

LES OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT AU LEADERSHIP

TYPE : papier

PERSONNE A CONTACTER : Eric GAUTIER

LISTE des noms d'auteurs :

Eric GAUTIER
Université Panthéon-Assas, Paris II
Doctorant en sciences de gestion
Maison des Sciences de gestion
1 rue de la Guy de la Brosse
75005 PARIS
06 42 34 43 50
ericgautier31@me.com

Catherine VOYNNET FOURBOUL
Université Panthéon-Assas, Paris II
Docteur en gestion, maître de conférences HDR
Maison des Sciences de gestion
1 rue de la Guy de la Brosse
75005 PARIS
voynnetf@gmail.com

LES OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT AU LEADERSHIP

Eric GAUTIER

Laboratoire de recherche en sciences de gestion Panthéon-Assas (LARGEPA)
Université Panthéon-Assas, Paris II
(France)

Catherine VOYNET FOURBOUL

Laboratoire de recherche en sciences de gestion Panthéon-Assas (LARGEPA)
Université Panthéon-Assas, Paris II
(France)

Résumé :

De nombreux outils sont utilisés par les consultants dans leurs prestations en matière d'accompagnement au leadership. Les types d'apport des outils ne sont pas toujours très lisibles. Notre objectif est d'élaborer une grille de lecture permettant de différencier les outils en procédant par comparaison de leurs fondements, leur utilité et leur impact dans le processus de transformation du leadership des individus et par conséquent des organisations. Pour ce faire une sélection d'outils est établie selon plusieurs critères qui amènent à évoquer les rôles en équipe, la gestion des conflits, les types de personnalité, la singularité, les pratiques collaboratives, les valeurs.

Mots-clés : outils, leadership, comparaison, organisation, équipe

INTRODUCTION

De nombreux outils sont utilisés par les consultants dans le cadre de prestations de conseil aux organisations (Chandler, 1977). Leurs apports ne sont pas toujours très lisibles. Ils ne se situent pas au même niveau d'ambition ou d'analyse (organisation, personne, équipe) et ont des objets différents : mieux se connaître, améliorer sa relation à l'autre, manager et motiver les personnes, accompagner le changement, résoudre les conflits, favoriser la cohésion, améliorer le leadership et la performance, contribuer à la transformation. Ces outils sont à distinguer des tableaux de bord de gestion ou prospectifs et de ceux de la gestion des ressources humaines comme le référentiel des emplois et des compétences. Prolongement de la main depuis la préhistoire, l'outil est devenu le propre de l'Homme qualifié par Benjamin Franklin (1778) de "tool-making animal".

L'objet du papier est de présenter un positionnement des outils d'accompagnement au leadership utilisés par des consultants et coachs.

Pour accomplir ce travail de repérage, une sélection de certains outils est établie selon plusieurs critères : 1) leur audience (ils sont largement utilisés par les praticiens) 2) leur base scientifique (ils sont liés à la recherche) 3) leur orientation en termes de leadership 4) leur contrôle (ils font l'objet de formation et de certification permettant d'assurer une utilisation et mise en oeuvre adéquate).

A partir de cette sélection, notre objectif est de procéder par comparaison de leurs fondements, leur utilité et leur impact dans le processus de transformation du leadership des individus et par conséquent des organisations, afin d'élaborer une grille de lecture permettant de différencier les outils.

1- PROBLÉMATIQUE

1-1 LA FACILITATION DU LEADERSHIP

Le leadership est un champ en grande évolution et l'on en distingue plusieurs types : 1) le leadership classique par lequel le leader commande et contrôle les autres, en exerçant un pouvoir de coercition 2) le leadership transactionnel, marqué par un processus de consultation et de négociation au cours duquel le leader influence ses équipiers pour accomplir certains devoirs en échange de récompenses spécifiées (Bass, 1985, 1999) 3) le leadership transformationnel marqué par une stimulation intellectuelle, qui inspire et encourage les suiveurs à devenir plus innovants et créatifs 4) le leadership spirituel qui se pose dans un cadre vertueux dans une préoccupation d'attention à l'autre (Beazley, 2002) (Voynnet-Fourboul, 2011). Ces différentes formes de leadership appellent le plus souvent des accompagnements par des consultants, coachs ou mentors qui peuvent avoir recours à des outils les aidant à soutenir le développement du leadership des personnes.

Ces outils supposent une appropriation par les acteurs ; or l'appropriation de l'outil est une variable qui peut entrer en ligne de compte pour évaluer le potentiel de l'outil. Selon Serge Proulx (2001), l'appropriation signale une maîtrise cognitive de l'outil, une intégration significative des apports de l'outil dans l'agir de l'acteur, une capacité à créer rendue possible par son usage. L'outil signifie alors plus que son substrat formel (Grimand, 2012) et implique des registres d'action qui vont lui donner sens par un processus jamais totalement prévisible. Des détournements d'usages peuvent avoir lieu par rapport à ceux initialement prévus par les concepteurs. La valeur d'un outil dépasse ses propriétés intrinsèques pour intégrer des capacités créatrices interprétées par les usagers.

Ces outils vont le plus souvent être mis en oeuvre d'une façon bien différente de celle qui consistait à administrer un test par exemple. Ils supposent au contraire que des facilitateurs agissant dans le registre de la maïeutique accompagnent les acteurs non pas dans les contenus mais dans les processus. L'acteur accompagné pour développer son leadership est en mesure d'identifier ce qui fait problème en tant qu'expert de la situation. Le facilitateur de par sa position extérieure, de distance avec la situation, de neutralité sur le contenu sur lequel il s'empêche toute prise de position, construit une relation de confiance avec les acteurs. La relation entre le consultant et le client a besoin de devenir intime pour installer un processus continu et plus en profondeur (Don Chrusciel, 2004). L'évolution du leadership fait appel aux qualités de facilitateur des consultants qui s'adresse à la subjectivité des acteurs, à la représentation qu'ils se font de la réalité et non la réalité elle-même (Perron, 2009).

1-2 LES CONSULTANTS UTILISATEURS D'OUTILS

1-2.1 LES CONSULTANTS ET "COACHS"

Le marché du conseil en leadership peut se segmenter ainsi 1) le conseil aux entreprises et aux institutions : stratégie, management, organisation 2) le conseil aux individus avec le coaching.

Le consultant est un spécialiste extérieur à l'organisation qui intervient pour avis au sujet d'une question, pour aider à résoudre un problème précis ou non déterminé ou pour accompagner la mise en oeuvre de recommandations. Il se réfère peu à un savoir académique, tire des conclusions de ses observations et les transfère d'organisation en organisation. C'est avant tout un savoir empirique. Toutefois dans les années 1970 le Boston Consulting Group a élaboré des théories et en a fait des produits : "la courbe d'expérience", la "matrice BCG" qui sont enseignés dans les grandes écoles de commerces et en sciences de gestion. Il en est de même pour de nombreux modèles : 7 S de McKinsey, la chaîne de valeur, les 5 forces de Porter, Kotter.

La Société Française de Coaching définit le coaching comme "l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels". Il s'agit d'un processus d'apprentissage expérientiel (Cloet & Vernazobres, 2011).

Le coach possède des connaissances pratiques et théoriques qu'il est capable d'explicitier au bénéficiaire. La profession est peu réglementée mais il existe différentes formations au coaching en université, grandes écoles de commerce ou en institutions privées. Les coaches se regroupent au sein d'associations pour établir un code de déontologie, des procédures d'accréditation, des labels de qualité et des référentiels de compétence.

1-2.2 LA FONCTIONNALITÉ DE L'OUTIL

Selon Moisson (1997), il existe quatre grands types d'outils de gestion 1) les outils de mise à niveau de l'entreprise dans un domaine (qualité, gestion de production) 2) les outils d'investigation (audit, diagnostic) 3) les outils d'accompagnement du changement 4) les outils d'exploration du nouveau (expérimentation de nouvelles pratiques). Les outils d'accompagnement au changement aident les managers à prendre des décisions dans une situation complexe quand une solution évidente ne s'impose pas. Les outils de développement du leadership peuvent caractériser ces différents volets.

Les outils sont porteurs de changements et favorisent l'exercice de la réflexivité en questionnant les cadres de référence dominants de l'organisation. Simultanément, l'organisation transforme les outils (David, 1998) qui ne peuvent pas être ou rester totalement universels mais s'adaptent à des logiques locales.

Les outils de leadership ont une dimension symbolique qui dépasse leur propriété intrinsèque. Cela signifie que la description de leurs propriétés est insuffisante pour évaluer leur portée réelle conditionnée à la fois par la valeur ajoutée du facilitateur et la réceptivité de l'utilisateur.

Au delà de sa dimension structurelle, la dimension processuelle répond à la modalité "de la manière de s'en servir". L'usage peut résulter d'une tradition avec une transmission. C'est dans cette dimension qu'interviennent les formations et certifications avec des coûts et une durée d'appropriation variables.

1-3 QUAND L'OUTIL EST A LA MODE : LES MODES MANAGERIALES

Selon Abrahamson & Fairchild (1999), les techniques de management progressent au fil du temps et fondent de nouvelles normes lesquelles créent un marché. Les managers dans leur recherche d'efficacité sont sensibles à ces évolutions et font suivre aux outils quand ils choisissent de les utiliser, un chemin parallèle à celui des modes managériaux c'est-à-dire des "croyances collectives relativement passagères" (Abrahamson & Fairchild, 1999) qui le plus souvent connaissent un cycle de vie et un déclin mais peuvent aussi s'institutionnaliser.

Ces modes managériaux reposent parfois sur des vérités peu étayées. Les outils qui vont être mis en oeuvre ne reposent pas toujours sur des fondements scientifiques solides. Certains sont élaborés à partir d'une expérience d'un cas unique sans qu'il y ait eu une investigation consistant à relier réflexion, actions et contextes ; les modes managériaux donnent de l'espoir dans des situations et

ont pour intérêt d'interroger, d'amener les personnes à se poser des questions (Thévenet, 2003). Néanmoins l'intérêt de l'outil est de signaler par sa raison d'être, l'intention de répondre à des enjeux, des difficultés d'adaptation.

La théorie institutionnaliste ainsi que l'isomorphisme sont précieux pour comprendre ce phénomène de mode. Selon Meyer et Rowan (1977), l'isomorphisme avec les institutions environnantes pousse les entreprises à incorporer des éléments plutôt légitimes extérieurement qu'efficaces. Cela laisse à penser que les outils n'ont pas nécessairement besoin d'être efficaces pour être utilisés. La question de leur légitimité devient centrale. D'où un outil peut-il tirer sa légitimité ? Nous pouvons explorer la voie de la base scientifique comme source de légitimité.

DiMaggio et Powell (1983) distinguent trois mécanismes de changement isomorphique : l'isomorphisme coercitif, qui provient d'une influence politique et du problème de la légitimité, l'isomorphisme mimétique, qui résulte de standardisation des réponses face à l'incertitude, l'isomorphisme normatif associé à la professionnalisation. L'isomorphisme mimétique et normatif présente dans notre cas une place non négligeable : la dimension mimétique est marquée par le fait que la nécessité de développer les talents s'impose à la majeure partie des organisations qui standardisent ainsi les réponses en matière d'accompagnement et donc d'outils. La dimension normative s'exerce via l'apparition de formules certifiantes qui permettent de différencier les outils, et surtout de préparer les formateurs, consultants et coachs à leur utilisation.

Les innovations managériales se sont doublées pour certaines d'emploi d'outils d'accompagnement des transformations individuelles et organisationnelles. Toutes les innovations managériales ne supposent pas néanmoins la production d'un outil spécifique. Les innovations également évoluent depuis les années 60 (grille managériale, brainstorming, théorie X et Y, management par objectifs) du leadership sous une forme individualisée vers des innovations plus collectives et structurelles (diversification, décentralisation, cercle de qualité, excellence, MBWA, organisation matricielle) ensuite vers des innovations plus normatives (benchmarking, standard ISO, juste à temps, réingénierie) puis vers des innovations technicistes (ERP, digitalisation, organisation virtuelle) et vers des innovations plus spirituelles (organisation apprenante, diversité, développement durable).

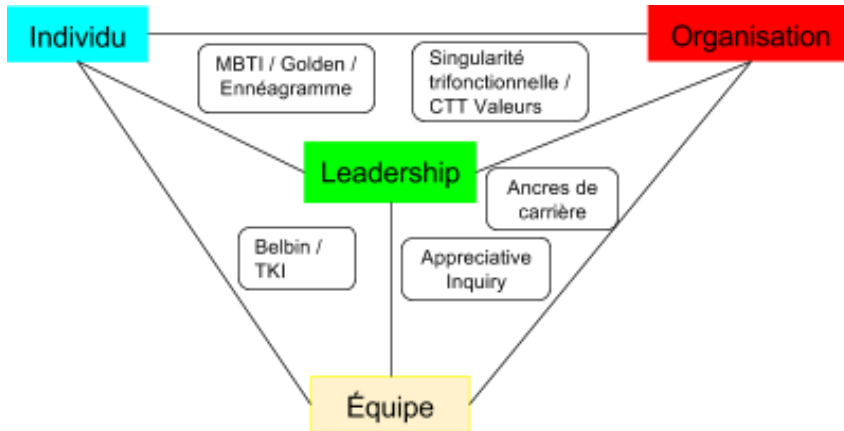
2- PRÉSENTATION DES OUTILS

MÉTHODOLOGIE

Il existe de très nombreux outils : ils peuvent être classés en cinq grands thèmes de la gestion : stratégie, organisation, management, changement, développement personnel (Autissier, Giraud, Johnson, 2015). Une autre voie consiste à examiner les outils qui accompagnent plus spécifiquement le développement du leadership dans les organisations et qui font l'objet d'une formation et /ou d'une certification auprès des facilitateurs chargés de les employer.

Les outils qui accompagnent le leadership peuvent être catégorisés en trois approches : organisationnelle, individuelle et interindividuelle. Pour chacune de ces catégories, des outils sélectionnés sur la base d'un échantillon de convenance

vont être présentés dans leur fondement, leurs objets, leur particularité. Ce sont des outils connus et utilisés dans nos enseignements en vue de préparer les futurs managers ou d'accompagner les managers. Ensuite une comparaison des outils sera produite selon quatre thèmes : l'ouverture, l'évolution, l'ergonomie et l'utilité des outils sur la base de retours d'experts certifiés employant ces outils.



2-1 LES OUTILS A VISÉE ORGANISATIONNELLE

Trois outils sont retenus dans cette catégorie : si leur clé d'entrée est organisationnelle, en revanche les applications qui en dérivent sont clairement orientées vers le leadership.

2.1.1 CULTURAL TRANSFORMATION TOOL (CTT)

L'outil de transformation culturelle "Cultural Transformation Tool" (CTT) (Barrett, 1998) est un modèle qui décrit sept "niveaux de conscience" pour les organisations, les personnes et les dirigeants. Le modèle est inspiré de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow appliqué à la conscience. Richard Barrett concepteur du CTT, en catégorisant les valeurs, a ajouté trois niveaux supplémentaires qui constituent les niveaux spirituels de conscience : le modèle CTT partage ainsi avec la théorie intégrale de Wilber (2008) un domaine non couvert par de nombreux autres modèles éprouvés de développement organisationnel.

Depuis ce modèle de base du développement de la conscience dont la visée était de mesurer les valeurs d'une organisation, plusieurs applications ont été déclinées : l'évaluation des valeurs d'une nation et a contrario d'un individu, d'un leader.

Tous ces outils sont utilisés pour identifier les caractéristiques des valeurs d'une entité dans une optique de compréhension, d'évolution et donc d'accompagnement. Il est aussi possible de relever les domaines de dissonance potentielle, entre les valeurs de l'individu (ou des individus) et celles de

l'organisation (réelles ou désirables). Ces mesures visent à identifier des «signes vitaux» de l'organisation ou de l'individu.

2.1.2 LA SINGULARITÉ TRIFONCTIONNELLE

L'outil a pour objectif de saisir la singularité des organisations, des dirigeants et des équipes et de la classer en six noyaux. L'outil permet une révélation de l'identité organisationnelle au sens de ce qui est "central, durable et distinctif au sein de l'organisation" (Albert et Whetten, 1985). La singularité est donnée à l'entreprise par son fondateur (Schein, 1983) et est invariable tout au long de son histoire (Mathieu et Monneyron, 2015). Patrick Mathieu concepteur de l'outil a vérifié le positionnement de marques d'une centaine de marchés dans ce modèle. Cet outil est utilisé pour manager les équipes : chacun a sa propre singularité et peut mieux connaître celle de l'organisation qu'il sert.

En intégrant cette mécanique identitaire, l'outil met l'accent sur l'alignement des choix stratégiques et ouvre la voie de l'élucidation des dysfonctionnements managériaux et stratégiques qui ne sont pas liées à des erreurs techniques mais explicables par des erreurs identitaires.

La singularité est établie par l'analyse des discours des managers et les messages de communication de l'organisation à l'aide d'une base de données constamment enrichies de mots et expressions. Parmi les applications, l'outil est utilisé pour analyser la singularité des états, des villes et de leurs dirigeants.

2.1.3 LES ANCRES DE CARRIÈRE

L'ancre de carrière émane des travaux de recherche d'Edgar H. Schein dans les années 1970. Il caractérise les valeurs essentielles qui fondent les choix d'évolution d'un individu au cours de sa carrière professionnelle. L'utilité en leadership est centré sur la carrière et les motivations. L'identification des ancres de carrières donne le moyen aux personnes d'orienter leurs choix et de s'assurer qu'ils sont compatibles avec leurs besoins. Des travaux complémentaires (De Long, 1985) ont produit un instrument de mesure de huit ancres. La recherche a permis de dégager deux ancres supplémentaires (Wils, Wils, Tremblay, 2010).

2-2 LES OUTILS A VISÉE INDIVIDUELLE

Les approches liés à la personnalité sont nombreuses et très répandues. Nous avons retenu les inventaires de personnalités ainsi que l'Ennéagramme.

2.2.1 LES INVENTAIRES DE PERSONNALITÉS : MBTI / GOLDEN / DISC / INSIGHTS

Les types de personnalité sont la base des travaux du psychologue suisse Carl Jung (1921) et l'outil MBTI est le premier questionnaire opérationnalisant cette théorie (Briggs et Myers). Jung, psychanalyste à l'origine disciple de Freud, a réalisé que le comportement pouvait être catégorisé selon les attitudes préférentielles des personnes. À partir des années 1940, C. Briggs et I. Briggs Myers ont commencé à développer le MBTI (Myers et Briggs Type Indicator), un questionnaire détaillé pour mesurer les Types Psychologiques qui a été affiné

et amélioré au fil des ans. Pour quatre dimensions (énergie, perception, jugement et style de vie) il existe seize types différents de personnalité. D'autres questionnaires ont été mis en oeuvre dont celui de E. Golden qui lui aussi donne lieu à une approche certifiante. Ce dernier questionnaire intègre la cinquième dimension du modèle OCEAN des "Big Five" lié au stress. Les outils utilisant la théorie des types psychologiques même partiellement sont nombreux (DISC, Insights). Ils permettent d'identifier facilement quatre à cinq dimensions de la personnalité et comprendre les différences en termes de comportements, de réfléchir sur soi, de travailler son comportement en évaluant ses forces et faiblesses, son style personnel, d'envisager son évolution, de comprendre les mécanismes interpersonnels et les modèles de rôle de l'entourage, d'interpréter les processus d'influence. Cet outil sert de base aux démarches de développement personnel et de coaching et peut aussi être utilisé dans l'accompagnement d'équipe.

2.2.2 L'ENNEAGRAMME

Dans la typologie de l'Ennéagramme les individus sont tenus à l'un des neuf types de catégories dont chacun représente un moyen préféré ou habituel d'interagir avec le monde (Sutton, Allinson, William, 2013). A chaque type est associé un nombre et les types sont disposés dans un circumplex qui illustre la dynamique du système. L'une des promesses potentielles des fonctionnalités de cette typologie est qu'elle capte une partie du changement des caractéristiques personnelles d'un individu lorsqu'il est en situation de stress. L'outil est un outil de connaissance de soi qui permet de comprendre les motivations à la base des comportements.

2-3 LES OUTILS A VISÉE INTERINDIVIDUELLE

Dans ce registre se situent les outils permettant d'améliorer les interactions comme le TKI ou de mieux comprendre les rôles en équipe comme le Belbin.

2.3.1 LE TKI

Cet outil de gestion des comportements dans les conflits a été mis au point en 1974 sur une population de 339 cadres supérieurs et moyens américains, par deux chercheurs de UCLA, Ralph Kilmann et Kenneth Thomas. Il s'avère que les cinq comportements identifiés dans les conflits (évitement, accommodation, rivalité, collaboration, compromis) sont liés à deux dimensions Jungiennes l'orientation de l'énergie (extraversion/introversion) et le jugement (pensée/sentiment). Ils ont longtemps hésité et choisi de ne pas divulguer leur questionnaire dans leur premier papier de recherche afin de le réserver comme un outil de formation managériale. Cet outil est distribué par CPP de même que le MBTI. Il a été traduit en plusieurs langues, adapté à la féminisation dans les années 80 et utilisé par plus de 60 000 personnes. Des stratifications par ethnicité, âge, niveau organisationnel, région complètent l'outil. Une extension a vu le jour en Europe pour vérifier la stabilité cross culturelle de l'outil. Il est utile pour améliorer la communication, la capacité de persuasion et d'influence, accroître l'efficacité des équipes et l'engagement des personnes.

2.3.2 LE BELBIN

L'approche Belbin (Belbin Team Role) repose sur un questionnaire permettant de repérer l'un des neuf rôles que l'on joue en équipe (Belbin, 2004). Un rôle d'équipe décrit un modèle de comportement caractéristique de la manière dont un membre de l'équipe interagit avec les autres pour faciliter les progrès de l'équipe. Belbin reconnaît la division entre les rôles fonctionnels et les rôles d'équipier. Les rôles fonctionnels assurent la légitimité de statut, tandis que les rôles d'équipiers permettent d'assurer l'efficacité. Cette catégorisation permet d'évaluer l'équilibre de composition des équipes, de repérer si des rôles sont manquants ou sur-représentés et anticiper les points forts et faibles du fonctionnement de l'équipe. Chaque rôle peut aussi amener chacun à réfléchir sur les faiblesses tolérables ou peu acceptables.

2.3.3 APPRECIATIVE INQUIRY

Le questionnement valorisant est l'un des premiers outils de développement organisationnel succédant aux approches de Lewin. Il s'intègre dans les théories du constructionnisme social visant à rendre les théories fondées (Grounded Theory) plus génératives (afin de fournir des alternatives nouvelles pour les actions sociales) (Gergen, 1978). Également, les théories du discours et du storytelling sont appliquées aux changements organisationnels. En effet la narration permet un impact positif sur les relations et conduit à révéler les valeurs profondes. L'image positive que les membres de l'organisation détiennent, constitue un chemin pour le développement organisationnel. David Cooperrider est le créateur du questionnement valorisant. La méthode originale comporte un processus de découverte collectif en quatre étapes qui passe par 1) une observation de ce qui marche bien (Découverte) 2) une vision pour identifier ce qui pourrait être (Rêve-Dream) 3) un dialogue collaboratif et des choix en vue d'obtenir le consentement à propos de ce qui devrait être (Design) 4) une expérimentation collective pour découvrir ce qui peut être (Destinée). Le questionnaire valorisant peut être considéré comme une pratique spirituelle (Barge & Oliver, 2003) : il repose sur l'idée que les systèmes sociaux contiennent un ensemble de propriétés, processus et caractéristiques qui lui donnent vie, vitalité et capacité (Bushe, 2011).

3- COMPARAISON DES OUTILS

3.1 LA DIFFICILE OUVERTURE DES OUTILS

Les outils se distinguent sur la façon dont il sont ancrés à une base scientifique ouverte ou une base empirique plus circonscrite et protégée qui résulte de la volonté des consultants inventeurs de modèle de préserver leur source. En effet lorsque les outils sont développés par des consultants, ceux-ci protègent leur création. Dans ces conditions la vérification et la diffusion scientifique des outils sont limitées. Il reste que les outils font souvent l'objet de critiques par les scientifiques (MBTI, BELBIN) qui contrastent avec les réactions des utilisateurs.

Certains consultants ont été des universitaires (centrés leadership) et ont développé leurs outils (Cooperrider, Thomas & Kilmann, Belbin, Schein) d'autres ont un profil de praticiens (Barrett, Golden, Mathieu, Myers & Briggs). Si la diffusion scientifique est limitée par souci de protection, cela n'empêche pas une diffusion auprès d'un réseau de relais par le biais de la certification et des communautés de pratiques.

La certification n'a de cesse de se développer avec des formules à plusieurs niveaux permettant une appropriation et une maîtrise croissante de l'outil par les consultants utilisateurs. Des formations se développent aussi à distance (Golden, CTT) les plates-formes permettent la passation des questionnaires (TKI, Belbin avec Interplace, CTT) ou sont confiés à des éditeurs (Pearson, ECPA pour l'inventaire GOLDEN). Le temps et le coût de la formation représentent un investissement significatif pour le consultant utilisateur de l'outil. Choisir un outil signifie parfois renoncer à d'autres outils. La communauté de praticiens renforce la valorisation de l'outil grâce aux partages de pratiques entre utilisateurs et experts (Belbin). Des groupes de discussion initiés lors des formations peuvent se poursuivre sur les plates-formes de réseaux sociaux (MBTI) contribuant à maintenir une proximité de l'outil.

3.2 L'EVOLUTION DES OUTILS

Les outils ne sont pas apparus en même temps : MBTI (1947), TKI (1974), Ancres de carrière (1985), Golden (1990), CTT (1997), Singularité trifonctionnelle (2000). Surtout ils ont souvent eu la capacité d'évoluer côté concepteur et aussi dans leur usage côté utilisateurs. On observe par exemple le recours à des évaluations type 360° qui permettent d'aller plus loin que les questionnaires auto déclaratifs et d'intégrer les perceptions des autres (Belbin et CTT).

Les outils évoluent également en réaction à des critiques : TKI adapte le questionnaire à la féminisation des cadres d'entreprise, MBTI conçoit un questionnaire avec des échelles plus fines. Une densification des bases de données est observée pour les outils les plus récents (Singularité trifonctionnelle).

L'évolution la plus notable ne tient pas tant dans le contenu de l'outil que dans la manière de le commercialiser et surtout dans l'accompagnement de son usage. Les outils peuvent inspirer d'autres outils comme WAVE qui cherche à répondre à de nombreuses attentes professionnelles et emprunte des fonctionnalités aux inventaires de personnalité et aux rôles en équipe.

Pour répondre à l'évolution du leadership vers plus d'intégration de la dimension spirituelle on note une différenciation des outils dans ce domaine. Des tentatives de rapprochements d'outils répondant à la théorie intégrale montrent la proximité de la Spiral dynamics, du CTT et de l'Action inquiry (Cacioppe & Edwards, 2005) dans le domaine de la spiritualité. Certains outils trouvent leur fondement dans ce domaine comme l'Ennéagramme ou les inventaires de personnalité. Cependant l'usage qu'en fera le facilitateur peut être assez éloigné

des visées originelles du concepteur de l'outil ou des théories à la base de l'outil. D'autres apparaissent éloignés dans leur conception de la dimension spirituelle tels les ancrés de carrière et le Belbin. Le Belbin peut cependant être adapté à cette dimension ; par exemple les défauts d'alignement des rôles, peuvent servir à observer certains défauts à la source d'épreuves dont la résolution évoque un cheminement spirituel.

3.3 ERGONOMIE DES OUTILS : CATÉGORISATION ET FORME

La plupart des outils repose sur des catégorisations : des représentations capables de capturer un ensemble vaste et riche compartimenté en catégories auxquelles les personnes vont pouvoir s'identifier. C'est en quelque sorte un support, un médium permettant aux personnes d'opérer des distinctions dans l'environnement observé. La manière de catégoriser implique un nombre variable de catégories : 16 types de personnalités dont 4 tempéraments, 9 choix possibles (aussi bien pour l'Ennéagramme, les rôles pour Belbin et les ancrés de carrière), 7 niveaux de valeurs, 6 noyaux identitaires pour la Singularité trifonctionnelle. Le nombre de catégories à retenir peut faire sens car il doit répondre à un besoin de discrimination mais aussi une capacité à mémoriser les catégories. Par discrimination il s'agit de trouver sa différence par rapport aux autres et son arrimage à une catégorie tout en ayant l'accès à l'ensemble des catégories et des signifiants.

Seule l'Appreciative Inquiry échappe à cette catégorisation de caractéristiques, en revanche, elle fait état d'une catégorisation de processus. Derrière chaque catégorie on trouve des portraits type rédigés de façon plus ou moins extensive et qui permettent à la personne accompagnée de se reconnaître le plus souvent en complément des approches par questionnaire. Cette possibilité de recourir à des perspectives multiples s'inscrit dans un accompagnement ouvrant sur un dialogue et une souplesse dans l'identification à une catégorie.

Sur la forme l'emploi des couleurs chez certains outils comme DISC, Insights, Structogramme, Singularité trifonctionnelle est un moyen infraverbal de substitution des concepts. Pour les utilisateurs finaux, les couleurs ersatz de la conceptualisation facilitent le repérage. Également les approches en niveau superposent les couleurs à des concepts par exemple le CTT permet d'identifier les 4 classes matérielles, émotionnelles, mentales et spirituelles. Dans le Belbin l'iconographie est une marque de fabrique différenciant les utilisateurs de langue anglaise et française. Le même sens attribué à un rôle peut nécessiter l'emploi d'icônes différentes dans les deux langues par exemple pour le "shaper"/le fonceur.

Les concepteurs s'efforcent de clarifier l'iconographie, de constituer des supports variés de présentation remis pendant les formations ou accessibles en ligne.

La catégorisation, la mise en forme et donc l'ergonomie de l'outil vont permettre aux utilisateurs d'accélérer l'appropriation de concepts relativement complexes au cours de séances d'accompagnement qui sont de plus en plus écourtées et surtout faire naître une forme d'attachement à l'outil. Un outil qui séduit permet de faire une différence auprès des responsables de formation et de programme qui auront tendance à vouloir le diffuser largement auprès de leurs équipes.

Le coût et le temps représentent aussi un critère de choix pour le consultant. Lorsque celui-ci choisit un outil, cet investissement peut exclure l'emploi d'autres outils. La réputation de l'outil et ses fonctionnalités entrent en ligne de compte dans la sélection.

L'accompagnement proposé par le concepteur joue un rôle de plus en plus important. Cet accompagnement répond au besoin de clarification et de proximité avec l'outil et les concepteurs.

3-4 UTILITÉ : TRANSFORMATION VS RÉGULATION

L'outil peut être adapté à des besoins de régulation ou de transformation au sens de Burrell et Morgan (1979) ou de transformation incrémentale au sens de Weick (1979). Pour Old (1995), il y a beaucoup de discours sur le changement dans la pratique du conseil mais peu de consultants opèrent un changement en profondeur dans l'organisation. La véritable transformation se produit dans la structure sous-jacente qui détermine la réflexion, le comportement et l'action dans le système. Ainsi le changement se produit sur trois niveaux, 1) transactionnel : les travaux en cours observables, 2) systémique : stratégie, structure, culture, récompenses, technologie de l'information, 3) structure profonde : modèles sous-jacents. Ainsi selon l'importance des enjeux de transformation sont employés des outils qui touchent à l'identitaire comme la Singularité trifonctionnelle, aux valeurs comme le CTT ou aux changements de scénarii comme l'Appreciative Inquiry quand le but est d'agir sur la structure profonde, d'autres outils étant davantage adaptés aux enjeux sur la systémique ou le transactionnel. Leur utilisation peut être complémentaire.

4- DISCUSSION CONCLUSIVE

Les outils décrits disposent généralement d'une utilisation principale qui les amène à être opérables au travers d'applications différentes. Par exemple l'outil Golden est centré sur la connaissance de soi et donc sur une approche à l'origine individuelle, portant ses effets en matière de transformation individuelle. Pour autant, la connaissance de soi va permettre 1) de situer ses comportements et de faire appel à des comportements plus appropriés selon les situations 2) à anticiper les comportements qui sont prévisibles au regard du modèle de développement jungien 3) l'outil peut aussi être utilisé en séance de groupe avec pour objectif d'améliorer les systèmes d'interaction.

Si on considère l'outil CTT, celui-ci à l'origine a été conçu pour saisir les valeurs d'une organisation au travers des représentations que s'en font ses membres. Mais il inclut également un repérage des valeurs personnelles, qui a donné lieu à une application dans le domaine du leadership. On oscille donc entre le registre organisationnel et le registre individuel. Les consultants seront peut-être plus habiles à utiliser un registre plutôt qu'un autre.

Avec la Singularité trifonctionnelle les usages au niveau de l'organisation et des équipes sont intimement liés dans la mesure où il y a une interaction entre l'identité de l'entreprise et celle des managers.

L'Appreciative Inquiry est une application de la psychologie positive, en quelque sorte cette démarche suppose l'adoption d'une posture généraliste. Les applications sont alors multiples (Bushe, 2011).

Selon l'usage, l'outil répond à un besoin, il s'inscrit dans une démarche plus complexe. Par exemple dans le cas des Assessments, on peut employer un outil (Wave/Golden/MBTI) comme base de départ de la connaissance d'une personne et poursuivre le travail en ayant recours à d'autres outils, à des simulations, à des entretiens de groupe. Sur le plan de la complémentarité, la combinaison de trois outils (Extended Disc instrument, MBTI, Belbin) pour comprendre une problématique d'équipe permet de trianguler les découvertes et de construire une équipe plus efficace tant sur le plan comportemental, culturel, des personnalités (Suman, 2009).

Bien souvent ces outils constituent un point de départ qui permet d'élaborer progressivement un profil. Cette progression s'effectue dans le dialogue entre le facilitateur et la personne concernée. L'outil peut alors servir de base de réflexion, d'exploration, et être relié à des situations. La qualité du débriefing est alors essentielle et extrêmement liée à l'accompagnateur, au temps qu'il pourra consacrer aux échanges avec la personne. C'est pourquoi la certification joue un rôle important en permettant d'enrichir la capacité du facilitateur. La frontière entre le conseil et le coaching peut apparaître floue, le coaching pouvant être une partie du processus de conseil (Kakabadse & Louchart, 2006). Avec un outil de transformation directe comme la Singularité trifonctionnelle un coaching est souvent nécessaire pour permettre aux personnes d'accepter le changement.

Les outils font l'objet d'une variation des usages avec de multiples adaptations, traductions, détournements, « bricolages » (De Certeau, 1980). Cet écart possible peut être évalué par le concepteur comme une forme de transgression. Cela peut expliquer les efforts en matière de certification, visant à s'assurer que les outils de leadership soient correctement employés. On constate là un point de différence possible avec les outils de gestion classiques qui ne font pas l'objet d'un cadrage par la certification.

En conclusion le repérage des outils d'accompagnement au leadership peut s'effectuer selon une lecture à plusieurs niveaux 1) la visée : organisationnelle, individuelle, interindividuelle 2) le champs d'investigation : identitaire, spirituel, personnalité 3) l'ergonomie 4) la complémentarité avec les outils déjà maîtrisés 5) la certification et la qualité d'accompagnement 6) la stratégie du consultant. Ce travail introductif pourrait être complété d'une mesure précise des effets que les consultants aidés de leurs outils peuvent produire dans le développement du leadership des personnes accompagnées.

BIBLIOGRAPHIE

Albert S., Whetten D.A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, p. 263-295.

- Abrahamson, E., Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), p. 708-740.
- Autissier D., Giraud L., Johnson K. (2015). *Les 100 schémas du management*. Eyrolles.
- Barge J.K., Oliver C. (2003). Working with appreciation in managerial practice, *Academy of Management Review*, 28(1), p. 124-142.
- Barrett, R. (1998). *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organisation*. Butterworth-Heinemann, Boston, MA.
- Bass B. (1985) *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bass B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), p. 9-32.
- Beazley D.A. (2002). *Spiritual orientation of a leader and perceived servant leader behavior: A correlational study*. Ph.D., Walden University, 96 pages.
- Burrell G., Morgan G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London, Heinemann Educational Books.
- Bushe G.R. (2011). Appreciative inquiry: Theory and critique. In Boje, D., Burnes, B. and Hassard, J. (eds.) *The Routledge Companion To Organizational Change*. p. 87103, Oxford, UK: Routledge.
- Cacioppe R., Edwards M. (2005). Seeking the holy grail of organisational development: A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), p. 86-105.
- Chandler A.D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cloet H., Vernazobres P. (2011). Le marché français du coaching. Zoom sur les conventions de qualité. *Revue internationale de psychosociologie*, 42, Vol. 17, p. 37-69.
- David A. (1998). Outils de gestion et dynamiques du changement. *Revue Française de Gestion*, p. 44-59.
- De Certeau M. (1980). *L'invention du quotidien. Tome 1 : Arts de faire*, UGE, Gallimard, Paris, Collection 10/18.

- DeLong, T.J. (1982). Reexamining the Career Anchor Model. *Personnel*, 59 (3), p. 50-61.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, p. 147–160.
- Don Chrusciel (2004). Consultant as teacher or teacher as consultant: what is the relationship ? *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Iss 8 p. 663 - 677.
- Gergen K.J. (1978). Toward generative theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36:11, p. 1344-1360.
- Grimand A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, vol. 4, n° 54, p. 237-257.
- Jung C.G. (1997). *Les types psychologiques*, Georg.
- Kakabadse, N. K., Louchart, E., & Kakabadse, A. (2006). Consultant's role: A qualitative inquiry from the consultant's perspective. *The Journal of Management Development*, 25(5), 416-500.
- Lewin K. (1967). *Psychologie dynamique : les relations humaines*. PUF, Paris, 3e édition.
- Mathieu P., Monneyron F. (2015). *L'imaginaire du luxe*. Imago, p. 78-79.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, p. 340–363.
- Moisdon J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Seli Arslan
- Perron M. (2009). Comprendre et gérer le conflit relationnel. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 95, p. 67-76.
- Proulx S. (2001). Les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir. Actes du colloque *COREVI, Gouvernance et usages d'internet : vers un nouvel environnement normatif*, Montréal.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*.
- Suman, E. (2009). Role of behavioral and personality instruments in the improvement of team effectiveness in the organization. *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, Vol. 3.

Sutton, A., Allinson C., William H. (2013). Personality type and work-related outcomes : an exploratory application of the Enneagram model. *European Management Journal*, 31, p. 234-249.

Thevenet M. (2003). Les modes en GRH. in Allouche J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.

Voynnet-Fourboul C. (2011). La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership. *Management & Avenir*, n° 48, p. 202-220.

Weick K.E. (1979). *The social Psychology of Organizing*. Reading, MA : Random House

Wilber K. (2008) *Le livre de la vision intégrale*. Dunod.

Wils L., Wils T., Tremblay M. (2010). Toward a Career Anchor Structure: An Empirical Investigation of Engineers. *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 65, n° 2, p. 236-256.