

### **NEWSLETTER**

892015 OCTOBRE-DÉCEMBRE

#### EUROPEAN MANAGERS

Éditorial 1 La CEC et ses 2 partenaires CEC et EMA 3 Négociations européennes 3 Réunions de la CEC 3 Nos membres 4-6		
La CEC et ses partenaires  CEC et EMA  Négociations européennes  Réunions de la CEC  3	SOMMAIRE	
partenaires  CEC et EMA  Négociations européennes  Réunions de la CEC  3	Éditorial	1
Négociations européennes 3 Réunions de la CEC 3		2
européennes 3  Réunions de la CEC 3	CEC et EMA	3
		3
Nos membres 4-6	Réunions de la CEC	3
	Nos membres -	4-6

#### ÉDITORIAL

Le leadership en action.

Dans le précédent numéro de notre Newsletter, nous avions parlé de l'importance d'intégrer la diversité dans la gestion des entreprises et de la nécessité pour les cadres de développer de nouvelles compétences afin qu'ils puissent être en mesure de gérer des équipes de plus en plus complexes.

En fait, le leadership peut se définir comme étant la capacité de diriger efficacement (une équipe, un projet, un département) même dans des conditions de stress et de difficultés inhabituelles. Ce que nous voulons en tant qu'organisation représentant la voix de tous les cadres en Europe, c'est dédier toute notre attention à rechercher comment nous pouvons améliorer constamment les compétences en matière de gestion et de leadership, afin d'amener à une prise de conscience de l'importance de la contribution des cadres dans la société, et de montrer qu'il est essentiel d'avoir un bon leadership en ces temps difficiles.

Notre engagement à faire progresser les questions management est fort: nous avons récemment signé un accord avec l'EMA, l'Association européenne de Management, pour renforcer notre pilier « leadership » et. de concert avec nos partenaires, nous travaillons sur l'organisation d'une conférence internationale sur le leadership qui se tiendra en juin prochain au Monténégro. Dans la perspective de cet événement, nous tenons à préparer le débat avec quelques réflexions et suggestions sur la façon de mettre le leadership action pour améliorer la gestion des relations, basées sur les idées de Mme Honor Cooper-Kovacs, experte internationale en communication, leadership et management.

Améliorer le *leadership*, c'est commencer tout d'abord par veiller

à ce que les cadres ne négligent pas leur vie personnelle (y compris leur santé) en raison de leurs obligations professionnelles. L'équilibre privée-vie professionnelle est une question de première importance pour les cadres et c'est un sujet sur lequel la CEC se penchera attentivement dans le cadre de ses activités de dialogue social. A côté de cela, il est nécessaire que les cadres soient conscients à tout moment de leurs traits de caractère. Ces traits qui représentent leurs atouts, ne peuvent ni être tenus pour acquis ni être les seuls moteurs de leur répertoire en matière de leadership. Ce principe vaut aussi bien pour soi-même, que pour ceux avec qui nous travaillons: ces traits de chacun qui sont parfois interprétés comme des faiblesses peuvent en réalité se révéler bénéfiques pour le fonctionnement de l'équipe. A cet égard, la flexibilité est un élément clé. Enfin, le leadership préconise la mise en commun des perspectives. la production d'idées et le partage précis et en temps utile des retours d'expérience.

Ces brèves considérations ne représentent que l'une des innombrables contributions qui pourrait être apportée dans ce domaine. Nous espérons qu'à travers nos futures initiatives, nous serons capables de répondre au besoin exprimé par les cadres que nous représentons d'apporter plus d'attention aux questions de leadership.



**Ludger RAMME** PRÉSIDENT

### La CEC rencontre la Commission européenne et la CES



De gauche à droite: M. Ludger Ramme, Président CEC, M. Michel Servoz, Directeur-général de la DG Emploi et M. Luigi Caprioglio, Secrétaire général de la CEC.

Mercredi 9 décembre, Ludger Ramme et Luigi Caprioglio, Président respectivement Secrétaire général de la CEC European Managers, ont rencontré Michel Servoz, Directeur général de la DG Emploi, Affaires Sociales et Inclusion de la Commission européenne et son équipe. Il s'agissait d'une première rencontre de présentation de la nouvelle équipe CEC, élue au dernier Congrès de la CEC à Lisbonne.

Ludger Ramme a déclaré : « cette réunion représente pour nous l'occasion d'un échange avec les décideurs de la politique sociale et de l'emploi de toute l'Europe. En tant que partenaire social officiellement reconnu, il est essentiel pour nous de transmettre au plus haut niveau le message des cadres européens, en démontrant leur capacité et leur volonté de participer au débat.

Parmi les thèmes abordés : les priorités de la CEC pour le mandat en cours, les nouvelles initiatives adoptées par la Commission européenne dans le cadre du processus de relance du dialogue social, initié l'année dernière et un échange sur la spécificité du rôle des managers dans le cadre européen.

Dans l'après-midi, M. Ramme et M. Caprioglio, ont rencontré M. Luca Visentini, Secrétaire général de la CES, élu au Congrès de Paris en octobre 2015.

L'objectif de la réunion était de renforcer les bases d'une relation qui est stratégique pour la CEC. Bien que la CEC soit indépendante, c'est dans le cadre de la délégation des employés, dirigée par la CES, que sa participation au dialogue social européen a lieu. « Notre but, c'est d'améliorer la visibilité de la composante des cadres dans la délégation des employés, car nous sommes convaincus que la voix des travailleurs serait renforcée dans son intégralité par la présence de

plusieurs opinions. La diversité est une source de richesse, et non pas forcément de conflit. Et nous sommes heureux d'avoir trouvé dans nos collègues et amis de la CES des interlocuteurs ouverts, à l'écoute et attentifs à nos demandes », ont déclaré les Officers de la CEC.

En conclusion des échanges, les deux parties ont convenu de l'importance de maintenir un dialogue constant et ouvert, dans une approche constructive qui vise au renforcement du dialogue social, à l'amélioration de la confiance mutuelle entre tous les acteurs qui y participent.



De gauche à droite: M Ludger Ramme, Président CEC; M Luca Visentini, Secrétaire général de la CES et M Luigi Caprioglio, Secrétaire général de la CEC.



## La CEC et l'EMA signent un accord de coopération

Le 4 décembre dernier, Ludger Ramme, Président de la CEC European Managers, et Luigi Caprioglio, Secrétaire général de la CEC European Managers, ont participé à l'Assemblée générale de l'EMA, l'association du management européen, à Londres. Lors de cette réunion, les deux associations ont signé un accord de coopération.

Ludger Ramme a souligné que cette signature était plus que symbolique car cet accord permettra à la CEC de s'impliquer davantage dans les questions de management et de développer des activités liées au leadership dans les entreprises.

Le premier résultat de cet accord

sera l'organisation d'une conférence conjointe sur le leadership qui se déroulera en juin prochain au Monténégro.

Luigi Caprioglio a déclaré en conclusion : « L'accord est très important car il permet à la CEC European Managers de se consacrer plus efficacement à ses missions et de mieux répondre aux attentes de ses affiliés ».

EMA est une association paneuropéenne regroupant des organisations de management et des organismes de formation nationales et qui permet aux praticiens de la gestion et aux professionnels d'échanger leurs points de vue, expertises et expériences sur les questions de gestion. Elle développe et promeut des normes paneuropéennes de compétence pour les cadres, et contribue à l'avancement des études dans les domaines de la gestion et du leadership.



La signature de l'accord de coopération avec EMA

#### NÉGOCIATIONS EUROPÉENNES

# La CEC participe aux négociations des partenaires sociaux



Dr. Anna Thoursie - CEC Expert

Dans leur programme de travail conjoint pour la période 2015-2017, les partenaires sociaux européens ont convenu de travailler sur le thème du vieillissement actif et ont lancé une négociation pour la réalisation d'un accord autonome.

La CEC a été invitée à participer au

groupe de rédaction, et a nommé le Dr. Anna Thoursie, économiste en chef de Ledarna (l'association suédoise des cadres membre de la CEC) en tant que représentante. Un séminaire d'information aura lieu le 21 janvier prochain avant le début des négociations.

#### RÉUNIONS DE LA CEC

## Première réunion du groupe de travail sur l'industrie automobile de la CEC

Des experts du secteur automobile des organisations membres de la CEC se sont réunis le 26 novembre à Bruxelles pour commencer à débattre sur des questions d'intérêt commun et créer des synergies pour de futures actions conjointes. L'industrie automobile, qui contribue de façon significative à l'économie de plusieurs pays européens, fait face à plusieurs défis: par exemple, la crise de confiance après le scandale des émissions nocives ou

encore les perspectives de grand développement liées à l'application des technologies de l'information et de la communication dans les voitures.

A l'issue de cette première réunion, les participants ont publié un message en faveur de la voiture électrique en tant que standard technologique pour les besoins individuels de mobilité. Les autorités publiques devraient adopter des

mesures pour soutenir la diffusion de la voiture électrique, et permettre ainsi aux producteurs automobiles de se concentrer sur les aspects techniques qui empêchent une diffusion commerciale plus ample de cette technologie. Le développement de la voiture électrique offrirait en même temps à l'Europe un avantage technologique certain, en aidant notre continent dans la course scientifique globale, et aurait un effet positif sur le climat.



## Une plate-forme pour les cadres des Balkans



De gauche à droite: Mme. Jelena Pavicevic, Vice-Présidente de l'AMM ; M. Milan Petrovic, Président de la SAM, M. Esad Colakovic, Président de la CROMA, M. Budimir Raickovic, Président de l'AMM ; M. Dinos Lambrinopoulos, Président de la HMA et M. Athanasios Roulias, Directeur général de la HMA.

Les 17 et 18 novembre derniers, des dirigeants et des responsables d'associations de cadres de la région des Balkans se sont réunis à Podgorica. A cette occasion, un plan d'action commun appelé « initiative de Podgorica pour une région plus prospère et performante » a été établi.

signataires d'action étaient : M. Konstantinos Lampropoulos, Président de l'Association hellénique cadres (HMA) et de l'Association européenne du management (EMA) M. Esad Colaković, Directeur général de l'Association croate des cadres et des entrepreneurs (CROMA) M. Milan Petrović, Président de l'Association serbe des cadres (SAM) et M. Budimir Raicković, Président de l'Association des cadres monténégrins (AMM).

Parmi les nombreux participants de cette conférence - qui a reçu une large couverture médiatique des représentants des ambassades de Grèce et de Croatie étaient présents.

Cette initiative a reçu le soutien de la CEC European Managers et de son Président Ludger Ramme, mais aussi des collègues de Macédoine et de Bosnie-Herzégovine. Avec les managers de ces deux pays, l'AMM a lancé (et coordonne actuellement) un projet commun visant à la création d'associations nationales de cadres dans les deux pays. L'enregistrement officiel de ces deux associations est attendu d'ici la fin de l'année.

Lors de la conférence de presse, M. Budimir Raicković, Président de l'AMM, a annoncé que les 6 et 7 juin à l'Hôtel Splendid de Budva au Monténégro se déroulerait un Congrès européen sur le leadership, organisé par l'AMM, la CEC et l'EMA. Il a invité ses collègues régionaux à participer à la réalisation de cet évènement pour assurer son succès.

A cette occasion, un accord bilatéral de coopération a été signé entre l'Association des cadres monténégrins - AMM et l'Association hellénique des cadres - HMA : les deux parties signataires se sont engagées dans une coopération future plus étroite et active.



#### ledarna Le leadership de l'avenir Le leadership de l'avenir



Soyez vous-même, ne comptez pas sur les hiérarchies et cessez de traiter vos jeunes employés comme des enfants. Ce sont quelques-uns des résultats des cinq tendances futures que Ledarna présente dans un nouveau rapport. En 2030, nous nous souviendrons de ces 15 prochaines années comme de la période la plus transformatrice que le monde ait jamais connue, explique le Dr Cecilia Åkerblom, l'experte en leadership de Ledarna. Dans un nouveau rapport, Dr. Åkerblom décrit les cinq grandes tendances qui influenceront à la fois les entreprises et le leadership. Les tendances en question sont la mondialisation. la numérisation. la polarisation, la diversité et la nouvelle génération. «L'automatisation du travail, qui suit le sillage de la numérisation, a déjà changé de nombreuses industries et continuera de le faire. Cela exige de nouvelles façons de travailler». En conséquence, quand et où les gens travailleront ne sera pas aussi important. «En même temps, les relations de pouvoir deviendront moins hiérarchiques parce que chacun aura un accès accru à l'information au même moment. Les systèmes hiérarchiques qui ont tant contribué au rôle classique d'un cadre pourront espérons-le, être en voie de disparition », explique le Dr Åkerblom.

Ces changements se traduiront également de plus en plus par des approches plus individualisées des rôles de gestion et de leadership. Le formatage standard afin de monter dans la hiérarchie organisationnelle deviendra moins important. Plus d'individualité et de liberté de choix seront possibles en fonction du fait que nous avons accès à des réseaux professionnels plus

larges ». Une façon de répondre à ce développement est de se concentrer sur la diversité, ce qui est une autre tendance. Selon le Dr Åkerblom, il y a une prise de conscience croissante de l'importance de la diversité, mais nous avons encore un long chemin à parcourir afin de la mettre en pratique dans les organisations. Une autre tendance se concentre sur la nouvelle génération de leaders, dite génération des « Millennials ». Un des aspects qui fait se démarquer cette génération est sa capacité à adopter de nouvelles technologies et à contribuer ainsi, dans une large mesure, à de nouvelles compétences.

«Dans l'ancien modèle, introduisions de manière typique les nouvelles générations à travers un programme de stage dans les entreprises. Mais maintenant, nous commençons à voir ce que nos plus jeunes employés apprécient et veulent créer pour l'entreprise. Ce sera un contraste avec la culture de certaines organisations qui traitent leurs employés comme des enfants plutôt que comme des adultes.



#### Conclusion du projet européen «Include.all»

En novembre 2015, l'Association des managers de Slovénie a officiellement terminé son projet de deux ans intitulé «Include.All» (Vkljuci.Vse), dont le chef de file était le Ministère slovène du Travail, de la Famille, des Affaires sociales et de l'Egalité des chances. Ce projet, cofinancé par la Commission européenne dans le cadre du programme Progress, avait débuté en septembre 2013.

Les activités du projet ont été présentées également Commissaire européenne, Mme Vera Jourová, qui avait souhaité spécifiquement rencontrer la MAS lors d'une de ses visites officielles en Slovénie. La Commissaire a pu constater que les activités mises en place étaient très concrètes et utiles pour le secteur de l'entreprise.

Le projet a également été présenté à la Commissaire. Mme Violeta Bulc. tandis qu'elle recevait de la MAS, le prix Artemida, pour la remercier d'exercer un rôle international manifeste et important d'encourager les femmes participer à la construction de l'avenir européen.

Ce projet avait pour objectif principal d'améliorer la repré-sentation des femmes dans les postes de direction les plus élevés de l'économie et des affaires. L' Association des managers de Slovénie a été le partenaire majeur.

Parmi les différentes activités de ce projet, une conférence internationale a été organisée en février 2015 autour du conte de la Belle et la Bête: « Ne sousestimez pas la force des talents ». La conférence, qui visait à favoriser l'échange de bonnes pratiques, a rassemblé plus de 120 participants de 8 pays. Parmi les 20 conféreninternationaux. figurait également Annika Elias, l'ancienne présidente de la CEC European Managers.



La Commissaire européenne Jourova avec certains des responsables du projet Include.All





## Les nouveaux membres de la ULA : l'EAF Berlin et BPW Allemagne

La ULA (United Leaders Association) s'est élargie à 15 membres. La EAF Berlin - European Academy for Women in Politics and Business est une organisation indépendante sans but lucratif qui promeut l'égalité des genres. Combinant son expertise scientifique avec une expérience de longue date, l'EAF fournit des services de conseil et de développement professionnel. L'organisation élabore des programmes pour aider les femmes et les hommes dans la planification de leur carrière et dans la conciliation de leur vie professionnelle et familiale. Outre ses activités de recherche, l'organisation offre des services de conseil à ses clients issus du monde des affaires et de la politique sur des questions concernant l'égalité des

genres, la diversité et l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

Le membre le plus récent de la ULA est la BPW Allemagne - Business and Professional Women Germany. Cette organisation fédère plus de 40 clubs et réunit plus de 1800 affiliées en Allemagne. La BPW Allemagne soutient l'égalité des chances dans la politique, l'économie, la société et les professions. Son but est de développer à tous les niveaux le potentiel professionnel et de leadership des femmes. Parmi ses membres, on retrouve des femmes dirigeantes influentes, des femmes entrepreneurs, des chefs d'entreprise, des cadres dirigeants, des femmes professionnelles et de ieunes femmes-cadres. La BPW

Allemagne est aussi membre de l'organisation BPW International (la fédération internationale des femmes d'affaires et professionnelles) qui est devenue l'un des réseaux internationaux de femmes d'affaires et de professionnelles les plus influents, avec des adhérents dans 95 pays du monde. BPW International est un membre consultatif du Conseil économique et social des Nations Unies et participe aux travaux du Conseil de l'Europe.

La ULA est particulièrement contente de compter, parmi ses nouveaux membres, ces deux organisations, qui coopèrent avec la ULA sur des sujets tels que les quotas pour les femmes ou l'égalité salariale.



### Les activités de la CIDA entre octobre et décembre 2015

Durant la période d'octobre à décembre, la CIDA a suivi de près les débats concernant la loi de finances 2016. La CIDA a présenté plusieurs amendements à cette loi, qui concernent le développement des compétences de gestion dans les PME et les pensions. La CIDA a été invitée à quatre auditions parlementaires et a organisé des rencontres avec

d'éminents politiciens afin de les sensibiliser aux questions liées à la catégorie qu'elle représente.

Parallèlement, la CIDA a œuvré pour renforcer la voix et le niveau de légitimité sociale des cadres, qui veulent représenter une classe dirigeante du pays, prête à s'engager socialement et en faveur des jeunes.

La CIDA veut promouvoir l'importance d'un modèle d'entreprise, fondé sur de solides valeurs en management, qui puisse rivaliser sur les marchés mondiaux. Pour cette raison, la CIDA est en faveur d'une politique industrielle moderne et novatrice, et de mesures fiscales et économiques qui stimulent l'entrepreneuriat.

#### lederne

## Une recherche montre que le modèle de management scandinave est menacé

Lederne Norvège a mené une recherche qui montre que le modèle norvégien et scandinave de management, basé sur la participation et l'implication des employés dans les principales décisions de l'entreprise, celles-ci faisant l'objet d'un débat ouvert pour être avalisées avec leurs représentants - est fortement menacé par des théories de management plus autoritaires. Il s'agit d'une attaque directe contre un modèle de management et de gestion des affaires qui encourage la confiance et l'engagement au sein

des entreprises, en permettant de réaliser des changements majeurs dans les activités avec le soutien des employés.

Ce changement amènera probablement une nouvelle culture du travail, plus proche de ces nombreux pays, où les conditions de travail difficiles, les bas salaires, les grèves et manifestations violentes sont très courants.

Lederne a été témoin de cette évolution depuis 2008 et a vu s'ouvrir progressivement un débat plus politique sur cette question en Norvège. « Le système scandinave de l'engagement et la participation directe des employés est un succès avéré. Nous ne pouvons pas renoncer à ce modèle et adopter aveuglément des théories de gestion développées pour des cultures et des traditions de travail plus autoritaires » a déclaré Jan Olav Brekke, Président de Lederne, lors d'une conférence organisée le 12 novembre dernier, qui a réuni plus de 500 participants.