



N° 75 - March 2008

The 75th edition of Management Matters

Communication

Un lien est tissé entre la communication interne, externe et les RH

Plus de 120 collègues ont assisté au séminaire organisé par la DG ADMIN et l'Internal Communication Network (ICN), consacré à "La communication interne et l'adhésion du personnel : faire le lien". La moitié d'entre eux était des managers, dont plusieurs de l'encadrement supérieur. Des leçons prometteuses en ont été tirées.

Pendant ces deux journées du 6 et 7 mars dernier, les participants étaient appelés à travailler en groupe autour des cinq thèmes issus de la Communication à la Commission "Une stratégie de communication interne et d'adhésion du personnel pour la Commission – améliorer l'efficacité et construire une bonne réputation à partir de l'intérieur" [[SEC\(2007\)312](#)].

Les managers ont réfléchi séparément au thème de "**la hiérarchie qui communique**", invités par le vice-président Kallas qui les a prévenu : "la communication, c'est comme le vélo : si vous ne pédalez pas, vous tombez !". La conclusion évidente qu'ils ont tirée a été de **répandre la "bonne parole"** : l'encadrement doit accorder une place prépondérante à la communication, cela fait partie de la "bonne politique", et cela doit se faire à **tous les niveaux** du management. Claus Sørensen et Marco Benedetti, les **deux directeurs généraux présents** (respectivement des DG COMM et SCIC), se sont engagés à prendre le bâton du pèlerin et à assurer un suivi auprès de l'ensemble de leurs collègues directeurs généraux. Marco Benedetti a d'ailleurs affirmé que "*tout peut se résumer au management by presence*", voulant dire par là que l'encadrement ne doit jamais être démissionnaire et confirmant la comparaison de Norman Jardine, chef de l'unité "Formation et développement personnel" de la DG ADMIN : "*Communication is a contact sport*".

Le directeur "Ressources et Communication interne" de l'ADMIN, Alain Scriban, a mis en lumière les effets du triangle vertueux constitué par la communication interne, la communication externe et la gestion des ressources humaines : "*contrairement au triangle des Bermudes où tout se perd, dans ce triangle, les effets sont bénéfiques et mènent à un véritable **engagement solide** du personnel*".

Les autres participants ont aussi dévoilé quelques enseignements et bonnes pratiques sur les autres thèmes :

- **Lier la communication interne et la communication externe** : des échanges devraient être encouragés entre les deux réseaux de la Commission s'occupant de communication (l'External et l'Internal Communication Networks), rien qu'en établissant un hyperlien sur leurs sites web respectifs et en organisant des ateliers de réflexion communs.
- **Le "personnel ambassadeur"** : la distinction doit être faite entre les "ambassadeurs quotidiens" qui se sentent motivés pour défendre l'Europe dans une discussion familiale, par exemple, et ceux qui dans le cadre de leur travail, ont des contacts avec un public externe et représentent la Commission. La pratique montre que le personnel a besoin d'être au courant qu'il tient ce rôle et que, dans le deuxième cas surtout, il est essentiel de préparer les gens à cette expérience.
- **L'amélioration des flux d'information** : pourquoi pas un directeur général qui assiste à tour de rôle à toutes les réunions d'unité se déroulant dans sa DG ? Ou qui se taise pendant une réunion avec ses directeurs, jusqu'à ce que tous aient pris la parole ? Des expériences montrent que le résultat est enrichissant. Une DG a aussi présenté ses "heures de la connaissance", qui sont des conférences proposées pendant une heure de travail (et non à l'heure de table !) sur des thèmes choisis par le personnel lui-même. Une autre DG encore offre un buffet avant ces 'conférences de midi' pour faciliter le networking informel au sein de la DG.
- **Suivi et évaluation** : davantage de bonnes pratiques et de données devraient être échangées, et des approches communes à l'évaluation d'activités de communication interne devraient être développées.

Il y avait également quelques présentations externes :

- André de Marco, consultant et enseignant français, a expliqué que les **leviers de motivation variaient selon l'âge**. Ainsi, participer à des projets ou bien gagner sa vie est le plus important pour la tranche des 20-30 ans, alors qu'en tête de liste des + 50 ans figure la considération par la hiérarchie et les collègues.
- Andrew Lambert, directeur du Corporate Research Forum, a rappelé que le défi était d'aller au-delà des bonnes intentions. Il a cité les exemples de l'EPSO qui est en train de faire face rapidement à des réorganisations internes et du JRC où les unités de communications ont adopté une stratégie de communication interne et externe intégrée.
- Russell Grossman, consultant en communication et haut fonctionnaire britannique, considère que la place de la communication interne importe peu dans une organisation – c'est plutôt une question de ce que la communication arrive à produire comme résultat. Il rappelle que 'communication' nous vient du latin **communicare, qui signifie "partager"**. La communication est un acte de partage et notre tâche à nous, communicateurs, est de faire en sorte que ce partage existe bel et bien. Une **chaise autour de la table du comité de direction** ('Management meeting', comme nous l'appelons) : ça, c'est important, le communicateur étant un conseiller de l'organisation.

Enfin, Janette Sinclair, chef de l'unité Communication et gestion de l'information à la DG ADMIN, a conclu en remerciant tous les participants pour leurs contributions, qui permettent de confirmer et d'approfondir l'analyse déjà faite, et de se mobiliser

autour de quelques pistes d'action pour 2008. Elle a mis en valeur les éléments suivants:

- Il est utile de garder en tête la **différence entre l'information et la communication** ; finalement, c'est un peu comme différencier le "quoi" du "comment".
- Les **compétences en communication** s'acquièrent, il est important que le personnel à tout niveau suive des formations pour les maîtriser.
- Le triangle vertueux devrait être développé. Par exemple via des ateliers et présentations en commun entre les trois réseaux de communication interne/externe et des ressources humaines.
- Le "[Manuel des bonnes pratiques en communication interne](#)" datant de 2004 sera **revu** au courant de l'année. Il faudra en parallèle attirer l'attention du personnel sur certaines bonnes pratiques qui existent mais sont méconnues, par exemple la politique en matière d'e-mails.
- La **prochaine version d'IntraComm**, disponible en octobre 2008, augmentera la capacité en outils de collaboration.
- Les résultats du **benchmarking** en communication interne seront bientôt disponibles.
- Un **site pour le personnel ambassadeur** est en cours de développement par les DG ADMIN et COMM.

Le suivi des conclusions du séminaire sera assuré par l'ADMIN.D5 en étroite collaboration avec l'Internal Communication Network. Toute la documentation du séminaire se trouve sur le site de l'[ICN](#) – y figurera aussi le suivi.

Caroline Schickel

EMAS

Managers under Environmental Scrutiny

Modern managers, in public services as well as in private companies, are increasingly "guided" by standards which help them to improve their efficiency, as well as allowing auditors to verify the quality of their management. The Commission has to keep up with best practice in modern management techniques, and the "SPP cycle", "Internal Control Standards" or "Internal Audit" are just some of the tools on which we rely... EMAS belongs to the list as well.

[EMAS](#) (the Eco-Management and Audit Scheme) was adopted as the Commission's environmental management system in 2001. Four services in Brussels (SG, ENV, ADMIN, OIB) have been registered with the [Brussels environment administration](#) under EMAS since the end of 2005. In January 2007, this registration was extended to DG DIGIT. In this way, the Commission not only practises what it preaches, but also imposes a stringent management methodology for achieving environmental actions in each of the registered services. The methodology, called the "Environmental Management System" (EMS), is defined by the ISO14001 norm.

The Commission's [EMAS Regulation](#) requires that the EMS should be fully integrated in the strategic and operational management process of the services using specific tools such as: EMAS policy statement, objectives, indicators and targets, action plans, internal audits, management reviews, external validation audits and public environmental statement.

Different from ISO norms, which guarantee that you have control over the "management process", EMAS requires not only that there is an **efficient** EMS, but also ensures that this process is **effective**, by means of the verification carried out by an external auditor. The audit also checks that the implemented actions have a positive effect on the environment. This means that:

- there has to be continuous improvement in reducing the environmental impacts of the Commission's daily operations (e.g. reducing the Commission carbon footprint or hazardous wastes);
- ALL staff must be actively engaged in the process and
- the results are published for the public on a yearly basis (see the [2007 EMAS Environmental Statement](#)).

The pilot project for implementing EMAS in the Commission, which started in 2002, has shown again that it all comes down to the good old "common sense" principles of success, namely:

- ensure top management commitment;
- set up a central project structure, define clear objectives and targets;
- allocate sufficient human and financial resources; and then
- simply run the P(lan)-D(o)-C(heck)-A(ct) cycle on an annual basis.

The evaluations and external audits that are integral parts of that cycle turn the "common sense" principles into properly measured management performance.

Following the adoption on January 23rd of the Commission's proposals on Climate Change and Energy, Vice-President Kallas and Commissioner Dimas are preparing a long term strategy to **reduce the Commission's carbon footprint**.

However, EMAS **does not come for free**, it has a real cost, not only for investments to be made in environmentally-friendly buildings and technology, but also in human resources and budget for the administration of the EMS and, last but not least, in changing our behaviour towards a more sustainable culture. But should we not be happy to make these investments in the interest of future generations...?

Piet Verleysen, Principal Adviser at DG ADMIN

Ecole européenne d'administration

Nouvelles formations sont pour les chefs d'équipe/d'unité et directeurs

L'année dernière, le Conseil d'administration de l'Ecole européenne d'administration (EAS) a demandé à l'école d'élargir son offre de formation en techniques de management. C'est en accord avec les unités de formation des institutions qu'un programme global et structuré a été conçu et se met progressivement en place pendant 2008.

Au nombre de six, les nouvelles formations répondent à des besoins différents selon le profil des participants et leur niveau d'expérience. C'est en conséquence une gamme complète qui est proposée, à la place du seul programme "MTP" que beaucoup de chefs d'unité ont suivi jusqu'alors.

Une courte introduction sur ces formations s'impose :

- ⇒ Pour le personnel des institutions ayant la responsabilité de gérer des personnes sans être titulaire d'un poste de l'encadrement : **Faites marcher votre équipe !**
 - **4 jours pour** mieux se connaître, apprendre à se situer dans l'équipe, découvrir les outils de communication et les outils de management
 - **Premier cours le 21 avril 2008**

- ⇒ Pour les femmes ayant un potentiel de management : **Vous voulez devenir chef d'unité ?**
 - **5 jours pour** explorer son parcours et ses expériences de management, s'interroger sur son rôle de leader, connaître le rôle d'un chef d'unité dans les institutions européennes, étudier sa motivation, son développement de carrière et apprendre à gérer la transition
 - **Premier cours le 21 avril 2008**

- ⇒ Pour les nouveaux chefs d'unité, à suivre pendant les 3 mois suivant leur nomination : **Réussir comme nouveau chef d'unité**
 - **3 jours pour** donner le bagage nécessaire afin de bien démarrer dans la fonction
 - **Premier cours le 23 juin 2008**

- ⇒ Pour les chefs d'unité avec une expérience d'une à cinq années : **Le chef d'unité performant**
 - **Une semaine de 5 jours ou 2 modules de 3 jours sur** la gestion des individus (gérer et diriger, développer les compétences de l'équipe, préférences et choix personnels élargis) et sur la gestion de groupes et systèmes (gestion du changement, engagement et inclusion de l'équipe, vision et stratégie bénéfiques)
 - **Premier cours le 7 avril 2008**

- ⇒ Pour les chefs d'unité en poste depuis plus de 5 ans : **Le chef d'unité confirmé**
 - **Pour maîtriser** les compétences et techniques les plus récentes en matière de management et de leadership et favoriser l'échange d'expériences et l'apprentissage entre homologues (durée non définie)
 - **Lancement prévu à l'automne 2008**

- ⇒ Pour les hauts dirigeants (directeurs généraux, directeurs, etc.) : **Le Leadership Club**
 - **événements d'une demi-journée** avec orateur externe et ateliers interactifs, suivis d'un déjeuner dans le but d'établir une plateforme interinstitutionnelle et un espace de réflexion sur différents aspects du leadership ainsi que de favoriser la création de réseaux et les échanges.
 - **Premier événement le 16 avril 2008**

Si vous souhaitez plus d'information sur ces nouveaux programmes et/ou savoir comment vous enregistrer : site de l'[EAS](#).

Julie Guégan, EAS

Training

Creating a "talent nurturing" culture: planning, developing and deploying your people

Andrew Mayo, Associate Professor of Human Capital Management at Middlesex University Business School and a regular presenter on the HR Masterclass programme, was back in the Commission on 29 February to deliver a session on the above topic. Andrew's main message was that, if we really believe that **people are our most important asset**, then we should take a more "**asset-centred**" approach to the way we manage and develop the talent we have.

During an interesting and challenging session, he posed some crucial questions related to the way we strategically manage our people, including: **how do we distinguish the different kinds of talent that we have and need in the Commission?; how are we deploying the existing talent that we have?; and how do we ensure it is fully engaged and its potential is fully developed?** Crucial to responding to these questions is **the role that managers play** in creating a "**talent nurturing**" culture.

The starting point in the creation of a "talent nurturing" culture is to identify **what talent we currently have** in the organisation and **what we need both now and in the future**. This is not just a job for the HR profession - managers at all levels in the organisation need to take part, and everyone's talents and ability need to be covered, not just those of the "high-fliers". This involves more than simply the creation and collection of CVs but also of individual **capability profiles**, which highlight **not just what people have done** in terms of education and experience but **what they can actually do**. Once this is known, we can then map this against what we need now and in the future in order to identify the **capability gap**, on the basis of which appropriate **development strategies and plans** can be created. Professor Mayo emphasised that such development strategies will only be successful if they include **actively-managed career paths, supportive relationships, structured job challenges to accelerate development** and **top-level commitment to development plans**.

Another important issue identified was the need to **retain and motivate** the valuable staff we already have in the organisation. The point was made that **the majority of issues relating to staff motivation and retention are under the direct control or influence of the manager** - issues such as **leadership & management style; reward and recognition; the amount of investment in learning; the challenge of the work itself; the nature of the team; and the nature of the workplace**. What we are talking about here is the **culture** created by the manager on the basis of how they behave and what they focus on. The issue of **staff engagement** was highlighted, with the recognition that high staff engagement leads to **greater discretionary behaviour**.

Certain barriers to effective talent management were highlighted, which are applicable not just to the Commission but to any organisation. These include the perceived **lack of time** for managers to invest in talent management; **insufficient demonstration of commitment** from some managers to staff development; a "**silo**" mentality across the organisation; and an **unwillingness to manage performance** effectively through **identifying the top, average and poor performers**.

So, managers, over to you. Are your staff the most important asset you have? If so, what are you doing to recruit the right talent; motivate and keep the staff that you need; and develop them all for the benefit not just of the individuals themselves but also of the Commission.

[Watch Andrew's presentation and read the supporting slides.](#)

Norman Jardine, Head of Unit DG ADMIN A3 "Learning and Personal Development"

Enlargement

A new facility supporting civil society development in the enlargement countries

On 17 and 18 April, the Commission's Directorate-General for Enlargement will host the conference, "Civil Society Development in Southeast Europe: Building Europe Together". The conference's main objectives are to offer civil-society organisations (CSOs) from the EU and the enlargement countries **a platform for networking, exchanging best practices and building partnerships;** and **to disseminate information among civil-society actors** about financial support to civil-society development under the Instrument for Pre-Accession (IPA) and other EU programmes.

This event will bring together some **450 participants**, including the Commissioners Olli Rehn and Janez Potočnik; the founder of the "Open Society Institute", George Soros; and many other high-level representatives of civil-society organisations and the European institutions.

In its annual report, "Enlargement Strategy and Main Challenges 2007-2008", the Commission concluded that *"civil society is an essential element of European public life. Western Balkans countries have made efforts to adopt legislation and strategies that are more favourable to civil society development. Some first steps have been taken towards more participatory democracy. However, civil society remains weak in the region."*

Under the financial instrument for pre-accession assistance (IPA), **a new facility is being created to strengthen civil society development projects in all the enlargement countries.** The new facility will support local civic initiatives aimed at **capacity building**, and partnerships with EU organizations leading **to transfer of knowledge and networks.** It will also fund **visitors' programs** to the EU for civil society representatives from the enlargement countries.

The conference on 17 and 18 April aims at promoting partnership-building among CSOs from the EU and the enlargement countries with a view to carrying out projects under the new facility.

The conference will be **accompanied by a series of cultural activities**, the highlight of which will be a concert, on the evening of 17 April, by the **Sarajevo-based "Youth Symphony Orchestra of Southeast Europe"**, in the Flagey concert hall. The orchestra, founded in 2003 in Bosnia & Herzegovina, brings together young musicians from the different countries in the Western Balkans – a powerful message of reconciliation in view of the region's recent past. **All**

Commission staff are invited to this concert. For **free tickets** send an e-mail to the conference functional mailbox: elarg-civil-society-conferenc@ec.europa.eu

Also as part of the cultural programme around the conference, from 21 to 23 April, the Flagey arts center will host the "**Balkan Film Days**", a showcase of some of the region's best recent films. Tickets are on sale at Flagey from 19 March 2008.

Laura Tarragona-Saez, DG ELARG A2 "Information, Communication"

Best practices

UN: "Being able to see the big picture"

The independent organisation of Commission staff EuReforme organised a conference on 13 March with Antonio Vigilante, the director of the UN Representation in Belgium, who explained how a new dynamism has been created among the staff in the context of the UN internal reform. "The dialogue with the UN gives us the opportunity to learn from another international organisation", says Nico Keppens (AIDCO G8).

Antonio Vigilante explains: "There is never an end of any reform. It has to be constant to remain efficient and is an incremental process." Since 2006 different reforms have taken place in the UN, such as in the field of human rights, of law, of security or in the secretariat administration. "Compared to Mac Donald's or ministries of some of our member states, we have a modest number of staff: just 70 000; so we can work on the idea of System Wide Coherence. But we have also a modest budget, so we are not always able to be more efficient. We try to improve everyone's work step by step", tells Antonio Vigilante, "with very unpredictable members it is even more important, but also more difficult, to act as one organisation."

Vigilante thinks that it is very important to establish "mechanisms which let the staff at all levels feel part of the decisions" to create a "culture of participation". The **360° feedback system** could be an important tool to **fight against demotivation** and get staff back to a **high-level commitment**. "But the bottom-up approach cannot do everything; it should go hand in hand with the top-down approach, working on leadership qualities." In the UN, there have been several high quality **management training courses on feedback culture**, team working and empowerment. Vigilante says: "It is natural that people are never easily ready to accept changes, there always has to be some pressure and political will to do so."

The biggest advantage for an international organisation lies in the staff itself. On the one hand, people working for the UN are highly qualified. Establishing a good selection procedure to find the best professionals is an important part. On the other hand, UN staff is exceptional in its character because they are **motivated by an ideal** and not only by money. So they need less inspiration than others to realise a reform. People are motivated because they understand that it is efficient. In this regard, they are "special officials; they are able to see the "big picture". This helps the organisation and the ideal they are working for. More information can be found on the [UN website](#).

Claudia Bernarding, DG ADMIN D5 "Communication and Information Management"

En bref

- **Action de sensibilisation à l'éthique au sein de la Commission**

La Commission a adopté une communication sur l'éthique à la Commission, afin de diffuser une compréhension uniforme de ces principes d'exigence professionnelle. Une édition spéciale de [Commission en plus](#) y a été consacrée.

- **Chiffres clefs des RH de la Commission**

La DG ADMIN a distribué à tous les managers de la Commission une brochure synthétisant des chiffres utiles à connaître : les fonctionnaires et agents temporaires travaillant à la Commission, par DG, tranche d'âge, sexe et nationalité.

Ces statistiques sont tirés du "Bulletin mensuel statistique du personnel de la Commission", mensuel certes complet, mais pas aussi maniable ou même aisé à la lecture pour les non-professionnels des RH. La DG met donc désormais à large disposition au sein de l'institution des chiffres qui peuvent être facilement extraits pour citer lors d'une conférence, un rapport, etc.

Vous trouverez cette brochure également sur [Pers Admin](#).

- **Cabinet d'Androula Vassiliou, commissaire succédant à Markos Kyprianou**

Le cabinet reste inchangé. La mise en place de la nouvelle commissaire s'est donc déroulée rapidement, sans encombre et avec la bonne collaboration de tous les services concernés (ADMIN, PMO, OIB, etc.)

- **Nominations**

Peter ZANGL, actuellement directeur général adjoint de la DG INFSO, est muté au poste de directeur général de la DG ECHO.

Vittoria ALLIATA DI VILLAFRANCA est nommée au poste de directeur de la direction « Ressources » à la DG REGIO.

Gert-Jan KOOPMAN, actuellement directeur de la direction « Politique industrielle et réformes économiques » à la DG ENTR, est muté au poste de directeur de la direction « Réformes structurelles et stratégie de Lisbonne. Evaluation économique » de la DG ECFIN.

Aristotelis BOURATSIS est nommé au poste de directeur de la direction "Opérations thématiques" à l'Office de coopération EuropeAid.

Rédactrice en chef : Caroline Schickel / 60 709 - caroline.schickel@ec.europa.eu

Editeur responsable : Janette Sinclair / 66674

Cette newsletter électronique est publiée par l'unité Communication et gestion de l'information, DG Admin D5

Editorial team

ANDERSEN Ian (SCIC) - ANDRE-KAUT Martina (COMM) - COLLINS Stephen (BUDG) - EMION Gerard (IAS) - GEMBERG-WIESIKE Alexander (ADMIN) - HERION Valerie (PMO) - HILLBRAND Ursula (SG) - HENDRIX Koen (EPSO) - LESTOQUOIT Olivier (OIB) - LEVASSEUR Christian (ADMIN) - LINDER Christian (ADMIN) - MAMER Eric (BUDG) - MERLETTI Giordano (ADMIN) - MICHALAK-PALARZ Klaudia (OPOCE) - PAQUOT-WITCZAK Natalia (EPSO) - SEGUINOT Marc (OIL) - SHOOTER Neil (DIGIT) - SPEZIARI Frederique (OIL) - TZIRANI Marie (PMO) - CHADWICK Paula (EPSO)

We would like to inform our readers that the articles published in Management Matters reflect the opinion of the respective authors.

The newsletter is intended for managers but other staff members are [welcome to subscribe](#).