



## **RAPPORT D'ACTIVITÉ DE LA CEC**

**Mai 2006 - Avril 2007**

**Stockholm, 7-8 Juin 2007**

## **RAPPORT D'ACTIVITÉ CEC 2006/2007**

<b>1. LA CEC PARTENAIRE SOCIAL EUROPÉEN DEPUIS 1992</b>	<b>3</b>
<b>2. LE RÔLE ET LE FONCTIONNEMENT DE LA CEC</b>	<b>7</b>
<b>3. ACTIVITÉS 2006/2007</b>	<b>8</b>
3.1. Assemblée Générale 2006, Vienne, le 4 Mai 2006	8
3.2. Conférence à Vienne, le 5 mai 2006	10
3.3. Célébrations de la CEC - 50 <sup>ème</sup> anniversaire de l'Europe à Berlin	13
3.4. Programme de travail des Partenaires Sociaux Européens 2006-2008	15
3.5. Consultations, positions, négociations de la CEC en 2006/2007	16
3.6. Task Force européenne de la CEC	18
3.7. Le projet MATRI : Anticiper afin de mieux consolider les compétences	18
<b>ANNEXES</b>	<b>19</b>
<b>ANNEXE I - DÉCLARATIONS DE LA CEC AU SOMMET SOCIAL TRIPARTITE</b>	<b>19</b>
<b>ANNEXE II - CONFÉRENCES ORGANISÉES PAR LA CEC DEPUIS 1998</b>	<b>21</b>
<b>ANNEXE III - DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN: LES ACCORDS NÉGOCIÉS PAR LA CEC</b>	<b>21</b>
<b>ANNEXE IV - CONSULTATIONS DE LA CEC DEPUIS 2000</b>	<b>22</b>
<b>ANNEXE V - ORGANISATIONS MEMBRES DE LA CEC</b>	<b>24</b>

# 1. LA CEC PARTENAIRE SOCIAL EUROPÉEN DEPUIS 1992

## Introduction de Georges Liarokapis, Président de la CEC

La CEC European Managers est **un partenaire social européen parmi les six** à siéger au Comité du Dialogue Social interprofessionnel: BUSINESSEUROPE (ex UNICE), CEEP et UEAPME (pour les employeurs) ; CES, Eurocadres et CEC (pour les travailleurs).

La CEC European Managers fédère un nombre croissant d'organisations nationales (syndicats, associations de salariés, fédérations professionnelles) représentatives des cadres et managers qui sont actifs dans l'industrie, les services et le secteur public. Leur nombre croît constamment ces dernières années et leur poids dans l'économie est important.

Le président de la CEC participe au sommet social tripartite organisé par les États à la présidence de l'Union européenne. Des représentants de la CEC siègent au Comité Economique et Social Européen dans le Groupe II (salariés).



*Georges Liarokapis, Président de la CEC*

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

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

L'action de la CEC European Managers, objet de ce rapport annuel, s'inscrit dans la continuité des années précédentes et suit de près le programme de travail des partenaires sociaux européens décidé d'avance d'un commun accord.

Faits marquants de l'année 2006/2007 :

- **L'organisation, avec le soutien de la Commission européenne, d'une conférence à Vienne (mai 2006) sur la mobilité professionnelle.** Les cadres et managers sont par nature plus mobiles que d'autres catégories de travailleurs, toutefois ils constituent par leur fonction et leur parcours une courroie d'entraînement vers une plus grande mobilité des travailleurs, ce dont le continent européen a besoin pour son développement.

- **Des contacts et échanges rapprochés avec les autres partenaires sociaux** notamment avec Eurocadres ont permis de centrer nos efforts et notre communication pour plus d'efficacité. Ainsi la présence de la CEC, en alternance avec Eurocadres, au Sommet social tripartite, à Lahti en Finlande (novembre 2006) et à Bruxelles (mars 2007) a permis d'intervenir et faire entendre la voix des cadres et managers auprès des gouvernements des Etats membres et de la Commission européenne.
- La CEC European Managers a participé au **groupe de négociation de l'accord-cadre autonome sur le harcèlement et la violence au travail** ; à la consultation sur le **livre vert sur le droit du travail**. L'avis émis par la CEC est étayé par les contributions de ses organisations membres consultées au préalable.
- Une organisation de cadres et managers comme la CEC ne peut pas rester à l'écart des lieux de savoir, les universités, les écoles de management et d'ingénieurs. L'action dans ce domaine prend des formes différentes et constitue pour la CEC un investissement à long terme. Les étudiants d'aujourd'hui sont les cadres et managers de demain.

**Ainsi de nombreuses conférences, entretiens et interviews** pour faire connaître la réalité et les enjeux du dialogue social européen ont eu lieu en France (Université d'Angers, Université Paris II, séminaires CFE-CGC, Instance Européenne de Dialogue Social de L'OREAL), en Slovénie (Congrès MAS sur l'innovation), au Portugal (Institut des Sciences et de Management), aux USA (Université de Stanford dans le cadre du séminaire de l'Institut de l'Entreprise), en Allemagne (Célébration du 50<sup>ème</sup> anniversaire du Traité de Rome, rencontre avec la secrétaire d'Etat de la Chancellerie allemande).

**La CEC a soutenu le projet Matri** (Budget de 1,6 million d'Euros financé à 75% par la Commission) visant le maintien et la consolidation de l'industrie informatique en Europe. La CEC en est particulièrement fière car il s'agit d'un projet de réflexion et d'investigation faisant travailler ensemble des universités et écoles d'ingénieurs en France, en Italie, en Allemagne et en Grande Bretagne, des entreprises (ST Microelectronics et Capgemini) et des partenaires sociaux (CEC et CFE-CGC). La CEC suivra attentivement la progression des travaux et fera connaître ses conclusions à travers son réseau en temps utile.

**La refonte, en 2006, de son site Internet et l'actualisation de son logo** permettent à la CEC d'être mieux identifiée et perçue positivement par sa population cible. Des efforts restent à fournir dans ce domaine mais les réactions et sollicitations engendrées par le nouveau site attestent que la voie suivie est la bonne.

Enfin, la décision prise par ses organisations membres de se porter acquéreur des bureaux de la CEC à Bruxelles (opération accomplie en février 2007) atteste la volonté d'agir de façon solidaire, confirme la confiance pour le développement futur et apporte l'encouragement nécessaire à l'équipe à la tête de la CEC.



Georges LIAROKAPIS  
Président de la CEC

## L'équipe à la tête de la CEC – Autres membres

***Ludger Ramme, Secrétaire Général de la CEC***

Les cadres jouent un rôle clé au sein des entreprises. Ils forment le lien entre les décisions du haut management et les employés. Leur défi est celui de motiver leur équipe et d'expliquer pourquoi et comment les tâches doivent être accomplies. Les cadres jouent également un rôle essentiel dans la société. Ils doivent être impliqués dans son progrès et être responsables envers ceux qui ne parviennent pas à suivre le rythme de développement. Les organisations de cadres qui existent à travers l'Europe s'emploient à rendre ce rôle des managers plus clair et plus visible aux yeux de tous. Elles dé-



fendent aussi leurs droits et leurs besoins. La CEC, confédération de ces organisations, est devenue la voix des cadres et de leurs intérêts en Europe. Grâce au travail accompli par les équipes précédentes, nous disposons aujourd'hui de structures solides sur lesquelles nous pouvons continuer à nous développer. Dans une Europe élargie à 27 Etats membres, la CEC a mis l'accent sur un objectif de croissance. Nous avons accueilli de nombreux nouveaux membres ces dernières années et d'autres vont bientôt nous rejoindre. Des contacts très prometteurs ont déjà été établis avec des organisations de cadres en Hongrie, en République Tchèque et en Serbie par exemple. De nouveaux partenaires cherchent en outre à coopérer avec la CEC.

A côté de l'élargissement à de nouveaux membres, la CEC a pour priorité d'agir en tant que véritable partenaire et alliée avec les autres partenaires sociaux. Du côté des employés, la CEC est également un proche partenaire des représentants des employeurs.

Le travail interne a pu récemment bénéficier de la mise en commun d'expertises au sein de la Task Force Européenne de la CEC, un groupe de travail composé d'experts des organisations membres. Ces personnes se rencontrent régulièrement pour préparer actions et positions, fournissant ainsi un soutien continu au bureau de Bruxelles.

Les années à venir démontreront que la CEC mérite la confiance que nos partenaires et nos membres nous ont octroyée. Nous continuerons à être un acteur fiable sur le terrain européen. Nous impliquerons encore davantage nos membres afin d'exprimer pleinement leurs besoins et leurs attentes. Nous n'hésiterons pas à leur demander des contributions supplémentaires, car seuls les contributions et le travail de fond issus des organisations nationales peuvent maintenir la réputation de la CEC au niveau qu'elle a atteint.

---

***Annika Hage-Nielsen, Secrétaire Générale Adjointe de la CEC***



Pendant cette année en tant que Secrétaire générale adjointe de la CEC, j'ai été en charge des négociations sur le harcèlement et la violence au travail qui ont abouti en décembre 2006 à un accord entre employeurs et travailleurs. Cet accord donne la possibilité aux travailleurs de faire entendre leur voix face aux problématiques de la violence et du harcèlement sur le lieu de travail, des sujets sensibles et difficiles à aborder, par définition. Les cadres et managers verront leur rôle renforcé, puisqu'ils sont concernés par l'application de l'accord. De nombreuses discussions ont été nécessaires entre les repré-

sentants de différents pays dont la culture et la manière d'aborder le sujet varient considérablement. L'accord assure aux travailleurs – y compris aux cadres – un degré de protection suffisant et démontre, une fois de plus, que le dialogue social est un outil précieux si l'on sait s'en servir.

Par ailleurs, j'ai suivi de près la refonte du logo de la CEC et du site Internet. Je conçois cet effort de communication comme un travail dans le long terme, pour consolider l'image de la CEC et installer durablement son identité visuelle auprès d'un public rajeuni, élément décisif pour son développement futur.

***Paola Zovatto, Trésorière de la CEC***



---

**Le bureau de la CEC au coeur du quartier européen à Bruxelles**



Depuis le début 2007, la CEC est propriétaire de ses locaux loués depuis 2001 au coeur du quartier européen.

## 2. LE RÔLE ET LE FONCTIONNEMENT DE LA CEC

La CEC participe de plein droit :

- aux instances consultatives sur l'emploi, tels que le comité permanent de l'emploi et les réunions avec le comité de l'emploi et du marché du travail ;
- au comité du dialogue social et les sommets du dialogue social ;
- à l'ensemble du processus de négociation entre les partenaires sociaux (Val Duchesse).

La CEC est un des six partenaires sociaux européens. A travers ses organisations nationales membres et ses fédérations professionnelles, elle représente 1,5 million de cadres et managers en Europe.

La CEC promeut et défend les intérêts des cadres et managers en Europe. La CEC représente le point de vue des cadres et managers auprès des Institutions européennes et des autres acteurs. La CEC est un partenaire social européen indépendant dans le Dialogue Social Européen.

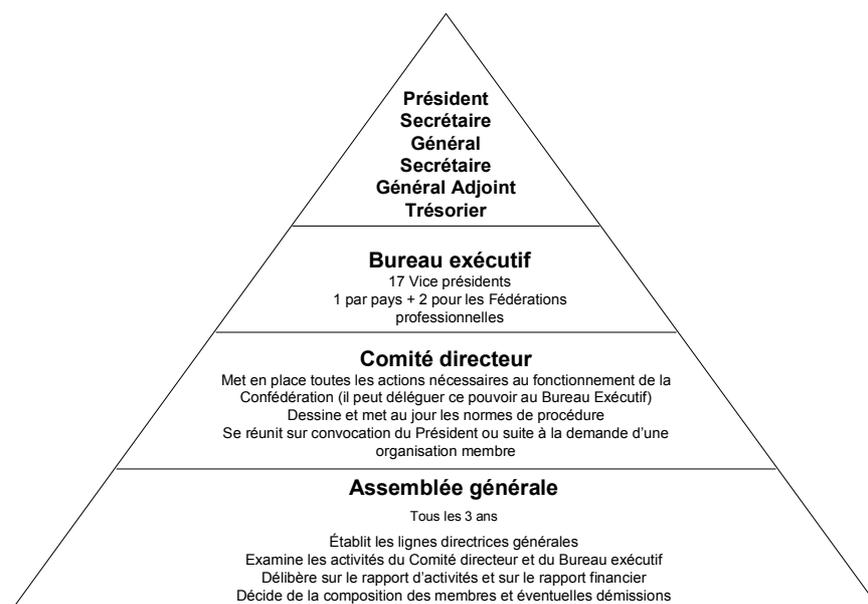
Avec le développement des technologies de l'information et de la communication et de nouvelles formes d'organisation du travail, le nombre des cadres s'est accru constamment ces dernières années. L'objectif fixé par la Stratégie de Lisbonne en 2000 étant de construire une Europe basée sur la connaissance et l'innovation, le nombre de cadres et managers ne cessera d'augmenter dans les prochaines années. Le travail de la CEC contribue donc à atteindre les objectifs de Lisbonne.

### Organisation de la CEC

La CEC accueille toute organisation interprofessionnelle d'un pays membre de l'Espace Économique Européen ou/et de l'Association Européenne de Libre Échange et toute organisation professionnelle européenne de cadres et managers.

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

### Structure de la CEC



## 3. ACTIVITÉS 2006/2007

### 3.1. Assemblée générale de Mai 2006, Vienne, le 4 Mai 2006

Cette Assemblée générale a élu Georges Liarokapis Président de la CEC, sur le programme d'action ci-après, pour un mandat de 3 ans.

#### **Accroître la visibilité de la CEC**

C'est la priorité des priorités. Cela sert peu de faire si l'on n'est pas en mesure de le faire savoir. La communication interne et externe peut être développée davantage. On est d'autant mieux écoutés si l'on a quelque chose d'intéressant à dire. Je souhaite qu'un syndicat de l'encadrement ait quelque chose de sensé et d'utile à dire aux autres syndicats, au patronat, aux entreprises et à la Commission européenne.

#### **Faire admettre l'utilité d'un syndicalisme de l'encadrement**

Des employeurs ne sont pas toujours convaincus, souvent les salariés doutent. Mais qui d'autre que les salariés eux-mêmes est mieux placé pour défendre les intérêts de l'entreprise, qui sont aussi leurs propres intérêts ? Pour cela il faut leur donner la parole, il faut canaliser leurs idées, il faut faciliter l'expression, de préférence, loin d'un système de communication basé sur la peur. Des gens sensés comprennent des messages sensés, n'est-ce pas là un des principes du développement durable que beaucoup de monde prétend défendre ? La CEC s'inscrit dans cette logique.

#### **Consolider le rôle de la CEC comme vecteur d'intégration européenne**

La CEC, comme d'autres organisations, est un espace public européen qui mérite de poursuivre son action. Le travail qui y est effectué est un travail d'intégration européenne. La confrontation des idées permet de prendre la mesure du fossé



*Les participants à l'Assemblée générale à Vienne, 4 mai 2006*

culturel qui peut exister entre deux pays, deux organisations, deux secteurs. Mais comprendre un point de vue différent du mien ne signifie pas pour autant renoncer à mes convictions. Élargir son horizon visuel ne signifie pas perdre la première vue, si c'est la bonne. En revanche, décider en connaissance de cause donne une meilleure garantie de réussite.

#### **Développer des relais d'opinion (entreprises, universités, écoles)**

Cela a à voir avec la communication externe. Les cadres sont dans les entreprises, il faut aller vers eux. Des actions de formation conjointes avec telle ou telle entreprise européenne peuvent représenter un intérêt mutuel à un coût compétitif. Les étudiants d'aujourd'hui sont, pour une partie, les personnels de l'encadrement de demain. Il faut aller vers eux, non pas pour faire du prosélytisme, mais pour les informer, les écouter. Des partenariats avec des écoles de management ou d'ingénieurs en Europe sont visés par cette approche. Une confédération européenne de l'encadrement ne peut pas rester isolée des lieux du savoir.

### **Continuer le travail de collaboration entre la CEC et la CES /Eurocadres**

Si tant est que la CES et Eurocadres aient pu être des concurrents, ils sont aujourd'hui plus que jamais des partenaires. Des partenaires privilégiés avec lesquels des synergies sont possibles. Nos échanges se passent dans le respect mutuel et la reconnaissance de la diversité. Nous avons beaucoup d'estime et de considération pour toutes celles et ceux, responsables et militants, qui y travaillent. La CEC répond toujours présent à chaque sollicitation. Dans deux têtes il y a toujours plus de sens que dans une seule.

### **Défendre un modèle social européen**

C'est un concept qui fait couler beaucoup d'encre. Au fond, quand on regarde la façon dont la société est organisée dans les pays européens on observe quatre constantes : Un niveau de vie élevé qu'il convient de préserver, une protection sociale généralisée qu'il faut constamment équilibrer, une réalité du dialogue social dans les entreprises que l'on doit faire évoluer, ainsi que des services fournis aux citoyens et aux entreprises par les pouvoirs publics qu'il convient aussi de préserver. Ces quatre éléments constituent, à mon avis, ce que l'on appelle « le modèle social européen » et la CEC est tout à fait apte à le défendre.

### **Aider les fédérations sectorielles dans leur quête de reconnaissance**

Nous pouvons avoir beaucoup d'estime pour les fédérations sectorielles et les responsables qui les animent. Leur rôle n'est pas facile car ils sont en première ligne, entre la réalité des métiers et les exigences des marchés. Nous comprenons parfaitement la frustration de certains, voire leur amertume lorsqu'ils s'entendent dire qu'ils ne sont pas représentatifs faute d'appartenir à un tel syndicat européen ou à tel autre. Mais si nous arrivons à démontrer notre représentativité dans le secteur alors nous devenons représentatifs. Il n'y a pas

de fatalité qui tienne et la CEC apportera tout son soutien à des initiatives qui vont dans ce sens. Il nous appartient de créer, au niveau sectoriel, un partenariat avec les autres organisations en s'inspirant de ce qui fonctionne aujourd'hui au niveau européen avec la CES et Eurocadres.

### **Développer le lobbying auprès des institutions et organismes utiles à la défense des intérêts de l'encadrement**

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



*De gauche à droite : Georges Liarakapis, Président de la CEC ; Paola Zovatto, Trésorière de la CEC ; Ludger Ramme, Secrétaire Général de la CEC ; Annika Hage-Nielsen, Secrétaire Générale Adjointe de la CEC.*

## 3.2. Conférence de la CEC à Vienne, le 5 Mai 2006



### « Développer la mobilité et l'employabilité des cadres — vers un marché du travail européen »

(Conférence organisée avec le soutien de la Commission Européenne)

L'année 2006 a été l'année européenne de la mobilité des travailleurs. La conférence sur ce thème organisée par la CEC le 5 mai 2006 à Vienne, a été l'une des premières initiatives en faveur de la mobilité entreprise par les partenaires sociaux européens.

L'intérêt que la CEC porte sur la question de la mobilité est dû, en grande partie, à la spécificité de cette confédération de représenter les cadres, et plus globalement le personnel de l'encadrement en Europe. Dans un grand nombre de cas la mobilité des cadres est inhérente à leur fonction. Cependant, dans un contexte économique et d'emploi fluctuant d'un pays à l'autre de l'Union européenne, la mobilité dans d'autres catégories professionnelles que les cadres devient un levier contre le chômage et pour le plein emploi. La mobilité engendre la flexibilité, la flexibilité favorise la création d'emplois.

Toutefois, les freins à la mobilité sont nombreux et le travail et la contribution des partenaires sociaux, à cet égard, paraissent nécessaires.

La conférence de la CEC a contribué à sensibiliser les cadres au rôle clé qu'ils jouent dans l'entreprise pour faire évoluer les mentalités vers plus de flexibilité et de mobilité, tout en préservant des conditions de travail équitables et en assurant l'apprentissage tout au long de la vie pour atteindre cet objectif.

Les conclusions de la conférence sur la mobilité, organisée par la CEC le 5 mai 2006 à Vienne, peuvent être résumées ainsi :

#### **Mobilité et flexibilité: un état d'esprit**

La mobilité est un état d'esprit plus qu'un problème culturel ou géographique. Nous devrions avoir, nous salariés, une attitude plus ouverte face au changement et la mobilité est un changement. Cela exige des partenaires sociaux - des employeurs mais aussi des travailleurs - un effort accru pour assurer la « flexicurité ». Il faut développer la disposition à accepter le changement pendant sa carrière professionnelle, à continuer à se former et à travailler plus longtemps.

#### **Les cadres et la mobilité**

La mobilité est très hétérogène et varie d'un pays à l'autre tout comme l'inclination à être mobile. Les cadres sont particulièrement concernés par la mobilité car ils sont deux fois plus susceptibles d'être mobiles que les travailleurs moins qualifiés et cela devient une étape normale de leur carrière. Ils ont également un rôle à jouer pour montrer l'exemple et communiquer au sein des entreprises le

besoin de mobilité requis par le changement démographique et le chômage.

### **Mobilité et sécurité**

Il y a une tendance croissante à encadrer de moins en moins la mobilité, surtout à l'intérieur de l'Europe car elle est maintenant considérée comme une étape normale dans la carrière et comme une opportunité d'enrichissement personnel.

Néanmoins, un certain degré de sécurité s'avère nécessaire. La mobilité doit être effectuée de manière équitable, juste. Elle doit être préparée, assistée. Les conditions doivent être transparentes et claires. La mobilité doit être intégrée dans le développement individuel de carrière. En particulier, le retour d'une période de mobilité, trop souvent négligé, doit être géré de manière responsable par l'entreprise et l'expérience acquise valorisée.

L'élaboration par les entreprises d'une charte de la mobilité en concertation avec les partenaires sociaux permettrait de rassurer les salariés envisageant un départ.

Nous avons vu également que la reconnaissance des qualifications professionnelles et des compétences personnelles peut être un instrument très utile afin de lever un des majeurs obstacles à la mobilité des cadres : l'impossibilité de prouver ses compétences personnelles et professionnelles.

### **Mobilité et vie de famille**

Un des plus grands obstacles à la mobilité est la préoccupation quant à la famille. L'accent devrait être mis au sein des entreprises sur le soutien au conjoint, l'éducation des enfants, le logement, etc. Des mesures particulières doivent être prises afin de permettre la mobilité du couple lorsque les deux partenaires travaillent, afin que la carrière de l'un ne soit pas sacrifiée pour celle de l'autre. C'est un problème crucial en particulier pour les cadres.



### **Mobilité et restructurations**

Malheureusement, la mobilité n'est pas toujours un choix. Les restructurations impliquent souvent destructions d'emploi ou mobilité mais elles pourraient être mieux gérées si des mesures étaient prises en amont. Il s'agit d'un processus et d'un effort pédagogique que les entreprises doivent pouvoir anticiper. Les travailleurs doivent être préparés à changer de travail ou d'entreprise, ainsi les restructurations auraient un impact moins négatif.

### **Mobilité et éducation**

La jeune génération est à l'aise avec la mobilité et elle sera beaucoup plus prête à être mobile dans un marché du travail européen. Il est évident que la mobilité durant les études favorise ensuite la mobilité professionnelle et géographique. Il y a un effet immédiat sur la future employabilité des étudiants et des effets positifs sur la société dans son ensemble.

Le processus de Bologne ainsi que le Cadre européen des certifications permettront une meilleure harmonisation et lisibilité des différents systèmes et donc une plus grande mobilité des étudiants, les travailleurs de demain. Il faut par ailleurs continuer à lever les obstacles en facilitant par exemple la délivrance de visas et de permis de travail et en encourageant la participation aux programmes de mobilité. Il faut également arriver à une reconnaissance complète des périodes d'études à l'étranger dans le cadre de ces programmes.

## **Mobilité et formation tout au long de la vie**

Les employeurs et les travailleurs doivent collaborer afin de contrer les effets du changement démographique. C'est pourquoi il est indispensable de maintenir les cadres vieillissants dans la vie professionnelle. Il est crucial de s'assurer que les cadres et travailleurs plus âgés sont eux aussi pris en considération dans les mesures de développement du personnel et de formation continue. Il faut susciter la disposition à embrasser de nouvelles carrières. Les mentalités doivent évoluer afin que les entreprises et les travailleurs plus âgés eux-mêmes soient convaincus qu'ils peuvent apprendre à tout âge. Les entreprises et les partenaires sociaux doivent faire des efforts dans ce sens pour développer des conditions de travail adaptées à cette catégorie de travailleurs et pour promouvoir la santé et la sécurité au travail. De leur côté, les femmes doivent bénéficier des mêmes chances que les hommes.

## **Les avantages et les dangers de la mobilité**

Comme nous l'avons vu, la mobilité peut aider à contrebalancer les effets négatifs des pénuries et surplus de main d'oeuvre en Europe. Il faut cependant dresser un tableau réaliste de la mobilité car il y a

également des coûts pour les individus et pour la société. En effet, il peut y avoir un impact négatif sur certaines régions ou pays, en particulier, en termes de fuite des cerveaux, comme nous l'avons vu avec l'exemple croate.

La mobilité ne résout pas tous les problèmes. Il ne s'agit pas de contraindre à la mobilité mais d'offrir plutôt une égalité de chance afin que ceux qui souhaitent être mobiles puissent le faire.

## **Mobilité et employabilité**

Le changement démographique est un immense défi pour l'avenir de toute l'Europe. Nous avons besoin d'un marché du travail avec plus de flexibilité et plus de volonté de la part des gens de se déplacer d'un emploi à l'autre selon la demande. Nous avons vu que les travailleurs mobiles trouvent plus facilement un emploi. Ainsi la mobilité mène à une meilleure employabilité, au développement des compétences. Désormais, la flexibilité, la mobilité intellectuelle seront requis par les employeurs et par les employés du fait de cette évolution démographique. Les qualifications et les compétences, le développement personnel et l'apprentissage tout au long de la vie demeurent les seuls réels facteurs de sécurité permettant de rester employable à long terme.

---

## **Prochaine conférence de la CEC:**



2007 - Année européenne de l'égalité des chances pour tous

**Stockholm, 7-8 juin 2007**

**« Une meilleure performance grâce à la diversité**

—

**L'égalité des chances : un atout pour l'encadrement de demain »**



### 3.3. Célébrations de la CEC - 50<sup>ème</sup> anniversaire de l'Europe à Berlin

La Confédération Européenne des Cadres a inauguré les célébrations pour le 50<sup>ème</sup> anniversaire du traité fondateur de l'Europe les 4 et 5 mars 2007, à l'occasion de son Bureau exécutif à Berlin.

Déclaration de la CEC pour le 50<sup>ème</sup> anniversaire du Traité de Rome :

**L'Europe, un projet pour le 21<sup>ème</sup> siècle**

**« La compétition qui stimule, la coopération qui renforce, la solidarité qui unit »**

« Dans la course effrénée contre la montre, imposée dans nos sociétés modernes par la quête de performance, il est bon, de temps à autre, de s'arrêter pour contempler le chemin parcouru. La célébration du 50<sup>ème</sup> anniversaire du Traité de Rome, acte fondateur de l'Union européenne, offre l'occasion d'une rétrospective aux origines de l'Union européenne et de mesurer les objectifs qui restent à atteindre. Car, une fois le processus d'unification enclenché, son accomplissement est affaire de méthode, de constance et de patience.

50 ans après, l'Europe est certes plus unifiée mais ne l'est pas assez. Comme un athlète qui s'améliore au fil des entraînements, l'Europe devient avec le temps plus performante et l'on dira un jour qu'elle l'est assez. Elle y parviendra grâce à l'expérience acquise au fil des années, les échecs et les réussites, le métissage des différences culturelles fondamentales, l'envie de cultiver sa différence dans un groupe solidaire.

Même si le processus d'intégration en Europe connaît ses détracteurs, personne ne remet en cause, de façon sérieuse, le réalisme et les réalités d'une Europe unifiée. Il est naturel pour les humains que nous sommes de focaliser nos attentions sur ce qui manque plutôt que sur ce qui est accompli. Rien d'inquiétant à cela, car c'est précisément là que réside l'origine de nos désirs et la volonté d'aller de l'avant. L'Europe unifiée offre des possibili-



tés d'accomplissements individuels et collectifs que les pays membres ne sont plus en mesure d'offrir à leur niveau.

Une crise existentielle en Europe est alors légitime. Elle reflète une tension entre le global et le local. Les acteurs politiques, économiques, sociaux raisonnent global. Les populations, de plus en plus inquiètes devant la mondialisation, raisonnent local. Cette tension, perceptible depuis des années, nous n'avons pas encore réussi à la maîtriser ni en termes de pédagogie, ni en termes de gouvernance.

Une autre crise est celle de la croissance mal maîtrisée de la construction européenne. Nous sommes passés de 12 à 27 Etats Membres en vingt ans. Mal expliqué dans certains pays et sans doute mal programmé, cet élargissement apparaît comme une sorte de dérive.

Enfin une autre crise est celle liée aux divergences profondes entre les Etats Membres, pas uniquement sur les perspectives financières mais aussi sur les grandes finalités de l'Europe. Ce qui manque le plus, bien entendu, ce sont des ingénieurs du consensus. Car ces divergences sont si grandes que l'on ne les effacera pas toutes, mais au moins peut-on trouver des plages de consensus qui maintiennent le dynamisme et la marche en avant de l'Europe.

50 ans après son lancement, l'Europe unifiée apparaît toujours comme le projet du 21<sup>ème</sup> siècle basé sur trois éléments d'une grande banalité, mais qu'il convient de rappeler :

- l'Europe comme facteur de paix ;
- l'Europe comme contribuant à la maîtrise de la mondialisation, qui peut être la meilleure ou la pire des choses ;

- L'Europe comme projet de société.

Cette Union européenne, facteur de paix y compris dans le monde, ne peut pas rester figée sur un modèle quelle que soit la noblesse de l'idéal de l'époque.

L'idée première d'une Europe à six – ou à un peu plus – qui passerait progressivement de l'économie à la politique, de la politique intérieure à la politique étrangère s'est vue confrontée au défi de l'histoire à trois reprises : au début des années 70 à propos de la Grande Bretagne, on pouvait même prétendre à l'époque d'une manière un peu cynique que les Anglais seraient moins nuisibles dans l'Union qu'en dehors. Puis, il y a eu la fin de la dictature pour la Grèce, l'Espagne et le Portugal. Il y avait des opinions contre, mais ces trois nouvelles démocraties furent accueillies au sein de l'Union. Le résultat, en termes strictement économiques, fut gagnant gagnant, gagnant pour les neuf qui ont développé leur commerce extérieur et leurs investissements dans ces pays et gagnant pour les trois pays adhérents qui ont pu, grâce aux politiques structurelles financées par l'Union, se développer de manière spectaculaire. Troisième exemple, après la chute du mur de Berlin, événement exceptionnel, qui s'est passé sans conflit, permettant de sortir de la guerre froide sans graves tensions, ni pertes humaines. Il s'en est suivi l'adhésion des pays de l'Europe centrale et orientale sortant de la dictature. Et ce n'est pas terminé ! L'Histoire n'en finit pas de nous défier : en ce qui concerne la Turquie, la question est de savoir si l'Union européenne, devant la montée de l'intégrisme, du rejet de l'autre et la violence des attentats, doit dire non, définitivement non.

Si le phénomène de la mondialisation est inéluctable, la maîtrise de son impact sur nos sociétés et nos économies est indispensable. L'Europe, dans une économie mondialisée, est déjà une puissance sans être pour autant la puissance que l'on souhaiterait. L'Europe est première puissance commerciale du monde, première pour l'aide au développement, première

pour l'aide humanitaire, élément décisif pour les accords de Kyoto sur l'environnement. Et enfin l'Euro, une monnaie qui compte internationalement. La mondialisation requiert l'apport de l'Europe sur le plan de son expérience interne mais aussi sur le plan de ses nouvelles idées.

Enfin, l'Europe comme projet de société. « On ne peut pas obliger un pays à aller plus loin qu'il ne veut aller, mais, à l'inverse, ce pays ne peut pas empêcher les autres de le faire », disait Hans-Dietrich GENSCHER. « J'ai toujours pensé que l'Europe se ferait par les crises et qu'elle serait la somme des solutions que l'Europe apporterait à ces crises », disait un peu plus tôt Jean MONNET. Qu'avons-nous reçu comme héritage à préserver et faire prospérer 50 ans après ? La réponse est : la paix et la reconnaissance mutuelle entre les pays et les peuples, un cadre pour le développement durable et solidaire, l'enrichissement de la diversité culturelle.

C'est cet héritage que la CEC, Confédération Européenne des Managers, s'attelle, sans fausse modestie à préserver avant de le faire prospérer. Car performance économique durable et justice sociale sont indissociables. Des crises, il y en aura d'autres et des plus graves. Mais, c'est sans doute le prix à payer pour créer durablement un environnement qui réunit ces éléments : La compétition qui stimule, la coopération qui renforce, la solidarité qui unit ».



*Le Président Georges Liarakapis et le Secrétaire Général Ludger Ramme ouvrent les célébrations.*

### 3.4. Programme de travail des Partenaires Sociaux Européens 2006-2008

(extraits du texte adopté à Bruxelles le 23 Mars 2006)

UNICE/UEAPME, le CEEP, la CES et le Comité de liaison EUROCADRES/CEC réitèrent leur soutien à la stratégie de Lisbonne visant à faire de l'Europe l'économie de la connaissance la plus compétitive du monde, capable d'une croissance économique durable, avec plus d'emplois de meilleure qualité et une plus grande cohésion sociale. Il faut s'attaquer à la faiblesse de l'Europe en matière de croissance et d'emploi afin de faire face aux défis de l'évolution démographique, de la mondialisation et des innovations technologiques.

Le programme de travail du dialogue social européen pour 2003-2005 a contribué avec succès à la mise en œuvre de cette stratégie. Il a également servi à mieux centrer le dialogue social européen au cours des trois dernières années et à accroître son autonomie. Les partenaires sociaux européens ont notamment négocié deux accords cadres sur le télétravail et le stress au travail, deux cadres d'actions sur l'apprentissage tout au long de la vie et l'égalité entre les hommes et les femmes et mis au point un programme d'assistance aux partenaires sociaux des nouveaux États membres rejoignant le dialogue social européen.

Avec ce deuxième programme de travail pour 2006-2008, les partenaires sociaux européens veulent contribuer à la croissance, l'emploi et la modernisation du modèle social européen et les promouvoir. Les partenaires sociaux européens estiment que leur nouveau programme de travail devrait se concentrer sur les principaux défis économiques et sociaux de l'Europe, afin de s'assurer que le dialogue social au niveau européen s'occupe des principales préoccupations des travailleurs et des employeurs européens. Les partenaires sociaux européens recourront à différents d'outils pour y parvenir, en examinant des questions telles que :

- les politiques macro-économiques et du marché du travail ;

- les changements démographiques, le vieillissement actif, l'intégration des jeunes, la mobilité et les migrations ;
- l'éducation et formation tout au long de la vie, la compétitivité, l'innovation et l'intégration des groupes désavantagés sur le marché du travail ;
- l'équilibre entre flexibilité et sécurité ;
- le travail non déclaré.

Sur cette base, ils :

1. décideront quelles recommandations communes il convient d'adresser aux institutions européennes et nationales ;
2. définiront quelles priorités devraient être intégrées dans un cadre d'actions sur l'emploi par les partenaires sociaux ;
3. négocieront un accord-cadre autonome soit sur l'intégration des groupes désavantagés sur le marché du travail, soit sur l'éducation et la formation tout au long de la vie. Pour définir leurs mandats respectifs, ils étudieront différentes possibilités.

En outre, les partenaires sociaux européens

4. négocieront en 2006 un accord-cadre volontaire sur le harcèlement et la violence ;
5. termineront les études nationales sur l'évolution économique et sociale dans l'Europe des 10, les élargiront de manière à couvrir l'Europe des 15 et, sur cette base, promouvoir et évalueront les orientations de référence sur la gestion du changement et ses conséquences sociales ainsi que les enseignements communs sur les comités d'entreprise européens.

**Le texte complet du programme est disponible sur:**

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2006/mar/work\\_programme\\_2006\\_2008\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2006/mar/work_programme_2006_2008_fr.pdf)

### 3.5. Consultations, positions, négociations de la CEC en 2006/2007

#### 3.5.1. Consultation des Partenaires Sociaux Européens sur la conciliation de la vie professionnelle, de la vie privée et de la vie familiale, Décembre 2006

La Commission européenne a lancé le 12 octobre 2006 la première étape de consultation des partenaires sociaux sur le sujet de la conciliation de la vie professionnelle, de la vie privée et de la vie familiale, selon la procédure prévue par l'article 138 du Traité CE.

La conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale représente l'un des thèmes majeurs de l'agenda social européen et il s'agit d'une question particulièrement importante pour les cadres. Après consultation de ses membres la CEC a soumis sa position à la Commission européenne.

La conciliation de la vie professionnelle, privée et familiale pour les hommes et les femmes est nécessaire pour remédier à un taux de fertilité insuffisant, pour accroître le taux d'emploi des femmes, pour assurer la garde des enfants et l'assistance aux personnes âgées. Dans les prochaines années, les pays vieillissants devront faire face à des difficultés croissantes pour maintenir leur compétitivité.

Il est crucial pour la viabilité des systèmes de protection sociale et du modèle social européen de créer les conditions permettant aux européens d'avoir autant d'enfants qu'ils le désirent.

Les propositions de la CEC – à consulter in extenso sur le site [www.cec-managers.org](http://www.cec-managers.org) - se résument ainsi :



- **Aménager le temps de travail pour gagner en flexibilité ;**
- **Tirer profit des nouvelles possibilités des technologies de l'information ;**
- **Préserver la qualité des services de soins à l'enfance, aux personnes âgées et autres personnes à charge ;**
- **Promouvoir le recours aux congés pour motif familial (congé de paternité, congé pour s'occuper d'un parent âgé, d'un enfant ou d'un membre handicapé de la famille) ;**
- **Réunir les conditions permettant aux femmes d'accéder aux postes de responsabilité.**

Il y a des raisons stratégiques pour les entreprises d'adopter un programme d'égalité homme femme et de prêter plus d'attention à la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. La diversité des ressources humaines, au niveau de l'encadrement aussi, améliore la qualité du management et de l'environnement de travail et donc augmente la productivité. Cela crée également une image de marque positive et favorise la motivation et la loyauté du personnel. Les politiques de conciliation vie professionnelle-vie privée doivent donc être perçues par les entreprises comme un véritable avantage pour les affaires.

### 3.5.2. Consultation sur le Livre Vert

'Moderniser le droit du travail pour répondre aux défis du 21ème siècle', Mars 2007

Il est urgent de définir des **droits sociaux fondamentaux** (droit à une rémunération décente, à un système de protection sociale, famille, santé et retraite, à l'expression collective et à l'apprentissage tout au long de la vie, non discrimination) **liés aux individus indépendamment de la forme juridique prise par la relation de travail.**

Cette condition, si elle était accomplie, serait considérée comme un progrès social et permettrait aux citoyens dans certains pays hésitants de se réappropriier le projet de la construction européenne. Parallèlement, l'UE devrait **veiller à promouvoir l'innovation et l'apprentissage tout au long de la vie** et à **faciliter la mobilité.** Il est crucial pour les cadres, lors d'une mutation vers un autre État Membre, de conserver un socle stable de protection sociale.

La position de la CEC est disponible sur le site [www.cec-managers.org](http://www.cec-managers.org) et les idées principales sont les suivantes :

- **Définir un «socle de droits» pour tous les travailleurs ;**
- **Se saisir du droit et des conventions collectives dans l'amélioration de la flexibilité et de la sécurité d'emploi ;**
- **Encourager l'accès à la formation et faciliter la transition entre les différentes formes de contrats ;**
- **Rendre acceptable l'assouplissement de la législation de protection de l'emploi et mettre en place, en contrepartie, un système de soutien aux chômeurs renforcé.**



Le changement de logique que propose la CEC repose sur **trois axes principaux** :

- le versement d'un **revenu de remplacement** d'un montant proche du dernier salaire ;
- l'amélioration du reclassement dans l'emploi en généralisant le recours à des **parcours d'accompagnement différenciés** et en favorisant **l'alternance de périodes de formation et d'immersion en entreprise ;**
- **l'adaptation du financement** de l'assurance-chômage à la logique de l'assurance emploi, en regroupant les financements de l'État et ceux des partenaires sociaux et en majorant les cotisations des employeurs en fonction des types de contrats qu'ils utilisent (les contrats temporaires donnant lieu à une cotisation plus élevée que celle prévue pour les contrats à durée indéterminée).

---

### 3.6. La Task Force Européenne de la CEC

La Task Force Européenne de la CEC est composée d'experts issus des organisations membres de la CEC, qui se réunissent tous les deux mois pour mettre en place des outils et services concrets destinés aux membres individuels.

Les principaux projets actuels de la Task Force Européenne sont:

#### **Outils pour la mobilité :**

- Un questionnaire sur les « conditions de travail des cadres dans les différents pays européens » a été élaboré et plusieurs pays ont répondu jusqu'à présent. Le questionnaire sera disponible sur le site Internet à titre d'information pour les cadres ;
- Révision du « contrat CEC d'assistance légale mutuelle » – un outil pratique pour les cadres mobiles qui permet aux affiliés d'obtenir une assistance lorsqu'ils travaillent dans un pays européen dans lequel se trouve une organisation membre de la CEC ;
- Développement du Réseau Cadres, « Managers Network »  
<http://www.cec-managers.info/english/managers-network.php>

#### **Parité et égalité des chances :**

Un questionnaire a été envoyé aux organisations membres de la CEC pour recenser leurs activités dans le domaine de la parité et de l'égalité des chances. Les résultats aideront à guider les discussions pendant la conférence de Stockholm sur ce thème.

#### **Enquête européenne sur les cadres :**

Ce projet vise à rassembler les enquêtes menées par les organisations membres de la CEC et à définir des questions communes pouvant être ajoutées aux études nationales afin d'avoir une perspective européenne sur un certain nombre de sujets (par exemple la mobilité, l'égalité des genres, etc.).

---

### 3.7. Le projet MATRI: Anticiper afin de mieux consolider les compétences

MATRI est un projet soutenu par la CEC et financé par la Commission européenne. L'initiative vient de l'École de Management de l'Université de Grenoble (France) en collaboration avec des universités en Italie, en Allemagne et en Grande Bretagne ainsi que des entreprises (ST Microelectronics, CapGemini) et d'autres partenaires. Ce projet vise à conforter la compétitivité des pôles européens dans la création de produits et services innovants et à en diffuser largement les enseignements à divers publics et secteurs.

MATRI repose sur la conception et l'expérimentation d'une méthode d'anticipation des changements humains, organisationnels ou sociaux, afin de consolider les compétences locales. Le projet s'attache à concevoir une méthodologie d'anticipation des transformations et de gestion coordonnée des emplois et des compétences au niveau des salariés de l'entreprise, des partenaires sociaux et des partenaires territoriaux. Ce mécanisme d'anticipation doit aboutir à l'établissement d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences à plusieurs niveaux : individuel – entreprise – partenaires territoriaux – partenaires sociaux à l'échelon local, national et européen.

Outre l'appui de la CEC en faveur du projet MATRI auprès de la Commission en vue d'obtenir le financement, la CEC contribuera à la diffusion des résultats et des enseignements acquis auprès des publics concernés à travers son réseau d'organisations membres en Europe.

[www.matri-europe.com](http://www.matri-europe.com)

## ANNEXE I - DÉCLARATIONS DE LA CEC AU SOMMET SOCIAL TRIPARTITE

### Déclaration du Comité de Liaison CEC– Eurocadres Sommet Social Tripartite Européen, le 20 Octobre 2006 à Lahti, Finlande

L'objectif du comité de liaison CEC/Eurocadres est une meilleure représentation des cadres et des personnels d'encadrement en Europe. Le dialogue social est un facteur de progrès indéniable, si les partenaires sociaux, salariés et employeurs, s'y impliquent de façon constructive. Car la performance économique n'est durable que si elle opère dans un contexte de justice sociale.

Flexibilité et sécurité sont les deux faces de la même pièce. L'une ne va pas sans l'autre. Les salariés, cadres et non cadres, sont prêts à fournir l'effort vers plus de flexibilité, à condition, bien évidemment, que les employeurs proposent un cadre de sécurité acceptable. Si la négociation, cas par cas et secteur par secteur, est le moyen le plus approprié afin de trouver le meilleur compromis, le cadre et la première impulsion devraient être donnés par la commission.

A cet égard, CEC/Eurocadres mettent en avant trois priorités :

- **Réunir les conditions qui favorisent l'innovation ;**
- **Donner envie d'apprendre pour réussir à tout âge ;**
- **Veiller sur les conditions de travail et réguler le temps de travail des cadres.**

**L'innovation**, dont l'Europe a besoin pour créer des emplois et renforcer sa présence dans l'économie mondiale, ne se décrète pas. Parmi les conditions qui favorisent l'innovation on trouve : la formation tout au long de la vie, la juste rétribution du travail, l'encouragement à se surpasser, l'ambition de réussir, l'aspiration à une meilleure qualité de vie. Autant d'attitudes positives qui rendent possible l'optimisme et la confiance à l'avenir. La créativité ne saurait pas émerger sans l'envie de créer. L'envie de créer est incompatible avec un contexte de précarité, une vision courte d'un avenir lointain.

**Le vieillissement de la population** n'est pas une fatalité, dont il convient de minimiser l'impact. Réussir à tout âge est possible dès lors que l'envie de le faire est soutenue, valorisée et rétribuée. Il faut, désormais, tenir compte des rythmes de vie et de récupération selon l'âge. A présent, les salariés âgés de 50 ans ont 15 ans de vie professionnelle devant eux. L'offre en matière de formation professionnelle qui leur est destinée doit évoluer. Changer les mentalités devient impératif.

**Conditions de travail est temps de travail sont liés.** L'autonomie des cadres n'a aucun sens si le temps de travail n'est pas régulé. Le cas particulier connu sous le nom « opt-out » persiste dans certains pays et fait du tort au dialogue social. Nous demandons une directive sur le temps de travail en Europe, un enjeu important, dont dépend la crédibilité du dialogue social face à nos mandants.

## Déclaration du Comité de Liaison CEC– Eurocadres Sommet Social Tripartite Européen, le 8 Mars 2007 à Bruxelles

Les cadres sont les **agents de liaison** dans une entreprise. En coopération avec leurs collègues, ils mettent en application les objectifs du top management. Cependant pour pouvoir accomplir ces objectifs, la **motivation des cadres** est une composante essentielle. La motivation n'est pas seulement une affaire de salaire, c'est en priorité la possibilité de pouvoir **exprimer son opinion et de s'organiser**.

Je pense que pour les entrepreneurs également, il est préférable de collaborer avec des cadres qui expriment leurs opinions en faisant de la critique constructive, plutôt que d'employer des suiveurs.

A différents niveaux, la **participation des cadres** n'est pas encore suffisante. Cependant à l'échelon européen, en tant que comité de liaison, nous faisons partie du dialogue social.

Nous considérons cela comme progression, et à cette occasion j'aimerais remercier les collègues de la Confédération Européenne des Syndicats, qui nous ont permis aujourd'hui de pouvoir exprimer notre opinion au nom de cette délégation.

Laissez-moi vous exposer en quelques phrases notre avis sur certains points concernant l'Europe qui sont essentiels aux yeux des cadres.

Dans l'esprit de la stratégie de Lisbonne, que vous avez déjà évoquée auparavant Madame Merkel, l'Europe est actuellement en train de se transformer d'une société industrielle en une **société de la connaissance**. La collecte ainsi que la gestion du savoir décidera dans le futur de notre succès dans la compétition globale. C'est pourquoi, **l'Europe doit devenir attrayante pour tous les chercheurs** de ce monde. Pour cela, nous devons créer les conditions générales pour que les plus talentueux des chercheurs fassent don de leurs savoirs à l'Europe. Nous avons besoin de beaucoup plus **d'étudiants étrangers** et nous devons également rendre l'Europe attrayante pour les familles des chercheurs.

La meilleure chose que nous puissions faire, pour la future société du savoir est de **donner la meilleure éducation possible à nos enfants**. Je ne parle pas uniquement des enfants des familles privilégiées, mais de tous les enfants quelles que soient leurs origines modestes ou aisées. De nos jours, nous ne pouvons accepter qu'il y ait des jeunes sans diplôme de fin d'études ou formation professionnelle.

Considérant la population active vieillissante, il est important de faire comprendre la nécessité de la **formation professionnelle continue** ainsi que du perfectionnement des employés âgés. Nous devons faire plus d'efforts afin **d'améliorer les conditions de travail et d'emploi des employés au-delà de cinquante ans**.

En outre, j'aimerais ajouter, et c'est quelque chose qui nous tient très à cœur, que nous n'utiliserons tout notre potentiel de savoir que lorsque le pourcentage de **femmes cadres** aura considérablement augmenté. Cela ne sera possible, que si dans certains pays membres nous contribuons encore d'avantage à la **conciliation de la vie de famille et de la vie professionnelle**.

---

## **ANNEXE II - CONFÉRENCES ORGANISÉES PAR LA CEC DEPUIS 1998**

- Vienne, 25-26 juin 1998: **«Outplacement»**
- Stockholm, 17-18 septembre 1998 : **«La nouvelle organisation du travail»**
- Naples, 04-05 mars 1999 : **«UEM et harmonisation fiscale»**
- Berlin, 20-21 mai 1999 : **«Le statut de la société européenne»**
- Bruxelles, 29-30 novembre 1999 : **«Les défis du nouvel millenium, Leaders pour l'Europe»**
- Lisbonne, 11-12 mai 2000: **«Innovation technologique – Nouveaux défis pour la formation et l'éducation»**
- Paris, 05-06 octobre 2000: **«Seniors actifs»**
- Budapest, 10-11 mai 2001: **«Recherche et innovation»**
- Athènes, 25-26 octobre 2001 : **«Éducation et Formation dans la société de la connaissance»**
- Barcelone, 16-17 mai 2002 : **«RSE – Management Responsable»**
- Bruxelles, 7-8 octobre 2002 : **«La participation financière des salariés»**
- Prague, 22-23 mai 2003: **«L'égalité hommes femmes dans le management»**
- Rome, 27-28 novembre 2003: **«Le développement professionnel continu pour les cadres»**
- Dresde, 21-22 juin 2004: **«La participation et l'implication des salariés dans les entreprises en Europe»**
- Katowice, 21-22 octobre 2004: **«Gérer les mutations industrielles et les restructurations des entreprises»**
- Porto, 26-27 mai 2005: **«Le débat sur la gouvernance d'entreprise et le rôle des cadres dans les entreprises européennes»**

---

## **ANNEXE III - DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN: LES ACCORDS NÉGOCIÉS PAR LA CEC**

CADRE D' ACTIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES QUALIFICATIONS TOUT AU LONG DE LA VIE - FÉVRIER 2002

ACCORD-CADRE SUR LE TÉLÉTRAVAIL - JUILLET 2002

ACCORD-CADRE SUR LE STRESS AU TRAVAIL – OCTOBRE 2004

CADRE D' ACTIONS SUR L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES - MARS 2005

ACCORD-CADRE SUR LA VIOLENCE AU TRAVAIL – AVRIL 2007

Les accords peuvent être consultés sur <http://www.cec-managers.org>

## **ANNEXE IV - CONSULTATIONS DE LA CEC DEPUIS 2000**

### **Février 2000**

Position de la CEC sur le rapport de la Commission sur l'avancement de la transposition de la Directive 93/104/CE concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail

### **Octobre 2001**

Proposition de réponse de la CEC à la consultation sur la Promotion de la participation financière des employés dans l'UE

Commentaires de la CEC sur la première phase de consultation des partenaires sociaux sur la Protection des données à caractère personnel des travailleurs

### **Novembre 2001**

Réponse de la CEC au Livre vert "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises"

### **Mars 2002**

Participation de la CEC à la première phase de consultation des partenaires sociaux au niveau inter-professionnel et au niveau sectoriel

### **Août 2002**

Participation de la CEC à la première phase de consultation des partenaires sociaux sur les mesures visant à améliorer la portabilité des droits à pension complémentaire

### **Décembre 2002**

Commentaires de la CEC sur la deuxième phase de consultation des partenaires sociaux sur la Protection des données à caractère personnel des travailleurs

### **Janvier 2003**

Participation de la CEC à la consultation des partenaires sociaux sur le Stress et ses effets sur la santé et la sécurité au travail

### **Septembre 2003**

Participation de la CEC à la consultation sur la Simplification et l'amélioration de la législation dans le domaine de l'égalité de traitement entre hommes et femmes.

### **Mars 2004**

Position de la CEC concernant le réexamen de la directive 93/104/CE sur certains aspects de l'aménagement du temps de travail

### **Avril 2004**

Participation de la CEC à la consultation sur la 14<sup>ème</sup> Directive de droit social (Directive « Réinstallation intégrée »)

### **Mai 2004**

Participation de la CEC à la consultation des partenaires sociaux sur la protection des travailleurs contre les risques inhérents à l'exposition à des agents cancérigènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction humaine

### **Juin 2004**

Position de la CEC sur la révision de la Directive 94/45 CE concernant le Comité d'entreprise européen

Position de la CEC concernant le réexamen de la directive 93/104/CE sur certains aspects de l'aménagement du temps de travail - deuxième phase

#### **Août 2004**

Commentaires de la CEC sur la Communication de la Commission « Partenariat pour le changement dans une Europe élargie - Améliorer la contribution du Dialogue social européen », COM(2004)557final

#### **Décembre 2004**

Première phase de consultation des partenaires sociaux sur les troubles musculo- squelettiques au travail

#### **Mars 2005**

Position de la CEC sur la Note adressée aux Partenaires Sociaux Européens "2006 – Année Européenne de la Mobilité des Travailleurs"

Position de la CEC sur la consultation concernant la violence sur le lieu de travail et ses effets sur la santé et la sécurité au travail

#### **Mai 2005**

Commentaires de la CEC sur la deuxième phase de consultation sur la restructuration des entreprises et le comité d'entreprise européen

Commentaires de la CEC sur la première phase de consultation des partenaires sociaux sur la simplification des dispositions des directives Santé et sécurité au travail relatives aux rapports d'application pratique

Commentaires de la CEC sur la Directive Services « Proposition de Directive du Parlement Européen et du Conseil sur les services dans le marché intérieur », COM(2004) 2 final

#### **Octobre 2005**

Position de la CEC sur le Livre vert "Face aux changements démographiques, une nouvelle solidarité entre générations"

Commentaires de la CEC sur la proposition de Directive du Parlement Européen et du Conseil sur les mesures visant à améliorer la portabilité des droits à pension complémentaire

#### **Décembre 2005**

Commentaires de la CEC sur la Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail;

Commentaires de la CEC sur la deuxième phase de consultation des partenaires sociaux sur la simplification des dispositions des directives Santé et sécurité au travail relatives aux rapports d'application pratique

## ANNEXE V - ORGANISATIONS MEMBRES DE LA CEC

### ORGANISATIONS NATIONALES MEMBRES DE LA CEC

**CCP** - Confederación de Cuadros y Profesionales (Espagne)  
Calle Vallehermoso 78 - 2a planta - E - 28015 MADRID  
Tel.: 34/91.534.83.62 - 534.66.72 - Fax: 34/91.534.05.14  
E-mail: [confcuadros@confcuadros.com](mailto:confcuadros@confcuadros.com)  
[www.confcuadros.com](http://www.confcuadros.com)



**CFE-CGC** - Confédération Française de l'Encadrement (France)  
59-63, rue du Rocher - F - 75008 PARIS  
Tel.: 33/1.55.30.12.12 - Fax: 33/1.55.30.13.13  
E-mail: [b.salengro@cfecgc.fr](mailto:b.salengro@cfecgc.fr)  
[www.cfecgc.fr](http://www.cfecgc.fr)



**CIDA** - Confederazione Italiana dei Dirigenti e delle Alte Professionalità (Italie)  
Via Padova 41 - I - 00161 ROMA  
Tel.: 39/06.97.60.51.11 - Fax: 39/06.97.60.51.35  
E-mail: [dirigenti@cida.it](mailto:dirigenti@cida.it)  
[www.cida.it](http://www.cida.it)



**CNC/NCK** - Confédération Nationale des Cadres (Belgique)  
Nationale Confederatie v/h Kaderpersoneel  
Bd. Lambertmont, 171 - B - 1030 BRUXELLES  
Tel.: 32/2.420.43.34 - Fax: 32/2.420.46.04  
E-mail: [cnc.nck@skynet.be](mailto:cnc.nck@skynet.be)  
[www.cnc-nck.be](http://www.cnc-nck.be)



**CROMA** - Hrvatsko Udruzenje Menadzera i Poduzetnika  
(Association des Managers et Entrepreneurs Croates)  
IIica 80 - Croatia - 10000 ZAGREB  
Tel.: 385/14.83.87.09 - Fax: 385/14.81.17.87  
E-mail: [croma@croma.hr](mailto:croma@croma.hr)  
[www.croma.hr](http://www.croma.hr)



**ACEO (EASE)** - Association of Chief Executive Officers (Grèce)  
24, Fleming str. - Greece - 15123 N. Filothei, MAROUSSI  
Tel.: 30/210.68.94.323/4 - Fax: 30/210.68.31.748  
E-mail: [sece@ease.gr](mailto:sece@ease.gr) / [aceo@ease.gr](mailto:aceo@ease.gr)  
[www.ease.gr](http://www.ease.gr)



**KADRA** - Porozumienie Związkow Zawodowych (Pologne)  
Ul. Obroki 77 - Poland - 40-833 KATOWICE  
Tel.: 48/032.204.65.71-48/0 32.254.02.55 - Fax: 48/032.250.65.30  
E-mail: [kadra@kadra.org.pl](mailto:kadra@kadra.org.pl)  
[www.kadra.org.pl](http://www.kadra.org.pl)



**LEDARNA** (Suède)  
St Eriksgatan 26, Box 12069 - S -10222 STOCKHOLM  
Tel.: 46/8.59.89.90.00 - Fax: 46/8.59.89.90.60  
E-mail: [ledarna@ledarna.se](mailto:ledarna@ledarna.se)  
[www.ledarna.se](http://www.ledarna.se)



**LEDERNE** (Norvège)  
Henrik Ibsens gate 100, Box 2523 Solli - N - 0203 OSLO  
Tel.: 47/22.54.51.50 - Fax: 47/22.55.65.48  
E-mail: [jan.olav.brekke@lederne.no](mailto:jan.olav.brekke@lederne.no)  
[www.lederne.no](http://www.lederne.no)



**LH** - Ledernes Hovedorganisation (Danemark)  
Vermlandsgade 67 - DK - 2300 KOBENHAVN - S  
Tel.: 45/32.83.32.83 - Fax: 45/32.83.32.84  
E-mail: [lh@lederne.dk](mailto:lh@lederne.dk)  
[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)



**MAS** - Managers' Association of Slovenia (Slovénie)  
Dunajska 22 - Slovenija - 1511 LJUBLJANA  
Tel.: 386/1.47.44.640 - Fax: 386/1.43.31.319  
E-mail: [manager.association@zdruzenje-manager.si](mailto:manager.association@zdruzenje-manager.si)  
[www.zdruzenje-manager.si](http://www.zdruzenje-manager.si)



**MPA** - Managerial and Professional Staff Association (Royaume-Uni)  
c/o BACM/TEAM - 17 South Parade - UK-Doncaster DN1 2DR  
Tel.: 44/208.462.77.55 - Fax: 44/208.315.82.34  
E-mail: [info@mpa-online.org.uk](mailto:info@mpa-online.org.uk)  
[www.mpa-online.org.uk](http://www.mpa-online.org.uk)



**SNQTB** - Sindicato Nacional dos Quadros e Tecnicos Bancarios (Portugal)  
Av. Miguel Bombarda 56, 2.ª, 3.ª Esq. - Portugal - 1069-175 LISBOA  
Tel.: 351/213 581 800 - Fax: 351/213.581.809  
E-mail: [gre@snqtb.pt](mailto:gre@snqtb.pt)  
[www.snqtb.pt](http://www.snqtb.pt)



**ULA** - Deutscher Führungskräfteverband (Allemagne)  
Kaiserdamm 31 - D - 14057 BERLIN  
Tel.: 49/0 30.30.69.630 - Fax: 49/0 30.30.69.63.13  
E-mail: [info@ula.de](mailto:info@ula.de)  
[www.ula.de](http://www.ula.de)



**WdF** - Wirtschaftsforum der Führungskräfte (Autriche)  
Lothringerstrasse 12 - A - 1031 WIEN  
Tel.: 43/17.12.65.10 - Fax: 43/17.11.35.29.12  
E-mail: [office@wdf.at](mailto:office@wdf.at)  
[www.wdf.at](http://www.wdf.at)



## FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES EUROPÉENNES MEMBRES DE LA CEC

**AECA** - Association Européenne des Cadres de l'Assurance  
European Association of Insurance Company Managers  
c/o CFE-CGC SNCAPA - 43, rue de Provence - F - 75009 PARIS  
Tel.: 33/1.55.07.87.60 - Fax: 33/1.49.95.98.28  
E-mail: [asso.euro.cadres@cgc-assurance.com](mailto:asso.euro.cadres@cgc-assurance.com)  
[www.cgc-assurance.com](http://www.cgc-assurance.com)



**eTIC\_cec** - Federation of Information technologies,  
Communication & media and Telecommunications  
Fédération des Technologies de l'Information,  
de la Communication & médias et Télécommunications  
35, rue du Faubourg Poissonnière - F - 75009 PARIS  
Tel.: 33/1.55.33.49.52 - Fax: 33/1.55.33.49.69  
E-mail: [eticcec@online.fr](mailto:eticcec@online.fr)  
[www.etic-managers.eu](http://www.etic-managers.eu)



**FECC** - Fédération Européenne des Cadres de la Construction  
European Federation of Managers in the Construction Industry  
15, rue de Londres - F - 75009 PARIS  
Tel.: 33/1.55.31.76.76 - Fax: 33/1.55.31.76.33  
E-mail: [contact@cgcbtp.com](mailto:contact@cgcbtp.com)



**FECCIA** - Fédération Européenne des Cadres de la Chimie et des Industries Annexes  
European Federation of Managers in the Chemical Industry  
56, rue des Batignolles - F - 75017 PARIS  
Tel.: 33/1.422.828.05 - Fax: 33/1.422.812.99  
E-mail: [vincent@feccia.org](mailto:vincent@feccia.org) - [www.feccia.org](http://www.feccia.org)



**FECEC** - Fédération Européenne des Cadres des Etablissements Bancaires  
European Federation of Managers in the Banking Sector  
2, rue Scandicci - F - 93500 PANTIN  
Tel.: 33/1.40.58.10.10.63 - Fax: 33/1.40.58.10.10.51  
E-mail: [carlo.zappatori@alice.it](mailto:carlo.zappatori@alice.it)



**FECEP** - Fédération Européenne des Cadres de l'Energie et de la Recherche  
European Federation of Managers in the Energy Production Industry  
5, rue de la Rochefoucauld - F - 75009 PARIS  
Tel.: 33/1.55.07.57.00 - Fax: 33/1.55.07.57.57  
E-mail: [info@fecer.com](mailto:info@fecer.com)—[www.fecer.com](http://www.fecer.com)



**FEDEM** - Fédération Européenne de l'Encadrement de la Métallurgie  
European Federation of Managers in the Steel Industry  
Felsbergerstr. 22 - D - 66798 WALLERFANGEN  
Tel.: 49/68.31.47.29.81 - Fax: 49/68.31.47.32.24



**FEPEDECA** - Fédération Européenne du Personnel d'Encadrement des Productions, des Industries, des Commerces et des Organismes Agroalimentaires—European Federation of Managers in the Food Manufacturing Industry  
59-63, rue du Rocher - F - 75008 PARIS  
Tel.: 33/1.55.30.13.30 - Fax: 33/1.55.30.13.31  
E-mail: [agro@cfecqc.fr](mailto:agro@cfecqc.fr)



**FICT** - Fédération Internationale des Cadres des Transports  
European Managers in the Transport Industry  
59-63, rue du Rocher - F - 75008 PARIS  
Tel.: 33/1.55.30.13.49 - Fax: 33/1.55.30.13.50  
E-mail: [secretariat@fict-eu.org](mailto:secretariat@fict-eu.org)  
[www.fict-eu.org](http://www.fict-eu.org)



## OBSERVATEURS DE LA CEC

**CMA** - Czech Management Association (République Tchèque)  
Podolská 50 - 147 00 PRAGUE 4  
Tel.: 42/2.41.43.11.49 - Fax: 42/2.41.43.11.49  
E-mail: [cma@cma.cz](mailto:cma@cma.cz)  
[www.cma.cz](http://www.cma.cz)



ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE  
CZECH MANAGEMENT ASSOCIATION

**MSZ** - Menedzserek Országos Szövetsége—Association Nationale des Managers (Hongrie)  
Kuny Domokos utca 13-15  
1012 BUDAPEST  
Tel.: 361/225.87.91 - Fax: 361/225.87.92  
E-mail: [menzsov@axelero.hu](mailto:menzsov@axelero.hu)  
[www.manager.org.hu](http://www.manager.org.hu)



MANAŽERSKÁ ASOCIACE  
HUNGARIAN MANAGEMENT ASSOCIATION

**ESHA** - European School Heads Association  
Association Européenne des Chefs d'Etablissement  
Dr. Mielke (president of ESHA)  
c/o Geschwister-Scholl-Gesamtschule  
Römerstr. 522 - D 47443 Moers  
Germany  
Fax: +49 2841 93 10 777  
Email: [eshaoffice@web.de](mailto:eshaoffice@web.de)  
[www.esha.org](http://www.esha.org)

