

**Zeitschrift:** Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology

**Herausgeber:** Swisscom

**Band:** 77 (1999)

**Heft:** 12

**Artikel:** Le «leadership» : clé du succès pour un changement de culture?

**Autor:** Hubacher, Martina / Hübscher, Hans-Peter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-877082>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Le «leadership», clé du succès pour un changement de culture?

**Evolution et changement sont omniprésents. Partout, il n'est question que d'orientation client, de flexibilité, de valeur actionnariale, de globalisation. Mais qu'est-ce qui change vraiment dans l'entreprise et comment le service de développement du personnel accompagne-t-il les collaborateurs dans cette démarche?**

Chez Swisscom, on réfléchit aux facteurs «extérieurs» qui déclenchent le changement et l'influencent, et aussi aux effets que ce changement exerce sur la culture d'entreprise. Nous nous demandons quelles compétences il

---

MARTINA HUBACHER ET HANS-PETER HÜBSCHER, BERNE

---

faut pour conduire le processus de transformation et quelles sont les activités concrètes qui permettent de façonner cette évolution avec succès.

## L'environnement

Swisscom évolue dans un environnement complexe, fait d'éléments qui interagissent. Répondre aux besoins des clients et maîtriser des défis nouveaux, avec des ressources moindres en temps et en argent, telles sont les conditions données. Toute entreprise de télécommunications se trouve dans un champ de tension à plusieurs dimensions; c'est ce qu'illustre la figure 1.

Tandis que certains paramètres tels que les besoins de la clientèle, la concurrence ou encore la globalisation marquent également d'autres branches, l'économie de l'information vit des mutations particulièrement importantes: la fusion de certains secteurs, par exemple, qui donne naissance à de nouvelles branches de l'industrie. Le domaine des technologies de l'information (électronique industrielle et de divertissement, communications, etc.) se développe toujours davantage et toujours plus vite, en compagnie de l'industrie des services de l'information (produits destinés à l'impression, banques de données, services télématiques, etc.). L'informatique, les

télécommunications et les médias se fondent de la sorte en une seule discipline multifonctionnelle.

## Tendances

L'évolution technologique au sein du secteur des télécommunications se caractérise par deux tendances fondamentales: d'une part, les cycles d'innovation se font toujours plus courts dans les produits et les services. D'autre part, les divers réseaux se rapprochent de plus en plus. Si cette évolution couvre de nouveaux besoins côté client, elle appelle un changement radical au niveau stratégique, structurel et culturel pour les fournisseurs. La figure 2 montre ces tendances.

## Systèmes fermés, systèmes ouverts

Le mouvement de libéralisation et de privatisation entraîne la fin des monopoles et leur transformation en sociétés anonymes, où l'Etat, actionnaire parmi d'autres, ne peut plus défendre ses seuls intérêts politiques mais doit composer avec les intérêts divers de «copropriétaires» qui participent aux décisions, déterminant la stratégie, la structure et la culture de l'entreprise. Les valeurs d'un système fermé (famille, système politique, monopole d'Etat) et celles d'un système ouvert présentent des différences essentielles. La figure 3 montre les aspects positifs et négatifs des deux systèmes.

L'expérience montre qu'au moment d'une transformation radicale, souvent, les valeurs négatives des systèmes ouverts se manifestent d'abord. Perte de confiance, conflits, désorientation et chaos ne sont alors pas rares.

D'où le grand défi, qui consiste à atteindre un équilibre entre les valeurs po-



Fig. 1. Entreprises de télécommunications dans un champ de tension



Fig. 2. Développement de produits et de réseaux

sitives des deux systèmes. Cela implique notamment d'intégrer l'histoire de l'entreprise, afin d'éviter que les aspects positifs du passé ne soient jetés par dessus bord. Les entreprises qui réussissent se construisent une culture forte à partir des valeurs positives des deux systèmes. Les dirigeants assument un rôle porteur dans cette phase de changement et de transformation. Ils sont les «multiplicateurs» des nouveaux comportements et contribuent dans une mesure décisive à la perpétuation des valeurs au sein de l'entreprise.

### Une nouvelle manière de conduire l'entreprise

Un changement en profondeur suppose une autre notion de direction. Le passage d'un système fermé à un système ouvert requiert la conduite, le coaching et, tout particulièrement, un «leadership». Quelle différence y a-t-il entre les compétences du leadership et celles du management?

#### Compétences du leadership:

- définir les visions et les stratégies, et les mettre en œuvre
- former des équipes axées sur des objectifs
- convaincre, enthousiasmer, motiver
- encourager la culture du dialogue
- résister aux incertitudes et à l'équivoque
- réaliser les changements

#### Compétences du management:

- planifier, établir les budgets
- structurer, organiser
- mettre au point et appliquer des méthodes, procédures et systèmes de

contrôle de gestion  
- identifier les problèmes et les résoudre efficacement

Selon un sondage express auprès d'une centaine de cadres moyens et supérieurs de Swisscom, ceux-ci font en ce moment davantage l'expérience des compétences du management que de celles du leadership, aussi bien auprès de leurs collègues qu'en ce qui les concerne eux-mêmes. Pour ce qui est de l'avenir, ils sont tous d'accord pour dire que les compétences de leadership seront de plus en plus nécessaires. Mais cela ne signifie pas que dans les systèmes touchés par des mutations de grande envergure, les compétences de leadership suffisent. Les qualités de management sont d'une grande importance également (pensez au projet expo.01): non pas «ou bien... ou bien...» mais «et... et...». C'est ce que la figure 4 illustre.

### Mise en œuvre de nouvelles valeurs

Pratiquement, comment met-on en œuvre les valeurs et capacités nouvelles? Nous devons définir des qualifications clés, qui soutiennent le processus de transformation. C'est l'instrument qui permet de donner à tous les collaborateurs la même compréhension des dimensions compétence personnelle (p.ex. la flexibilité), compétence sociale (p.ex. esprit d'équipe) et compétence de conduite (p.ex. force de direction et de persuasion).

A l'intérieur de Swisscom, ces qualifications clés sont définies. Elles se rapportent directement aux valeurs qui doivent

sous-tendre notre future culture d'entreprise. En font partie l'aptitude à la communication, l'aptitude à la critique et aux conflits, le coaching des collaborateurs, l'autonomie et l'engagement. Ces qualifications servent de support à des valeurs comme la confiance, la sécurité, le développement ou l'interprétation.

Ces valeurs et ces qualifications clés étant définies, il s'agit encore de les mettre en application. Diverses mesures, que Swisscom a déjà introduites, aident à le faire:

- Une fois par année, toute collaboratrice, tout collaborateur se voit évalué sur ses qualifications clés, dans le cadre de l'appréciation des collaborateurs et collaboratrices (ACC). Sur cette base, on prévoit des mesures d'encouragement individuelles.
- Toutes les mesures prises à l'enseigne du développement des cadres et toutes les mesures définies au plus près des besoins constatés sont fondées sur nos qualifications clés.
- Le recrutement de nouveaux collaborateurs tient compte non seulement des compétences professionnelles des candidates et des candidats mais également des qualifications clés.

Swisscom traverse une période agitée. La dernière enquête auprès du personnel, notamment, le soulignait avec force. Mais nous savons que les phases de mutations profondes sont toujours accompagnées de remous et d'incertitude. De plus, avec cette combinaison de transformation des valeurs et de changement dans la philosophie du management,



Fig. 3. Systèmes fermés, systèmes ouverts: les différences



Fig. 4. Compétences spécifiques de leadership et de management

avec les outils de direction déjà introduits, Swisscom se trouve bien armée pour franchir victorieusement cette étape capitale.

1

**Martina Hubacher**, responsable «Human Resources Development», Swisscom, Berne; **Hans-Peter Hübscher**, remplaçant «Human Resources Development», Swisscom, Berne

#### Sources

Booz, Allen & Hamilton: Telekommunikation in der Welt von morgen  
Gebert D., Boerner, S., Manager im Dilemma: Abschied von der offenen Gesellschaft?  
Kotter J. P.: A Force for Change  
Lenz G., Ellebracht H., Osterhold G.: Vom Chef zum Coach  
Osterhold G.: Veränderungsmanagement

## Zusammenfassung

### «Leadership» – Schlüssel zum erfolgreichen Kulturwandel?

Wandel und Veränderung sind allgegenwärtig. Schlagworte wie Kundenorientierung, Flexibilität, Shareholdervalue und Globalisierung machen die Runde. Was aber verändert sich wirklich in den Unternehmen und was kann die Personalentwicklung dazu beitragen, um Mitarbeitende bei diesem Wandel aktiv zu begleiten? Bei Swisscom machen wir uns Gedanken darüber, welche «äusseren» Elemente den Wandel auslösen und beeinflussen und was für Auswirkungen der Wandel auf die Unternehmenskultur hat. Wir überlegen uns, welche Fähigkeiten es braucht, um den Transformationsprozess zu steuern, und schliesslich, welche konkreten Aktivitäten notwendig sind, um diesen Wandel erfolgreich zu gestalten.

### Nächste Generation der mobilen Videotelefone

Gemeinsam mit einem japanischen Partner (Zuken Co. Ltd.) will Toshiba die MPEG4-Technologie nutzen und eine verbesserte Technik für mobile Videotelefone bis zum Jahr 2001 fertig stellen. Der wesentliche Fortschritt besteht darin, dass bis zu zwölf Bilder pro Sekunde übertragen werden können, dreimal so viel wie bei den bisherigen PHS-Videotelefonen.

Toshiba Corporation  
72 Horikawacho, Saiwai-ku, Kawasaki  
Kanagawa 210, Japan  
Tel. +81-44-549 3000  
Fax +81-44-555 6088

### Japanischer Telekommarkt im Umbruch

Die drei japanischen Telekommunikationsunternehmen DDI (Grossaktionär Kyocera), KDD und IDO (in beiden spielt Toyota Motors die erste Geige) wollen sich zusammenschliessen. Damit wären dann nur noch drei bedeutende Anbieter im Markt: neben dem neuen Joint Venture noch die NTT-Gruppe und die Japan Telecom Group (an der AT&T und British Telecom beteiligt sind). Dem Vernehmen nach soll die Fusion der drei Carrier noch in diesem Jahr erfolgen. Hauptgrund für ein Zusammengehen ist, dass man die nächste Generation der Zellulernetze gemeinsam angehen möchte, deren Investitionssumme auf etwa 9 bis 10 Mia. US-\$ geschätzt wird.

### Software, welche die Interessen des PC-Nutzers registriert

In den Human Media Laboratories von NEC war Software entwickelt worden, die an dem Speicher-, Kopier- und Löscherhalten eines PC-Nutzers dessen Interessen erkennt. 1600 Forscher bei NEC wurden bereits damit ausgerüstet, damit sie besseren Zugang zu den für sie wichtigen aktuellen Forschungsergebnissen im Internet bekommen. Später soll die Software auch für den Breitenmarkt zum zielgerechten elektronischen Einkauf eingesetzt werden.

NEC Corp.  
7-1 Shiba 5-chome  
Minato-ku, Tokyo 108-01, Japan  
Tel. +81-3-3454 1111  
Fax +81-3-3798 1510

mesomatic

# TELECOM MESSTECHNIK

messtechnik aus einer hand



## ANDO

### Optische Messtechnik

- Spectrum-Analyzer
- OTDR
- SDH-Analyzer
- Power-Meter



## TTC

### Telecom Messtechnik

- Frame Relay
- ISDN
- ATM
- SS7
- LAN



## RIFOCS

### Optische Messtechnik

- Modulare Mess-Systeme
- Power-Meter
- Return Loss
- Laser Quellen



## JDS/FITEL

### Optische Messtechnik

- Polarisations Meter
- Prog. Abschwächer
- Noise Source
- ErFa-Verstärker

## JDS/FITEL

### Optische Komponenten

- WDM's
- Circulators
- Coupler's
- Switches
- Attenuators

## FURUKAWA

### Spleissgeräte

- Schnell
- Handlich
- Präzis



hinterbergstrasse 9

6330 cham/switzerland

telefon 041-748 60 22

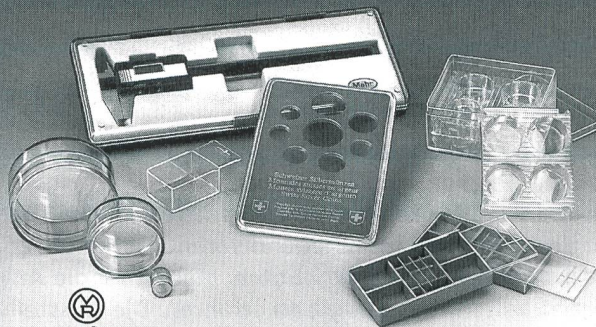
telefax 041-748 60 23

info@mesomatic.ch

www.mesomatic.ch

## Preisgünstige Kunststoff-Verpackungen

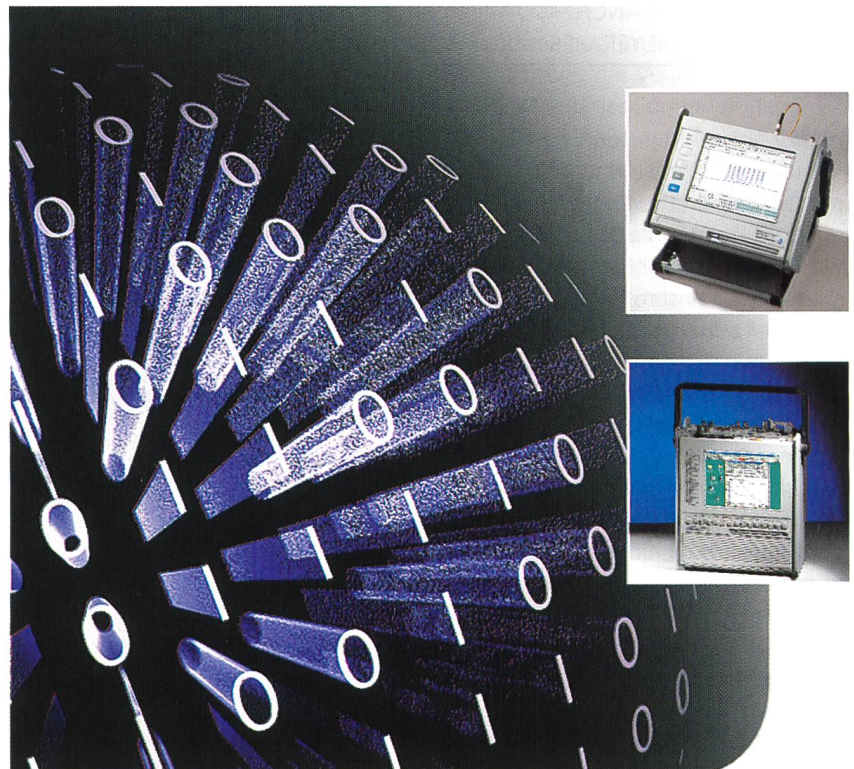
Standardartikel und Sonderanfertigungen



**RENFER**

CH-2543 Lengnau, Tel. 032 / 6521 444

## Wir machen Ihr DWDM-System transparent



Wie testen Sie die Performance Ihrer DWDM-Systeme? Mit der Kombination aus Spektrumanalysator OSA-155 und Advanced Network Tester ANT-20 haben wir die optimale Lösung. Der OSA-155 erfasst Pegel, Wellenlänge und Signal-Rausch-Abstand. Für genaue Analysen (Bitfehler, Alarme, Jitter) kann zusätzlich jeder beliebige Kanal in den SDH-/SONET-Tester ANT-20 geführt werden. Und auch komplette Testabläufe mit Messprotokoll sind möglich.

Interesse? Rufen Sie uns an: +41 31 996 44 11  
oder besuchen Sie uns auf unserer Web-Seite:  
[www.wwgsolutions.com](http://www.wwgsolutions.com)

**WAVETEK  
WANDEL  
GOLTERMANN**  
Communications Test Solutions