

Sources et Ressources du Leadership

Et si nous revenions aux sources du leadership ? En coaching, le travail sur le leadership pour un dirigeant est d'abord un retour à soi-même. Il pose une question identitaire en contexte professionnel autour de quel leader il voudrait être. Ainsi le retour aux sources du leadership amène un retour aux sources personnel.

Le Leadership est parfois vu comme une qualité innée : « avoir du leadership ou ne pas en avoir ». C'est au contraire une capacité qui se travaille, en revenant à qui l'on est, et en mobilisant des ressources accessibles en nous.

Qu'est-ce que le leadership ?

Le leadership est une énergie qui met l'environnement en mouvement. Cette énergie est générée par la qualité de la présence plutôt que par l'effort, par la cohérence des attitudes plutôt que par la théâtralité. On associe parfois dans notre inconscient collectif leadership et héroïsme, faisant des leaders des héros des temps modernes, charismatiques et infaillibles. Certes le management demande un certain courage, mais le leadership est plutôt à rechercher du côté de la figure du anti-héros.

L'anti-héros en effet, nous interpelle parce qu'il est avant tout lui-même et ne cherche pas à ressembler à des modèles extérieurs. Ainsi Ulysse, l'une des premières figures anti-héroïques de l'histoire, a utilisé son intelligence plutôt que la force physique qui lui faisait défaut, pour vaincre le cyclope, - en se faisant appeler *Personne* -, dans une époque, l'antiquité, dominée par le modèle de la force herculéenne.

Le leadership utilise d'abord nos qualités intrinsèques, qu'il s'agit de reconnaître et déployer, plutôt que de chercher un modèle auquel il nous faudrait ressembler.

Pour qu'un leader rallie autour de lui, l'ajustement au contexte est également un facteur clé : un style parvient à inspirer parce qu'il répond aux besoins de son environnement (valeurs à respecter, besoins psychologiques, nécessités liés au stade de développement de l'entreprise sur son marché).

Ainsi un style innovateur-responsabilisant pourra-t-il convenir à une activité nouvelle en forte croissance, pilotée par des managers séniors, non pas à une activité parvenue à maturité et conduite par des managers peu aguerris. Autre exemple, dans l'histoire politique, le style de leadership de Barack Obama, éloquent, universaliste, intégratif des idées, a émergé en réponse au besoin de sens et d'inclusion de la société américaine des années 2000s.

Daniel Goleman, avec ses six styles de leadership, a été le penseur de cette adéquation entre style de leadership et contexte.

Il en découle que le travail de développement du leadership en coaching ne peut fonctionner que s'il y a un matching suffisant entre le leader et la culture. Bien évidemment un leader apportant une culture très différente peut réussir à conduire une transformation. Mais pour y parvenir et faire adhérer il devra rejoindre la culture présente en suffisamment de points, pour la comprendre et savoir comment rassurer.

Existe-t-il des couleurs primaires du leadership ?

J'ai constaté dans mon expérience de coach de dirigeants et d'assesseuse qu'il existait autant de styles de leadership que de dirigeants : des leaderships sobres, qui distillent leurs idées, d'autres avec du relief, plus énergisants, ou encore d'autres qui inspirent par leur audace.

Je me demandais toutefois s'il existait un plus petit dénominateur commun à tous les styles de leadership, comme des facteurs premiers de leadership. On pourrait également prendre la métaphore de couleurs primaires de leadership. Mes recherches, conduites à partir de mon expérience, - plus de 300 leaders

accompagnés en 20 ans -, ont abouti à déterminer 5 couleurs primaires, c'est-à-dire 5 Ressources essentielles qui se révèlent nécessaires pour embarquer.

Le Modèle des 5 Ressources de Leadership®

Ces 5 ressources, étant primaires, sont toutes nécessaires. Elles n'ont en revanche pas besoin d'être toutes très développées pour générer du leadership. De la même manière, pour faire du vert il nous faut du bleu et du jaune ; quelle que soit la quantité de bleu ou de jaune, c'est du vert qui sera produit. Chaque leader, chaque manager aura certaines ressources plus dominantes que d'autres, c'est dans leur combinaison systémique qu'elles produiront du leadership.

Au cœur du leadership il y a tout d'abord la **vision** : une vision suffisamment élaborée, clairvoyante, anticipatrice. Cela nécessite d'y mettre de l'énergie : écouter son intuition, analyser les données, élaborer des hypothèses sur l'évolution du marché, récolter de l'information informelle, se forger son propre avis. C'est le résultat de cette visualisation qui sera inspirante pour les collaborateurs.

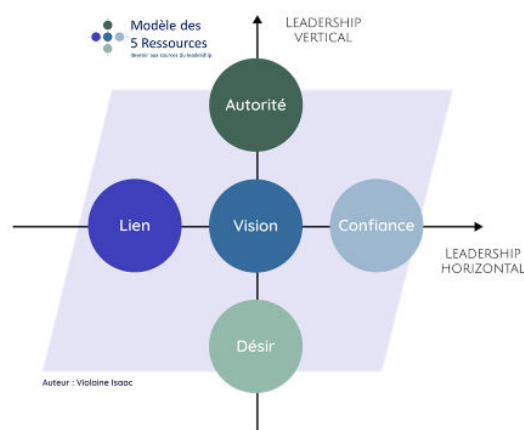
Ensuite, la capacité de **lien** tisse le leadership. Il s'agit d'offrir de l'écoute, de l'empathie, et suffisamment d'authenticité pour donner aux autres un accès à soi. Difficile d'être inspirant derrière l'armure du dirigeant. C'est la qualité et le développement de la relation qui bien souvent donnent envie de se rallier.

Par ailleurs le leader canalise et sécurise le collectif par sa capacité à incarner une **autorité** : sa détermination à obtenir des autres quelque chose et sa capacité à se faire respecter vont orienter l'action collective. Pour le leader il faut parfois s'y autoriser car l'exercice de cette volonté touche à l'estime de soi, et interpelle également son propre rapport à l'autorité.

La capacité à se montrer confiant dans l'avenir et à donner sa **confiance** est un véritable ciment du leadership. Cette dimension crée de l'empowerment au sein des équipes. Pour le leader cette ressource est souvent à aller chercher du côté de la confiance en soi.

Pas de leadership enfin sans **désir** d'être à cette place de leader, sans aspirations, sans ambitions. Le désir est la racine même du leadership, sa composante la plus énergétique. Un manager qui ne serait que dans le devoir ne transmettrait pas d'envie de le suivre, ni plaisir, ni enthousiasme.

Ces 5 Ressources sont en **interaction systémique** : elles produisent un certain type d'énergie. Ainsi un leader visionnaire, avec une belle autorité, et une ambition forte de parvenir à l'objectif, dégagera un leadership de type vertical, qui montre la voie. Un leader relationnel, empathique et confiant, déterminé dans la direction à suivre, offrira un leadership hybride à la fois vertical et horizontal, qui créera de la confiance et de la sécurité autour de lui.



Le développement de la conscience de soi, vecteur de leadership

En coaching on travaille sur l'identification de ces ressources et la façon dont la personne les mobilise, avec son propre style, ses propres caractéristiques :

- **quelles ressources sont dominantes**, par exemple une confiance en chacun donnée sans condition et un désir passionné d'exercer son rôle,
- **quelles ressources sont moins mobilisées**, comme peut-être une vision insuffisamment investie, ou bien des liens peu recherchés avec les équipes, dégageant un style assez distant.

Les liens entre les ressources, et leur fonctionnement systémique, sont généralement spontanément abordés : chez certains leaders par exemple la capacité à exercer une autorité est freinée par le besoin encore présent de lien et de proximité.

Les besoins du collectif sont bien évidemment pris en considération : les équipes ont-elles besoin de davantage de fermeté et de cadrage en lien avec un contexte d'incertitudes ? L'enjeu d'aujourd'hui est-il de faire adhérer à une vision plus en rupture ?

Le travail à ce stade se boucle par de premières décisions : qu'est-ce que le leader souhaite mobiliser davantage pour son propre développement et pour ses équipes, sur quelles ressources souhaite-t-il mettre moins l'accent, et comment concrètement trouvera-t-il ce meilleur équilibre, pour obtenir un meilleur impact.

Cette **réflexion sur l'agir** ouvre bien souvent une **réflexion sur l'être**, car l'ancrage de ces ressources, mobilisables dans le présent, peut-être profond. Ainsi par rapport à l'éducation que le leader a reçu et à son histoire, qu'est-ce que représente pour lui le fait de faire autorité ? quelle est sa façon d'incarner une autorité ? A quoi croit-il ? Quelle confiance donne-t-il à l'autre ? A-t-il vécu certains événements dans sa trajectoire qui ont entaché cette confiance ? Cette réflexion lève bien souvent des croyances limitantes anciennes associées à des vécus émotionnels.

Enfin ce travail plus en profondeur mène à une **redéfinition** : quel leader la personne veut-elle être, que veut-elle incarner ? Un CEO me disait : « Je suis avant tout un bâtisseur de long-terme, rationnel, et à court terme je laisse la poésie s'installer dans mes relations avec mes équipes, pour les sentir avec moi ».

Parfois des aspects sociétaux, voire existentiels peuvent intervenir, et contribuer à définir la notion de legacy du leader.

Ce travail va aboutir à une conscience renouvelée et augmentée de soi-même dans la relation aux autres et à un nouveau projet de leadership. Ceux-ci vont engendrer :

- **incarnation** plus forte et clarté des prises de parole,
- **intention** clarifiée pour le collectif,
- **sérénité** dans l'exercice de son rôle.

Le modèle des 5 Ressources® véhicule en quelques sortes une logique de Maslow : sans les ancrages physiologiques du leadership, ses sources même, difficile d'embarquer. On peut travailler sur la qualité du discours, acquérir des techniques pour faire adhérer, de la rhétorique pour convaincre, on obtiendra que l'écume de la vague, pas l'énergie de la vague entière.

Que devient le leadership en 2025 à l'heure de l'IA ?

Les formes de leadership évoluent avec nos sociétés, et leurs modèles d'autorité. Depuis la période du covid, les besoins des collectifs dans les organisations appellent :

- **un leadership plus horizontal**, centré sur le savoir-relier et la fédération des énergies, qui favorise l'intelligence collective,

- toujours **l'ancien modèle de leadership vertical**, qui correspond à l'ancien modèle d'autorité, plus top-down, qui apporte de la sécurité dans un contexte incertain.

Ces deux modèles co-existent et continuent d'évoluer. Le Leader a donc à ajuster l'utilisation de ses ressources pour influencer dans la durée, tout en requestionnant son matching avec la culture environnante dans chaque phase de transformation importante.

Avec l'IA apparaissent des remises en question plus importantes : les leaders, les managers se demandent quelles seront leur valeur ajoutée demain. L'IA va-t-elle entacher leur leadership, en apportant des réponses sur la vision, la stratégie, l'évolution prévisible des métiers ? L'IA va-t-elle apporter une meilleure écoute qu'eux-mêmes, voire une forme d'empathie ? Au Moyen âge les seigneurs apprenaient à manier l'épée, en 2025 les leaders ont comme le devoir d'apprendre à manier l'IA.

Pourtant l'IA ne peut rien apporter sur la qualité de l'expérience collective, qui est à vivre.

Dans le monde avec l'IA, **plus que jamais le leadership est à rechercher du côté de la qualité de la personne** et de ses savoir-être, plutôt que de ses savoir-faire : l'écoute réelle apportée, l'empathie sincère, la capacité à rester positif, la clarté du cadre psychologique apporté, l'intuition, l'envie d'avancer.

Enfin le risque amené par l'IA c'est également un accroissement des individualités dans les collectifs, un repli de chacun sur l'outil en cherchant des réponses à de nombreuses préoccupations et à l'incertitude. Le leader a donc un enjeu important demain à développer son collectif, cette entité vivante et puissante, et à mobiliser l'intelligence collective qui seule sait ce dont le contexte a besoin. Il le fera en se faisant confiance, en gardant confiance en l'homme, et en mobilisant ses ressources.

Violaine Isaac
Senior Executive Coach et Superviseure
Chercheuse en leadership
CEO de Be and Become
Octobre 2025