



# Rapport d'activité 2015 - 2018



EUROPEAN MANAGERS

Le rapport d'activité 2015 - 2018 couvre les activités de la CEC European Managers de mai 2015 à avril 2018.

Publication: mai 2018  
CEC European Managers  
Rue de la Loi 81a, 1040 Bruxelles  
Belgique

Téléphone: +32 24 20 10 51  
Email: [info@cec-managers.org](mailto:info@cec-managers.org)

Avis de non-responsabilité: La CEC European Managers n'assume aucune responsabilité quant au contenu et à l'exactitude des informations du rapport d'activité 2015 - 2018.

**Code QR: lisez notre rapport  
interactif en version PDF**



# Contenu

**AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT ...3**

**AVANT-PROPOS DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL ...4**

**CE QUE NOUS AVONS ACCOMPLI 2015-2018**

**Nos Positions ...5**

**Nos Événements ...9**

**Nos Projects ...12**

**CIC - Confédération Internationale des Cadres ...13**

**Nouveau départ pour la communication ...14**

**QUI NOUS SOMMES ...15**

**CEC en bref ...16**

**Celles et ceux que nous représentons ...17**

**CEC - un partenaire social européen ...18**

**Notre structure et nos instances ...19**

**Nos membres ...20**

**CONTACT ...21**

# Ludger Ramme

## Président



## AVANT-PROPOS

Chers lecteurs,

Les trois dernières années faisant l'objet du présent rapport d'activité ont été marquées par une accélération des changements, tant au niveau politique que dans la vie professionnelle du personnel d'encadrement que la CEC European Managers a pour vocation de représenter.

Notre projet commun, l'Union européenne, se retrouve aujourd'hui face à des enjeux sans précédent. Nous savons tous que la crise de l'euro n'est pas encore résolue. Avec la sortie du Royaume-Uni, le plus grand projet démocratique au monde perd l'un de ses poids lourds. Dans de nombreux États membres, les eurosceptiques deviennent majoritaires sur l'échiquier politique. Entre-temps, les thèses courageuses en faveur d'un renouveau tant de l'Union européenne qu'au-delà tombent dans le discrédit.

La CEC European Managers s'est lancée le double défi de proposer une vision tout en y joignant une action. Le *leadership* transformationnel et la gestion professionnelle sont les deux éléments qui marquent la carrière des 55 millions de dirigeants, de cadres et de professionnels travaillant sur le territoire de l'UE. Chaque jour, ces derniers génèrent de la valeur en proposant une vision pour leur entreprise ou leur organisation et en affrontant les obstacles pratiques rencontrés dans leur domaine d'activité. Partie intégrante et hautement qualifiée de la société européenne, le personnel d'encadrement assume la responsabilité particulière de devoir trouver des solutions aux problèmes urgents d'aujourd'hui.

C'est pourquoi la CEC European Managers offre un appui stratégique aux décideurs européens et ce, à travers deux piliers.

Tout d'abord, nous participons au dialogue social européen parce que nous croyons en sa valeur, en sa diversité et en notre fonction de bâtisseurs de ponts entre les travailleurs et les employeurs. Ensuite, nous défendons et promouvons un *leadership* et un encadrement responsables et durables comme pierre angulaire d'un avenir plus humain pour l'industrie et les services sur notre planète.

Face aux attaques lancées contre le projet européen en tant que tel, nous insistons sur le fait de ne plus négliger ses acquis. L'UE a amené le libre commerce et la libre circulation des personnes. Elle a su, comme nul autre projet, créer de l'emploi et instituer des normes environnementales. Si nous regardons la situation dans nos pays, nous nous en sortons pour la plupart mieux avec l'UE que sans elle. Cela étant, les obstacles à surmonter sont nombreux. Je suis absolument convaincu que nous pourrions relever ces défis parce que nous partageons un ensemble de valeurs qui distinguent nos sociétés des systèmes politiques extrêmes.

La voie européenne est celle de la résolution des différences, dans le but de proposer des améliorations pratiques pour la vie privée et la vie professionnelle des citoyens européens. Ancrée dans la réalité et le regard toujours porté vers l'avenir, la CEC European Managers contribue activement à façonner cette voie, avec ses partenaires, en apportant son expertise et sa perspective.

Bonne lecture,

Ludger Ramme





## Luigi Caprioglio Secrétaire Général

### AVANT-PROPOS

Je participe aux activités de la CEC depuis 8 ans déjà, dont 6 en ma qualité de Secrétaire général, et j'essaie toujours d'agir au mieux de mes capacités, en donnant souvent la priorité à la CEC sur mes obligations professionnelles et syndicales. Au cours de mon mandat, qui arrive à échéance, nous avons réussi à atteindre au moins trois grands objectifs :

a) Nous avons stabilisé la situation financière de la CEC, ce qui nous a permis, grâce aussi à la générosité de nos collègues scandinaves, d'entreprendre de nouvelles activités comme le recrutement d'un chargé de communication et d'affaires européennes, et de mettre nos infrastructures à niveau.

b) Nous disposons en conséquence aujourd'hui d'une capacité accrue et plus professionnelle en matière de communication.

c) Nous avons rehaussé notre visibilité vis-à-vis de l'extérieur avec des initiatives spécifiques à l'adresse de nos partenaires « traditionnels » et institutionnels et avons proposé un document fondamental, 'Les Cadres en Europe', auquel la CIDA a grandement contribué.

En dépit de tout, il reste encore beaucoup à faire.

Tout d'abord, le Comité exécutif est passé par plusieurs changements dans sa composition et il s'est révélé plus difficile d'assurer la continuité.

Pour ce qui a trait à la communication, nous devons renforcer les outils existants et améliorer, notamment, le panel des cadres européens et le très populaire Managers' Trends Report,

et ce, dans le but de contribuer à une implication plus systématique et directe de nos Membres. Leur participation et leur contribution aux activités de la CEC constituent une condition *sine qua non* du succès de nos initiatives.

En même temps, nous devons accroître nos efforts pour « systématiser » nos relations avec les autres partenaires sociaux, afin de rehausser la visibilité de notre confédération européenne. Malheureusement, nous n'avons pas réussi à trouver un consensus autour d'une proposition concrète de révision statutaire qui donnerait à la CEC un cadre institutionnel fort et partagé.

Le groupe de travail nouvellement créé devra trouver le bon équilibre entre les différentes positions et réussir à unir les organisations membres dans le plein respect de leurs spécificités. Cela étant, les travaux sur la nouvelle configuration interne de la CEC ne peuvent devenir l'unique sujet prioritaire de notre organisation : le contexte dans lequel nous travaillons évolue rapidement et exige de nous une présence stable et continue.

Le prochain Comité exécutif devra montrer sa capacité à travailler de concert, en se centrant sur les dénominateurs communs et sur les priorités partagées, au service de l'intérêt général de la CEC. J'ai tenté de suivre ces principes dans l'exercice de mes fonctions et le cas échéant, je suis prêt à poursuivre sur cette lancée, afin d'assurer la continuité des activités de la CEC et de nous préparer pour l'avenir.

Luigi Caprioglio

# Nos Positions

## Points saillants



### Les cadres en Europe: vision, rôles & valeurs

Dans le cadre du débat sur l'avenir de l'Europe, la CEC a publié son document fondamental, qui exprime la vision des cadres dans un contexte d'euroscpticisme et d'inégalités croissantes.



### La dimension sociale de l'Europe

La CEC European Managers a publié son document « la dimension sociale de l'Europe », appelant à une meilleure représentativité dans le dialogue social et un renforcement de la dimension sociale de l'Europe. Cette publication est la réponse au document de réflexion de la Commission européenne sur l'avenir de la dimension sociale de l'Europe.



# Nos Positions

Mai 2015 - prise de position

## Les secrets commerciaux

L'innovation est essentielle pour garantir la compétitivité des entreprises, et - comme la CEC l'a souligné dans son document de position de 2015 - les cadres jouent un rôle déterminant pour la mise au point de processus générateurs d'innovation. Compte tenu de cet état de fait, il est nécessaire de trouver un équilibre entre la protection, certes indispensable, des résultats de ces processus et le respect de tous les droits individuels qui pourraient leur être contraire. Dans le cas des cadres, il convient dès lors de préserver leur droit à la mobilité professionnelle, c'est-à-dire de leur droit à changer d'employeur, ainsi que leur droit à pouvoir utiliser les résultats de leur innovation à des fins « non commerciales ». [Lire plus](#)

Juin 2015 - consultation des partenaires sociaux

## Le détachement des travailleurs

La CEC a appuyé l'idée d'envisager la question du détachement des travailleurs sous la double perspective de la libre circulation (des services, en l'occurrence) et de la lutte contre le dumping social, afin de garantir des règles équitables pour tous. Si, dans sa réponse à la consultation lancée à l'été 2015, la CEC a marqué son accord au principe de l'application, dans le contrat de travail, de la législation du pays de destination en matière d'emploi (avec une référence intégrale à tous les aspects non salariaux qu'elle prévoit), elle a également mis en exergue le caractère sensible de la question et a demandé aux institutions européennes de s'assurer que la discussion demeure à un niveau purement technique. [Lire plus](#)

Février 2016 - consultation publique

## Une nouvelle stratégie pour les compétences en Europe



### Commissionaire Öttinger à la table ronde sur les compétences numériques

La nouvelle stratégie pour les compétences en Europe, adoptée en juin 2016, vise à augmenter la comparabilité et la qualité de la formation professionnelle et d'autres moyens pour améliorer les compétences.

Dans sa réponse à la consultation, la CEC a souligné l'importance d'investir à la fois dans les compétences des peu qualifiés et des hautement qualifiés pour encourager l'apprentissage mutuel au travail et en dehors, ce qui pourrait potentiellement avoir des effets de levier.

Les partenaires sociaux peuvent accompagner efficacement l'évaluation des besoins de compétences à tous les niveaux et devraient, par conséquent, être impliqués dans la mise en œuvre de l'agenda.

En outre, la CEC a participé à plusieurs événements sur les compétences numériques en 2017, y compris à la table ronde avec les autres partenaires sociaux et le Commissaire Öttinger sur la question du développement des compétences numériques des employés européens dans l'avenir. Pendant la discussion, M. Ramme a insisté sur le fait que « les cadres vont jouer un rôle clé pour envisager les opportunités stratégiques dans leur organisation. Le leadership responsable est essentiel pour faciliter le développement de nouvelles compétences, de nouveaux modèles d'entreprise et de nouvelles politiques d'innovation en Europe. Les meilleurs dirigeants gagneront la compétition mondiale. » [Lire plus](#)

2016 / 2017 - consultation des partenaires sociaux

## L'équilibre entre vie privée et professionnelle

Dans sa réponse à la consultation lancée par la Commission en juillet 2016, la CEC a mis l'accent sur la spécificité des besoins des cadres en raison des responsabilités qui leur sont propres, en soulignant l'importance de promouvoir une véritable répartition des tâches entre les hommes et les femmes pour permettre une plus grande participation féminine à la population active. Tout comme le renforcement d'infrastructures telles que les crèches, ces mesures peuvent contribuer à résoudre les problèmes liés au changement démographique et stimuler la croissance économique. Enfin, cette réflexion sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle a mené à la publication d'une proposition législative 'concilier vie professionnelle et vie privée pour les parents et dispensateurs de soins qui travaillent' en avril 2017. [Lire plus](#)



Rapport sur les modèles de travail flexible pour un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle



CEC EuropeanManagers @CEC\_Managers · 4 Nov 2016

CEC report on flexible #workingarrangements: how #managers and companies can take the lead. #WLB cec-managers.org/en/work-life-b...

Flexible working arrangements in leadership

# Nos Positions

Avril 2017 - prise de position

## Les cadres en Europe: vision, rôles & valeurs

La CEC a publié "Les Cadres en Europe : vision, rôles et valeurs". Présenté pour la première fois lors d'une rencontre avec le Président du CESE, George Dassis, en avril 2017, ce document fondamental exprime la vision des cadres pour l'avenir de l'Europe dans un contexte d'euroscpticisme et d'inégalités croissantes.



Délégation CEC avec Georges Dassis (centre-gauche)

La publication appelle à défendre les principaux acquis que l'Union européenne a apporté tout en utilisant les opportunités offertes par les technologies et la société ouverte, afin de se diriger vers un avenir meilleur pour tous les citoyens. Seule une vision durable et inclusive à échelle humaine peut surmonter le climat de peur actuel.

Dans un monde complexe qui évolue rapidement, nous avons davantage besoin de cadres capables d'avoir une vue d'ensemble et d'implémenter les changements nécessaires. En tant que bâtisseurs de ponts entre les employeurs et les travailleurs, les cadres sont les facilitateurs directs et expérimentés du développement personnel et organisationnel. Pour cette raison, ils sont un facteur crucial pour réaliser les changements de nature économique et sociale – sur le lieu de travail et au-delà.

Lisez "Les cadres en Europe: vision, rôles & valeurs" en [anglais](#), [français](#), [allemand](#) ou [italien](#)

Mai 2017 - consultation ouverte

## Protection des lanceurs d'alerte

La CEC European Managers a participé à la consultation en ligne de la Commission européenne sur la protection des lanceurs d'alerte en mai 2017, soulignant que les cadres, en raison de leur rôle dans les entreprises, sont souvent les premiers à être conscients des fautes graves inhérentes aux pratiques de l'entreprise et à y être exposés.

Quand cela se produit, la CEC demande à ses membres (mus par un sens de l'éthique et de responsabilité individuelle) de faire usage de leur pouvoir hiérarchique pour exprimer les questions en interne. La CEC est en faveur d'un système équilibré, dans lequel le recours aux rapports internes est encouragé et les droits des parties prenantes (y compris des tiers) sont également protégés.

[Lire plus](#)

Deuxième moitié de 2017 - consultation des partenaires sociaux

## De la directive sur la déclaration écrite à la directive sur les conditions de travail transparentes

La Commission européenne a organisé deux phases de consultation sur la révision de la directive sur la déclaration écrite auxquelles la CEC a participé dans la deuxième moitié de 2017. Le résultat est une proposition de directive, qui remplacera la directive sur la déclaration écrite, afin d'augmenter la transparence des conditions de travail et les droits qui y sont liés.

Outre l'extension de la portée des droits minimaux des travailleurs, la directive proposée couvre également les formes atypiques d'emploi, qui concernent environ 2-3 millions de travailleurs, en apportant une clarté juridique aux travailleurs concernés par ces nouvelles formes d'emploi. De plus, la liste des différentes conditions de travail - pour lesquelles il est obligatoire de fournir des informations avant l'entrée en fonction - est exhaustive et couvre les aspects principaux d'un contrat.

Lisez la réponse de la CEC à la [première \(juin\) et deuxième phase \(novembre\) de consultation consultation](#), ainsi que l'[avis sur la proposition de directive](#)

### L'économie du 'donut' de Kate Raworth

Un intérêt croissant pour les nouveaux modèles économiques

 CEC European Managers  
Published by Buffer [?] · 24 October 2017 · €

Les risques croissants à l'échelle internationale tels que les changements climatiques et la pauvreté, d'une part, et les modèles économiques défaillants, de l'autre, posent d'importants défis aux décideurs et aux cadres. Surmontant le clivage entre l'économie et les sciences naturelles, le modèle donut des frontières sociales et planétaires pourrait s'avérer être un instrument d'orientation prometteur pour les décideurs du XXIe siècle.



Le modèle donut de Kate Raworth - une boussole pour les cadres? - Business et RSE - CEC European Managers



# Nos Positions

Août 2017 - consultation publique

## Le droit européen des sociétés: le droit du travail oublié

Dans sa réponse à la consultation sur le droit européen des sociétés lancée par la DG Justice, la CEC a souligné l'absence dans le texte de la consultation de toute référence aux implications en matière d'emploi et de droit du travail du droit européen des sociétés.

[Lire plus](#)

Novembre 2017- prise de position

## La dimension sociale de l'Europe



La CEC European Managers a publié son document «La dimension sociale de l'Europe» à la veille du Sommet social pour des emplois et une croissance équitables en novembre 2017 à Göteborg, appelant à une meilleure représentativité dans le dialogue social et un renforcement de la dimension sociale de l'Europe. Cette publication est la réponse au document de réflexion de la Commission européenne sur l'avenir de la dimension sociale de l'Europe et fait suite aux [consultations sur le Socle européen des droits sociaux de 2016 auxquelles la CEC avait participé.](#)

Pour consolider et développer davantage l'économie sociale du marché, le marché unique doit être consolidé, les inégalités réduites et les nouveaux groupes vulnérables couverts par la protection sociale. Ce n'est qu'avec des conditions de travail décentes, des marchés réellement compétitifs et un investissement dans les technologies vertes et numériques que nous pourrons maintenir l'acquis social en Europe.

L'exclusion sociale dans l'avenir est susceptible d'être structurée autour de la richesse et des compétences. Pour une organisation méritocratique comme la CEC, un faible niveau de mobilité sociale met sérieusement en péril la démocratie et la croissance économique durable. Dans ce contexte, l'apprentissage tout le long de la vie jouera un rôle crucial pour accompagner les individus dans leurs choix personnels. L'émergence d'un nouvel ensemble de compétences et de demandes démocratiques liées à la notion de citoyenneté fait des approches d'apprentissage intégrées et à long-terme une nécessité.

[Lisez "La dimension sociale de l'Europe"](#)



Janvier 2018 - consultation des partenaires sociaux

## Accès à la protection sociale

Avec l'émergence de l'économie collaborative et l'augmentation du nombre de travailleurs indépendants involontaires, la protection sociale couvre insuffisamment les travailleurs 'de-facto'. Étant donné que les systèmes légaux doivent être mis à jour pour s'adapter aux nouvelles formes d'emploi, il est nécessaire d'assurer un niveau équivalent de protection et d'accès aux prestations sociales indépendamment de sa classification contractuelle, tout en respectant les spécificités nationales et les règles qui s'appliquent aux différentes catégories. Dans sa réponse à la consultation lancée par la Commission européenne en janvier 2018, la CEC a demandé d'étendre la protection sociale de nature non-universelle (telle que la santé) à toutes les catégories de travailleurs, y compris les allocations chômage, les pensions, les maladies professionnelles, les accidents de travail, la maternité, la paternité et les allocations familiales. Par la suite, la CEC a été invitée à présenter ses positions lors d'une audition spéciale avec les services de la Commission responsables pour la communication, qui a été publiée en mars 2018.

[Lire plus](#)

Janvier 2018 - Consultation et audition

## L'initiative sur l'Autorité européenne du travail et le numéro de sécurité sociale européen

Les partenaires sociaux européens, dont la CEC, ont été invités par la Commission européenne en janvier 2018 à une audition pour faire connaître leurs positions sur ces deux initiatives. La CEC a souligné que la création d'une Autorité européenne du travail pourrait améliorer la coopération administrative entre les autorités du marché du travail des Etats membres et qu'un numéro de sécurité sociale européen faciliterait l'identification du profil de sécurité sociale des citoyens mobiles partout en Europe.

[Lire plus](#)

# Nos Événements

Social Media Campaign: 20 – 26.3

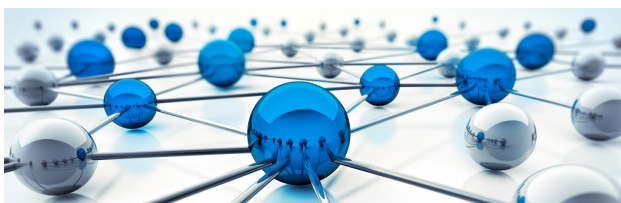


Better together

#managersforEU



## Points saillants



### Seminaire sur le leadership de l'avenir

La CEC a organisé un séminaire sur le "leadership de l'avenir" en juin 2017 à Stockholm. Le séminaire d'une demi-journée portait sur la question du leadership dans un mode davantage complexe et interconnecté.



### Les rencontres avec les députés européens

Entre 2015 et 2016, la CEC a rencontré plusieurs députés européens afin de les sensibiliser aux besoins des cadres européens mais aussi pour parler de leurs contributions au développement de la société et discuter avec eux des défis associés à la participation de la CEC European Managers au dialogue social européen.



# Nos Événements

2015 - 2016

## Les rencontres avec les députés européens

Entre 2015 et 2016, le Président de la CEC, Ludger Ramme, et le Secrétaire général, Luigi Caprioglio, ont rencontré plusieurs députés européens, dont Lara Comi (Vice-présidente du groupe PPE) et Alessia Mosca (S&D), ainsi que Thomas Mann (PPE) et Morten Lokkegaard (ALDE), afin de les sensibiliser aux besoins des cadres européens mais aussi pour parler de leurs contributions au développement de la société et discuter avec eux des défis associés à la participation de la CEC European Managers au dialogue social européen.



Rencontre avec l'eurodéputée Alessia Mosca

Mai 2015

## Congrès 2015

Le Congrès triennal de la CEC European Managers s'est tenu à Lisbonne, au Portugal, en mai 2015. Les Membres ont élu Ludger Ramme en tant que nouveau Président, Luigi Caprioglio (CIDA, Italie) en tant que Secrétaire général, Eva Cozar (CCP, Espagne) en tant que Secrétaire générale adjointe et Torill Gjelsvik Tombre (Lederne, Norvège) en tant que trésorière. Dans son discours inaugural, M. Ramme a déclaré : « En tant que président, je me dois de mettre en lumière nos forces et nos objectifs communs en tant que cadres dans une Europe unie. La CEC European Managers représente notre voix, la voix d'un million de cadres dans plus de 15 pays européens. Bien que nous soyons une organisation non politique, nous nous dresserons contre toutes sortes de nationalisme et d'extrémisme. »

June 2016

## Conférence au Monténégro

La CEC European Managers a été l'un des partenaires ayant contribué à l'organisation de la conférence de 2016 au Monténégro. L'événement a réuni plus de 200 participants (cadres, dirigeants politiques, représentants du monde universitaire, experts dans les questions d'encadrement, journalistes...) de toute l'Europe, des États-Unis et de l'Inde. La conférence a constitué l'un des plus grands rassemblements de cadres dans la région des Balkans.

2015-2017

## Sommets sociaux tripartites



Sommet social tripartite, octobre 2016

La CEC European Managers a participé à plusieurs réunions du Sommet social tripartite au cours des dernières années. Le sommet représente le principal rendez-vous des partenaires sociaux européens. La CEC y participe dans le cadre du Comité de liaison, en partenariat avec Eurocadres. Plus d'informations à ce sujet sous la rubrique « La CEC - un partenaire social européen ».

Octobre 2016

## Les compétences numériques

La CEC a participé à plusieurs événements sur les compétences numériques, y compris à la table ronde avec d'autres partenaires sociaux et le Commissaire Öttinger, qui portait sur la question de comment renforcer les compétences numériques des employés dans l'avenir. Pendant le débat, Ludger Ramme a souligné que « les cadres vont jouer un rôle clef en ce qui concerne les opportunités stratégiques à saisir dans leur organisation. Le leadership responsable est essentiel pour faciliter le développement de nouvelles compétences, de modèles économiques et de politiques innovantes en Europe. Les meilleurs vont gagner la compétition mondiale. »

[Lire plus](#)

Octobre 2016

## L'anniversaire de la CIDA



Discours de Ludger Ramme au Parlement italien

A l'occasion de son soixante-dixième anniversaire en octobre 2016, la CIDA a organisé un événement au Parlement italien auquel un grand nombre de personnalités du monde politique, académique et d'organisations non-gouvernementales ont participé.

# Our Events

Le Secrétaire général de la CES, Luca Vicentini, et la Présidente de BusinessEurope, Emma Marcegaglia, ont félicité la CIDA en tant que l'une des organisations fondatrices de la CEC.

Ils ont souligné l'importance de l'étude lancée par la CIDA sur les valeurs et défis des cadres au 21<sup>e</sup> siècle, et accueilli positivement l'initiative de la CEC de rédiger le document fondamental, « Les Cadres en Europe : vision, rôles & valeurs. » La ville éternelle a également été le lieu choisi pour l'élection de la nouvelle Secrétaire générale adjointe, Catherine Houlmann.

[Lire plus](#)

## Les réunions de la Task Force



Task force européenne en 2017

La Task force européenne, laboratoire d'idées interne de la CEC, s'est réunie régulièrement au cours des dernières années dans le but d'approfondir l'expertise de la CEC sur des thèmes spécifiques. En 2017, par exemple, la Task force a débattu de la notion de *leadership*, de ce qu'elle implique aujourd'hui et de comment l'encadrer par des mesures pour en améliorer la qualité. Le sujet a fait l'objet d'une discussion approfondie dans le cadre du séminaire sur le leadership de l'avenir à Stockholm.

2017

## Les réunions avec les représentants du CESE

Afin de renforcer ses liens avec les institutions européennes, la CEC a rencontré plusieurs représentants du Comité économique et social européen (CESE). Au cours d'une réunion avec le Président du CESE, Georges Dassis, en avril 2017, le Président de la CEC, Ludger Ramme, a présenté le document « Les Cadres en Europe : vision, rôles et valeurs ». La CEC a également rencontré la Présidente du groupe des travailleurs (groupe II), Gabriele Bischof, ainsi que l'ancien Président du groupe des activités diverses (groupe III), Luca Jahier. En avril 2018, la CEC a assisté à la session inaugurale du renouvellement à mi-parcours du CESE, en présence de son nouveau Président, Luca Jahier.



Juin 2017

## Le séminaire sur le leadership de l'avenir

À travers son séminaire sur le « leadership de l'avenir », organisé à Stockholm le 30 juin 2017 en coopération avec l'organisation membre suédoise Ledarna, la CEC a voulu contribuer à la formulation d'une perspective européenne sur le sujet et a débattu de la notion de leadership dans des contextes aussi variés que l'éducation, la santé mentale et l'intégration, avec des experts de terrain dont l'économiste de l'OCDE, Paolo Falco, ou encore la spécialiste en perfectionnement du leadership, Honor Cooper-Kovacs.

Dans un monde où le changement devient la norme et où la capacité à imprimer une orientation devient une ressource rare, il est plus que jamais nécessaire de pouvoir compter sur des dirigeants compétents et des systèmes de leadership adaptatifs en complément de politiques publiques judicieuses.

[Veuillez consulter les documents du séminaire](#)



Séminaire sur le "leadership de l'avenir" aux bureaux de Ledarna à Stockholm. D.g.à.d: Jean-Philippe Steeger, Ludger Ramme, Annika Elias

Septembre 2017

## L'avenir du travail – Making it E-asy

Dans le cadre de cette conférence de haut niveau, organisée par la Présidence estonienne de l'UE, plusieurs thèmes concernant les tendances de l'emploi ont été débattus, tels que la diffusion des nouvelles formes d'emploi ou encore la modernisation des systèmes de protection sociale et de formation. Cette réunion a offert à la CEC une bonne opportunité pour augmenter sa visibilité parmi des organisations ayant peu de connaissance du dialogue social européen.



# Nos Projects



2017 - 2018

## **Les relations industrielles et dialogue social à l'ère de l'économie collaborative**

Une nouvelle organisation flexible du travail implique des défis multiples pour la négociation collective en tant qu'instrument de régulation des relations de travail. Ceci est particulièrement vrai dans le cadre de l'économie collaborative.

Pour mieux comprendre cette question, la CEC participe au projet 'Relations industrielles et dialogue social à l'ère de l'économie collaborative' de l'institut de recherche sur les politiques économiques, CEPS. Le projet vise à identifier comment les acteurs traditionnels du marché du travail vivent et réagissent à l'économie collaborative. Le projet a commencé en 2017 et prendra fin en décembre 2018.

[Lire plus](#)

# Nos Projects

2018 - 2019

## Comités d'entreprises européens 4.0 : favoriser le dialogue social sur la numérisation d'entreprises transnationales

La numérisation change profondément la manière dont les personnes travaillent et les entreprises évoluent. L'ampleur des conséquences potentielles sur l'emploi et la manière de travailler exigent que les entreprises puissent évaluer en interne les politiques et mesures nécessaires pour s'y adapter et anticiper au mieux ses effets. Le projet, que la CEC a mandaté, vise à investiguer comment et à quelle échelle les CEE peuvent agir comme forum efficace pour discuter des transformations que l'industrie 4.0 peut entraîner et comment, plus spécifiquement, les cadres peuvent en faire des changements effectifs et durables. Le projet s'étend de janvier 2018 à mi-2019. [Lire plus](#)

2018 - 2019

## Les risques psychosociaux : cadres et professionnels en première ligne

Lancé en janvier 2018, ce projet (dans lequel la CEC est partenaire avec Eurocadres) vise à analyser les facteurs de risques psychosociaux spécifiques aux cadres et professionnels (avec une attention particulière portée sur les cadres féminins), ainsi qu'à identifier les stratégies que les cadres peuvent mettre en place pour les éviter – pour eux-mêmes et pour les autres employés et travailleurs. Une série de séminaires et d'ateliers sera organisée jusqu'en octobre 2019 avec la participation de cadres, d'experts, d'académiques et de représentants du personnel.

[Lire plus](#)

# CIC - Confédération Internationale des Cadres Garantir la présence des cadres au niveau international



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.

Outre les différents accords signés au niveau international, la CIC participe aux réunions annuelles de la Conférence internationale du travail de l'Organisation internationale du travail (OIT) en mai et juin. Les travaux de la CIC sont suivis de près par la Secrétaire générale adjointe, Mme Catherine Houlman, qui a également représenté la CIC à la dernière conférence de l'OIT.



ILO Conference 2017, Photo © Crozet / Pouteau



# Nos Projets

## Nouveau départ pour la communication

En tant qu'organisation représentant le personnel d'encadrement, la CEC ne sait que trop bien à quel point il est important d'offrir des informations claires et d'adopter une démarche stratégique en matière de communication. C'est pourquoi, la CEC European Managers a décidé d'investir dans ses activités de communication et de recruter un nouveau chargé de communication en interne, afin de les rendre plus professionnelles.

Tenant compte du passé et se projetant vers l'avenir, la CEC poursuit sa politique de communication bilingue à travers tous ses canaux. L'Europe incarnant la diversité dans la pratique, la CEC contribue à généraliser cette approche sur plusieurs fronts.

Tout d'abord, la CEC s'est dotée d'une **nouvelle identité visuelle**, avec des polices claires, des textes plus vivants et des documents CEC facilement reconnaissables. Les documents 'Les Cadres en Europe' et 'La dimension sociale de l'Europe' sont autant d'exemples d'une identité propre aux cadres européens qui allie clarté et finalité au niveau visuel. Ces principes sous-tendent également le **nouveau site web** de la CEC, qui sera lancé en mai 2018 et qui comporte de nombreuses fonctions nouvelles, comme le Réseau des cadres européens, permettant d'entrer en contact avec d'autres *managers* européens, une interface plus intuitive et un espace dédié aux membres.

### La CEC sur les réseaux sociaux

#### La CEC sur facebook



CEC European Managers  
Published by Buffer (7) · 14 December 2017 · ©

La CEC European Managers - Confédération Européenne des Cadres demande plus de représentativité au sein du dialogue social et un renforcement de la dimension sociale de l'Europe. Dans sa réponse au document de réflexion de la Commission européenne, l'organisation des cadres souligne la nécessité d'une protection sociale et de l'éducation intelligentes, adaptés et inclusifs, tout en respectant les différences nationales.

Les cadres appellent à faire de l'Europe sociale une réalité - Publications - CEC European Managers  
Pour le Sommet social pour des emplois et une...  
CEC-MANAGERS.ORG

Get more likes, comments and shares  
When you boost this post, you'll show it to more people.

582 people reached

Boost Post

4 Shares

Dans un monde de plus en plus interconnecté et rapide, les informations claires, concises et pertinentes sont essentielles, surtout pour les cadres. C'est pourquoi la CEC publie des **articles ciblés** sur ses réseaux sociaux en lien avec les **questions politiques** ayant un impact sur les cadres et les thématiques actuelles plus concrètes sur le leadership et l'encadrement. La CEC est aujourd'hui présente sur facebook, twitter, LinkedIn et YouTube et continue d'accroître le nombre de ses abonnés.

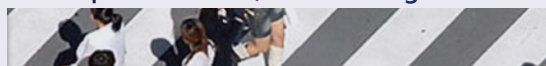
En ce qui concerne le contenu, la CEC contribue avec des articles pertinents sur les questions managériales et les politiques publiques. Une expertise approfondie et une argumentation factuelle font partie de son approche.

En tant que bâtisseur de ponts entre employeurs et employés, la CEC démontre qu'il n'est plus possible de raisonner en mode binaire aujourd'hui. À la place, la CEC propose une démarche intégrant tous les éléments du débat : le cadre politique général, les différences et les convergences entre les États membres et les organisations membres, les expériences pratiques des cadres sur le terrain. Ce n'est qu'en tenant compte de l'ensemble de ces composantes que des politiques fructueuses pourront être élaborées.

### Le Panel des Cadres Européens

Afin de sonder les cadres européens sur les questions politiques d'actualité, la CEC a également établi en 2015 le panel des cadres européens, qui compte quelque 1400 participants sur tout le continent. Plusieurs enquêtes ont été menées par ce biais, montrant que les cadres des différents États membres partagent bien plus de points communs qu'on ne le suppose parfois.

#### Article de Ludger Ramme sur les résultats du Panel des Cadres Européens de 2016, Euractiv blog



The solution to the many crises of Europe can only be found in Europe

March 14, 2016

Guest blog post by Ludger Ramme, President of CEC European Managers, one of the six cross-industry European social partners, representing the managerial workforce throughout Europe.

L'enquête sur le « leadership de l'avenir » a montré que les différences entre cadres ne relèvent pas de la dimension nationale mais plutôt des pratiques exercées au niveau des entreprises. Le leadership créateur de liens s'est révélé être un facteur ayant une incidence positive sur la performance à plus d'un égard. De plus, les cadres européens nourrissent les mêmes inquiétudes sur l'impact négatif des mesures d'austérité et de la crise des réfugiés.

En avril 2018, la CEC s'est lancée dans un cinquième sondage. L'enquête cherche à déterminer quels sont les défis auxquels sont confrontés les cadres face aux conséquences des technologies numériques sur l'emploi, l'économie et l'éthique.



# Qui nous sommes

## La voix des cadres européens

La CEC European Managers représente près d'**un million de cadres en Europe** à travers ses fédérations nationales et sectorielles. Les cadres jouent un rôle essentiel, à la fois dans les entreprises mais aussi comme facilitateurs de dialogue dans la société : il s'agit de prendre les bonnes décisions pour préparer un futur plus durable et inclusif.

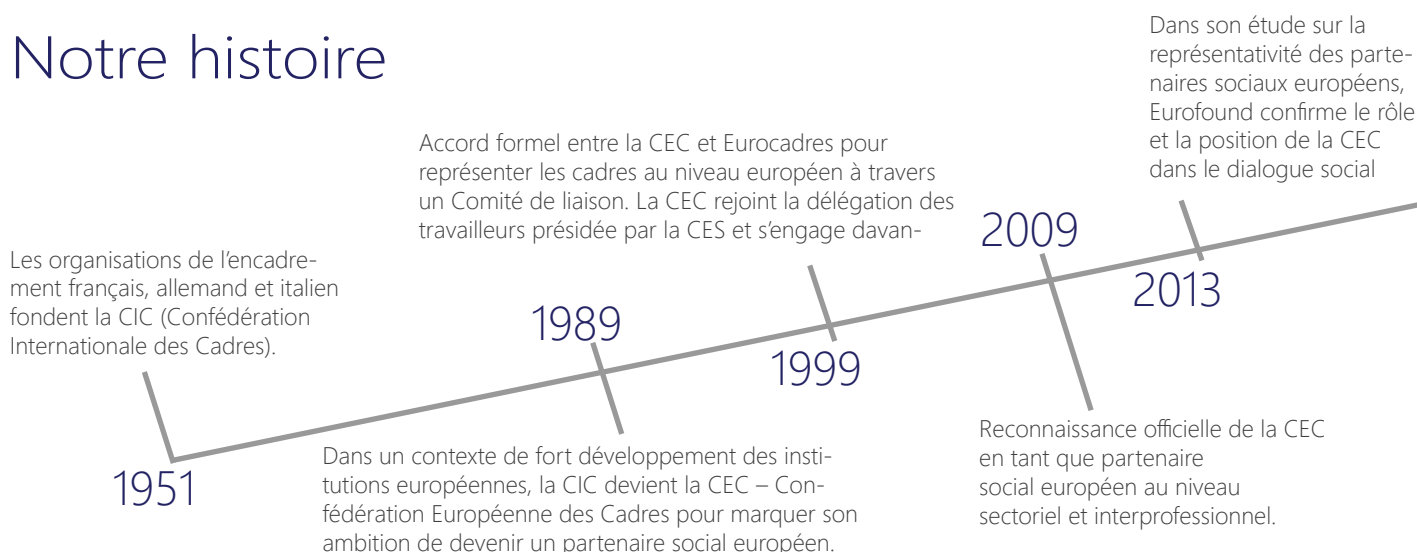
Au niveau Européen, nous sommes l'**une des six organisations de partenaires sociaux européens** interprofessionnels reconnues par la Commission européenne. En tant que voix indépendante et autonome des cadres, nous défendons depuis 1951 les intérêts des cadres, qui agissent comme des **bâisseurs de ponts** entre les employeurs et les travailleurs.

A travers nos actions, nous amenons au coeur du débat public les questions de **management et de leadership**. Nous sommes convaincus que grâce à nos connaissances, nos expériences et nos compétences, nous pouvons contribuer à trouver des solutions globales à nos défis actuels.

Nos affiliés, qui sont actifs à la fois dans les **secteurs public et privé**, ont tous un point commun : ils bénéficient d'un degré d'autorité et d'autonomie plus élevé que les autres employés et de plus de responsabilités dans la définition et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Mais les personnes que nous représentons sont également des **membres actifs et conscients des sociétés** dans lesquelles ils vivent, qui savent que le bien-être commun est une condition préalable absolue pour une croissance économique durable.

## Notre histoire





Construire des ponts entre les  
employeurs et les travailleurs

Favoriser le *leadership* dans les  
politiques publiques

Unifier vision,  
responsabilité et expertise

Partenaire social  
européen

Reconnu par la Commission européenne

Recherche sur le leadership  
et les politiques publiques

**1m** représente près d'un  
million de cadres en  
Europe

**16** organisations  
membres issues de

**14** pays

**9** fédérations  
sectorielles

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, le personnel d'encadrement a 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.

Cette définition est basée sur la [résolution sur le personnel d'encadrement dans l'Union européenne, approuvée par la CEC en 2014](#).

## Faits sur les cadres et professionnels dans l'UE

**13 millions de cadres**

c'est 6% des employés\*

**1/3 femmes**  
**2/3 hommes\***

**Travaillent**  
**43,5h/**  
**semaine en moyenne\***

**Gagnent en moyenne**  
**50 000€**  
**par an<sup>2</sup>**

**42 millions de professionnels**

c'est 19% des employés\*

**53% femmes**  
**47% hommes\***

**Travaillent**  
**47,4h/**  
**semaine en moyenne\***

**Gagnent en moyenne**  
**45 000€**  
**par an<sup>2</sup>**

Données: Eurostat 2017\*, 2014<sup>2</sup>; Managers et professionnels: ISCO 8; moyenne UE à 28\*<sup>2</sup>

En suivant sa stratégie sur « deux piliers », la CEC European Managers s'investit véritablement dans les activités relatives à son rôle en tant que partenaire social interprofessionnel européen. Porte-parole indépendant des cadres, des dirigeants et des professionnels en Europe, la CEC participe au dialogue social européen au sein de la délégation des employés et des travailleurs présidée par la CES, aux côtés d'Eurocadres.

À travers une instance appelée le Comité de liaison, la CEC a mis en place un mécanisme de coopération avec Eurocadres qui permet la participation du personnel d'encadrement aux réunions et aux mécanismes institutionnels du dialogue social européen. La longue relation de travail avec Eurocadres ne se limite toutefois pas à la participation au dialogue social mais couvre également la formulation de positions politiques et d'orientations communes ainsi que la participation à des projets européens dans un esprit de compréhension mutuelle et de coopération.

Comme de coutume, la CEC European Managers a pris part aux sessions d'automne du **Sommet social tripartite**, réunion organisée à l'occasion des sommets du Conseil européen et réunissant les Présidents de la Commission européenne, du Conseil européen et de la Présidence tournante de l'Union et les partenaires sociaux européens, afin de débattre des questions sociales et d'emploi.

## Les principaux messages des sommets sociaux tripartites

### Sommet tripartite social du 10.10.2015

Messages principaux de Ludger Ramme : le dialogue social doit accompagner la révolution numérique; approche solidaire de la migration, responsabilité des partenaires sociaux européens.

### Sommet tripartite social du 18.10.2016

Messages principaux de Luigi Caprioglio : socle européen des droits sociaux, importance du leadership pour mener à bien le changement, le Brexit.

### Sommet tripartite social du 18.10.2017

Messages principaux de Ludger Ramme : orienter la croissance vers le progrès social, adapter les structures de sécurité sociale, réfléchir à l'avenir de l'Europe.

La CEC European Managers a continué de participer aux réunions du **comité consultatif de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes**, créé par la Commission européenne, ainsi qu'aux différentes sessions de négociations qui ont marqué la période 2015-2017. La CEC a plus particulièrement été admise à la plénière du groupe de négociation qui débat sur **l'accord-cadre sur le vieillissement actif et une approche intergénérationnelle**, qui a finalement été approuvé en mars 2017.

Grâce à l'intervention de l'expert de la CEC, il a été possible de mettre en lumière le rôle des cadres dans les efforts de sensibilisation des entreprises au besoin de s'adapter aux nouvelles tendances démographiques et générationnelles, avec un soutien adéquat tant au niveau du financement

que des orientations politiques.

Dans la même lignée et toujours dans l'intention de souligner la spécificité du personnel d'encadrement, la CEC European Managers a pris part à l'audition spéciale organisée par la Commission européenne sur la **directive sur le temps de travail**, qui s'est tenue en janvier 2017. En avril 2018, la CEC European Managers a rejoint d'autres partenaires sociaux dans les négociations préliminaires sur la définition du prochain programme de travail conjoint pour la période 2018 - 2020.

Enfin, la CEC a participé aux différentes auditions et réunions spéciales organisées par la Commission européenne afin de discuter de ses principales propositions d'initiatives, dont l'audition spéciale sur l'établissement de **l'Autorité européenne du travail** en décembre 2017 et la réunion technique sur la préparation de l'initiative sur l'égalité d'accès à la **protection sociale** en juillet 2017.



Luca Vicentini, Secrétaire général de la CES et Luigi Caprioglio au Sommet social tripartite 2016

Outre les rendez-vous habituels du dialogue social, la CEC European Managers a contribué activement à la principale initiative ayant marqué l'Europe sociale ces trois dernières années : le lancement du socle européen des droits sociaux. La CEC European Managers a pris part à la consultation sur la première mouture du socle, présentée en mars 2016, puis à la Conférence à haut niveau « Le socle européen des droits sociaux : aller de l'avant », organisée à Bruxelles en janvier 2017.

Dans la lignée de cette première conférence, la CEC European Managers a également participé à la réunion préliminaire des syndicats qui a eu lieu la veille du lancement officiel du Socle européen des droits sociaux, à Göteborg, en novembre 2017. Ce même jour, la CEC European Managers a publié son document de position sur l'avenir de la dimension sociale européenne, en réponse aux différents documents publiés dans le courant de 2017 sur l'avenir de l'UE. Le document contient un ensemble de messages sur la façon de s'assurer que le modèle social européen puisse relever les nombreux défis auxquels nos sociétés sont appelées à faire face.



## Qui nous sommes

# Nos structures et nos instances

Les organes de direction de la CEC European Managers sont l'Assemblée générale, le Conseil d'administration et le Bureau exécutif. Suite à la décision de l'Assemblée générale extraordinaire de Paris en novembre 2016, la CEC European Managers est devenue une association sans but lucratif de droit belge.

Le travail quotidien est assuré par un Comité exécutif composé de 4 membres, élus pour un mandat de trois ans. La composition initiale du Comité exécutif, telle qu'approuvée lors du Congrès de Lisbonne en 2015, a été quelque peu modifiée après le remplacement de la Secrétaire générale adjointe et de la trésorière.



Officers (d.g.à.d.): Tor Haehre, Catherine Houlmann, Ludger Ramme, Luigi Caprioglio

L'équipe sortante est composée de M. Ludger Ramme, Président (ULA – Allemagne), M. Luigi Caprioglio, Secrétaire général (CIDA – Italie), Mme Catherine Houlmann, Secrétaire générale adjointe (CFE-CGC – France) et M. Tor Haehre, Trésorier (Lederne – Norvège). Le Comité exécutif bénéficie de l'appui du personnel du secrétariat de Bruxelles : Matteo Matarazzo (directeur du secrétariat), Georgette Ould (administration) et Jean-Philippe Steeger (Communication et affaires européennes).

## Organigramme



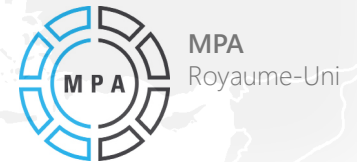


# Qui nous sommes

## Nos membres

Membres nationaux

Fédérations sectorielles européennes





# Contactez-nous

## **Bureau**

info@cec-managers.org  
+32 2 420 10 51

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

## **Directeur du bureau**

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

## **Responsable communication et affaires européennes**

Jean-Philippe Steeger  
+32 2 420 08 23



Suivez-nous:

