

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 50 (1992)

Heft: 3

Artikel: Former des leaders : compétitivité et imagination

Autor: Casse, Pierre

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-140141>

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: 02.02.2026

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

FORMER DES LEADERS: COMPETITIVITE ET IMAGINATION

Pierre CASSE

Professeur

IMD, International Institute for Management Development

Lausanne

“Transmettre le savoir, le savoir-faire et le savoir-être, sans être sûr de rien, sera l'un des plus grands défis des formateurs de demain”

Le défi de l'imprévisible

La fin du siècle est marquée par des transformations socio-politiques tout à fait imprévues et, dans beaucoup de cas reconnaissons-le, incontrôlées, qui remettent en cause l'ensemble des modèles économiques utilisés jusqu'à présent. Tout est à repenser... Néanmoins, le mythe du leader qui sait, comprend et contrôle tout est toujours bien vivant. Nous savons cependant que souvent le leader du secteur privé ou public ne fait que suivre “comme tout le monde” le mouvement en s'efforçant de dégager de ses actes spontanés des leçons qui pourraient lui être utiles afin de faire mieux la prochaine fois (prochaine fois qui sera pourtant immanquablement différente de par l'imprévisibilité des “choses de la vie”).

Le défi fondamental des leaders à venir sera assurément de décider sans savoir, d'engager des actions sans être sûrs et de montrer à leurs collaborateurs la voie à suivre tout en sachant que celle-ci n'est peut-être pas meilleure qu'une autre. L'incertitude demain fera loi. C'est un challenge et une opportunité.

Le monde des affaires est bel et bien en train de vivre une mutation fondamentale et celle-ci exige une reconsideration des schémas traditionnels, y compris une redéfinition du concept des affaires, de la notion du management et du rôle du leader.

Il est incontestable que ce processus de mise au point et de régénération sera fortement influencé par les petites et moyennes entreprises plus flexibles et ouvertes au changement que les multinationales en quête de nouvelles identités.

Voici comment nous voyons personnellement la contribution de ces PME dans la rénovation du monde des affaires, du management et du leadership.

Les affaires

Le premier défi des décideurs est de reconstruire la raison d'être des affaires et de déterminer une vocation dans un monde nouveau. Trois questions essentielles seront de plus en plus posées:

- Que vendons-nous? (ou quel service offrons-nous ?)
- A qui vendons-nous? (ou quels sont nos clients?)
- Pourquoi vendons-nous? (quelle est la fin ultime de nos opérations commerciales?)

Au-delà de ces questions pratiques, le début des années 1990 voit déjà s'esquisser une autre série d'interrogations beaucoup plus fondamentales du type: le monde des affaires est-il le seul et meilleur moyen d'assurer le développement économique de l'espèce humaine? Qu'en est-il de la nouvelle déontologie des chefs d'entreprises et de leurs responsabilités sociale, écologique et culturelle? Comment peut-on améliorer la répartition des richesses et avoir une meilleure justice sociétale et humanitaire?

(Il est intéressant de constater que des initiatives en matière de responsabilité écologique viennent d'être prises par un homme d'affaire suisse propriétaire d'une PME multinationale alors que s'organisait la rencontre internationale de Rio sur l'environnement naturel).

Le Management

Le management ne peut plus se concevoir comme une simple succession d'actes de planification, d'organisation et de contrôle. Le management, c'est plus et c'est différent. Le management demain sera sans doute défini comme le processus par lequel un maximum de personnes d'une entreprise donnée sont informées de ce qui se passe dans l'environnement (les opportunités, les menaces, les transformations démographiques, sociales, politiques et culturelles, l'évolution de la clientèle, de ses besoins et de ses attentes, les activités de la concurrence...), dans l'entreprise (ses forces, ses faiblesses, sa vision, sa stratégie, ses valeurs fondamentales..) et enfin du couplage entre les opportunités qui existent sur un marché de plus en plus global et les capacités de l'organisation.

Le manager de demain devra, sur la base de son intuition, déterminer parmi la masse d'informations disponibles celles qui feront la différence pour son entreprise, choisir les éléments les plus importants, transformer ceux-ci en connaissances, c'est-à-dire en informations signifiantes, et finalement diffuser ces connaissances dans le milieu de travail afin que celles-ci motivent et se transforment en actions concrètes.

Le manager du 21ème siècle sera vraisemblablement appelé à investir une grande partie de son temps dans la gestion du savoir et des connaissances avec la participation maximum de ses partenaires internes et externes.

Peter Drucker, le guru en management américain, l'a très bien pressenti ainsi que, par exemple, le PDG d'une petite entreprise finlandaise (SISU) qui investit 80% de son temps dans la gestion de l'information / connaissance.

Le leadership

Le leadership ne pourra plus, quant à lui, être défini comme la simple dimension humaine du management. Il sera (et est déjà) beaucoup plus. Il consiste en l'art de donner des impulsions afin d'orienter les choix de l'entreprise y compris ses investissements; de mobiliser les énergies et les ressources et de diriger les actions prioritaires de l'organisation en se concentrant sur ce que nous avons personnellement appelé la "gestion des talents" au sein de l'entreprise. En bref, nous voyons trois rôles pour le leader de demain:

- Un champion culturel responsable de la redéfinition des schémas du monde des affaires, de la réalité des organisations et enfin de la vie au travail.
- Un gestionnaire de talents responsable de la découverte, de l'utilisation, de la révélation et du développement des talents professionnels, managériaux et de leadership des partenaires de l'entreprise.
- Un agent de transformation responsable de voir ce que les autres ne voient pas¹, de transformer ces rêves en visions d'entreprise et de mettre au point des stratégies d'intervention afin d'assurer la survie et le succès de l'organisation et de faire en sorte que sa mission économique et sociale soit bien remplie.

Au vu des idées exprimées ci-dessus, il apparaît évident que la réussite des entreprises de demain dépendra essentiellement de la capacité de ses leaders (à tous les niveaux) d'utiliser leur imagination pour tailler, un peu comme des artistes, une forme nouvelle d'être par rapport à la réalité des affaires, de l'entreprise et du travail.

La formation en question

Les exigences d'un monde en mutation impliquent aussi une révision de fond de la manière de concevoir, d'organiser, d'exécuter et d'évaluer la formation dans les entreprises et les organisations². Les modèles d'hier en ce qui concerne le perfectionnement des cadres - managers et leaders - sont obsolètes. Il est temps de remodeler les actes essentiels de la formation interne afin de les rendre plus performants.

Les propos qui suivent visent à apporter des esquisses de réponse aux grandes questions posées par la formation et à tracer des pistes pour les responsables d'entreprises préoccupés par le renforcement de l'efficacité de ses acteurs clés.

Nous sommes intimement persuadés que la formation nouvelle permettra de vitaliser les entreprises et de les rendre plus humaine. Il va s'agir de construire l'acte de formation autour d'une nouvelle vision, d'une stratégie mieux adaptée aux nouvelles idées du

¹ Définition de la vision donnée par A. Roddick, PDG et propriétaire de la firme britannique Body Shop.

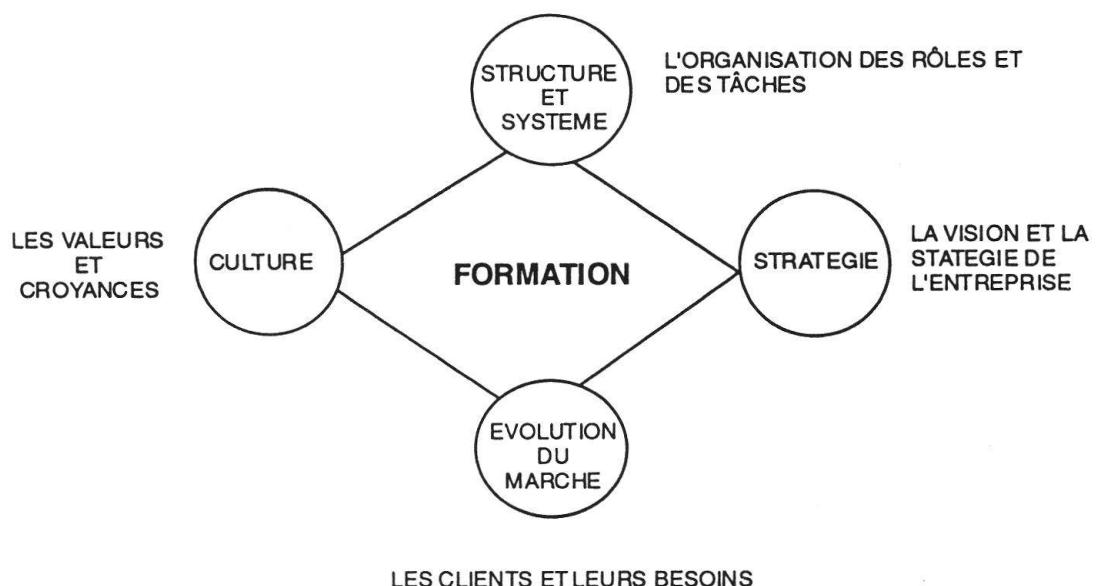
² Voir Casse P., *La formation performante*, Paris, Les Presses du management. 1990.

temps et ce sur la base d'un système de valeurs qui donnera au monde des affaires un nouveau visage.

La formation: instrument stratégique

La formation pensée en tant que mode d'action pour améliorer les performances individuelles, la synergie des équipes et la productivité de l'entreprise ne suffisent plus. Dans un même ordre d'idée, les projets d'assistance aux membres du personnel afin de les aider à se développer, à se préparer à de nouvelles fonctions ou à être plus heureux dans leur milieu de travail, doivent aussi être revus et corrigés.

La formation sera incontestablement appelée à se concevoir et s'articuler autour d'un schéma dynamique qui peut se résumer, pour l'essentiel, comme suit:



En devenant un outil stratégique ainsi qu'un instrument de leadership, la formation prend une place nouvelle dans le processus de gestion de l'organisation. Cette formation nouvelle comporte quelques orientations fondamentales, à savoir:

1. Répondre à un besoin stratégique de l'entreprise.
2. Inventer le futur.
3. Développer un sens éthique et déontologique.

Le besoin stratégique

Il s'agit pour la formation d'appuyer la vision et la stratégie de l'entreprise afin de les rendre plus efficaces à travers le développement d'attitudes et de comportements plus en adéquation avec les objectifs visés. La formation ainsi conçue vient soutenir l'effort stratégique de l'entreprise en fournissant à ses leaders les outils et les systèmes nécessaires à son accomplissement (voir schéma ci-dessus).

La formation est donc organisée sur la base d'une question fondamentale:

Quelles connaissances, aptitudes professionnelles, valeurs et comportements sont-ils nécessaires pour exécuter avec succès la stratégie choisie?

Le but ultime de la formation, dans ce cas de figure, est de renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché, de lui donner une valeur ajoutée par rapport à la concurrence et d'assurer enfin sa survie et son succès.

L'invention du futur

La formation des leaders se concentrera également de plus en plus sur le développement de l'imagination. Inventer ce que pourra être demain deviendra une tâche de plus en plus importante pour les leaders des entreprises, petites et grandes. Ceux-ci devront assurément investir de l'énergie et du temps dans la recherche des scénarios possibles pour "après".

Les leaders des entreprises se transformeront ainsi en champions culturels impliqués dans la redéfinition des schémas économiques, sociaux et culturels relatifs aux mondes des affaires, des organisations et du travail. Pour réaliser cet objectif ambitieux, la formation se devra d'être elle-même originale et intuitive...

Le développement d'un sens éthique et déontologique

La formation devra aussi aider les entreprises dans une action de transformation de ses valeurs internes et externes pour un meilleur respect des personnes, des groupes et des communautés.

Il est incontestable que la responsabilité sociale des entreprises devient, au fil des temps, un élément de débats et de concertations. De l'écologie aux responsabilités morales des leaders, la question se trouve de plus en plus à l'ordre du jour. La formation va devoir, elle aussi s'impliquer dans une réflexion extrêmement délicate sur ce plan et pourtant nécessaire.

Formation et imagination

La formation "catalogue" est morte. Quant aux formations au management et à la performance professionnelle de type classique, elles ne pourront subsister qu'en tant

qu'apports de base précédent ou soutenant une formation plus pointue qui, comme nous l'avons déjà exprimé, touchera directement la stratégie et la culture de l'entreprise.

L'innovation dans le domaine de la formation devra se concentrer, selon nous, sur trois questions critiques ou défis particuliers:

1. Les apprenants.
2. Les formateurs.
3. La formation.

Les apprenants

La formation portera sur les populations suivantes: les cadres supérieurs de l'entreprise, les cadres moyens avec ou sans le potentiel d'accéder à des postes élevés et enfin les cadres du terrain.

Les cadres supérieurs recevront une formation de type stratégique se concentrant sur l'élaboration de la vision de l'entreprise, la création de stratégies répondant à des situations de fortes turbulences, et initiant des transformations culturelles et ... sur le développement d'une nouvelle éthique des affaires. Utilisant les technologies nouvelles (la télécopie, la communication par satellites...), la formation se concentrera sur les comités exécutifs et les directions générales. Elle sera active et débouchera sur des résolutions et actions concrètes. (Nous pensons ici aux entreprises VSL-Losinger, Givaudan-Roure et Ciba-Geigy-France qui ont entamé, avec succès, ce type de formation stratégique).

Les cadres moyens, quant à eux, se verront offrir une formation visant leur préparation à des responsabilités supérieures (management et leadership) ainsi qu'une formation plus pointue concernant la communication, la coopération et la négociation, le tout dans une optique de développement d'un partenariat actif au sein de l'entreprise en vue de mieux diffuser la vision et la stratégie mais aussi de transformer l'organisation en outil d'action économique et social.

Au-delà, ils recevront des formations intensives orientées vers l'avenir et sa construction. Ils consacreront sans doute une partie de plus en plus importante de leur temps à réfléchir au futur et à se préparer à jouer un rôle d'entrepreneur lorsqu'ils seront au sommet de l'organisation (le programme de l'IMD pour cadres moyens - PED - vise exactement ces objectifs de transformation à plus ou moins long terme).

Les cadres du terrain seront appelés à participer à des formations centrées sur la traduction de la vision et de la stratégie en actions concrètes, le management des talents et la relation avec les clients y compris et surtout le renforcement de leur capacité à établir et maintenir un rapport privilégié avec ceux-ci. (La multinationale EKA, en Finlande, a élaboré un programme de formation à l'exécution des options stratégiques afin de faciliter leur traduction en actions concrètes).

Il est enfin à prévoir que de plus en plus d'organisations offriront des formations de base au management et au leadership à des non-managers afin de promouvoir un discours commun et une relation de travail plus productive.

Les formateurs

Un partenariat de plus en plus étroit est en train de se développer entre les responsables de la formation interne dans les entreprises et les spécialistes ou consultants externes. Le partenariat s'articule autour d'un partage de responsabilités où les apports de l'un des partenaires alimentent la réflexion de l'autre et vice versa.

Le formateur interne (qui dans le cas des petites entreprises est généralement le seul interlocuteur pour des raisons de limitations financières), est principalement responsable de :

1. L'identification des besoins de formation liés soit à la stratégie de l'entreprise soit encore à sa transformation culturelle afin d'inventer l'avenir.
2. La sélection des priorités ainsi que de l'élaboration d'une logique d'intervention en vue de transformer favorablement les attitudes et les comportements, les connaissances et aptitudes professionnelles et enfin les valeurs et croyances des managers de l'entreprise.
3. L'évaluation finale de l'impact de la formation et de son suivi sur, non seulement les changements intermédiaires (attitudes, valeurs, comportements...), mais aussi et surtout sur l'efficacité et la productivité de l'organisation et sa capacité à réaliser ses objectifs économiques, sociaux et culturels.

Les consultants externes, quant à eux, font, bien sûr, un apport de compétence professionnelle mais également une contribution d'idées nouvelles présentées sous la forme d'interrogations, de réflexions critiques, de scénarios possibles et de propositions stimulantes, voire provocatrices.

Chargés de l'exécution de la formation sous la supervision des formateurs internes, les consultants ont pour mission principale :

1. D'aider les décideurs de l'entreprise à mettre à jour leur connaissance dans le domaine du management, du leadership et des affaires.
2. D'analyser avec eux les défis liés à l'évolution rapide du monde des affaires, des cultures d'entreprises et de la réalité du travail.
3. De stimuler leur esprit afin de les rendre plus ouverts aux idées nouvelles et plus actifs dans la promotion du changement, la transformation des règles du jeu économique et social et la révision du rôle du monde des affaires en guise de préparation au 21ème siècle.

La formation

La formation va, elle aussi, subir des changements progressifs et révolutionnaires. Nous pouvons, par exemple, imaginer:

- L'élargissement de la formation des hommes et des femmes d'affaires à des domaines étrangers aux pures opérations commerciales et managériales avec le souci nouveau d'éveiller les esprits, de les stimuler et de les brancher sur des réalités plus vastes et complexes (la physique, l'astronomie...) afin de mieux intégrer le monde de la production et de la vente dans celles-ci.
- La formation au management et au leadership de non-managers afin de rendre les discours à la fois plus compatibles et mieux synchronisés et de permettre, enfin, un dialogue plus efficace entre les acteurs des entreprises. (Il semble que le partenariat dont d'aucuns parlent ne pourra se réaliser qu'à cette condition. La même formation pour tous et toutes).
- Le développement d'une formation éthique et déontologique qui permettra au monde des affaires de se donner une conscience sans laquelle il serait sans doute appelé à disparaître. Les leaders des entreprises devront renforcer leur connaissance en matière de jugement moral...
- Une formation conjointe avec les clients et les représentants de la compétition se fera de plus en plus courante pour le plus grand bénéfice, espérons-le, du consommateur et des acheteurs.

Une prospective ultime

Imaginant la formation des entreprises de demain, il nous vient à l'esprit que celle-ci pourrait très bien se développer selon les schémas ci-après:

- Aider les hommes et les femmes à mieux vivre leur vie professionnelle et mieux participer au jeu économique en se libérant progressivement de celui-ci.
- Pousser les limites de notre ignorance en encourageant au sein des organisations et par le biais de la formation, l'apparition de modèles interprétatifs nouveaux de la réalité. La libéralisation des acteurs du jeu économique ne pourra se faire qu'à travers une redéfinition des éléments du jeu et même du jeu lui-même.
- Transformer le sens même de nos relations sociales dans le cadre du travail en les rendant plus riches et plus authentiques. Cela exigera la promotion dans nos entreprises de valeurs nouvelles caractérisées par la confiance, le respect et la considération.

Il est incontestable que le monde des affaires et des entreprises a besoin de nouveaux champions de la formation.