



Formation au leadership régénérateur

Module 5

Développé par BGE Corse | 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.



Ökologisches Denken!

Überlegen Sie gut, bevor Sie etwas ausdrucken, ob es wirklich notwendig ist. Falls etwas gedruckt werden muss, sollten Sie sich vorher überlegen, wo Sie es drucken lassen (z. B. in einer lokalen Druckerei, bei einer umweltfreundlichen Online-Druckerei usw.), auf welchem Papier (z. B. Recyclingpapier, Kunstrasenpapier, andere Alternativen zu herkömmlichem weißen Papier) und mit welchen Farben.

Lasst uns unsere Umwelt schützen!

5. Compétences en leadership personnel dans la complexité

Développer un état d'esprit et des compétences de leadership individuels en période d'incertitude, de diversité et de changement.

par BGE Corse

5.1 Introduction

Sujets et concepts clés

Ce module explique comment développer son leadership personnel et ses compétences dans des situations marquées par l'incertitude, la diversité, l'évolution rapide et la complexité. Il présente le leadership non seulement comme un rôle managérial formel, mais aussi comme une capacité personnelle et professionnelle permettant de mieux se comprendre, de relever les défis de manière constructive, de collaborer efficacement et de prendre des décisions responsables dans des environnements dynamiques.

Thème du module :

Ce module explique comment développer un état d'esprit de leadership personnel et les compétences nécessaires pour gérer efficacement la complexité, l'incertitude, la diversité et le changement. Les environnements de travail et sociaux actuels sont rarement stables ou prévisibles. On attend de plus en plus des individus qu'ils s'adaptent au changement, collaborent avec des groupes divers, prennent des décisions avec des informations incomplètes et restent résilients face à la pression. Dans ce contexte, le leadership personnel devient essentiel. Il permet aux individus de mieux se comprendre, de maîtriser leurs réactions, de communiquer efficacement et d'agir avec détermination, même en l'absence de stratégie claire.

Ce module met en lumière le fait que le leadership ne se résume pas à l'autorité ou à la responsabilité formelle, mais englobe également la manière dont les individus réagissent aux défis, prennent des décisions et interagissent avec autrui dans des situations difficiles ou incertaines. Il repose sur l'idée que, dans des environnements en constante évolution, les routines habituelles et les hypothèses préconçues ne suffisent plus toujours. Il est donc essentiel de développer la conscience de soi, l'adaptabilité, la résilience, la pratique réflexive et la capacité à collaborer efficacement malgré les différences. Ce module est pertinent car la vie professionnelle exige de plus en plus de rester ouvert, flexible et responsable, même sous pression et en situation d'incertitude. À travers une réflexion guidée et des exercices pratiques, les participants sont invités à explorer leurs propres schémas de pensée et de comportement et à développer des approches de leadership plus conscientes, inclusives et à l'écoute de la complexité.

Concepts clés :

Leadership personnel :

Le leadership personnel désigne la capacité à se guider soi-même avec conscience, responsabilité et intention. Il implique de gérer ses pensées, ses émotions, ses comportements et ses décisions de manière à favoriser une action efficace et des relations constructives avec autrui.

Complexité :

La complexité désigne les situations où différents facteurs sont liés, évoluent rapidement et ne présentent pas de solution unique. Elle exige une grande flexibilité d'esprit et une adaptation constante.

Incertitude :

L'incertitude désigne l'absence de clarté ou de prévisibilité totale concernant une situation ou ses résultats. Elle oblige les individus à agir et à décider sans disposer de toutes les informations.

Désapprendre :

Désapprendre signifie remettre en question et abandonner les hypothèses, les habitudes ou les façons de penser qui peuvent ne plus être utiles dans des situations nouvelles ou changeantes.

Adaptabilité :

L'adaptabilité est la capacité d'ajuster sa pensée, son comportement et ses stratégies en réponse à de nouvelles conditions, à des défis ou à des changements inattendus.

Résilience :

La résilience est la capacité à faire face aux revers, à la pression et à l'incertitude, et à se remettre de manière constructive des difficultés.

Conscience de soi :

La conscience de soi consiste à comprendre ses propres valeurs, émotions, forces, limites et schémas comportementaux. Elle constitue un fondement important d'un leadership conscient.

Régulation émotionnelle :

La régulation émotionnelle désigne la capacité à reconnaître et à gérer ses émotions de manière équilibrée et constructive, notamment dans les situations stressantes.

Diversité :

La diversité désigne la présence d'identités, d'origines, de perspectives et d'expériences différentes. Le leadership dans des environnements diversifiés exige ouverture d'esprit, respect et capacité à collaborer malgré les différences.

Leadership inclusif :

Le leadership inclusif consiste à créer les conditions dans lesquelles différentes personnes se sentent respectées, écoutées et capables de contribuer de manière significative.

Pratique réflexive : La

pratique réflexive est le processus qui consiste à revenir sur ses propres expériences, réactions et décisions afin d'en tirer des leçons et d'améliorer ses actions futures.

Prise de décision en situation d'ambiguïté :

La prise de décision en situation d'ambiguïté consiste à faire des choix réfléchis et responsables même lorsque les situations sont floues, changeantes ou incomplètes.

Objectifs généraux et objectifs d'apprentissage

Ce module vise à accompagner les participants dans le développement de leur leadership personnel et à les aider à mieux appréhender la complexité, l'incertitude, la diversité et le changement. Il a pour objectif de les aider à développer une meilleure connaissance de soi, une plus grande adaptabilité, une résilience accrue et une capacité de réflexion renforcée, tout en améliorant leur aptitude à communiquer et à collaborer de manière constructive. De plus, ce module encourage des pratiques de leadership plus conscientes, inclusives et responsables,

applicables au quotidien dans leur vie professionnelle.

À l'issue de ce module, les participants seront capables de :

Connaissance

- Décrivez le concept de leadership personnel et expliquez pourquoi il est important dans des environnements complexes et changeants.
- Identifier les concepts clés tels que la complexité, l'incertitude, l'adaptabilité, la résilience, la conscience de soi et le leadership inclusif.
- Expliquez comment les attitudes personnelles, les émotions et les hypothèses peuvent influencer le comportement et la prise de décision.
- Reconnaître l'importance de la réflexion, de l'inclusion et de l'adaptabilité dans la pratique du leadership.

Compétences

- Identifier leurs propres réactions, forces et limites dans les situations difficiles.
- Décrivez comment l'incertitude, le changement ou la diversité peuvent affecter les décisions et les comportements.
- Utilisez au moins une stratégie pour gérer vos émotions dans les situations stressantes.
- Adapter leur approche face au changement, à la pression ou à des informations incomplètes.
- Pratiquez la réflexion pour améliorer vos actions et décisions futures.
- Adoptez des comportements inclusifs simples tels que l'écoute active, l'ouverture aux autres points de vue et une communication respectueuse.

Attitudes

- Faites preuve d'ouverture d'esprit face au changement, aux commentaires et aux différents points de vue.
- Faire preuve de volonté de réfléchir à leurs propres hypothèses, réactions et habitudes.
- Comprendre l'importance du développement personnel continu en matière de leadership.
- Agir avec responsabilité, résilience et respect d'autrui dans des situations complexes et diverses.

Ressources

Peshkam, A. (2026, February 13). To lead through uncertainty, unlearn your assumptions. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2026/02/to-lead-through-uncertainty-unlearn-your-assumptions>

Frankfurt School Blog. (2025, October 17). Leadership in an age of complexity. <https://blog.frankfurt-school.de/leadership-in-the-age-of-complexity/>



Holmberg, R., Larsson, M., & Bäckström, M. (2016). Developing leadership skills and resilience in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(2), 154–169.
<https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0093>

5.2 Activités

Activité 1 : Brise-glace – Ce que le leadership signifie pour moi

Objectifs d'apprentissage :

- Les participants abordent le sujet du module dès le début de la session.
- Les participants reviennent sur leurs premiers contacts avec le leadership en période d'incertitude, de changement et de complexité.
- Les participants reconnaissent que le leadership peut être appréhendé de différentes manières selon l'expérience et le point de vue personnels.
- Les participants commencent à relier leurs propres idées et expériences aux thèmes du module.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
L'animateur présente l'activité et explique que les participants sont invités à utiliser leur téléphone portable pour trouver une image, une citation ou un mot qui représente le leadership en période d'incertitude, de changement ou de complexité. Il les encourage à ne pas trop réfléchir et à choisir la première option qui leur semble pertinente.	Séance plénière	N / A	2 minutes
Les participants effectuent une recherche individuelle ou réfléchissent à quelque chose qu'ils connaissent déjà et sélectionnent une image, une citation ou un mot.	Travail individuel	N / A	3 minutes
Les participants se présentent brièvement par paires et partagent leur choix, en expliquant en quoi il est lié au leadership pour eux.	travail en binôme	Image, citation ou mot sélectionné	5 minutes
L'animateur invite quelques participants à partager leur exemple en séance plénière et conclut l'activité en soulignant des thèmes récurrents tels que le changement, la résilience, la responsabilité, la communication ou l'adaptabilité.	Séance plénière	Tableau de conférence ou tableau blanc (en option)	2 minutes

Activité 2 : Sous pression

Objectifs d'apprentissage :

- Identifier ses réactions personnelles, ses forces et ses limites dans les situations difficiles.
- Réfléchissez à la manière dont les émotions, les suppositions et les habitudes influencent le comportement sous pression.
- Identifier les schémas de prise de décision personnelle dans des situations d'incertitude ou de changement.
- Développer la conscience de soi comme base du leadership personnel.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
L'animateur introduit l'activité en évoquant la notion de « pression » comme une expérience familière dans la vie professionnelle et invite les participants à réfléchir à une situation récente dans laquelle ils ont dû réagir à la pression, à l'incertitude, au changement ou à un conflit dans un contexte professionnel ou de groupe.	Séance plénière	Aucun	2 minutes
Les participants remplissent une fiche de réflexion individuelle comportant des questions directrices sur la situation, leur première réaction, leur réponse et ce qu'ils en ont appris.	Travail individuel	Fiche d'auto-évaluation :	10 minutes
Les participants discutent de leurs réflexions par deux, ne partageant que ce qu'ils jugent approprié de révéler. Ils sont encouragés à pratiquer l'écoute active et à relever les similitudes et les différences dans les réactions des individus face à la pression.	travail en binôme	Fiches d'auto-évaluation remplies	8 minutes
L'animateur conclut par un bref débriefing en séance plénière, invitant les participants à partager leurs observations sur l'activité. Parmi les questions de suivi possibles : Qu'avez-vous remarqué concernant votre propre réaction sous pression ? Qu'est-ce qui vous aide à rester calme et concentré(e) dans les situations difficiles ? Qu'est-ce qui complique la prise de décision lorsque vous	Séance plénière	Aucun	10 minutes



Co-funded by
the European Union

ressentez de la pression ou de l'incertitude ? Avez-vous remarqué des schémas récurrents dans vos réactions habituelles ? Que feriez-vous différemment à l'avenir ? L'animateur relie ensuite la discussion à la conscience de soi, à la régulation émotionnelle et au leadership personnel dans les situations complexes.			
--	--	--	--



Matériel de formation

FICHE D'AUTO-VÉRIFICATION



Pensez à une situation récente où vous avez dû faire face à la pression, à l'incertitude, au changement ou à un conflit. Cela peut se produire dans le cadre de votre travail ou au sein d'un autre groupe.

Cette situation impliquait principalement :

- ☐ pression
- ☐ incertitude
- ☐ changement
- ☐ conflit
- ☐ malentendu
- ☐ responsabilité

À ce moment-là, j'ai surtout ressenti :

- ☐ calme
- ☐ stressé(e)
- ☐ incertain(e)
- ☐ frustré(e)
- ☐ dépassé(e)
- ☐ concentré(e)
- ☐ responsable

La situation

Que s'est-il passé?

.....

Qu'est-ce qui a rendu cette situation difficile?

.....

Ma première réaction

Quelle a été ma première réaction, mon premier réflexe?

.....

Qu'est-ce que j'ai ressenti à ce moment-là?

.....

Ma réponse

Qu'est-ce qui a bien fonctionné?

.....

Qu'est-ce qui a été difficile pour moi?

.....

Que m'apprend cette situation sur ma façon de réagir sous pression, et aimerais-je agir de la même manière ou différemment la prochaine fois?

.....



Co-funded by
the European Union

Activité 3 : Réagir sur le champ

Objectifs d'apprentissage :

- Reconnaître que les individus peuvent réagir différemment face à une même situation de leadership.
- Analysez comment la pression, l'incertitude et la responsabilité peuvent influencer la prise de décision.
- Comparez différentes réponses de leadership dans des situations difficiles.
- Entraînez-vous à expliquer et à justifier une décision en groupe.
- Développer une compréhension des forces et des limites des différentes approches.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
L'animateur explique clairement l'activité. Les participants sont informés qu'ils vont entendre plusieurs courts scénarios de leadership. Quatre coins de la salle représentent des options de réponse préparées, tandis qu'un espace supplémentaire est réservé à l'improvisation. Les participants doivent se déplacer vers le coin ou l'espace qui correspond le mieux à leur première réaction dans chaque situation. L'animateur précise qu'il n'y a pas de réponse unique et que l'objectif est d'explorer différentes réactions et styles de leadership.	Séance plénière	Panneaux de réponse aux intersections	3 minutes
L'animateur présente le premier scénario et le lit à voix haute clairement. Les participants se dirigent vers l'espace de réponse ou l'espace d'improvisation qui correspond le mieux à leur première réaction. Chaque scénario comprend également une section « Besoin de plus de contexte ? » contenant des informations complémentaires facultatives. Ces informations ne doivent pas être fournies automatiquement. Si les participants estiment avoir besoin de plus d'informations avant de se décider, ils peuvent demander des précisions. L'animateur révèle ou lit alors ces informations complémentaires et permet aux participants de reconsidérer ou de confirmer leur choix initial. Le contexte supplémentaire vise à complexifier la situation plutôt qu'à suggérer une réponse correcte . À chaque tour, les participants échangent brièvement avec les autres membres de leur groupe sur les raisons de leur choix. Un ou deux groupes	Mouvements individuels, travail en petits groupes, séance plénière	Cartes de scénario	3 à 4 minutes par scénario



partagent ensuite leur raisonnement avec l'ensemble du groupe. L'animateur répète le processus avec d'autres scénarios sélectionnés (il n'est pas nécessaire de discuter de tous les scénarios) en fonction du temps disponible et des besoins du groupe. Les scénarios peuvent être lus à voix haute, projetés sur une diapositive ou présentés sur des cartes. Pour chaque scénario utilisé, les participants se dirigent vers l'espace de réponse ou l'espace d'improvisation qui correspond le mieux à leur première réaction. Ils discutent brièvement de leur choix avec les autres membres du même groupe, puis certains groupes partagent leur raisonnement en séance plénière. Au fur et à mesure que l'activité se poursuit, les participants sont invités à remarquer s'ils choisissent souvent des réponses similaires ou si leurs choix changent en fonction de la situation.			
L'animateur conclut l'activité par un bref débriefing. Parmi les questions de suivi possibles : Avez-vous remarqué une récurrence dans vos choix ? Votre réaction a-t-elle varié selon la situation ? Des informations supplémentaires ont-elles influencé ou modifié vos décisions ? Quelles options vous ont semblé les plus naturelles, et lesquelles plus difficiles ? Qu'est-ce que cela révèle de votre leadership face à la pression ou à l'incertitude ? L'animateur relie la discussion à la conscience de soi, à la prise de décision, à l'adaptabilité et au leadership personnel dans des situations complexes.	Séance plénière	Tableau de conférence ou tableau blanc (en option)	15 minutes





DÉLAI MANQUÉ

Un membre de l'équipe manque une échéance importante, et le reste de l'équipe en subit les conséquences.

BESOIN DE PLUS DE CONTEXTE ?

C'est la première fois que ce membre de l'équipe manque une échéance importante. Il n'a pas communiqué le retard à l'avance, et un autre collègue a maintenant besoin du travail manquant pour compléter sa propre tâche. La date limite finale approche, mais il reste encore un peu de temps pour ajuster le plan de travail.

Que ferais-tu en premier ?



RÉUNION TENDUE

Deux membres de l'équipe sont fortement en désaccord pendant une réunion, et l'ambiance devient tendue.

BESOIN DE PLUS DE CONTEXTE ?

Les deux membres de l'équipe ont de l'expérience pertinente et soulèvent des préoccupations valables, mais ils commencent à s'interrompre et à parler de manière plus personnelle. Les autres participants ont cessé de contribuer. Le groupe doit encore progresser pendant la réunion.

Que ferais-tu en premier ?



CHANGEMENT DE DERNIERE MINUTE

Tu reçois des changements importants sur une tâche juste avant la date limite, mais l'équipe est déjà stressée.

BESOIN DE PLUS DE CONTEXTE ?

Les changements proviennent d'un acteur important. Certains semblent essentiels, tandis que d'autres peuvent être des préférences plutôt que des exigences strictes. La plupart du travail est déjà terminé, et apporter chaque changement pourrait mettre le délai en danger.

Que ferais-tu en premier ?



VOIX TIMIDE

Un membre de l'équipe plus discret a une bonne idée, mais les autres continuent de lui parler par-dessus.

BESOIN DE PLUS DE CONTEXTE ?

Le membre de l'équipe a déjà essayé d'expliquer l'idée deux fois mais a été interrompu. Sa suggestion pourrait aider à résoudre le problème, même si elle n'a pas encore été explorée. La réunion avance vite, et plusieurs personnes veulent participer.

Que ferais-tu en premier ?



INSTRUCTIONS PEU CLAIRES

Votre équipe est confuse parce que les instructions de la direction ne sont pas claires.

BESOIN DE PLUS DE CONTEXTE ?

Les membres de l'équipe ont interprété les instructions différemment, et les informations écrites ne résolvent pas la confusion. Il faut continuer le travail bientôt, mais la personne qui a donné les instructions pourrait ne pas être disponible immédiatement.

Que ferais-tu en premier ?



RÉACTION ÉMOTIONNELLE

Un collègue réagit émotionnellement aux commentaires que tu as donnés.

BESOIN DE PLUS DE CONTEXTE ?

Les retours concernaient un aspect important du travail du collègue et visaient à aider à s'améliorer. Le collègue dit qu'il se sent incompris et devient visiblement contrarié. D'autres pressions peuvent aussi influencer sa réaction.

Que ferais-tu en premier ?



NOUVEAU MEMBRE DE L'ÉQUIPE

Un nouveau membre de l'équipe semble hésitant, tranquille et déconnecté pendant la première semaine.

BESOIN DE PLUS DE CONTEXTE ?

Le processus d'intégration a été plus court et moins structuré que prévu. Le nouveau membre de l'équipe accomplit les tâches assignées mais pose rarement des questions ou participe aux conversations informelles. Il n'est pas clair s'il a besoin de plus de soutien, de plus de temps ou s'il préfère simplement un style de travail plus calme.

Que ferais-tu en premier ?



PAS ASSEZ D'INFORMATIONS

Il faut prendre une décision rapidement, mais tu n'as pas encore toutes les informations.

BESOIN DE PLUS DE CONTEXTE ?

On pourrait rapidement rassembler quelques informations supplémentaires, mais une image complète ne sera pas disponible avant la date limite. Retarder la décision peut aussi avoir des conséquences, et l'impact des options n'est pas totalement prévisible.

Que ferais-tu en premier ?



PRIORITÉS DIFFÉRENTES

Deux collègues croient tous les deux que leur tâche devrait être la priorité numéro un de l'équipe.

BESOIN DE PLUS DE CONTEXTE ?

Les deux tâches ont des échéances importantes et affectent le travail des autres. L'équipe a actuellement assez de capacité pour se concentrer pleinement sur une seule tâche. Les deux collègues ont des arguments raisonnables, mais aucun critère de priorisation clair n'a été convenu.

Que ferais-tu en premier ?



RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Un changement prévu rencontre de la résistance de la part de l'équipe.

BESOIN DE PLUS DE CONTEXTE ?

Le changement a déjà été approuvé et sera mis en place dans les prochaines semaines. Certains membres de l'équipe le soutiennent, tandis que d'autres s'inquiètent de la charge de travail, du manque de formation et de l'impact sur les méthodes de travail établies.

Que ferais-tu en premier ?



DEMANDE D'ABORD

Comprends la situation avant de réagir.



ABORDE LE DIRECTEMENT

Nomme clairement le problème et traite-
le immédiatement.



PRENDS LE CONTRÔLE

Interviens rapidement, prends une
décision et donne des instructions.



FAIS UNE PAUSE ET REVIENS-Y

Crée de l'espace et reviens-y plus tard.



IMPROVISER

Choisis ta propre réponse ou combine les
approches.

Activité 4 : Réflexion finale

Objectifs d'apprentissage :

- Résumez les principaux enseignements et points clés du module.
- Identifier les actions concrètes qu'ils peuvent entreprendre personnellement au niveau de leur état d'esprit, de leur comportement ou de leur travail quotidien.
- Identifier les opportunités d'initier ou de contribuer à des changements au niveau de l'équipe ou de l'organisation.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
Le formateur distribue la fiche de réflexion finale et l'explique aux participants. Ces derniers réfléchissent individuellement au module et complètent la fiche en se concentrant sur les questions suivantes : Quel a été mon principal enseignement aujourd'hui concernant mon leadership personnel ? Que puis-je faire différemment face à la pression, à l'incertitude ou au changement ? Comment puis-je appliquer cela dans ma pratique professionnelle quotidienne ?	Travail individuel	Fiche de travail : Réflexion	10 minutes

RÉFLEXION



Nom :

Module :

- **À retenir**

Quels sont les principaux enseignements que vous tirez de ce module ?

- **Actions personnelles immédiates**

Quels changements concrets pouvez-vous engager dans votre comportement, votre posture ou votre façon de travailler au sein de votre organisation ?

- **Actions structurelles ou de long terme**

Quels changements pourriez-vous initier ou soutenir dans votre équipe, votre service ou votre organisation pour créer un impact durable ?

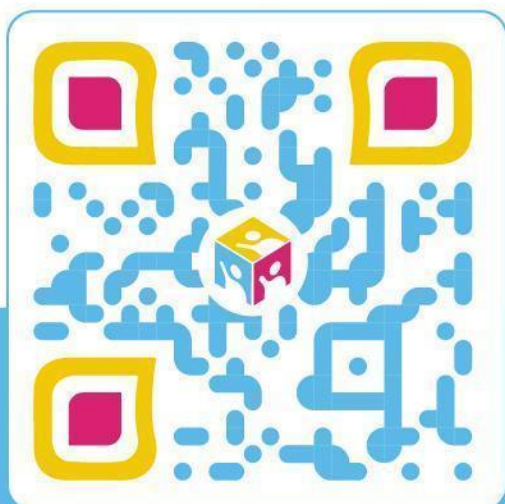


Co-funded by
the European Union



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.