



CEC

EUROPEAN MANAGERS

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2009-2010



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

**RAPPORT
D'ACTIVITÉ
2009-2010**



EUROPEAN MANAGERS

**CONNECTING
EUROPEAN
MANAGERS**

1. AVANT-PROPOS DES OFFICERS _____	4
2. LA CEC PLUS QU'UN SYNDICAT _____	8
• HISTORIQUE _____	8
• FONCTIONNEMENT INTERNE CEC _____	8
• NOTRE VALEUR AJOUTÉE _____	9
• LA CEC AU SEIN DU DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN _____	10
• NOTRE VISION : CRITÈRES CEC POUR UN MANAGEMENT DE QUALITÉ _____	11
• AXES DE DÉVELOPPEMENT CEC _____	13
3. PROGRÈS CEC 2009-2010 _____	14
• CONFÉRENCE CEC 2009 À BRUXELLES _____	14
10 idées – Guide pratique Management de l'innovation _____	14
• PARTICIPATION CEC DANS LES NÉGOCIATIONS DU DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN _____	16
Accord sur le congé parental _____	16
Accord sur les marchés du travail inclusifs _____	16
Rapport conjoint sur les arrêts de la Cour de justice européenne dans les cas Viking, Laval, de Ruffert et Luxembourg _____	16
• POSITIONS CEC _____	17
Stratégie UE 2020 _____	17
Dialogue social sectoriel _____	17
Développement durable _____	17
Feuille de route pour l'égalité entre les hommes et les femmes _____	17
4. PROJETS ET DÉVELOPPEMENT _____	18
• PROJETS EUROPÉENS - CONFIRMÉS _____	18
Pour une meilleure négociation des entreprises européennes – CHIMIE _____	18
Comités d'entreprise européens – PERCEE _____	18
Renforcement de la compétitivité des régions - CAPATER _____	18
• PROJETS EUROPÉENS – EN ATTENTE DE CONFIRMATION _____	19
Observatoire européen sur les managers et professionnels _____	19
En forme pour encadrer _____	20
Réflexion et anticipation pour une innovation sociale prévue et négociée _____	20
Observatoire sur les managers et professionnels aux Balkans _____	20
L'emploi des seniors dans le monde bancaire en crise, vieillissement actif _____	20
Evaluation des compétences des managers _____	20
• ENQUÊTES EUROPÉENNES CEC _____	20
Recherche sur les contrats collectifs et individuels des managers _____	20
Les femmes dans les postes à haute responsabilité _____	20
• NOTRE PROCHAINE CONFÉRENCE SUR LES CONTRATS COLLECTIFS ET INDIVIDUELS DES MANAGERS _____	21
5. ANNEXE _____	22
Organisations nationales membres CEC _____	22
Fédérations professionnelles européennes membres CEC _____	23
Observateurs CEC _____	24

1 AVANT-PROPOS DES OFFICERS

LA CEC PARTENAIRE SOCIAL EUROPEEN DEPUIS 1992

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

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

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

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

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

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

FAITS MARQUANTS 2009/2010

CONFÉRENCE CEC SUR L'INNOVATION - JUIN 2009

« Comment stimuler la créativité et l'innovation » c'est le sujet qui a été discuté durant cette conférence au Parlement européen à Bruxelles en juin 2009. Les

membres de la CEC sont parvenus à la conclusion que malgré les milliards financés par l'Europe pour l'innovation (plus de 70 milliards d'euros au cours de la dernière décennie), l'innovation n'est toujours pas suffisante pour permettre à l'Europe de rester compétitive et faire face à la crise économique. Pour renverser cette tendance et faire de l'innovation un réel moteur de création de nouveaux emplois qualifiés, il est nécessaire de mettre en rapport de manière plus efficace les acteurs de la recherche publique ou privée et les entreprises avec une logique de marché. Pour assurer cette étape finale, la CEC a édité 10 idées pour renforcer l'innovation et la créativité et les a diffusées auprès d'un large public.

LA CEC AU SOMMET SOCIAL TRIPARTITE - OCTOBRE 2009

Sous la Présidence suédoise de l'Union européenne, la CEC a participé au Sommet social tripartite garantissant que la voix

des managers parviennent jusqu'aux hauts fonctionnaires, tels que le Président de la Commission en personne, plusieurs Commissaires, Premiers Ministres et Ministres du travail de trois pays européens (la Suède,



l'Espagne et la Belgique) mais également aux dirigeants des principaux partenaires sociaux européens.

UN OBSERVATOIRE CEC DES MANAGERS FINANCÉ PAR LA COMMISSION - MARS 2010

Le nombre de managers et de cadres augmente de façon continue en Europe, avec des besoins et des attentes spécifiques du marché du travail. Pour faire face au manque d'information dans ce domaine, la CEC considère qu'un observatoire des managers et cadres est nécessaire. Un projet et une demande de subvention ont été soumis à la Commission européenne en partenariat avec Eurocadres.

POSITIONS CEC ET ACCORDS EUROPÉENS

En tant que partenaire social européen officiel, la CEC est régulièrement consultée par la Commission européenne ou le Parlement européen. La CEC et ses membres ont ainsi été impliqués dans l'accord sur le congé parental, le marché du travail inclusif, la stratégie UE2020, le Dialogue social sectoriel, l'économie verte et le développement durable.

LA CEC SOUTIENT SES PARTENAIRES DANS DES PROJETS EUROPÉENS

Plusieurs organisations membres de la CEC et autres partenaires sociaux nationaux ou universités ont voulu s'associer à la CEC afin d'obtenir une subvention de la Commission. À cet effet, la CEC a développé des partenariats dans des projets tels que ceux de la CCP en Espagne *En forme pour encadrer*, de la CFE-CGC en France *Comité d'entreprise européen*, de la FECCIA du secteur Chimie *Pour une meilleure négociation dans*

les entreprises européennes, de l'école de Management Grenoble en France *Renforcement de la compétitivité des régions*, de Fondirigenti en Italie *Evaluation des compétences des Managers*, de SAM en Serbie *Managers dans les Balkans*, etc.

Durant cette année 2009/2010 la CEC a continué son développement en établissant des liens et en construisant des ponts pour promouvoir l'idée que les managers ont une fonction clé dans l'économie et pour contribuer à un dialogue social constructif en Europe. L'équipe de la CEC à Bruxelles et tout le personnel national des membres CEC impliqués dans ces travaux sont fiers de les présenter.

GEORGES LIAROKAPIS
PRÉSIDENT DE LA CEC



LE BUREAU ADMINISTRATIF DE LA CEC – AUTRES MEMBERS

LUDGER RAMME, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA CEC

La CEC European Managers représente la voix des managers en Europe. Nos membres sont des managers issus du moyen et haut encadrement et ils représentent par conséquent un groupe spécifique parmi les salariés. Les managers jouent un rôle clé au sein des entreprises. Ils forment le lien entre la direction et les employés. Leur défi est celui de motiver leur équipe et d'expliquer pourquoi et comment les tâches doivent être accomplies. Avec la crise économique actuelle, la capacité de liaison des managers et de leurs organisations est d'autant plus importante. Même après la reprise économique, les managers doivent contribuer à faire face aux prochains défis tels que les changements démographiques et la migration. Ils doivent introduire de nouveaux comportements face à des problématiques comme l'équilibre vie professionnelle/vie privée, ou la diversité. C'est une nécessité puisque managers et experts ont besoin de chaque membre de notre société pour maintenir la performance de l'Europe.



Ludger Ramme

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

La CEC/CIC prendra ainsi contact avec des managers dans le monde et les rassemblera.

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 défendent aussi leurs droits et leurs besoins.

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

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 des actions et des positions, fournissant ainsi un soutien continu au bureau de Bruxelles. La Task Force a contribué à la création du "European Managers' Network", un réseau de managers en ligne ouvert au monde entier (www.cec-managers.org).

Il regroupe plus de 850 membres et ne cesse de s'agrandir. Ce réseau est également une porte d'entrée pour les pays où il n'y a pas d'organisations représentant les managers. Avec les membres du réseau nous avons créé un panel, auquel nous pouvons demander de participer à des études d'envergure européenne. Une première étude vient d'être conduite avec succès et nous ouvre la possibilité de réaliser de prochaines études encore plus représentatives. Nous encourageons nos organisations membres à contribuer d'avantage à ce service prometteur qui donne une valeur ajoutée aux membres individuels des différents pays.

La CEC mérite la confiance que nos partenaires et nos membres nous octroient. Nous continuerons à donner un visage et une voix aux managers en Europe. Nous impliquerons encore davantage nos membres afin d'exprimer pleinement leurs besoins et leurs attentes. Le modèle social européen, c'est à dire ce qui différencie nos relations industrielles des modèles que l'on trouve ailleurs dans le monde, se compose de systèmes et traditions très divers. La représentation spécifique des cadres est l'un des éléments essentiels de ce modèle et contribue à la compétitivité de l'Europe.

ANNIKA HAGE NEDERSTRÖM, SECRÉTAIRE GÉNÉRALE ADJOINTE DE LA CEC

Pendant cette période, en tant que Secrétaire générale adjointe de la CEC, j'ai été en charge des négociations sur la violence au travail, dans le cadre du Dialogue social européen. Les accords achevés à travers ce processus donnent la possibilité aux travailleurs de faire entendre leur voix sur des sujets sensibles et difficiles à aborder. De plus, les cadres et managers recevront de meilleurs conseils en la matière aussi longtemps que leurs



Annika Hage Nederström

plus, que le dialogue social est un outil précieux si l'on sait s'en servir.

Le Sommet social tripartite d'automne 2009 s'est tenu sous la Présidence de M. Reinfeldt, Premier ministre suédois représentant la Présidence de l'Union européenne et de M. Barroso, Président de la Commission européenne. Les participants ont analysé les conséquences de la crise économique mondiale et proposé des stratégies pour réduire les conséquences sociales sur le marché du travail. L'objectif est de maintenir un taux d'emploi stable en soutenant les mesures économiques que l'Union et les pays européens ont déjà lancées depuis quelques mois.

Au nom du Comité de liaison CEC-Eurocadres, j'ai eu l'occasion de souligner la position des managers et l'importance du manager lorsque la crise est une réalité dans les entreprises. Ce sont les managers qui reçoivent des objectifs en termes de productivité et d'efficacité, et les besoins en management ont tendance à être négligés. En conclusion, j'ai renouvelé la volonté du Comité de liaison CEC-Eurocadres de s'impliquer dans le processus du Dialogue social européen, notamment sur les questions du développement durable et de la formation tout au long de la vie.

J'ai également eu la possibilité de suivre de près l'amélioration des actions de communication de la CEC. Je vois cet effort de communication comme un travail à long terme, pour mettre en œuvre et sécuriser l'image de la CEC et affirmer son identité auprès de nouveaux, jeunes publics. Cela représente un élément essentiel pour le développement de la CEC dans le futur.

représentants seront impliqués dans la mise en place des procédures sur le lieu de travail. Ces accords qui assurent aux travailleurs – y compris aux cadres – un meilleur degré de protection démontrent, une fois de

JUAN ZURIARRAIN, TRÉSORIER DE LA CEC

Durant l'année écoulée, j'ai assisté à la réunion du Comité de Contrôle Financier de la CEC avec l'auditeur externe et le comptable afin de présenter les comptes pour la période 2006-2009. Ces comptes ont été approuvés par l'Assemblée générale. Avec les Officers, j'ai également préparé le budget prévisionnel 2010, qui a été approuvé par le Comité directeur.

Au sein de l'équipe Officers, j'ai suivi d'autres activités en cours. Un projet commun a été lancé avec mon organisation espagnole CCP, sous le nom FIT TO LEAD (dans le cadre de la



Juan Zuriarrain

ligne budgétaire Leonardo da Vinci). L'objectif de ce projet est de favoriser les compétences non professionnelles des managers pour qu'ils soient mieux performants au travail. La CEC est partenaire de ce projet, qui pourra impliquer d'autres organisations membres de la CEC.

En novembre, j'ai participé à la conférence de la Commission européenne à Bruxelles sur « L'emploi en Europe en 2009 ». Cette conférence a présenté le rapport de l'UE, qui donne une analyse de fond et des statistiques essentielles pour les priorités actuelles de la politique de la Commission européenne en période de crise économique.

Je suis également en contact avec la «Fundación Iberoamericana de Economía Social» pour identifier d'autres organisations de managers en Amérique. Des premiers contacts ont été pris dans plusieurs pays.

2 LA CEC PLUS QU'UN SYNDICAT

HISTORIQUE

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

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

1993 Accord du traité de Maastricht et protocole social associé. La CEC devient une interlocutrice de la Commission européenne et est consultée dans le cadre

des nouvelles propositions législatives.

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

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

2009 Reconnaissance officielle de la CEC comme l'un des six partenaires sociaux européens au sein du Dialogue social interprofessionnel et sectoriel.

FONCTIONNEMENT INTERNE CEC

La CEC accueille des organisations nationales établies dans les Etats membres de l'Union européenne et d'autres pays européens, ainsi que des fédérations professionnelles européennes. Elle a également des accords de coopération avec des organisations qui ont le statut d'observateurs. Aujourd'hui la CEC représente 1,5 million de managers dans toute l'Europe.

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

Voir en annexe la liste des organisations affiliées.

PRÉSIDENT
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
ADJOINT
TRÉSORIER

BUREAU EXÉCUTIF

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

COMITÉ DIRECTEUR

Met en place toutes les actions nécessaires au fonctionnement de la Confédération (il peut déléguer ce pouvoir au Bureau exécutif). Définit et met à jour le règlement intérieur. Se réunit sur convocation du président ou suite à la demande d'une organisation membre.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE :

Tous les 3 ans.

Etablit les principales lignes directrices. Examine les activités du Comité directeur et du Bureau exécutif. Délibère sur le rapport d'activité et sur le rapport financier. Décide de la composition des membres et des éventuelles démissions.

NOTRE VALEUR AJOUTÉE

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

Huit raisons de nous rejoindre :

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

LE "CEC MANAGERS' NETWORK"

Créé par la CEC en 2002, ce réseau de managers a d'abord été conçu comme un service réservé aux managers affiliés des organisations membres de la CEC. Compte tenu de la multiplication des forums du réseau,



la CEC a décidé d'ouvrir ce réseau à tous les managers ou à toute personne intéressée par les questions de management. La

plate-forme donne un accès gratuit à une base de données de contacts dans toute l'Europe et au-delà (recherche par nom, entreprise, pays ou zone d'activité).

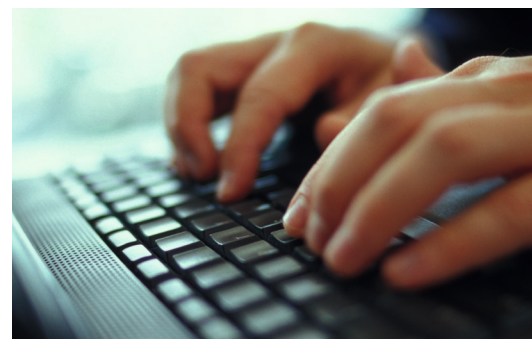
Les objectifs de cette plate-forme sont multiples :

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

Inscriptions sur www.cec-managers.org

L'ACCORD D'ASSISTANCE MUTUELLE DE LA CEC

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



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

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

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

Pour être mis en relation avec l'organisation membre de la CEC dans le pays d'accueil, le membre individuel doit prendre contact avec l'organisation à laquelle il est affilié dans son pays d'origine. Les organisations nationales redirigent ensuite les demandes entre elles.

Voir en annexe la liste des organisations affiliées.

LA CEC AU SEIN DU DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN

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

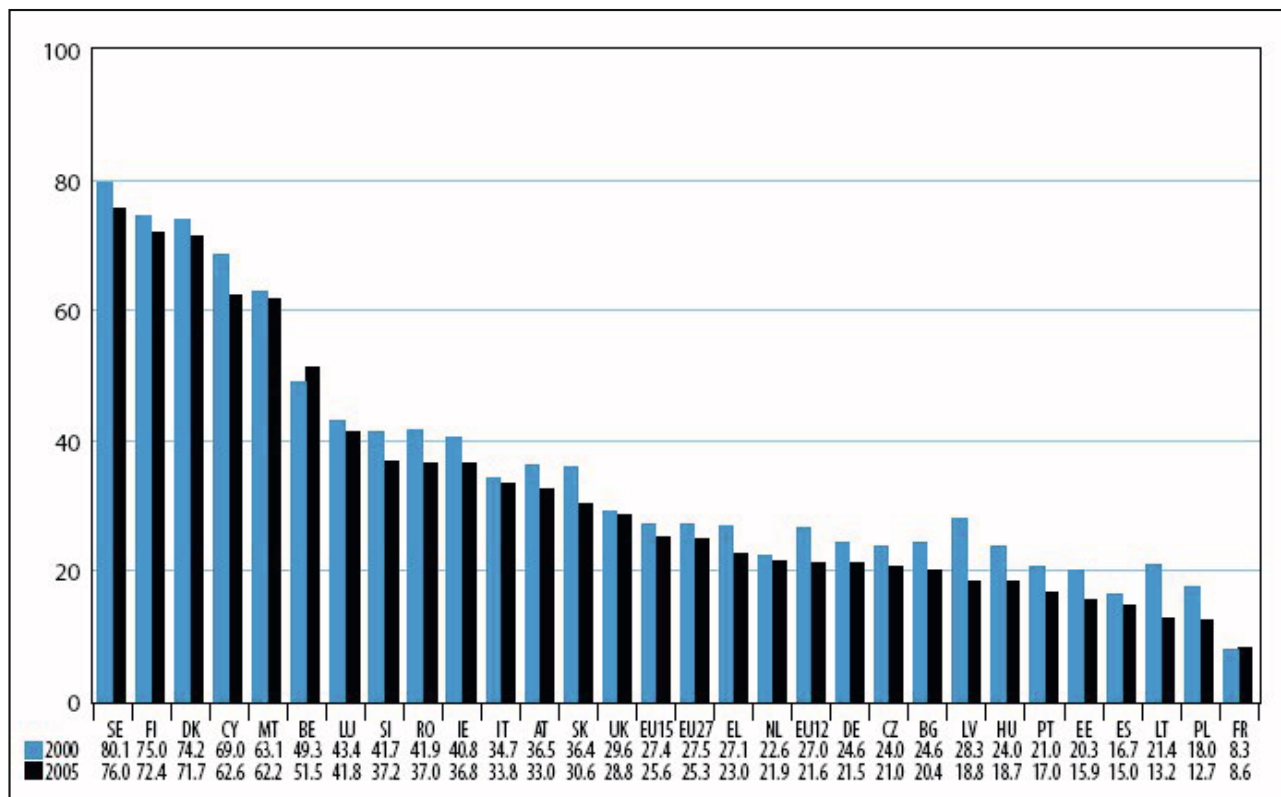
En vertu du Dialogue social européen, les partenaires sociaux européens sont consultés avant la rédaction de propositions législatives communautaires en matière sociale. Ils ont également le droit de négocier des accords qui peuvent être ensuite soit transposés en droit communautaire, soit mis en œuvre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

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

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

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

DENSITÉ SYNDICALE 2000-2005 (%)



Source : Industrial Relations in Europe Commission européenne, Septembre 2008

NOTRE VISION : CRITÈRES CEC POUR UN MANAGEMENT DE QUALITÉ

Les points de vue sont très variés lorsqu'il s'agit de déterminer ce qu'est un bon manager et une multitude de livres a été publiée à ce sujet. Avec l'évolution de la crise financière mondiale, le management et les managers ont reçu reproches et critiques. Dans ce contexte, la mise en avant de critères pour un management de qualité peut permettre d'éviter l'échec moral des élites à l'avenir.

La CEC et ses organisations membres ont une longue expérience en matière de bonne gouvernance. Elles ont contribué à l'édition des critères présentés ci-après pour un management de qualité. Ces critères n'ont pas été conçus pour apporter les réponses à chaque problème soulevé. Le but est de donner le point de vue du personnel de l'encadrement lui-même et de fournir un guide aux managers afin de les aider individuellement à accomplir au mieux leur métier.

Quelle que soit leur position dans l'entreprise, les managers ont pour rôle d'établir des liens entre l'équipe dirigeante et la main-d'œuvre. Ils sont les interlocuteurs responsables d'apporter des bénéfices durables à l'entreprise. Les critères suivants constituent un guide qui s'adresse à tous les managers du niveau le plus bas au niveau le plus élevé:

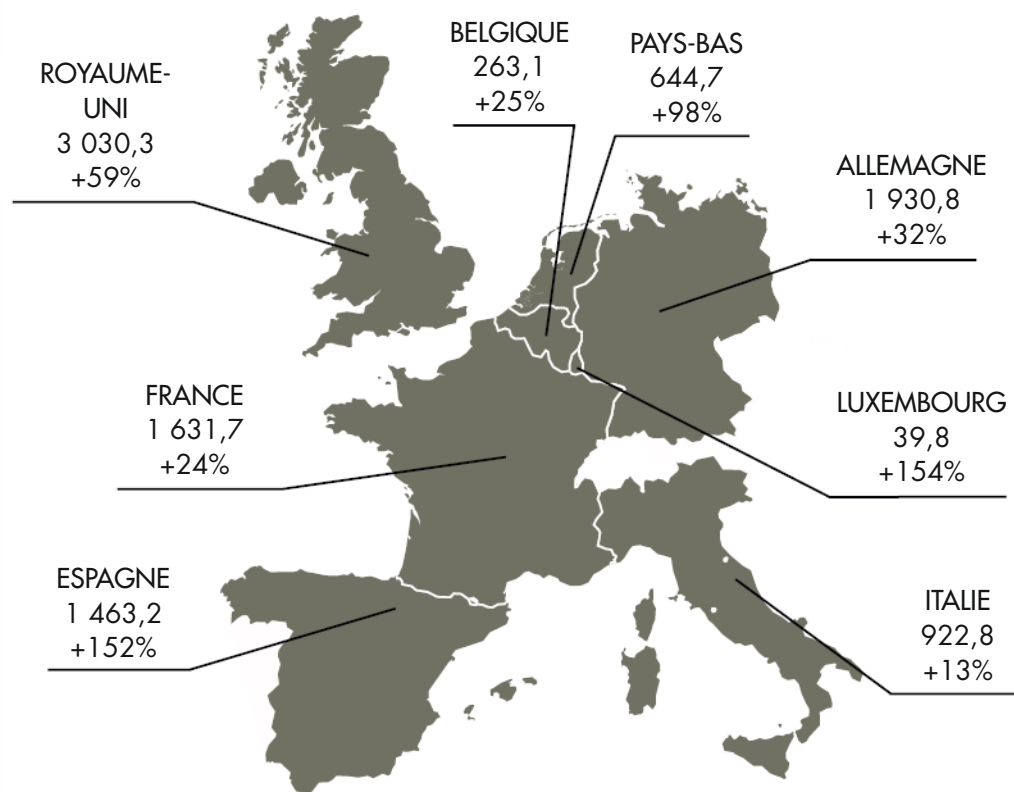
- Être et rester compétent : avoir des compétences professionnelles et méthodologiques, mais aussi un esprit d'entreprise ;
- Responsable et autonome: assumer sa responsabilité dans la prise de décisions ;
- Capacité à anticiper : être capable d'intégrer l'innovation et le changement ;
- Capacité à jouer les intermédiaires : être en mesure de déléguer, avoir un esprit d'équipe, des compétences interpersonnelles et d'excellentes aptitudes à communiquer ;
- Implication personnelle : savoir donner du sens au travail, développer le management participatif ;
- Responsabilité sociale: avoir une attitude socialement consciente, être impliqué dans la communauté, savoir encourager le dialogue social, avoir un esprit critique ;
- Un bon manager est un manager qui peut dire au tant Non qu'il peut dire Oui!

Avec le développement des technologies de l'information et de la communication et de nouvelles formes d'organisation du travail, le nombre de managers a été en constante augmentation ces dernières années.





POPULATION CADRE EN JUIN 2008 (EN MILLIERS) ET SON ÉVOLUTION DEPUIS 1989
– CADRES EN POSTE DANS DES ÉTABLISSEMENTS DE 10 SALARIÉS ET PLUS DU SECTEUR PRIVÉ
(HORS ÉDUCATION ET SANTÉ, ACTION SOCIALE)



Source : Apec 2008

AXES DE DÉVELOPPEMENT CEC

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

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

CONSOLIDER SON RÔLE DE VECTEUR D'INTÉGRATION EUROPÉENNE

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

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

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

CONTINUER LE TRAVAIL DE COLLABORATION AVEC LA CES /EUROCADRES

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

DÉFENDRE UN MODÈLE SOCIAL EUROPÉEN

Un modèle qui doit se baser sur quatre constantes : un niveau de vie élevé qu'il convient de maintenir, une protec-

tion sociale généralisée qu'il faut constamment équilibrer, une réalité du dialogue social dans les entreprises que l'on doit faire évoluer, ainsi que des services fournis aux citoyens et aux entreprises par les pouvoirs publics qu'il convient de préserver.

AIDER SES FÉDÉRATIONS SECTORIELLES DANS LA QUÊTE DE RECONNAISSANCE

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

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

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



CONFÉRENCE CEC 2009 À BRUXELLES

La CEC European Managers a dédié sa conférence 2009, qui s'est déroulée le 4 juin au Parlement européen à Bruxelles, à l'analyse des opportunités que présente l'innovation pour l'économie européenne.

les cadres à jouer un rôle actif dans la lutte contre le déficit en innovation. « Le moyen le plus prometteur pour rattraper le retard en innovation de l'Europe est d'ambitionner une gestion proactive qui permette à l'Europe de compléter dès aujourd'hui ses compétences en matière de décision, afin d'atteindre l'excellence en



« On ne répète pas assez que l'Europe ne peut faire face à la compétitivité mondiale que par l'innovation et la créativité », a déclaré Georges Liarokapis, Président de la CEC, dans son discours d'accueil. Bien que la recherche européenne soit de haut niveau, bien que les pouvoirs publics consacrent des budgets importants pour encourager l'innovation et bien que les entreprises veuillent devenir plus novatrices, des obstacles à l'innovation subsistent car ils ne sont pas clairement identifiés. C'est en ce sens que le rôle des partenaires sociaux, et notamment celui des managers est fondamental. « Les managers, cadres et autres personnels de l'encadrement reconnaissent que l'innovation et la créativité sont des critères de qualité pour le développement de la carrière, la résistance au stress et pour rester employable à long terme », a poursuivi M. Liarokapis.

La conférence principale intitulée « Appel au Management européen : le temps de l'innovation est arrivé ! », a été dirigée par le Prof. Hugo Tschirky, de l'Institut Fédéral Suisse de Technologie (ETH). M. Tschirky a fait une analyse comparative de l'innovation européenne avec celle des autres régions du monde, notamment avec les Etats-Unis et l'Asie et il en a conclu que la part de l'Europe dans le marché mondial diminue en raison de son manque d'innovation. Il a donc encouragé

l'innovation à travers le résultat de décisions qui seront prises demain », a-t-il déclaré.

L'un des principes de l'innovation est d'écouter et d'être écouté. Après la conférence, des groupes de discussion ont été créés, et leur travail a été la base du débat de l'après-midi. L'objectif était de trouver des idées pour stimuler la créativité et l'innovation, des idées pratiques qui pourraient être mises en œuvre immédiatement. Pour aider à développer ces idées, trois spécialistes en innovation, Dimitris Assimakopoulos, Professeur de Systèmes d'Information et de Gestion Technologique, Jean Michel-Camin, inventeur et ingénieur chez France Télécom et Paul Meller, journaliste spécialisé en économie et technologie, sont venus rejoindre le Professeur Tschirky durant le débat.



Creativity
and Innovation
European Year 2009

10 IDÉES – GUIDE PRATIQUE MANAGEMENT DE L'INNOVATION

Dans le prolongement de cette conférence, la CEC European Managers offre un guide pratique pour le management de l'innovation et propose dix idées que les managers peuvent mettre en oeuvre dans leur propre entreprise.

1 OUBLIER LES PRÉJUGÉS, L'INNOVATION C'EST VITAL

L'innovation doit être une attitude et doit être perçue comme une source de compétitivité. Le leadership, un esprit ouvert, être proche de ses employés et une ouverture aux nouvelles technologies sont des caractéristiques essentielles pour un manager innovant.

2 L'INNOVATION NE DOIT PAS ÊTRE VÉCUE COMME UNE CONTRAINTE

Les idées sont la base de l'innovation, mais l'apport d'idées doit toujours rester une possibilité, et non une obligation. Les managers doivent rendre les employés autonomes et leur faire sentir qu'ils sont libres d'exprimer leurs idées.

3 POUR INNOVER, IL FAUT APPRENDRE À SORTIR DU CADRE

Les managers subissent nombre de contraintes en termes d'innovation, y compris dans le cadre légal. Pourtant, il existe aussi des lois en faveur de l'innovation. Les cadres doivent aussi agir ensemble pour changer les contraintes les plus importantes.

4 CULTURE DE L'INNOVATION : ÉCOUTER AVANT D'AGIR

La communication est vitale pour trouver des idées. Les managers doivent mettre en place des dispositifs d'écoute, surtout auprès des personnes qui travaillent directement sur un produit. C'est pourquoi il faut établir des structures de communication formelles et informelles.

5 RENDRE LA RECHERCHE ACADÉMIQUE PLUS ACCESSIBLE

Les universités et autres institutions académiques sont l'une des plus importantes sources d'innovation. Les organisations doivent chercher des accords avec les universités, investir dans la recherche académique et utiliser cette collaboration pour identifier des personnes créatives.

6 L'INNOVATION ET LA PROTECTION SOCIALE SONT COMPATIBLES

L'innovation et la protection sociale sont complémentaires. L'objectif des managers est de garantir que les employés travaillent dans de bonnes conditions, ce qui

stimulera leur créativité, et les impliquera plus dans l'entreprise.

7 L'INNOVATION EST FACILITÉE PAR UN TRAVAIL EN RÉSEAU

L'innovation n'est pas uniquement l'affaire de l'élite dans l'entreprise, l'innovation concerne tous les membres de l'entreprise à tous les niveaux. Il est important de créer un échange de connaissances au quotidien avec les employés, les clients et entre tous les managers de l'entreprise.

8 RÉCOMPENSER L'INVENTEUR NOURRIT L'INNOVATION

Les idées proviennent de plus en plus des employés qui travaillent directement sur le produit. C'est donc aux managers de les encourager à innover à travers des récompenses. Les primes, les avantages ou une reconnaissance professionnelle peuvent être une bonne manière de faire émerger la créativité.

9 PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT ET ENCOURAGER L'INNOVATION, C'EST POSSIBLE

La protection de l'environnement et de l'innovation peuvent paraître incompatibles. Mais l'innovation et la créativité doivent être respectueuses de l'environnement. Une innovation nuisible à l'environnement serait un pas en arrière au lieu d'un pas en avant.

10 L'INNOVATION POUR QUOI FAIRE SI L'HOMME N'EST PLUS AU CENTRE

L'innovation n'est pas un but en soi, mais plutôt un moyen d'atteindre une meilleure productivité et aussi une meilleure qualité de vie.

On parle de processus fermé initié par l'homme et qui s'achève avec l'homme à son centre. En ce sens l'innovation doit contribuer à améliorer le niveau de vie.

Vous pouvez télécharger notre brochure sur notre site web : www.cec-managers.org.



PARTICIPATION CEC DANS LES NÉGOCIATIONS DU DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN

ACCORD SUR LE CONGÉ PARENTAL

Depuis septembre 2008, la CEC est impliquée dans les négociations pour la révision du texte de 1995 sur le congé parental. Ces négociations ont permis la signature d'un accord entre les partenaires sociaux européens le 18 juin 2009, qui a été approuvé par la Commission européenne et soumis au Conseil de l'Union européenne pour être accepté par les gouvernements nationaux.



Deux conditions principales sont établies par l'accord. Premièrement, le congé parental sera augmenté de trois à quatre mois pour chaque parent et s'appliquera à tous les employés indépendamment du type de contrat de travail (à durée déterminée, à temps partiel, provisoire...). Deuxièmement, afin de mettre fin aux pratiques courantes qui consistent à transférer le congé parental du père vers la mère, le congé parental est défini comme droit individuel, et est, en principe, non transférable d'un parent à l'autre. Les Etats Membres peuvent le rendre transférable mais au moins un des quatre mois sera donné de manière non transférable. De plus, les parents ayant adopté un enfant peuvent également bénéficier de cet accord.

Les moyens d'application de l'accord restent à discuter au niveau national par les Etats membres, notamment en ce qui concerne la rémunération durant le congé.

L'accord-cadre sur le congé parental a été transposé dans une Directive (2010/18/EU) publiée au Journal officiel. Elle entrera en vigueur d'ici le 15 avril 2010 et les Etats

Membres auront jusqu'au 8 mars 2012 pour la mettre en application.

ACCORD SUR LES MARCHÉS DU TRAVAIL INCLUSIFS

Entre février 2008 et décembre 2009, la CEC faisait partie de la délégation des employés qui a négocié un accord-cadre autonome avec les autres partenaires sociaux européens sur les marchés du travail inclusifs.

Sur ce vaste sujet, l'accord propose des stratégies pour lancer des actions et des négociations, mais aussi des recommandations utiles pour que des marchés du travail plus inclusifs se développent de manière concertée entre les partenaires sociaux. Alors que la crise économique et financière augmente le chômage et l'exclusion, ces négociations prennent tout leur sens.

L'objectif principal de l'accord-cadre est :

- de considérer les questions de l'accès, du retour, du maintien et du développement en vue de permettre une complète intégration des individus sur le marché du travail ;
- d'augmenter la prise de conscience, la compréhension et la connaissance des employeurs, des travailleurs et de leurs représentants en ce qui concerne les avantages des marchés du travail inclusifs ;
- de fournir aux travailleurs, aux employeurs et à leurs représentants, quel que soit leur niveau, un cadre d'action pour identifier les obstacles aux marchés du travail inclusifs et les solutions pour les surmonter.

RAPPORT CONJOINT SUR LES ARRÊTS DE LA COUR DE JUSTICE EUROPÉENNE DANS LES CAS VIKING, LAVAL, DE RÜFFERT ET LUXEMBOURG

Dans le courant des années 2007 et 2008, la Cour de Justice des Communautés européennes a rendu son jugement et a interprété des règles européennes existantes dans plusieurs affaires relatives à la mobilité des travailleurs et des entreprises et / ou prestataires de services dans le cadre de la prestation transfrontalière de services (affaires Laval, Rüffert et Commission contre Luxembourg) et de l'établissement transfrontalier (affaire Viking).

Après invitation par le Conseil emploi et affaires sociales et la Commission européenne en novembre 2008, les partenaires sociaux européens comprenant la CEC, se sont réunis pour discuter de ces questions. Aucun accord n'a été conclu, mais une analyse en profondeur des implications de ces arrêts a été menée.



POSITIONS CEC

STRATÉGIE UE 2020

La « stratégie UE 2020 » présente les objectifs de la Commission européenne pour la prochaine décennie. Au moment d'établir cette stratégie, un appel à propositions a été lancé auprès de tous les partenaires sociaux et représentants de la société civile. La CEC y a répondu.

La CEC estime que les conséquences de la crise économique mondiale laisseront une marque profonde sur le fonctionnement du marché du travail européen. Pour garantir que les travailleurs européens aient la préparation nécessaire pour faire face aux défis qui les attendent dans le futur et préserver leurs connaissances, la CEC suggère que l'on donne une plus grande importance aux projets d'apprentissage tout au long de la vie en vue d'améliorer le taux d'emploi des seniors et d'apporter de nouvelles qualifications aux jeunes travailleurs.

L'innovation est un autre sujet essentiel pour la CEC. Alors que l'innovation devient un facteur structurel de développement économique, de nouveaux outils de gestion de l'innovation devraient être mis en application et spécifiquement adaptés pour servir la reprise économique, comme l'« audit d'innovation ».

DIALOGUE SOCIAL SECTORIEL

Depuis 1998, le dialogue social sectoriel européen s'est

développé rapidement, avec actuellement 40 Comités dont les activités sont en train d'être évaluées.

La CEC s'inquiète du manque de représentativité des managers dans les Comités et la difficulté du processus d'intégration pour les nouveaux membres potentiels. Le dialogue social sectoriel européen actuel ne peut qu'évoluer vers plus de pluralisme, mais le soutien de la Commission européenne est bienvenu.

DÉVELOPPEMENT DURABLE

La CEC est convaincue que l'évolution vers une économie plus durable, basée sur des processus productifs plus verts, peut effectivement s'avérer être la seule manière de soutenir la reprise économique à l'échelle planétaire et en même temps de sauver notre environnement.

La CEC a récemment publié sa position pour le développement durable. Les managers peuvent contribuer de manière significative au développement de nouvelles formes de culture d'entreprise « verte » à la fois en interne et par leurs relations avec les actionnaires et les autres parties prenantes. La technologie vers ce développement est la clef du succès.

FEUILLE DE ROUTE POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

La feuille de route pour l'égalité entre les hommes et les femmes a été lancée en 2006 par la Commission européenne pour une période de quatre ans. La crise a eu un effet négatif sur cette stratégie, rendant les résultats plus difficiles à atteindre. Le nombre de femmes managers stagne ces dernières années et actuellement seulement un tiers de managers sont des femmes.

La CEC propose des mesures à mettre en place en entreprise pour l'amélioration de la situation des femmes sur le marché du travail, notamment celle des femmes managers. La CEC demande également le développement de stratégies pour mieux réconcilier vie professionnelle et vie privée et pour encourager les hommes à partager leurs devoirs familiaux sur un pied d'égalité avec les femmes.

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

4 PROJETS ET DÉVELOPPEMENT

PROJETS EUROPÉENS - CONFIRMÉS

POUR UNE MEILLEURE NÉGOCIATION DES ENTREPRISES EUROPÉENNES – CHIMIE

La FECCIA s'est engagée dans un projet européen dans le secteur de la chimie et des industries connexes avec le soutien de la Commission européenne.

notre membre français, la CFE-CGC a développé un projet pour favoriser les conditions propices au développement de la participation des travailleurs au sein des Comités d'entreprise européens.

Ce projet à trois objectifs :

- Encourager des mesures visant à permettre aux

partenaires sociaux d'exercer leurs droits et missions en matière d'information, de consultation et de participation dans des entreprises d'envergure européennes.

- Aider à la création de nouveaux Comités d'entreprises européens.
- Améliorer les processus d'information et de consultation transnationaux dans les entreprises et groupes d'entreprises

d'envergure communautaire.

Les résultats attendus de PERCEE sont la création d'un réseau, l'édition d'un guide informatif et l'organisation d'un séminaire européen à Paris les 9 et 10 septembre 2010.

RENFORCEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ DES RÉGIONS - CAPATER

En 2009, l'Ecole de Management de Grenoble (France) a présenté les conclusions de son projet de recherche MATRI, qui visait à conforter la compétitivité des pôles européens dans la création de produits et services innovants. En 2010, l'Ecole de Management de Grenoble a lancé le prolongement de ce projet avec le soutien de la Commission européenne sous le nom CAPATER.

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

La restitution de l'enquête auprès des entreprises et des représentants du personnel s'est effectuée à Cannes (France), au cours d'une conférence réunissant plus de 70 participants européens, les 29-30 septembre 2009. Les débats ont réunis des représentants syndicaux, des employeurs, ainsi que des représentants de la Direction Générale du Travail du Ministère du Travail français.

Le cadre juridique des accords transnationaux est basé sur les contrats et non sur le code du travail. Aussi, les acteurs prévoient eux-mêmes les modalités d'application de ces accords. Pour assurer leur légitimité, certaines entreprises appliquent des codes de conduite. C'est pourquoi l'implication des Comités d'entreprise européens ou des Fédérations européennes ou mondiales dans le processus est recherchée et la reconnaissance réciproque des partenaires sociaux reste la voie privilégiée pour réussir une négociation.

COMITÉS D'ENTREPRISE EUROPÉENS – PERCEE

Avec le soutien de la Commission européenne et en partenariat avec la CEC et ses Fédérations professionnelles,



A nouveau, la CEC et son membre français la CFE-CGC sont tous deux partenaires du projet et soutiendront l'organisation de séminaires et formations en France et à Bruxelles.

PROJETS EUROPÉENS

- EN ATTENTE DE CONFIRMATION

OBSERVATOIRE EUROPÉEN SUR LES MANAGERS ET PROFESSIONNELS

A l'heure actuelle, il n'existe aucune stratégie européenne pour soutenir la mobilité et le développement professionnel et éducatif des managers et professionnels.

C'est pourquoi, nous souhaitons créer un observatoire européen qui suivrait l'évolution de l'emploi et des conditions de travail, de formation, d'éducation et de vie des managers et professionnels avec pour objectif d'obtenir des données comparables sur ce groupe d'employés.

Le tableau suivant comprenant les principales questions et résultats attendus, donne un aperçu de l'information dont nous manquons aujourd'hui sur le groupe des managers et professionnels et qu'un observatoire pourrait apporter :

	SUJET	METHODE	RESULTATS ATTENDUS
1	Qui sont et que font les managers et professionnels aujourd'hui ? Définitions comparatives et données statistiques	Définitions d'après la législation, les entreprises, les syndicats (par pays, secteur, statut - employé, indépendant, mixte) Définition et statistiques par pays sexe, âge, qualifications, profil social, position, rémunération	Vue d'ensemble comparatif sur la population cadres et professionnels en Europe
2	Les managers et professionnels et le marché du travail Analyse du marché du travail (+ évolution au cours des 30 dernières années)	Taux d'emploi, taux de chômage, type de contrats, secteurs d'activité, création d'emplois	Capacité d'adaptation et de prévision
3	L'évolution du rôle des managers et professionnels et des conditions de travail Compétences clés et qualifications nécessaires pour demain	Entreprises, organisations et questionnaires individuels	Education et formation adaptées; représentation adaptée
4	Analyse des besoins des managers et professionnels en ce qui concerne les services professionnels et privés (services juridiques, défense d'intérêts, formation, networking, autres services professionnels et privés, etc.)	Études de marché pour identifier le profil des consommateurs (secteurs privilégiés: banques/assurances/automobile...), Questionnaires individuels	Adaptation des syndicats ou des associations Développement de partenariats et de sponsors
5	Relation au travail et au développement personnel	Questionnaires individuels	Aborder l'idée d'être heureux au travail
6	Décisions des managers et professionnels et impact sur la société et sur l'environnement	Management au quotidien et impact au sein des entreprises : sur l'énergie, l'environnement, la qualité de travail, la créativité et l'innovation, etc.	Vision globale et adaptation des solutions, meilleure utilisation des ressources
7	Attitude des managers et professionnels face à la mobilité	Entreprises, questionnaires individuels (données statistiques sur la mobilité professionnelle et géographique, les obstacles, les éléments facilitant la mobilité, l'impact sur la reconnaissance des qualifications, les conséquences sur la rémunération, la carrière...)	Un marché du travail plus fluide, Gestion de l'interculturalité et de la diversité
8	Les femmes managers et professionnelles, approches sur les questions hommes - femmes	Recherche de profils professionnels différenciés possibles par des entreprises et chasseurs de têtes	Lutte contre les stéréotypes / meilleur équilibre vie professionnelle - vie privée
9	Étapes de développement de la vie professionnelle selon la pyramide d'âge	Données sur le vieillissement de la population	Le défi démographique, ou « comment rester jeune à tous les âges »

Projet du comité de liaison CEC/Eurocadres

EN FORME POUR ENCADRER

Programme d'éducation et de formation tout au long de la vie dans le cadre de la ligne budgétaire Leonardo da Vinci pour augmenter des compétences non professionnelles des managers afin de performer mieux au travail.

Avec notre membre espagnol : CCP

OBSERVATOIRE SUR LES MANAGERS ET PROFESSIONNELS AUX BALKANS

Projet sous la ligne budgétaire européenne « Renforcement du Dialogue Serbie-Société civile de l'UE » visant à créer un forum permanent de managers pour le dialogue des secteurs public et privé sur le chemin d'intégration de la Serbie à l'Union européenne.

Avec notre partenaire serbe : SAM

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

Projet sur le vieillissement actif et les défis du secteur bancaire en termes d'emploi dans le cadre de la crise.

Avec notre fédération professionnelle du secteur bancaire : FECEC

EVALUATION DES COMPÉTENCES DES MANAGERS

Programme d'éducation et de formation tout au long de la vie sous la ligne budgétaire Leonardo da Vinci centré sur le développement d'un outil pour l'évaluation des compétences des managers.

Avec une organisation de notre membre italien : Federmanager (association italienne des managers industriels) et Confindustria (confédération des entreprises italiennes), BusinessEurope et YES (confédération européenne des jeunes entrepreneurs)

ENQUÊTES EUROPÉENNES CEC

RECHERCHE SUR LES CONTRATS COLLECTIFS ET INDIVIDUELS DES MANAGERS

En tant que partenaire social européen représentant les cadres et managers, c'est le rôle de la CEC d'évaluer et d'analyser l'évolution des différentes conditions contractuelles des cadres et managers en Europe. À cet

effet, la CEC conduit une enquête entre février et juin 2010, auprès d'un panel d'organisations représentantes des cadres et managers, mais aussi d'entreprises à travers l'Europe.

Les résultats de cette enquête seront présentés lors de la prochaine conférence CEC le 18 juin 2010 à Vérone (Italie). Une base de données détaillant les réponses par pays sera bientôt disponible sur notre site web : www.cec-managers.org

LES FEMMES DANS LES POSTES À HAUTE RESPONSABILITÉ

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

Le manque de leaders et de managers compétents est un scénario bien réel et cette situation demande une action immédiate de la part des sociétés privées et des autorités publiques. Une solution évidente au problème des retraites serait d'encourager les entreprises privées et le secteur public à employer plus de femmes pour les postes d'encadrement. Cependant, l'expérience montre que ce n'est pas une chose facile à mener à bien.

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

Pour traiter cette problématique, la CEC a lancé en collaboration avec son membre danois Lederne, une enquête adressée à ses membres managers, afin d'obtenir un premier aperçu de l'état d'esprit en Europe. Les résultats devraient être disponibles en automne 2010.

NOTRE PROCHAINE CONFÉRENCE SUR LES CONTRATS COLLECTIFS ET INDIVIDUELS DES MANAGERS

Ces deux dernières décennies ont apporté des changements extraordinaires avec le développement d'un marché et d'une économie globale. Pour l'Union européenne, l'extension des frontières a rendu plus visible les différences entre les normes de conditions de travail à travers le continent. Durant cette période, la population des cadres en Europe a augmenté de 50%, alors que celle des employés n'a augmenté que de 18%. Ces chiffres soulignent le rôle central des cadres et managers en entreprise dans toute l'Europe. La CEC estime que c'est

son rôle d'étudier ces changements et de présenter un premier aperçu pour 2010 en menant une enquête sur les conditions contractuelles des managers en Europe.

C'est le thème de notre prochaine conférence, organisée avec notre membre italien CIDA, qui se tiendra à Vérone (Italie) le vendredi 18 juin 2010.

Ce sera l'occasion pour une sélection de représentants d'organisations et d'entreprises de présenter leur expérience durant une discussion avec les différentes parties prenantes sur l'évolution du statut des managers.



ORGANISATIONS NATIONALES MEMBRES CEC



CCP - CONFEDERACIÓN DE CUADROS Y PROFESIONALES (SPAIN)

Calle Vallehermoso nº78 - 2a planta
ES - 28015 MADRID
Tel.: 34/91 534 83 62 - 534 66 72
Fax: 34/91 534 05 14
E-mail: ccp@confcuadros.com
www.confcuadros.com



CFE-CGC - CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DE L'ENCADREMENT (FRANCE)

59-63, rue du Rocher
FR - 75008 PARIS
Tel.: 33/1 55 30 12 12
Fax: 33/1 55 30 13 13
E-mail: francois.hommeril@cfecgc.fr
www.cfecgc.org



CIDA - CONFEDERAZIONE ITALIANA DEI DIRIGENTI E DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ (ITALY)

Via Padova 41
IT - 00161 ROME
Tel.: 39/6 97 60 51 11
Fax: 39/6 97 60 51 09
E-mail: dirigenti@cida.it
www.cida.it



CNC/NCK - CONFÉDÉRATION NATIONALE DES CADRES NATIONALE CONFEDERATIE V/H KADERPERSONEEL (BELGIUM)

Bd. Lambertmont, 171, b4
BE - 1030 BRUXELLES
Tel.: 32/2 420 43 34 ou 420 41 71
Fax: 32/2 420 46 04
E-mail: info@nck-cnc.be
www.cnc-nck.be



CUQ - CONFEDERAZIONE UNITARIA QUADRI (ITALY)

Via Assarotti, 9
IT - 10122 TORINO
Tel./ fax 39/011 56 12 042
e-mail: confquadri@tin.it
www.sinquadri.it



ACEO (EASE) - ASSOCIATION OF CHIEF EXECUTIVE OFFICERS (GREECE)

24, Fleming str.
GR - 15123 N. Filothei, MAROUSI
Tel.: 30/210 68 94 323/4
Fax: 30/210 68 31 748
E-mail: secr@ease.gr / acco@ease.gr
www.ease.gr



KADRA - POROZUMIENIE ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH (POLAND)

Ul. Obroki 77
PL - 40-833 KATOWICE
Tel: 48/32 204 65 71
Fax: 48/032 250 65 30
E-mail: kadra@kadra.org.pl
www.kadra.org.pl



LEDARNA (SWEDEN)

St Eriksgatan 26, Box 12069
SE -10222 STOCKHOLM
Tel.: 46/8 59 89 90 00
Fax: 46/8 59 89 90 10
E-mail: ledarna@ledarna.se
www.ledarna.se



LEDERNE (NORWAY)

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



LH - LEDERNES

HOVEDORGANISATION (DENMARK)

Vermlandsgade 67
DK - 2300 KOBENHAVN - S
Tel.: 45/32 83 32 83
Fax: 45/32 83 32 84
E-mail: lh@lederne.dk
www.lederne.dk



MAS - MANAGERS' ASSOCIATION OF SLOVENIA ZDRUŽENJE MANAGER (SLOVENIA)

Dimičeva 13
SI - 1504 LJUBLJANA
Tel.: 386/1 58 98 584
Fax: 386/1 58 98 588
E-mail: manager.association@zdruzenje-manager.si
www.zdruzenje-manager.si





MPA – MANAGERIAL AND PROFESSIONAL STAFF ASSOCIATION (UNITED KINGDOM)



c/o BACM/TEAM - Danum House
6a South Parade
Doncaster - South Yorkshire - DNI 2DY
Tel.: 44/208 462 77 55
Fax: 44/208 315 82 34
E-mail: info@mpa-online.org.uk



SNQTB - SINDICATO NACIONAL DOS QUADROS E TECNICOS BANCARIOS (PORTUGAL)



Rua Pinheiro Chagas, 6
PT - 1050 -177 LISBOA
Tel.: 351/213 581 800
Fax: 351/213 581 809
E-mail: snqtb@snqtb.pt
www.snqtb.pt



SKO – SCHWEIZER KADER ORGANISATION (SWITZERLAND)



Schaffhauserstrasse 2-4
CH - 8006 ZÜRICH
Postfach - CH - 8042 ZÜRICH
Tel.: 41/43 300 50 50
Fax: 41/43 300 50 61
E-mail: info@sko.ch
Web: www.sko.ch



ULA - DEUTSCHER FÜHRUNGSKRÄFTEVERBAND (GERMANY)



Kaiserdamm 31 - DE - 14057 BERLIN
Postfach 191446 - DE - 14004 BERLIN
Tel.: + 49/0 30 30 69 630
Fax: + 49/ 0 30 30 69 63 13
E-mail: info@ula.de
www.ula.de



WdF - WIRTSCHAFTSFORUM DER FÜHRUNGSKRÄFTE (AUSTRIA)



Lothringerstrasse 12
AT - 1031 WIEN
Tel.: 43/17 12 65 10
Fax: 43/17 11 35 29 12
E-mail: office@wdf.at
www.wdf.at

FÉDÉRATIONS PROFESSIONELLES EUROPÉENNES MEMBRES CEC



AECA - EUROPEAN ASSOCIATION OF INSURANCE COMPANY MANAGERS
c/o Fédération CFE-CGC de l'Assurance
43, rue de Provence
FR - 75009 PARIS
Tel.: 33/1 55 07 87 60
Fax: 33/1 49 95 98 28
E-mail: asso.euro.cadres@cgc-assurance.com
www.cgc-assurance.com



ECMF - EUROPEAN COMMERCIAL MANAGERS FEDERATION
2 rue Félix Faure
FR 44400 Rezé les Nantes
Tel.: 33/6 62 82 58 89 ou 33/6 62 66 61 49
Fax: 33/2 72 22 04 12
www.ecmf-europa.eu
info@ecmf-europa.eu



eTIC - EUROPEAN FEDERATION OF MANAGERIAL STAFF IN TECHNOLOGIES OF INFORMATION & COMMUNICATION
C/o CFE-CGC – Pôle Europe
59-63 rue du Rocher
FR - 75008 PARIS
Tel.: 33/6 82 81 30 09
E-mail: contact@etic-managers.eu
www.etic-managers.eu



FECC - EUROPEAN FEDERATION OF MANAGERS IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY
15, rue de Londres
FR - 75009 PARIS
Tel.: 33/1 55 31 76 76
Fax: 33/1 55 31 76 33
E-mail: patrizia.forcina@federmanager.it



FECCIA - EUROPEAN FEDERATION OF MANAGERS IN THE CHEMICAL AND ALLIED INDUSTRIES
56, rue des Batignolles
FR - 75017 PARIS
Tel.: 33/1 42 28 28 05
Fax: 33/1 42 28 12 99
E-mail: info.feccia@feccia.org
www.feccia.org



FECEC - EUROPEAN FEDERATION OF MANAGERS IN THE BANKING SECTOR

2, rue Scandicci
FR - 93500 PANTIN
Tel.: 33/1 48 10 10 50
Fax: 33/1 48 10 10 51
E-mail: carlo.zappatori@alice.it snb@fr.oleane.com
www.fecec.eu



FECER - EUROPEAN FEDERATION OF EXECUTIVES IN THE SECTORS OF ENERGY AND RESEARCH

59-63 rue du Rocher
FR - 75008 PARIS
Tel.: 33/1 55 07 57 00
Fax: 33/1 55 07 57 27
E-mail: pat@bacmteam.org.uk
www.fecer.eu



FEDEM - EUROPEAN FEDERATION OF MANAGERS IN THE STEEL INDUSTRY

Felsbergerstr. 22
DE - 66798 WALLERFANGEN
Tel.: 49/68 31 96 49 29
E-mail: norb.mueller@web.de



FICT - EUROPEAN MANAGERS IN THE TRANSPORT INDUSTRY

59-63, rue du Rocher
FR - 75008 PARIS
Tel: 33/1 55 30 13 35 33/(0)6 65 09 02 52
Fax: 33/1 55 30 13 45
E-mail: fict@live.fr
www.ficteurope.supersite.fr

OBSERVATEURS CEC



CMA - CZECH MANAGEMENT ASSOCIATION (CZECH REPUBLIC)

Podolská 50
CZ - 147 00 PRAGUE 4
Tel.: 42/02 41 43 11 49
Fax: 42/02 41 43 11 49
E-mail: cma@cma.cz
www.cma.cz



ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE
CZECH MANAGEMENT ASSOCIATION



CROMA - HRVATSKO UDRUŽENJE MENADŽERA I PODUZETNIKA CROATIAN MANAGERS' AND ENTREPRENEURS' ASSOCIATION (CROATIA)

Ilica 390a
HR - 10000 ZAGREB
Tel.: 385/14 83 87 09
Fax: 385/14 81 17 87
E-mail: croma@croma.hr
www.croma.hr



ESHA - EUROPEAN SCHOOL HEADS ASSOCIATION c/o AVS Ellen de Jong Nieuwegracht 1

Netherlands – 3512 LB UTRECHT
Tel/ 31/30 236 10 10
Fax: 31/30 236 10 36
E-mail: office@esha.org
www.esha.org



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

Via Taranto, 18
IT -00182 Rome
Tel: 39/06 77 07 68 64
Fax: 39/06 77 07 95 44
E-mail: segreteria@firas-spp.it
www.firas-spp.it



MCM - MONTENEGRIN CONFEDERATION OF MANAGERS (MONTENEGRO)

Trg Republike bb (Podgoričanka III sprat – MBC)
Montenegro, 81000 Podgorica
Tel: 38/269 076 032
E-mail: info@managercg.org



MENEDZSEREK
ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE

MSZ - MENEDZSEREK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE NATIONAL MANAGERS ASSOCIATION (HUNGARY)

Fő utca 68. III. 326
HU - 1027 BUDAPEST
Tel.: 361/225 87 91
Fax: 361/225 87 92
E-mail: menszov@t-online.hu
www.manager.org.hu



SERBIJA ASOCIJACIJA
MENADŽERA

SAM - SERBIAN ASSOCIATION OF MANAGERS (SERBIA)

Smiljanićeva 24, III sprat
11000 BEOGRAD
Tel: 381/11 308 76 04
Fax: 381/11 344 64 61
office@sam.org.rs
www.sam.org.rs