

# “Les outils d’accompagnement au leadership”

Eric GAUTIER

Doctorant Université Panthéon-Assas, Paris II

Catherine VOYNNET FOURBOUL

MCF Université Panthéon-Assas, Paris II



# Les outils d'accompagnement au leadership

## Contexte

De nombreux **outils** sont utilisés par les **consultants** dans leurs prestations en matière d'accompagnement au leadership (Chandler, 1977).



**+ de 200 outils !**

## Objectif

Elaborer **une grille de lecture** permettant de différencier les outils.

## Méthodologie

**Comparaison :**

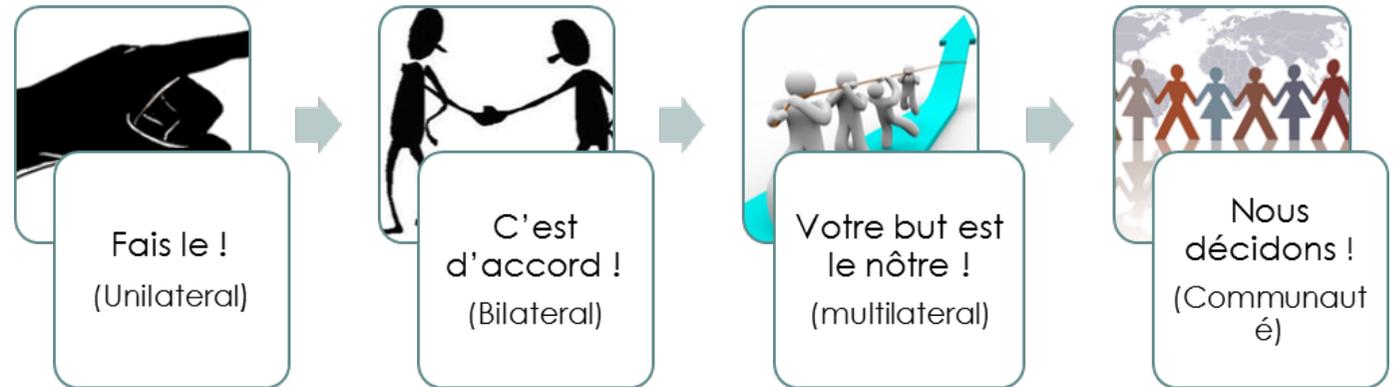
- ✓des fondements
- ✓de l'utilité
- ✓de l'impact

# La facilitation du leadership

## Mise en oeuvre des outils

(Don Chrusciel, 2004), (Perron, 2009)

- Les outils nécessitent des facilitateurs avec une relation forte « consultant – client »



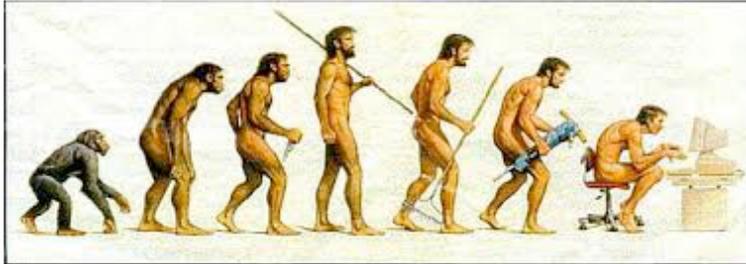
Leadership classique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commandement, urgence</li> <li>• Domination</li> <li>• Contrôle des ressources</li> <li>• Dissymétrie des compétences</li> </ul>

Leadership transactionnel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Récompense contingente</li> <li>• Transaction constructive</li> <li>• Management par l'exception</li> <li>• Actif et passif</li> <li>• Transaction Corrective</li> </ul>

Leadership transformationnel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une influence idéalisée</li> <li>• Un leadership inspiré</li> <li>• Une stimulation intellectuelle</li> <li>• Une considération individualisée</li> </ul>

Leadership spirituel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser les enjeux personnels des autres</li> <li>• Reconnaître la dignité de chacun</li> <li>• Réconcilier les aspects privés et professionnels</li> <li>• Aider les autres à fournir davantage</li> <li>• Rêver et faire rêver</li> </ul>

# Les consultants utilisateurs



## La fonctionnalité de l'outil

*Prolongement de la main depuis la préhistoire, l'outil est devenu le propre de l'Homme qualifié par Benjamin Franklin de "tool-making animal".*

### → Les consultants

spécialistes extérieurs à l'organisation

### → Les "coachs"

accompagnateurs de personnes ou d'équipes



- ✓ A la fois les outils sont porteurs de changement et réflexivité et l'organisation transforme les outils. (David, 1998)
- ✓ Ils ont une dimension symbolique dépassant leurs propriétés initiales.
- ✓ L'outil se transmet via formations et certifications.

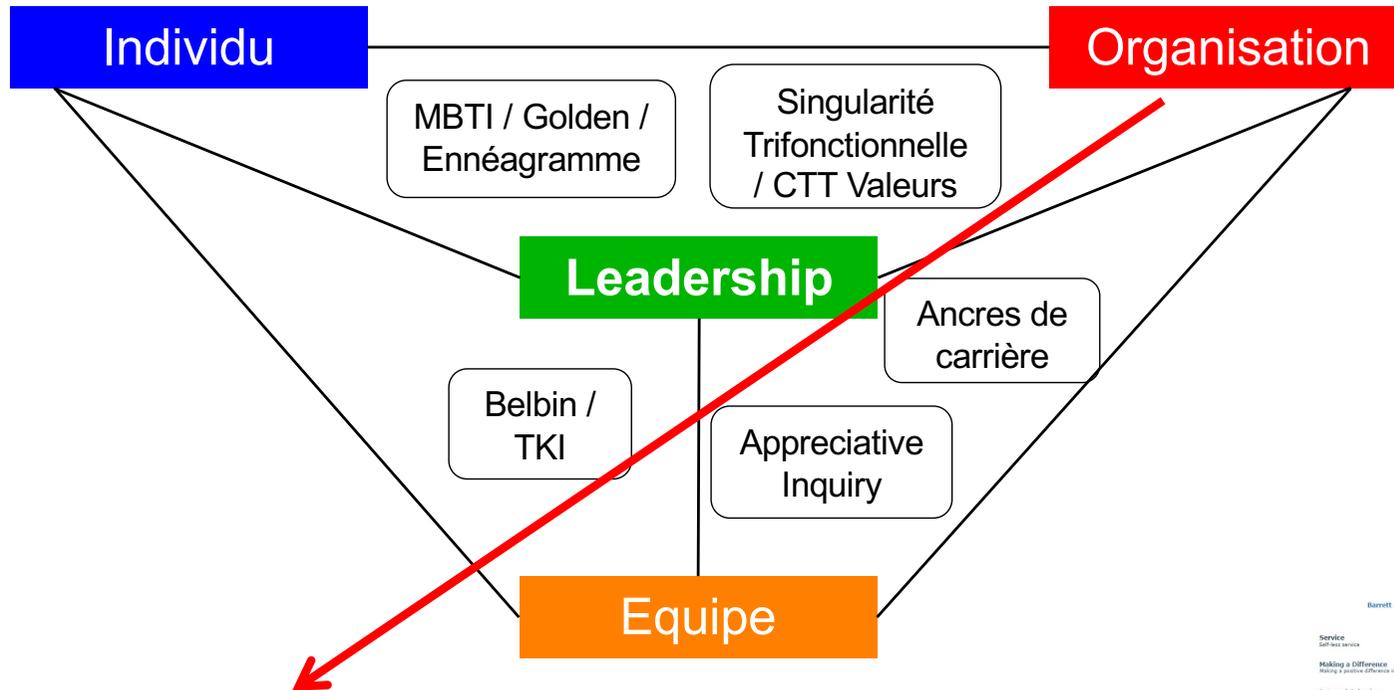
# Quand l'outil est à la mode

- ✓ Sous l'impulsion des managers les outils suivent un chemin parallèle aux modes managériales. (Abrahamson, Fairchild, 1999)
- ✓ Les innovations managériales se doublent d'une innovation des outils.
- ✓ La théorie institutionnaliste et l'isomorphisme (Meyer, Rowan, 1977). L'outil peut être à la mode même s'il n'est pas efficace, pourvu qu'il soit légitime.

**Pour vous, qu'est-ce qui fait qu'un outil est légitime ?**

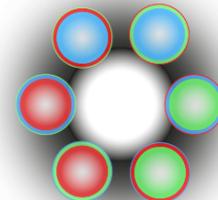


# Les outils qui accompagnent le leadership

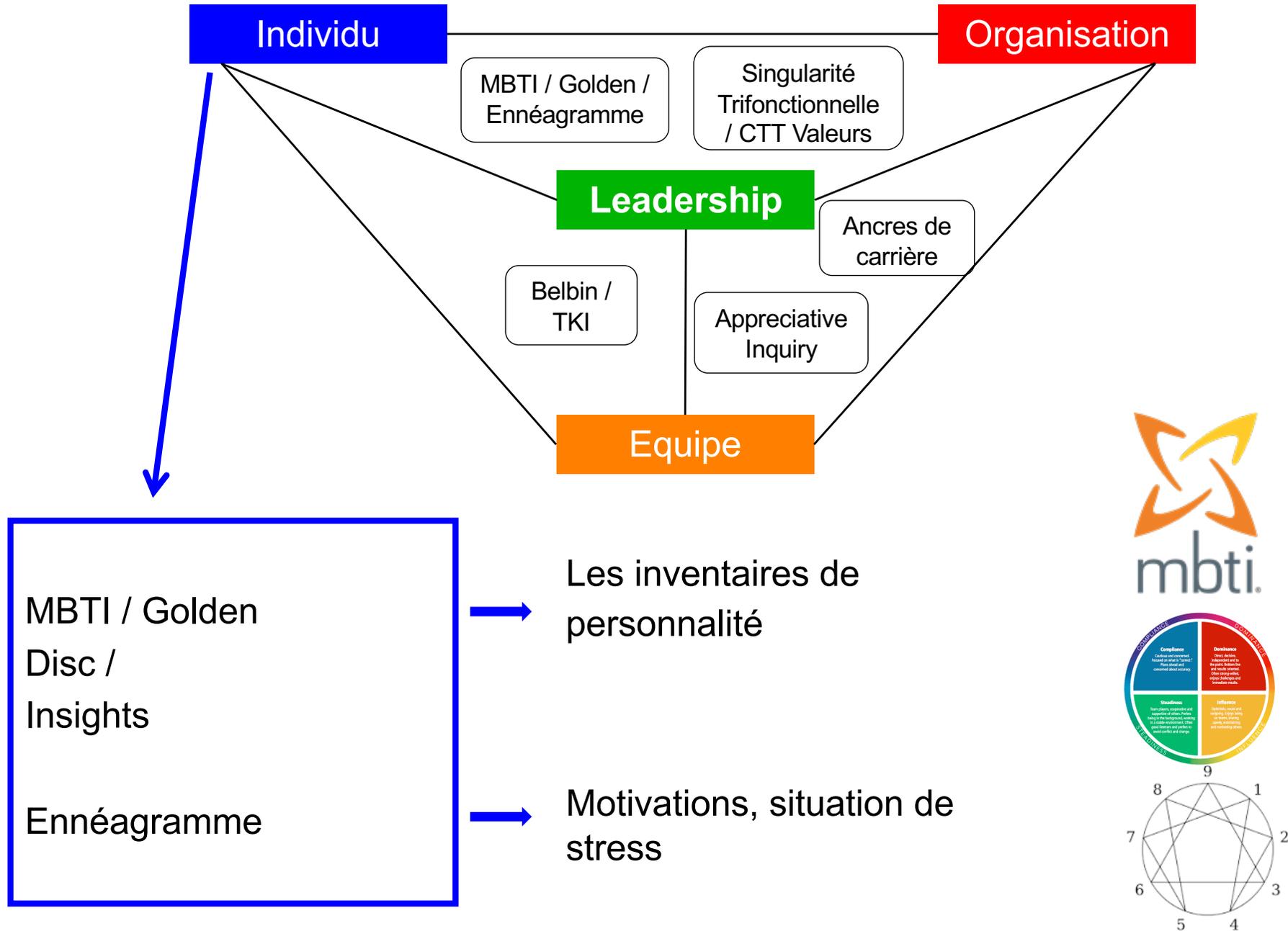


- Cultural Transformation Tool (CTT)
- Singularité trifonctionnelle
- Ancres de carrière

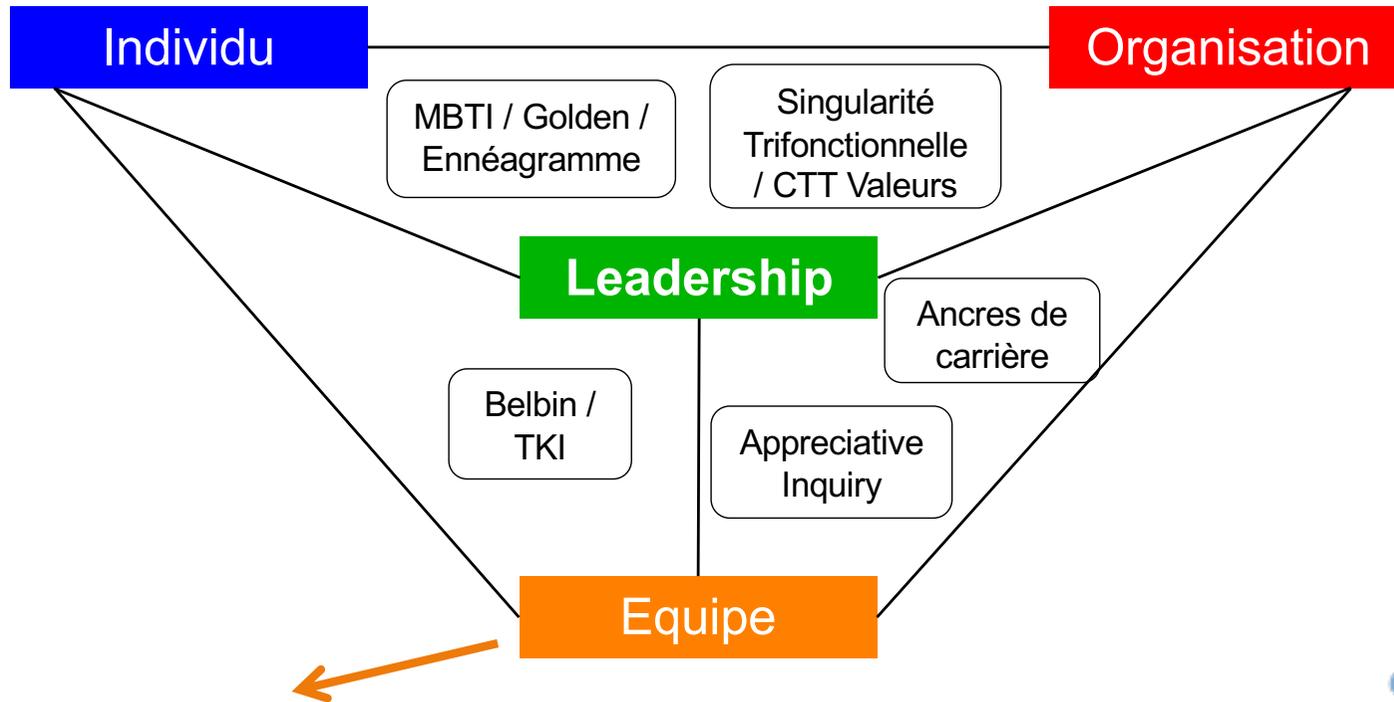
- Valeurs d'une organisation ou d'un individu
- Singularité (les invariants) d'une organisation ou d'un individu
- Carrière et motivations d'un individu



# Les outils qui accompagnent le leadership



# Les outils qui accompagnent le leadership



- Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument
- Belbin
- Appreciative Inquiry

- Gestion des comportements dans les conflits
- Rôles et interactions en équipe
- Processus de découverte collectif





## L'ouverture

- Base scientifique ouverte vs base empirique,
- Consultants universitaires vs praticiens,
- Certification et communautés de pratiques.

## L'évolution

- Ils ne sont pas apparus en même temps,
- Concepteurs, utilisateurs, critiques, commercialisation, accompagnement de l'usage,
- Intégration de la dimension spirituelle.



## L'ergonomie

- Catégorisation : les personnes vont pouvoir s'identifier,
- Forme : couleurs, iconographie pour favoriser le repérage et l'appropriation,
- Coût et temps entrent en compte dans les critères de choix.

## L'utilité

- Transformation vs régulation,
- Utilisation principale vs applications différentes, détournements,
- Complémentarité des outils.

# Conclusion

**Le repérage des outils d'accompagnement au leadership peut s'effectuer selon :**

## **La visée**

- organisationnelle
- individuelle
- interindividuelle

## **Le champs d'investigation**

- identitaire
- spirituel
- personnalité

## **La complémentarité**

avec les outils déjà maîtrisés

## **La certification et la qualité d'accompagnement**

