assurant une bonne gestion des ressources. Notre nouveau responsable du bureau a activement contribué à l'atteinte de ces résultats.

Nous travaillons sur l'élaboration d'un plan d'action concret pour appliquer notre vision aux missions et stratégies futures de la CEC European Managers et améliorer nos activités de communication.

En ce qui concerne nos relations extérieures, nous avons renforcé notre collaboration avec Eurocadres et réaffirmé le rôle joué par la CEC European Managers concernant la représentation des employés et nos liens

avec la CES.

En tant que membre du Comité économique et social européen (CESE), j'ai pu aider à renouer un contact direct avec l'association BusinessEurope. Notre objectif est d'organiser prochainement une réunion avec la Présidente des employeurs européens, récemment élue (ancienne Présidente de l'association italienne des employeurs).

La réussite du processus de renforcement de notre visibilité et de notre réseau dépend de notre capacité

à mettre en valeur les relations humaines et à augmenter le nombre de contacts possible - une activité complexe au sein de laquelle le facteur humain joue un rôle central.

Si nous regardons à notre situation dans le contexte européen, il est clair que la CEC European Managers est directement affectée par l'atmosphère de crise générale, tout comme les autres organisations du même type. Loin d'être simplement économique et financière, cette crise remet en question les institutions européennes et les valeurs qui soutiennent leurs actions. La situation qui en découle contribue à

donner l'image d'une Europe de plus en plus éloignée de celle que nos pères fondateurs souhaitent créer.

Nous continuerons notre implication constante dans le dialogue social européen (à la fois d'un point de vue général et concernant les questions spécifiques aux cadres), même si la bureaucratie communautaire et la complexité des problèmes de représentation sociale rendent notre participation plus difficile. Malgré ces obstacles, nous sommes toujours convaincus de la nécessité d'élargir le domaine d'activité et la présence d'une confédération européenne des cadres et des professionnels, capable de représenter les intérêts, les besoins et les valeurs de cette catégorie sociale dont l'activité est vitale à la croissance et au développement. Nous allons continuer à tout faire pour y parvenir. »



2 LA CEC EUROPEAN MANAGERS PLUS QU'UN SIMPLE SYNDICAT

LES DATES CLÉS DE LA CEC

1951 : les fédérations nationales des cadres et dirigeants française, allemande et italienne s'associent pour créer la Confédération Internationale des Cadres (CIC). De nouveaux membres n'ont cessé d'élargir la confédération depuis cette date.

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 European Managers, basée à Bruxelles, a apporté sa contribution à l'intégration européenne de façon sérieuse et positive.

1993 : accord relatif au Traité de Maastricht et signature du protocole social associé. La CEC European Managers devient un interlocuteur de la Commission européenne et est consultée dans le cadre des

nouvelles propositions législatives.

1999 : accord formel entre la CEC European Managers et Eurocadres pour représenter les cadres de manière coordonnée au niveau européen, grâce au Comité de liaison. La CEC European Managers rejoint la délégation des employés et commence à négocier dans le cadre du protocole social, en représentant les intérêts des cadres.

2007 : intégration de la CEC European Managers en tant que partenaire social européen dans le rapport industriel établi par la Commission européenne, aux côtés de la CES, Eurocadres, BusinessEurope, le CEEP et l'UEAPME.

2009 : reconnaissance officielle de la CEC European Managers comme l'un des six partenaires sociaux européens au sein du dialogue social interprofessionnel et sectoriel.

ORGANISATION INTERNE DE LA CEC EUROPEAN MANAGERS

La CEC European Managers est composée de 16 organisations nationales réparties dans 14 pays européens, ainsi que de 9 fédérations professionnelles européennes. Elle a également signé des accords de coopération avec des organisations qui bénéficient du statut d'observateur. Aujourd'hui, la CEC European Managers représente plus d'un million de cadres partout en Europe.

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

**PRÉSIDENTE
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL ADJOINT
TRÉSORIER**

L'équipe dirigeante (Officers Team), élue par le Comité directeur pour un mandat de trois ans, assure le bon fonctionnement de la Confédération et prend toutes les décisions nécessaires à la gestion des activités ordinaires de la CEC European Managers

BUREAU EXÉCUTIF

16 membres (1 par pays et par organisation) + 2 membres représentant les fédérations professionnelles

COMITÉ DIRECTEUR

Au moins un représentant par association membre

C'est l'organe exécutif de la CEC European Managers. Il effectue toutes les actions nécessaires liées au fonctionnement de l'organisation (certains de ses pouvoirs peuvent être délégués au Bureau exécutif). Il élabore et met à jour le Règlement intérieur. Il se réunit lorsqu'il est convoqué par le président ou à la demande d'une organisation membre.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Elle se réunit tous les 3 ans.

Elle élabore les principes d'ordre général, passe en revue les activités du Comité directeur et du Bureau exécutif. Elle délibère sur le rapport d'activité et le rapport financier. Elle statue sur l'admission ou le renvoi des membres.

NOTRE VALEUR AJOUTÉE

La CEC European Managers est ouverte à toutes les organisations interprofessionnelles des États membres de l'Espace économique européen et/ou de l'Association européenne de libre-échange ainsi qu'à toutes les organisations professionnelles européennes qui représentent les cadres ou dirigeants. La CEC European Managers est la seule association européenne indépendante qui représente exclusivement les intérêts des cadres et dirigeants.

Voici huit bonnes raisons de nous rejoindre :

1. contribuer à faire entendre la voix des cadres auprès des institutions européennes ;
2. obtenir un accès facilité aux institutions de l'UE grâce au soutien de la CEC European Managers ;
3. rester informé sur les activités européennes grâce à la newsletter de la CEC European Managers ;
4. participer aux conférences et événements de la CEC European Managers ;
5. obtenir un accès privilégié aux informations et données de la CEC European Managers ;
6. améliorer votre visibilité grâce à un lien gratuit vers votre site internet sur la page d'accueil de la CEC European Managers ;
7. profiter du réseau managers de la CEC European Managers ;
8. bénéficier de l'Accord d'assistance mutuelle de la CEC European Managers à l'étranger.

Étudiés plus en détail le contenu et les avantages offerts par le réseau des cadres de la CEC European Managers et l'Accord d'assistance mutuelle CEC European Managers.

a) Le réseau managers de la CEC European Managers

Créé en 2002 par la CEC European Managers, ce réseau des cadres était au départ un service réservé aux cadres des organisations membres. Suite à la multiplication des outils de réseautage disponibles sur internet, la CEC European Managers a décidé d'ouvrir ce réseau à tous les cadres et à toutes les personnes intéressées par les questions de management. La plateforme offre un accès gratuit à une base de données de contacts en Europe et en



autorisant les recherches par nom, société, pays ou zone d'activité. En 2012 a débuté une restructuration majeure du site, dans le but de proposer une plateforme plus attractive avec de nouvelles possibilités de réseaux améliorées. Les objectifs de cette plateforme sont multiples :

- développer les contacts individuels avec des cadres d'autres pays ;
- créer des liens entre les cadres d'une même entreprise ;
- suivre le débat sur les affaires sociales au niveau européen et offrir des solutions pour être représenté ;
- échanger sur les problèmes de management rencontrés ;
- obtenir des informations avant de partir, en cas d'émigration, d'externalisation ou d'organisation d'un événement à l'étranger.

b) L'accord d'assistance mutuelle CEC

Toute personne affiliée à une organisation membre de la CEC European Managers peut bénéficier de l'expérience des autres organisations membres par le biais de l'Accord d'assistance mutuelle.

Dans un contexte de mobilité croissante qui permet davantage aux cadres de travailler à l'étranger, la CEC European Managers garantit aux personnes affiliées aux organisations membres la possibilité d'obtenir des conseils ainsi qu'une protection et une assistance professionnelle de la part de l'organisation nationale membre de la CEC European Managers située dans le pays d'accueil.

Grâce à cet accord, les cadres des organisations membres de la CEC European Managers peuvent :

- obtenir des informations sur les conditions de travail et la réglementation de l'emploi en vigueur dans le pays d'accueil ;
- recevoir des conseils avant d'entamer une relation de travail ;
- recevoir une assistance dans la gestion des conflits liés à un contrat de travail.

Pour entrer en contact avec l'organisation membre de la CEC European Managers du pays d'accueil, les cadres doivent se manifester auprès de l'organisation à laquelle ils sont affiliés dans leur pays d'origine.

LA CEC EUROPEAN MANAGERS EN TANT QUE PARTENAIRE SOCIAL

Le dialogue social est un élément clé du modèle social européen, tel que défini par le traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (Traité de Lisbonne), entré en vigueur en décembre 2009. Au niveau des pays, il s'ajoute aux organisations nationales qui gèrent le dialogue social et les relations industrielles. Le dialogue social fait partie intégrante de la politique sociale de l'UE et contribue à définir les normes sociales communautaires.

Dans le cadre de ce dialogue, les partenaires sociaux européens sont consultés avant l'élaboration de propositions de nouvelles réglementations sociales européennes. Ils ont également le droit de négocier des accords qui peuvent être transposés en droit européen ou appliqués directement par les partenaires



sociaux. Outre les procédures formelles définies par le Traité de l'UE, les partenaires sociaux établissent leur propre calendrier en choisissant eux-mêmes les questions d'intérêt commun à traiter.

Le dialogue social européen peut adopter deux formes différentes : un dialogue social bipartite entre les partenaires sociaux européens (employeurs et syndicats) et un dialogue tripartite entre les partenaires sociaux et les institutions européennes concernées (la Commission et le Conseil des ministres). Pour faciliter le dialogue, des réunions spéciales sont organisées avec le soutien de la Commission européenne, qui permettent aux partenaires d'échanger leurs points de vue, de rédiger des positions communes et de négocier sur différents sujets, et ce à plusieurs niveaux.

La CEC European Managers est une organisation indépendante au sein de la délégation des travailleurs (supervisée par la CES) qui bénéficie de solides liens avec Eurocadres (par le biais du Comité de liaison). La CEC European Managers est la seule organisation indépendante à promouvoir et défendre exclusivement les intérêts des cadres et des professionnels. Grâce à ses fédérations professionnelles, elle participe également au dialogue social au niveau sectoriel.

NOTRE VISION : LES CRITÈRES DE QUALITÉ DE LA CEC EUROPEAN MANAGERS

Il existe plusieurs théories sur la définition d'un cadre compétent et de nombreux ouvrages ont été écrits sur le sujet. Avec la crise financière actuelle, les concepts d'encadrement et de management ont reçu leur part de critique. Dans ce contexte, privilégier des critères de gestion de qualité peut servir à prévenir tout échec futur des responsables et dirigeants dans l'avenir.

La CEC European Managers et ses organisations membres bénéficient d'une longue expérience en matière de gouvernance. Ils ont contribué à l'élaboration des critères pour une gestion de qualité mentionnés ci-dessous. Ces critères n'ont pas été conçus pour répondre à toutes les questions qui peuvent se poser ; en revanche leur objectif est de transmettre les impressions du personnel de l'encadrement et de fournir des lignes directrices aux cadres afin de les aider à faire leur travail de la meilleure manière possible.

Les critères suivants constituent un guide adressé à tous les cadres :

- être et demeurer compétent : posséder une compétence professionnelle et méthodologique, mais également un sens des affaires ;
- être responsable et autonome : assumer sa responsabilité dans la prise de décisions ;
- être capable d'anticiper : réussir à intégrer les changements et les innovations ;
- accepter le rôle de leader : être capable de déléguer, avoir un esprit d'équipe, être sociable et à l'aise dans les échanges et avoir une excellente capacité de communication ;
- s'impliquer personnellement : réussir à donner un sens à son travail, mettre en place un encadrement participatif ;
- se sentir socialement responsable : adopter un comportement social adapté, s'impliquer dans sa communauté, être capable d'encourager le dialogue social, posséder un esprit critique.



NOS VALEURS, NOS OBJECTIFS : LES AXES DE DÉVELOPPEMENT DE LA CEC EUROPEAN MANAGERS

FAIRE RECONNAITRE L'IMPORTANCE DE LA REPRÉSENTATION DES CADRES

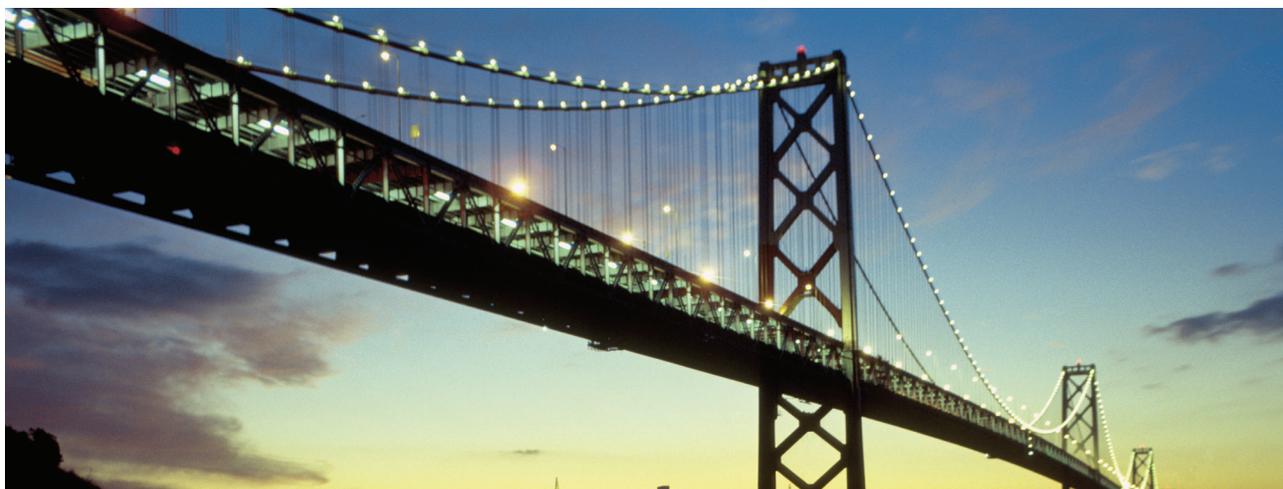
Quelle que soit leur position au sein des entreprises, les cadres sont des intermédiaires clés entre la direction centrale et la main d'œuvre. Ils jouent un rôle primordial dans leur environnement de travail, car ce sont eux qui dessinent l'avenir de leur entreprise et s'assurent que tous les employés font de leur mieux pour accomplir les objectifs du groupe. La nature de leur fonction et de leur position au sein de l'organigramme de l'entreprise fait qu'il est parfois difficile de satisfaire leur demande, pourtant légitime, d'être reconnus en tant que catégorie distincte avec des besoins, des questions et des opinions spécifiques. En outre, la variété de descriptions juridiques, économiques et sociologiques de leur rôle et leurs caractéristiques dans les différents pays européens ne facilite en rien l'acceptation d'une définition unique universellement reconnue du « cadre » en tant que tel. La CEC European Managers a soutenu l'élaboration de la Résolution Gil-Robles adoptée par le Parlement européen en 1993, qui formalisait pour la première fois une définition des cadres adaptée à l'échelle communautaire tout en intégrant les différentes spécificités des pays européens. Cependant, cette définition a déjà 20 ans, et le profil des cadres a complètement changé depuis cette date. La CEC European Managers a pour projet de mettre à jour cette définition, avec le soutien actif de ses membres, afin de permettre à la catégorie des cadres de bénéficier d'une reconnaissance juste de ses caractéristiques, même au niveau institutionnel.

C'est pourquoi nous pensons qu'il est essentiel de garantir une représentation forte et unique des cadres au niveau européen, afin de faciliter leur capacité d'expression au sein d'un système de communication permettant d'éviter la peur et toute forme de pensée unique. La CEC European Managers soutient la liberté d'expression. Les cadres européens sont nombreux à avoir rejoint le réseau managers de la CEC, ce qui confirme la pertinence de cet engagement.

La CEC European Managers travaillera de manière intensive pour garantir à tous les cadres, de tous les pays d'Europe ou d'ailleurs, une reconnaissance égale à celle des autres catégories de travailleurs, avec les mêmes droits de représentation et une possibilité de participer aux processus de décision, tout en bénéficiant également d'une reconnaissance de leur particularité par les dirigeants publics et les autres partenaires sociaux nationaux.

RENFORCER LE RÔLE DE VECTEUR DE L'INTÉGRATION EUROPÉENNE

Par l'intermédiaire de son site internet et grâce à l'activité de ses membres et à ses conférences, la CEC European Managers souhaite offrir un véritable espace public européen. Cette plateforme publique sera destinée aux échanges et débats ouverts, dans le respect des différences culturelles qui peuvent exister entre deux pays, deux organisations, deux secteurs professionnels. Les cadres doivent agir comme des ambassadeurs de l'Europe, à la fois dans leur fonction professionnelle et dans leur rôle de membre actif et conscient de la société dans laquelle ils vivent et travaillent, en réalisant que les périodes de crise sont justement celles qui ne supportent pas l'interruption ou l'extinction du processus d'intégration.



ÉTENDRE LES OPPORTUNITÉS DE RÉSEAU AVEC LES ACTEURS POTENTIELS

Les cadres et le personnel de l'encadrement travaillent pour des entreprises, avec lesquelles il est donc nécessaire d'avoir des contacts. Cependant, nous sommes conscients du fait que d'autres catégories sociales, qui peuvent devenir des acteurs potentiels, sont parfois intéressées par notre travail. C'est par exemple le cas des étudiants, futurs cadres potentiels, que la CEC European Managers souhaite aider à effectuer la transition entre leur parcours académique et leur carrière. C'est pourquoi la CEC European Managers crée des liens directs non seulement avec les entreprises, mais également avec les « temples du savoir ».



CONTINUER ET RENFORCER LA COLLABORATION AVEC LA CES / EUROCADRES

Aujourd'hui, la CES et Eurocadres sont des partenaires privilégiés avec qui il est possible de créer une collaboration solide. Par le biais du Comité de liaison, la CEC European Managers et Eurocadres ont élaboré un mécanisme complet de consultation et de coopération, avec des applications concrètes sur la scène européenne. Avec la CES, la CEC European Managers souhaite adopter une approche coopérative et productive, basée sur le respect mutuel des spécificités existantes des deux organisations dans un but d'unité. Dans la pratique, la CEC European Managers fait partie de la délégation des travailleurs représentée par la CES au sein des différents événements liés au dialogue social européen.

DÉFENDRE LE MODÈLE SOCIAL EUROPÉEN

Ce modèle doit être construit à partir de quatre piliers : la garantie d'un niveau de vie élevé, l'équilibre constant d'un système d'assistance sociale généralisé,

la préservation d'un vrai dialogue social au sein des entreprises et la protection des services publics offerts aux citoyens et aux entreprises. Certains aspects de ce modèle doivent bien sûr être revus et mis à jour, en intégrant notamment les changements inévitables apportés par la mondialisation.

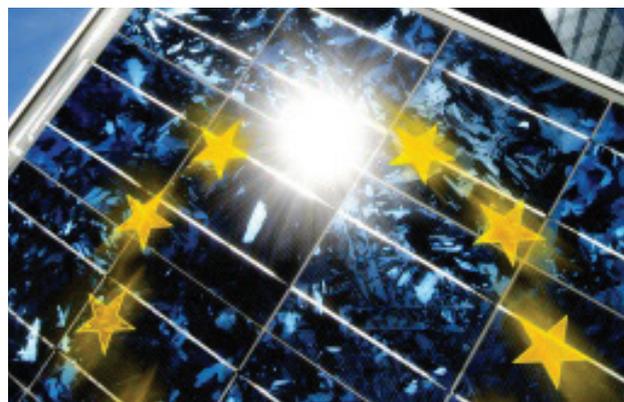
Le cœur de ce modèle, qui représente un des fondamentaux de la construction européenne, doit cependant être conservé.

AIDER LES FÉDÉRATIONS SECTORIELLES À PARTICIPER AU DIALOGUE SOCIAL

Les fédérations sectorielles membres de la CEC European Managers n'ont pas toujours un rôle facile. Elles sont en première ligne, coincées entre la réalité professionnelle et les exigences des marchés. L'adoption par le Parlement européen de l'amendement proposé par la CEC European Managers sur la reconnaissance de ces fédérations dans le cadre de la Directive du Conseil sur les comités d'entreprise européens montre bien que ces fédérations commencent à se faire entendre.

DÉVELOPPER LE LOBBYING AUPRÈS DES DÉCIDEURS EUROPÉENS

Nous pensons que la CEC European Managers peut contribuer de manière positive aux débats européens portant sur les questions de l'emploi, l'économie, la finance et les affaires sociales, en offrant un soutien précieux aux décideurs politiques. La CEC European Managers continuera à lutter pour améliorer ses capacités de lobbying et à s'assurer que les besoins et la position des cadres sont bien pris en compte dans les prises de décisions européennes.



3 2012-2013 : LES ACCOMPLISSEMENTS DE LA CEC EUROPEAN MANAGERS

NOS ACTIVITÉS EXTERNES

- **Congrès et conférence de la CEC European Managers: «Les cadres et le marché de l'emploi européen: faire face aux changements démographiques à travers le vieillissement actif» à Berlin, 23-25 mai 2012**

Les membres de la CEC European Managers ont participé à la conférence annuelle traditionnelle, consacrée aux conséquences des tendances démographiques actuelles sur la population active des cadres et les dimensions futures prévisibles de cette catégorie. Des informations sur le contenu de la Conférence et ses conclusions principales sont disponibles dans la section « Nos projets récents » de ce rapport d'activité. À l'occasion, la CEC European Managers a également organisé son congrès triennal avec une réunion de l'Assemblée générale et du Comité directeur. Les organisations membres ont renouvelé le mandat des représentants de leurs délégations et le Comité directeur a élu les nouveaux membres de l'équipe dirigeante pour les trois prochaines années. Annika Elias, Présidente de l'association suédoise Ledarna, a été élue Présidente, Luigi Caprioglio, Conseiller national de la CIDA (organisation des cadres italienne) et membre du CESE a été nommé Secrétaire général, Ludger Ramme, Directeur général de la ULA (association allemande membre de la CEC) a été élu au poste de Secrétaire général adjoint et enfin, Juan Zuriarrain de l'association espagnole CCP a été prolongé dans ses fonctions de Trésorier.



- **Réunions dans le cadre du dialogue social**

Le secrétariat de la CEC European Managers a participé à différentes réunions du Comité du dialogue social et du forum de liaison à la base du dialogue social européen. La Présidente, Annika Elias, a représenté la CEC European Managers et Eurocadres (par le biais du Comité de liaison) lors du

Sommet social tripartite organisé le 23 octobre 2012 à Bruxelles, sous la Présidence chypriote. Pendant le sommet, Mme Elias a pris la parole pour présenter brièvement les résultats du projet de la CEC European Managers relatif à la démographie et à la situation des cadres. L'issue de l'étude réalisée et les conclusions politiques qui en ont découlé suggèrent que les effets des tendances démographiques actuelles pourraient être compensés en investissant dans l'emploi des femmes et en rallongeant la durée de vie active, ce qui contribuerait à la reprise économique. La CEC European Managers a également participé à la réunion du Forum de liaison en mai 2013, un débat thématique au cours duquel les partenaires sociaux européens étaient invités à présenter leurs projets portant sur les enjeux démographiques. Cette réunion a permis à la CEC European Managers de discuter de cette étude avec la communauté entière des partenaires sociaux européens et avec les acteurs concernés.

- **Réunions avec la Commission européenne**

La nouvelle équipe dirigeante a été reçue en novembre 2012 par Koos Richelle, Directeur général de la DG Emploi et affaires sociales de la Commission. Pendant cette réunion (en présence de Jean-Paul Tricart, Chef d'unité Relations Industrielles au sein de la DG Emploi et d'autres fonctionnaires européens), les Officers ont pu échanger sur l'importance d'une consultation équitable de tous les partenaires sociaux européens afin de garantir une représentation de toutes les catégories de travailleurs. Cette réunion a également permis de discuter des activités de la CEC European Managers au niveau européen et de présenter certaines idées de projets futurs.

- **Entretiens avec les partenaires sociaux**

Les contacts avec Eurocadres sont continus, à la fois au niveau des décideurs politiques et de l'administration, et la coordination est fréquente sur certaines questions spécifiques. L'équipe dirigeante a également





rencontré les dirigeants de la CES (Józef Niemiec, Secrétaire général adjoint, et Bernadette Segol, Secrétaire générale) en septembre 2012 et plus récemment en juillet 2013 respectivement. À ces deux occasions, la CEC European Managers a eu la possibilité d'insister sur l'importance de former un front uni, en intégrant

tous les points de vue des différents éléments qui composent le groupe des employés, à chaque fois qu'il est nécessaire de définir une position commune et de représenter les travailleurs de façon solidaire. Enfin, une réunion avec le Directeur général de BusinessEurope, l'organisation qui rassemble les associations d'employeurs en Europe, a été programmée pour le mois d'octobre.

• Négociations européennes

en tant que membre de la délégation des employés supervisée par la CES, la CEC European Managers a participé à deux processus de négociation distincts soutenus par la Commission européenne.

a) *La révision de la Directive sur le temps de travail* : les partenaires sociaux interprofessionnels européens se sont mis d'accord, par le biais de l'article 155 TFEU, pour lancer des discussions sur la révision des dispositions de la « Directive Temps de Travail » (2003/88/CE), une directive qui établit les normes générales minimales de durée des activités professionnelles. Les négociations ont commencé en 2011 et se sont poursuivies jusqu'à fin 2012. Afin de défendre le cas particulier des cadres, dont les activités professionnelles sont plus souvent mesurées en termes d'objectifs à atteindre qu'en termes d'heures travaillées, la CEC European Managers a demandé la possibilité d'accorder des dérogations spécifiques aux cadres. Malheureusement, la révision de la directive n'a pas abouti et les négociations ont été suspendues sine die.

b) *Le rôle des partenaires sociaux européens dans la définition de la gouvernance économique européenne.* Les partenaires sociaux interprofessionnels ont accepté de travailler sur une déclaration commune

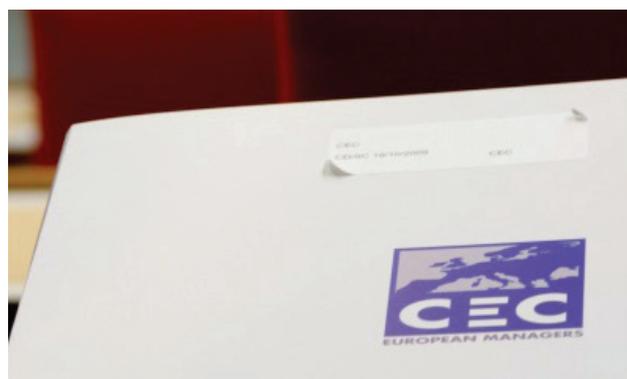
concernant la définition de nouveaux modèles de gouvernance économique, un sujet sur lequel ils souhaitent pouvoir s'exprimer davantage et de façon plus réactive. La CEC European Managers a participé à cette négociation avec Eurocadres pendant le printemps 2013, pour soutenir l'idée qu'une participation active aux phases préliminaires du semestre européen permettrait aux partenaires sociaux de vérifier que les conséquences sociales des politiques économiques adoptées sont étudiées avec attention.

• Enquête Eurofound sur la représentation des partenaires sociaux interprofessionnels

Eurofound est une agence de l'Union européenne chargée de fournir des recherches et des analyses sur les questions sociales. Parmi ses différentes missions, Eurofound effectue régulièrement des sondages auprès des syndicats nationaux pour évaluer la représentation des partenaires sociaux sectoriels et interprofessionnels au niveau européen. Tous nos membres nationaux ont participé au sondage, ce qui a permis à la CEC European Managers d'apparaître comme l'organisation multiple européenne représentant les intérêts de plus d'un million de cadres dans 14 pays différents. Le rapport final devrait être disponible d'ici début 2014.

POSITIONS DE LA CEC EUROPEAN MANAGERS

a) *Accords d'entreprise transnationaux, novembre 2012*
Alors que la mondialisation des sociétés ne cesse de s'étendre (avec les fusions, acquisitions et le développement des sociétés européennes), il existe un besoin croissant de trouver des solutions pour impliquer tous les employés, quel que soit leur pays d'origine ou leur situation professionnelle, dans le processus de prise de décision. La Commission européenne a demandé aux partenaires sociaux



de s'exprimer sur les modalités de réforme de la disposition actuelle sur les accords d'entreprise transnationaux et sur les solutions possibles pour assurer le bon fonctionnement du système. LA CEC European Managers a insisté sur l'importance de prévoir des arrangements fournissant une couverture et une représentation efficace des cadres et des dirigeants, qui participent souvent activement aux négociations concernant la vie des entreprises (opérations de restructurations, licenciements collectifs, etc.) sans bénéficier d'une représentation adéquate jusqu'à présent.



- b) *Stages, janvier 2013* – Les cadres ont un rôle bien défini dans la formation des travailleurs de demain, quelle que soit leur fonction. Les stages sont donc très importants et deviennent de plus en plus utiles, à la fois pour les entreprises et pour les jeunes. Ils ne doivent pas être considérés comme une solution moins coûteuse pour remplacer une main d'œuvre qualifiée, mais bien comme une formation réelle apportée à des étudiants et des jeunes actifs, doublée d'une contribution financière.
- c) *Révision du cadre européen en matière de sécurité et de santé au travail, août 2013* – À la suite de la publication de l'étude sur la stratégie européenne 2007-2012 pour la sécurité et la santé au travail, la Commission européenne a demandé aux partenaires sociaux de commenter les conclusions de cette étude, afin de fournir un bilan supplémentaire comme base de réflexion future. Après avoir insisté sur la nécessité d'établir un cadre commun à tous les pays d'Europe, avec des objectifs précis, la CEC European Managers a porté son attention sur les conséquences du stress et du burnout, rarement considérés comme de véritables problèmes de santé dus au travail.

• LA CEC EUROPEAN MANAGERS DANS LE MONDE : 102ÈME SESSION DE LA CONFÉRENCE INTERNATIONALE DU TRAVAIL À GENÈVE

Le 13 juin 2013, Luigi Caprioglio, Secrétaire général de la CEC European Managers, a participé à la 102ème session de la Conférence internationale du travail (CIT) à Genève, organisée par l'Organisation internationale du travail (OIT). La CIT, qui regroupe des représentants d'organisations gouvernementales et de la société civile, est universellement reconnue comme le « Parlement du travail », un lieu de discussion des questions de travail et d'emploi qui fait autorité. Les participants à cette session ont été invités à étudier le problème de la transition démographique et de ses conséquences sur la protection sociale et l'emploi. La CEC European Managers a pu présenter les résultats de son étude sur les effets des tendances démographiques sur la situation des cadres.

RENFORCEMENT DE LA PRÉSENCE INTERNATIONALE : RELANCER LA CIC

La CIC, Confédération Internationale des Cadres, a été créée en 1951 et est le précurseur de la CEC European Managers. Le processus de relance, né il y a quelques années, a été renforcé par la nomination de M. Christophe Lefèvre, Secrétaire national des Affaires européennes et internationales de la CFE-CGC et Président de la fédération au sein de la CEC European Managers pour le secteur de l'assurance (AECA). Dans ce contexte, la CIC visera à étendre sa présence aux réunions et événements internationaux, tels que le sommet annuel de la Conférence internationale du travail organisée par l'OIT. Réactiver les canaux de communication via Internet fait aussi partie de ce processus, avec l'expansion du réseau de contacts avec les représentants d'autres associations de cadres dans le monde. Dans ce contexte, la CIC a déjà pris contact avec un groupe d'associations panafricaines de cadres (AfriManagers), avec laquelle la CIC pourrait développer une coopération plus étroite.



NOS ACTIVITÉS INTERNES

• Préparer le futur : une nouvelle politique et mission pour la CEC European Managers

Pendant le congrès de Berlin en 2012, certaines organisations membres ont souligné le besoin d'une réflexion générale sur la vision pour le futur de la CEC European Managers, une réflexion qui n'a pas été menée depuis la création de l'organisation. Définir une stratégie pour les années à venir, décider du profil à adopter et des mesures prioritaires à mettre en place font partie des objectifs de cette réflexion générale, à laquelle tous les membres de la CEC European Managers ont été invités à participer. L'équipe des Officers actuelle a décidé de se concentrer sur ce processus de restructuration stratégique. Les débats ont commencé lors d'une réunion du Bureau exécutif à Palma de Majorque, en Espagne, en février dernier. Tous les participants ont pu y échanger leurs points de vue sur leur propre vision du développement futur de la CEC European Managers. Une synthèse des conclusions de cette réunion, classées par ordre de priorité a été approuvée par le Comité directeur de la CEC European Managers et sera utilisée comme base d'un programme de travail visant à mettre en œuvre la liste des mesures prioritaires énoncées et à préparer l'organisation à ses défis futurs. Ce programme de travail (associé à un calendrier précis et des indications opérationnelles concrètes) devrait être soumis à l'approbation finale du Comité directeur en octobre 2013.

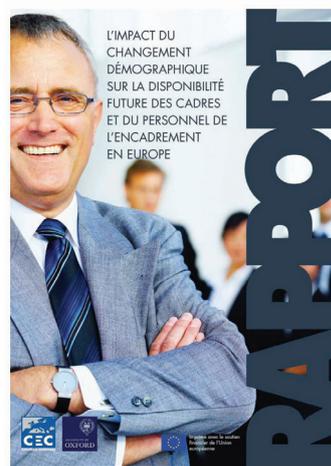


NOS PROJETS RÉCENTS

• Les changements démographiques et la disponibilité future des cadres en Europe

2012 a été proclamée l'année européenne du vieillissement actif et de la solidarité intergénérationnelle :

ce choix est une reconnaissance des risques importants posés par les tendances démographiques actuelles pour nos économies et pour la durabilité du modèle social européen. En partenariat avec l'organisation allemande ULA et son centre de recherche FKI, la CEC European Managers a participé au débat en cours sur les conséquences de l'évolution démographique et les solutions possibles, avec une étude sur la disponibilité future des cadres en Europe. Cette étude, réalisée par le Professeur George Leeson de l'Université d'Oxford, avait pour objectif de prévoir le nombre de futurs cadres et professionnels qui travailleront dans cinq pays sélectionnés (France, Royaume-Uni, Allemagne, Italie et Suisse) en 2020, 2030 et 2040. Les estimations sont basées sur plusieurs scénarios, en imaginant



différents âges de départ à la retraite et des taux croissants de participation des femmes aux postes de direction, afin de prévoir les tendances futures de l'emploi. Le résultat de cette étude révèle un sérieux manque de cadres et de dirigeants qualifiés dans le futur et indique quelles sont les mesures politiques à prendre pour limiter les effets de cette

pénurie : augmenter l'âge moyen de la retraite des cadres et obtenir une participation plus importante des femmes aux postes de direction. Les premières conclusions de l'enquête ont été présentées à la Conférence de Berlin en mai 2012, qui a réuni plus de 100 invités. Pendant cette conférence, tous les participants ont pu discuter des solutions possibles pour améliorer la situation des employés âgés sur le lieu de travail et assurer leur participation active au sein de la société pendant cette période (vieillessement actif) afin de faciliter le



transfert des connaissances entre les générations. Les propositions effectuées ont été regroupées en 7 lignes directrices, publiées en complément de l'étude mentionnée ci-dessus.

Les deux documents, disponibles sur le site de la CEC European Managers, ont été imprimés et distribués à ses membres, aux représentants des institutions européennes et aux autres acteurs concernés. Ils ont également été présentés pendant la réunion du Forum de liaison de mai 2013.

• **Fit-Managers : aider les cadres à combattre le stress au travail**

La CEC European Managers a été un des partenaires de ce projet européen supervisé par l'association espagnole des cadres et professionnels (CCP). Ce projet avait pour objectif de développer un programme de formation innovant afin d'aider les cadres à acquérir des compétences non directement liées à leur activité professionnelle, mais leur permettant de

lutter contre le stress au travail. Des universités, des centres de formation et des instituts de conseil de cinq pays européens différents ont participé à ce projet financé par la Commission européenne dans le cadre du programme Leonardo. Pour l'occasion a été créé un module en ligne, basé sur quatre thèmes (santé, sport, nutrition et comportement). Un parcours de formation basé sur ces quatre thèmes est offert aux cadres. Ce module permet aux cadres d'identifier les facteurs de stress présents dans l'environnement de travail et de déterminer quel comportement proactif peut être adopté pour lutter contre ces facteurs.

Les résultats du projet « Fit-Managers » ont été présentés lors d'une conférence européenne organisée par la CEC European Managers le 12 septembre 2012 au sein du Comité économique et social européen.

Pour plus d'informations, consulter le site internet www.fitmanagers.eu



4 LES PERSPECTIVES D'AVENIR : APERÇU DE NOS ACTIVITÉS FUTURES

LES PROJETS EUROPÉENS EN COURS DE VALIDATION

- **Promouvoir le leadership chez les femmes** : selon les conclusions de l'étude commandée par la CEC European Managers sur les tendances démographiques, accroître le nombre de femmes aux postes de direction permettrait de compenser l'impact du déclin de la main-d'œuvre et de limiter l'ampleur de la pénurie prévisible de cadres et de dirigeants dans les prochaines années.

Pour ce nouveau projet, pour lequel la CEC European Managers a demandé le soutien de la Commission européenne, la CEC European Managers lancera une enquête sur les meilleures pratiques adoptées en entreprise pour encourager la participation des femmes aux postes de direction. La CFE-CGC, organisation française des cadres et professionnels, LEDARNA, l'association suédoise des cadres, et Eurocadres se sont associés à ce projet. Une réunion de lancement du projet sera organisée en octobre 2013 à Madrid.

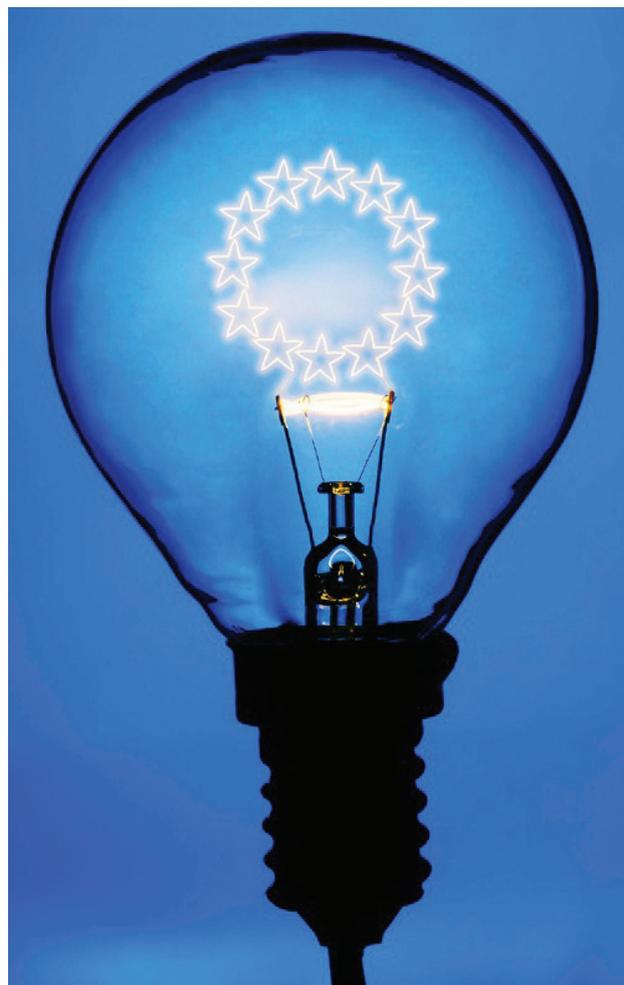
- **Un modèle européen pour la responsabilité sociale des cadres** : la CEC European Managers sera partenaire de ce projet, mis en place par Eurocadres, qui vise à renforcer le rôle des cadres et des professionnels dans la définition des stratégies de responsabilité sociale d'entreprise des sociétés. Au cours du projet, un débat entre les partenaires sociaux européens sera lancé sur le rôle, le contenu et les caractéristiques d'une approche européenne de la responsabilité sociale d'entreprise, mettant ainsi en évidence la fonction et la visibilité des cadres. Une conférence de lancement du projet devrait avoir lieu en novembre 2013.

SE PRÉPARER POUR L'AVENIR : DE NOUVEAUX OUTILS POUR S'AMÉLIORER

- **Groupe de travail sur la communication** : lors des années à venir, la CEC European Managers devra se concentrer en priorité sur ses capacités de communication, à la fois sur le plan interne et externe. Ces compétences de communication doivent inclure la capacité de faire mieux connaître ses activités, ses positions et les événements qu'elle organise, afin d'accroître sa visibilité à la fois en Europe et au niveau national, pour faire de la CEC European Managers un partenaire social européen connu à grande échelle.

Pour réaliser cet objectif, toutes les organisations membres doivent apporter leur soutien, en unissant leurs compétences et leur savoir-faire afin d'aider la CEC European Managers à définir une stratégie de communication réaliste pour l'avenir.

- **Relance de la Task Force européenne** : la Task Force européenne est un regroupement informel d'experts qui travaillent pour nos membres. Ces spécialistes nationaux sont consultés sur différentes questions et leur travail est primordial pour faire bénéficier la CEC European Managers de leur expertise et pour faire respecter la variété de positions et d'approches qu'on retrouve au sein de la CEC European Managers. Parallèlement aux réunions ordinaires de la Task Force, qui sont organisées pour discuter des affaires européennes en cours, des sessions thématiques seront organisées dans les prochaines années afin de traiter de sujets d'intérêts spécifiques à notre catégorie et nos associés.



5 ANNEXES

ORGANISATIONS NATIONALES MEMBRES DE LA CEC EUROPEAN MANAGERS



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



ITALIE: **CIDA** - MANAGER E ALTE PROFESSIONALITÀ PER L'ITALIA
Via Barberini 36 - IT - 00187 ROMA
Tél.: +39 06 97 60 51 11
Fax: +39 06 97 60 51 35
E-mail: info@cida.it
www.cida.it



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



ITALIE: **CUQ** - CONFEDERAZIONE UNITARIA QUADRI
Via Assarotti, 9 - IT - 10122 TORINO
Tél.: +39 011 56 35 113
Fax: +39 011 56 20 362
E-mail: anquito@tin.it
www.anqui.it



DANEMARK: **LEDERNE**
Vermlandsgade 65 - DK - 2300 KOBENHAVN
Tél.: +45 32 83 32 83
Fax: +45 32 83 32 84
E-mail: lederne@lederne.dk
www.lederne.dk



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



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: christophe.lefevre@cfecgc.fr
www.cfecgc.org



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



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



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



GRÈCE: **ACEO (EASE)** - ASSOCIATION OF CHIEF EXECUTIVE OFFICERS
446A Irakleiou Ave
GR-14122 N. Irakleio, Athens
Tél.: +30 210 68 94 323/4
Fax: +30 210 28 51 855
E-mail: secr@ease.gr
www.ease.gr



GRÈCE: **HMA (EEDÉ)** - HELLENIC MANAGEMENT ASSOCIATION
Ionias 200 Ave & Iakovaton Street 61
GR - 111 44 ATHENS
Tél.: +30 210 21 12 000
Fax: +30 210 21 12 020-1
E-mail: euaffairs@eede.gr
www.eede.gr



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



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



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



ROYAUME-UNI: **MPA** - MANAGERIAL
AND PROFESSIONAL STAFF
ASSOCIATION
c/o AMPS - 33 The Spinney - Finchampstead
Wokingham RG40 4UN
Tél.: +44 208 462 77 55
Fax: +44 208 315 82 34
E-mail: info@mpa-online.org.uk

OBSERVATEURS DE LA CEC EUROPEAN MANAGERS



CROATIE: **CROMA** HRVATSKO
UDRUZENJE MENADZERA I
PODUZETNIKA (CROATIAN MANAGERS'
AND ENTREPRENEURS' ASSOCIATION)
Ilica 390a - HR - 10 000 ZAGREB
Tél.: +385 14 83 87 09
Fax: +385 14 81 17 87
E-mail: croma@croma.hr
www.croma.hr



ESHA - ASSOCIATION EUROPÉENNE
DES CHEFS D'ETABLISSEMENT
Postbus 1003 - NL - 3500 BA UTRECHT
Tél.: +31 0 30 236 10 10
Fax: +31 0 30 236 10 36
E-mail: fredverboon@gmail.com
www.eshha.org



HONGRIE: **MOSZ** MENEDZSEREK
ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE/NATIONAL
ASSOCIATION OF HUNGARIAN
MANAGERS
Erzsébet királyné útja 87 - 1142 BUDAPEST
Tél.: +361 225 87 91
Fax: +361 225 87 92
E-mail: info@manager.org.hu
http://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@firas-spp.it
www.firas-spp.it



MONTENEGRO: **ASSOCIATION OF
MONTENEGRIN MANAGERS (AMM)**
St. Marka Miljanova 27, Podgorica,
Montenegro
Tél.: +382 20 23 23 44
Fax +382 20 23 23 55
Tél/fax: +382 20 23 07 78
E-mail: info@managersmne.org



POLOGNE: **KADRA**
POLISH TRADE UNION ALLIANCE
ul. Obroki 77 - PL - 40-833 Katowice
Tél.: +48 (32) 204 65 71
E-mail: kadra@kadra.org.pl
www.kadra.org.pl



REPUBLIQUE TCHÈQUE: **CMA**
CZECH MANAGEMENT ASSOCIATION
Vaclavske Namesti - CZ - 11360 Prague
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
Smiljaniceva 24, III floor; 11000 Belgrade, Serbia
Tél.: +381 (0) 11 308 7604, 308 7605
Fax: +381 (0) 11 344 64 61
E-mail: office@sam.org.rs
www.sam.org.rs

EUROPEAN PROFESSIONAL FEDERATIONS MEMBER OF CEC EUROPEAN MANAGERS



AECA - ASSOCIATION EUROPÉENNE
DES CADRES DE L'ASSURANCE
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
36, rue d'Alsace Lorraine - FR-44400 REZE
Tél.: +33 (0) 662 825 889
E-mail: jyf@yfinco.com
www.ecmf-europa.eu



eTIC - EUROPEAN FEDERATION FOR MANAGERS IN TECHNOLOGIES OF INFORMATION AND COMMUNICATION
C/O CFE-CGC - Secteur Europe, 59-63 rue du Rocher - FR - 75008 PARIS
Tél.: +33 (0) 6 80 92 45 59
E-mail: contact@etic-managers.eu
www.etic-managers.eu



FECC - FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES CADRES DE LA CONSTRUCTION
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
33, avenue de la République
FR - 75011 PARIS
Tél.: +33 142 28 28 05
Fax: +33 142 28 12 99
E-mail: a.paranhos@feccia.org
www.feccia.org



FECEC - FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES CADRES DES ETABLISSEMENTS BANCAIRES
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
www.fecec.net



FECER - FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES CADRES DE L'ENERGIE ET DE LA RECHERCHE
59-63, rue du Rocher - FR - 75008 PARIS
Tél.: +33 155 07 57 00
mobile: +33 (0) 607 616 912
Fax: +33 155 07 57 27
E-mail: francois.pemiola@edf.fr
www.fecer.eu



FEDEM - FÉDÉRATION EUROPÉENNE DE L'ENCADREMENT DE LA MÉTALLURGIE
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 TRANSPORTS
59-63, rue du Rocher - FR - 75008 PARIS
Tél.: +33 155 30 13 35
Fax: +33 155 30 13 45
E-mail: contact@fict-transport-international.com
www.fict-transport-international.com