



# fem-mias

WOMEN IN MICRO-BUSINESSES  
ASK FOR SUSTAINABLE GROWTH

Training programme for micro-business management

Module 2: Women leadership style

Name: Geneviève Collard

*Leadership  
training*



# Project's ID

**Date de début:** 01/09/2024

**Date de fin:** 31/03/2026

**Durée totale:** 19 mois

## 4 objectifs:

- Soutenir la croissance et la pérennité des microentreprises dirigées par des femmes (+3 ans)
- Donner aux femmes ciblées les moyens de développer une microentreprise durable
- Échanger des pratiques et faciliter les échanges de connaissances transfrontaliers
- Renforcer les capacités des partenaires à mieux accompagner le public cible



# Public cible du projet



Des femmes, quel que soit leur âge,  
dirigeant une micro-entreprise depuis au  
moins 3 ans.

Elles souhaitent pérenniser leur activité  
et en vivre décemment.



# Project's partners

## Mompreneurs asbl

L'ASBL des Mompreneurs de Belgique est un réseau d'environ 200 membres. Fondé en 2011, il soutient les mamans entrepreneurs, et promeut la solidarité, l'équilibre et l'épanouissement par le biais d'événements, de formations et de réseautage.



## Mulheres a Obra

Mulheres à Obra est le plus grand réseau d'entrepreneuriat féminin du Portugal, avec plus de 180 000 membres. Fondé en 2017, il accompagne les femmes dans leur développement grâce à des formations, du réseautage et des projets collaboratifs.



## IKF Malmö

IKF Malmö est une organisation à but non lucratif qui soutient les femmes nées à l'étranger depuis 1970. Elle propose des cours de langues, des formations et des événements pour promouvoir l'inclusion, l'égalité et l'autonomisation des femmes d'horizons divers.





# Project's activities



*A1 –  
Développement  
d'une nouvelle  
série de formations  
pour soutenir la  
croissance durable  
des  
microentreprises  
dirigées par des  
femmes*



*A2 – Test et mise  
en œuvre de la  
nouvelle série de  
formations*



*A3 – Activités de  
communication :  
toucher les femmes  
entrepreneures à la  
tête d'une micro-  
entreprise*



*A4 – Phase  
d'évaluation  
du programme  
de formations*



*A5 –  
Conférence de  
diffusion et  
activité de  
cloture du  
projet*





# Save-the- dates

## Les prochaines activités du projet FEM-MIAS:

- *Le vendredi 21 novembre 2025 de 9h30 à midi:*  
En ligne et gratuit  
**BOOTCAMP** regroupant les participantes aux formations dans les 3 pays – partages d'expérience et échanges avec d'autres entrepreneurs d'horizons différents
- *Le jeudi 29 Janvier 2026 à 17h*  
à Bruxelles (lieu à confirmer) et gratuit  
**CONFÉRENCE et ÉVÉNEMENT de clôture** du projet en présence des partenaires



# *Learning Outcomes*

A l'issue de cette journée, tu repartiras avec :

- Une vision claire du leadership en tant que posture et état d'esprit
- Une approche du leadership grâce à des outils RH
- L'impact de l'intelligence culturelle dans tes relations de leader
- Un éclairage sur le positionnement naturel de ton leadership
- Un parcours de réflexion pour rendre ton leadership plus stratégique
- Des conseils pour tenir ton leadership même en cas de conflit
- Un outil pour prendre des décisions éclairées et alignées
- Une dose de boost pour oser enfiler ton costume de leader.



# Content:

## La stratégie RH au service du leadership



Suivez le guide

Quand le guide  
s'appelle Madame

Une vision RH pour  
guide

## L'Intelligence Culturelle comme atout



Les fondements de  
l'IC

Le Global Disc

Le leadership  
stratégique

## Prendre des décisions éclairées et alignées



Miroir, mon beau  
miroir

Gestion de conflits

Décider comme un  
leader

## Enfiler son costume de leader







# *La stratégie RH au service du leadership*

Pourquoi et comment poser les bases d'une vision RH...  
même sans salariés fixes



**Suivez la guide !**



Quelle image ais-je du leadership ?



*La stratégie RH au service du leadership*

# Suivez la guide !

**01**

**Diriger  
avec  
clarté**

**Fixer une direction, une vision, des  
priorités**

**Faire des choix stratégiques, alignés à ses  
valeurs**

Les 4 piliers



*La stratégie RH au service du leadership*

# Suivez la guide !

**02**

**Influencer  
sans  
imposer**

**Convaincre des clients, partenaires,  
fournisseurs, financiers ...**

**Fédérer un réseau, une communauté, des  
collaborateurs ponctuels**



*La stratégie RH au service du leadership*

# Suivez la guide !

**03**

**S'affirmer  
avec  
justesse**

**Oser se positionner, poser des limites,  
dire NON**

**Représenter son projet avec confiance**

Les 4 piliers



*La stratégie RH au service du leadership*

# Suivez la guide !

**04**

**Inspirer  
confiance**

**Dans la manière de communiquer,  
négocier, déléguer**

**Dans les périodes d'incertitude ou de  
changement**

Les 4 piliers





*La stratégie RH au service du leadership*

# Suivez la guide !

**01**

**Diriger  
avec  
clarté**

**02**

**Influencer  
sans  
imposer**

**03**

**S'affirmer  
avec  
justesse**

**04**

**Inspirer  
confiance**

Les 4 piliers





# *La stratégie RH au service du leadership*

## Pourquoi et comment poser les bases d'une vision RH ... même sans salariés fixes

### Quand le guide s'appelle Madame







# Quand le guide s'appelle Madame

## Leadership au féminin

- Tourné vers la coopération, l'écoute, la co-construction
- Usage fréquent du leadership transformationnel : inspirer, soutenir, faire grandir
- Style participatif, inclusif, horizontal
- Forte capacité à gérer les émotions, tensions, relations
- Moins de légitimité perçue (en contexte masculin ou hiérarchique)

## Leader au masculin

- Tourné vers la compétition, la prise de décision directe
- Usage plus fréquent du leadership transactionnel : orienté résultats, cadre clair
- Style plus directive, descendant, vertical
- Plus à l'aise avec le contrôle, les rapports de force
- Légitimité souvent présumée par défaut



*La stratégie R&H au service du leadership*

# Quand le guide s'appelle Madame

**“Le leadership féminin est un  
leadership enrichi.”**

**Il n'est pas l'inverse du leadership masculin, il est une autre façon  
d'emmener, de fédérer et de faire grandir.**



*La stratégie  
RH au  
service du  
leadership*

Pourquoi et comment poser les bases d'une vision RH  
... même sans salariés fixes

Une vision RH pour guide



Focus et ouverture





*La stratégie RH au service du leadership*

# Une vision RH

**Un partenaire pour conduire les performances, l'innovation et la résilience**

**Acquisition des talents et marque employeur**

**Développement et engagement des salariés**

**Culture organisationnelle et gestion du changement**

Les 4 pouvoirs du RH  
stratégique



*La stratégie RH au service du leadership*

# Une vision RH

**Comment les 4 pouvoirs RH peuvent-ils renforcer ma posture de leadership ?**

**Un partenaire pour conduire les performances, l'innovation et la résilience**

**Acquisition des talents et marque employeur**

**Développement et engagement des salariés**

**Culture organisationnelle et gestion du changement**

*A vous de jouer*





*L'intelligence  
culturelle  
comme atout  
supplémentaire*

Comment les biais de l'intelligence culturelle peuvent enrichir mon  
leadership ?

Les  
fondements  
de  
l'intelligence  
culturelle



Kesako ?







*L'intelligence culturelle comme atout supplémentaire*

# Les fondements de la QC

**“90 % des chefs d’entreprises interrogés dans près de 70 pays estiment que l’intelligence culturelle est la compétence qui s’avèrera la plus déterminante de ce siècle en terme de leadership.”**

<https://www.learnlight.com/fr/articles/intelligence-culturelle-competence-incontournable/>

*L'intelligence culturelle comme atout supplémentaire*

# Les fondements de la QC

## Quotient Intellectuel (QI)

Capacité d'analyser des situations complexes rapidement et de façon pertinente



## Quotient Emotionnel (QE)

Capacité de reconnaître, gérer, comprendre et exprimer ses émotions, et celles des autres



## Quotient Culturel (QC)

Capacité de comprendre et interagir avec des personnes appartenant à un référentiel culturel différent du sien.



**Capacité d'un individu à faire face à la complexité du monde et d'interagir avec celui-ci pour le faire progresser dans le respect de l'humain et son environnement**



*L'intelligence culturelle comme atout supplémentaire*

01

### Motivation (CQ Drive)

Avoir envie d'apprendre des autres cultures, ne pas s'enfermer dans ses repères

03

02

04





*L'intelligence culturelle comme atout supplémentaire*

01

### Motivation (CQ Drive)

Avoir envie d'apprendre des autres cultures, ne pas s'enfermer dans ses repères

02

### Connaissances (CQ Knowledge)

Comprendre les différences de valeurs, de normes, de communication

03

04





*L'intelligence culturelle comme atout supplémentaire*

**01****Motivation (CQ Drive)**

Avoir envie d'apprendre des autres cultures, ne pas s'enfermer dans ses repères

**02****Connaissances (CQ Knowledge)**

Comprendre les différences de valeurs, de normes, de communication

**03****Méthode (CQ Strategy)**

Savoir réfléchir avant d'agir, anticiper les malentendus culturels

**04**





*L'intelligence culturelle comme atout supplémentaire*

**01****Motivation (CQ Drive)**

Avoir envie d'apprendre des autres cultures, ne pas s'enfermer dans ses repères

**02****Connaissances (CQ Knowledge)**

Comprendre les différences de valeurs, de normes, de communication

**03****Méthode (CQ Strategy)**

Savoir réfléchir avant d'agir, anticiper les malentendus culturels

**04****Comportements (CQ Action)**

Adapter concrètement son langage, son comportement, son style de décision





*L'intelligence culturelle comme atout supplémentaire*



L'intelligence culturelle n'est pas réservée aux grands groupes ou aux expatrié.es. C'est un avantage concurrentiel humain pour toute entrepreneure qui veut durer, rayonner, ou tout simplement coopérer





*L'intelligence  
culturelle  
comme atout  
supplémentaire*

Comment les biais de l'intelligence culturelle peuvent enrichir mon  
leadership ?

Le Global DISC®

Une connexion



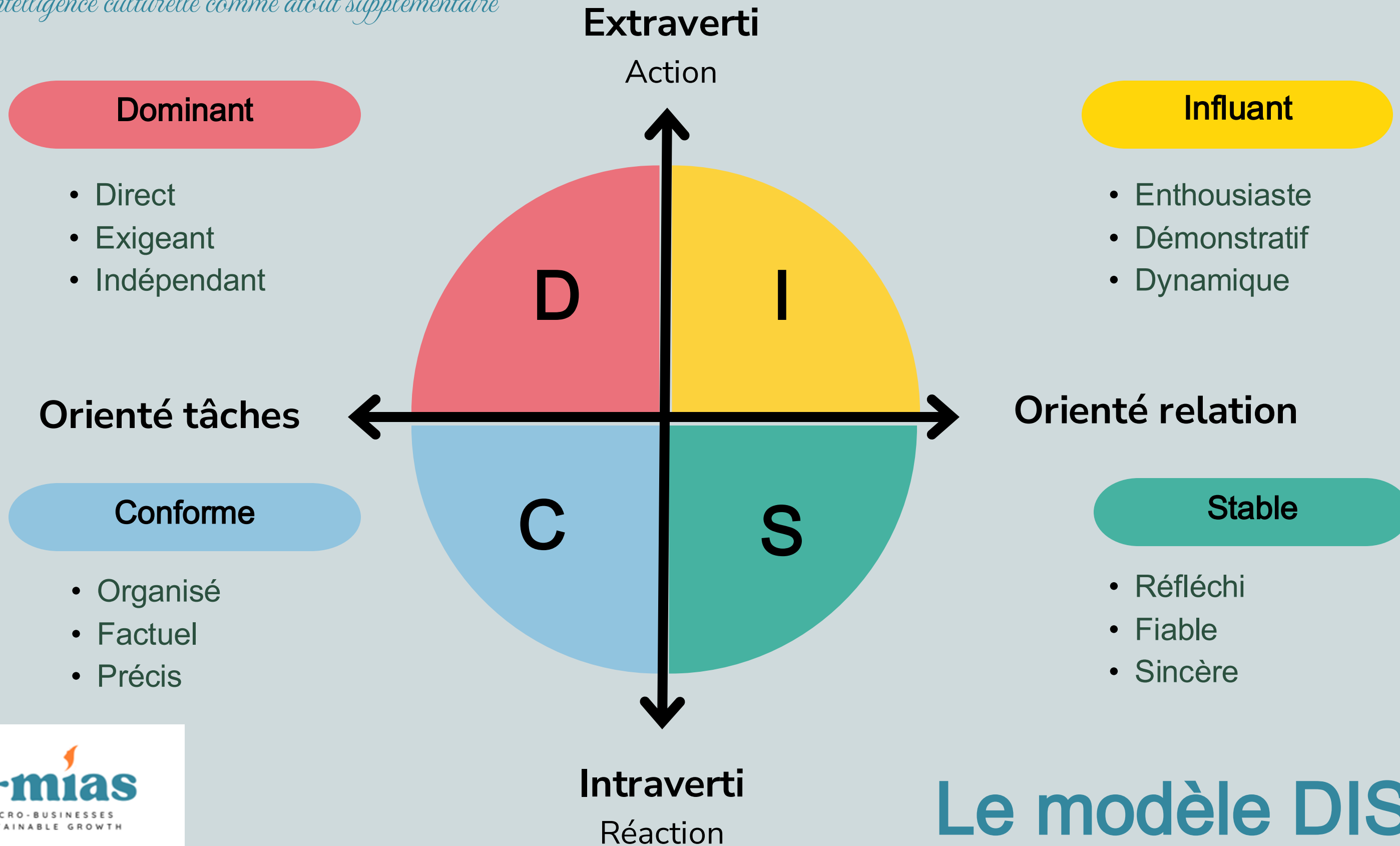


*L'intelligence culturelle comme atout supplémentaire*

# Les fondements de la QC

Un outil d'évaluation qui fusionne  
le modèle DISC classique (comportement). avec des  
dimensions d'intelligence culturelle (QC)

Il ne se limite pas à *comment* les gens se comportent, mais  
explore *pourquoi* ils agissent ainsi, en tenant compte de leur  
contexte culturel

*L'intelligence culturelle comme atout supplémentaire*





*L'intelligence culturelle comme atout supplémentaire*

# Les dimensions culturelles

Dimensions typiques :

- Hiérarchique vs égalitaire
- Direct vs indirect
- Individuel vs collectif
- Orientation vers la tâche vs vers la relation
- Rapport au temps : précis ou fluide



*L'intelligence culturelle comme atout supplémentaire*

# Le modèle Global DISC

## ACTIVE TASK-ORIENTED

Assertive and results-oriented, focused, quick decisions, likes challenges, can be aggressive and impatient, desires to lead.

**DOMINANCE**

## ACTIVE PEOPLE-ORIENTED

Very outgoing and persuasive, people-oriented, optimistic, strong communication skills, likes to have variety in their day.

**INFLUENCE**

## PASSIVE TASK-ORIENTED

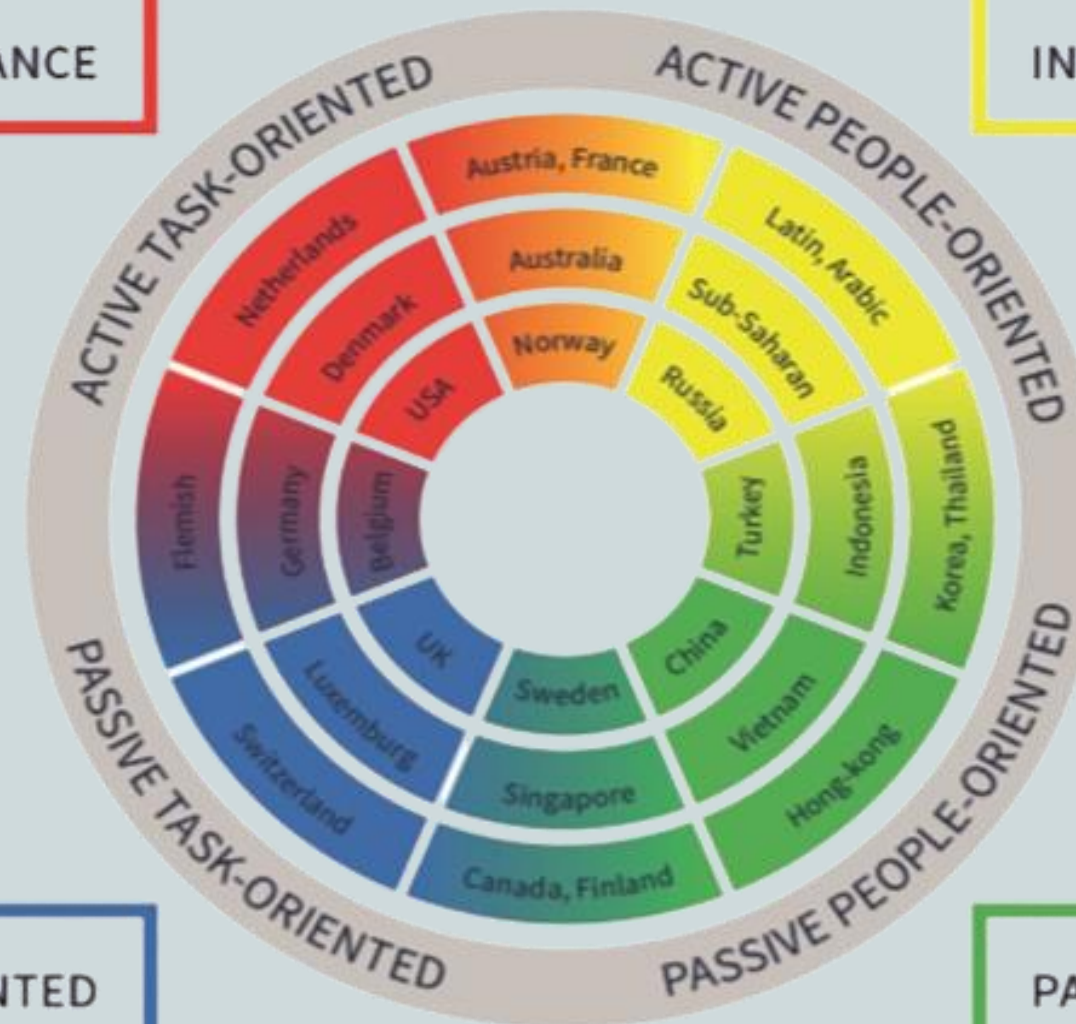
Data, fact and analysis based. Precise and accurate. Trusts in the value of structure, standards and order. Sees the value of 'rules'.

**COMPLIANCE**

## PASSIVE PEOPLE-ORIENTED

Very patient, favours stability and structure. Not a risk taker, likes to operate at a steady, even pace. Trust and relationships are crucial.

**STEADINESS**





*L'intelligence  
culturelle  
comme atout  
supplémentaire*

Comment les biais de l'intelligence culturelle peuvent enrichir mon leadership ?

**Le leadership  
stratégique**

RH & Culturel







*L'intelligence culturelle comme atout supplémentaire*

# Le leadership stratégique

01

Incarner un leadership interne qui conduit les performances, l'innovation et la résilience avec une intelligence culturelle pour améliorer les résultats stratégiques

02

Construire une marque employeur mondiale et recruter des partenaires culturellement alignés

03

Soutenir la diversité de pensée et l'innovation dans un environnement inclusif et adaptable



*Une prise de  
décision alignée  
et éclairée*

Quels impacts ont les biais culturels et cognitifs  
sur ma posture de leader ?

**Miroir, mon  
beau miroir**

introspection







*Une prise de décision alignée et éclairée*

## COMMUNICATION



### DIRECTE

on dit les choses de manière explicite, sans détour  
(ex : Allemagne, Pays-Bas, États-Unis).

### INDIRECTE

on suggère, on lit entre les lignes, on évite la confrontation frontale  
(ex : Japon, Inde, Afrique).

### En leadership :

- Un style direct peut être perçu comme brutal dans une culture indirecte.
- Un style indirect peut être perçu comme manipulateur ou flou dans une culture directe.



*Une prise de décision alignée et éclairée*

## POUVOIR & AUTORITÉ



### ÉGALITAIRE

les statuts sont peu visibles, la parole circule librement  
(ex : Suède, Australie, Canada).

### HIÉRARCHIQUE

respect fort des rôles, décisions centralisées  
(ex : Chine, Russie, France parfois).

### En leadership :

- Dans une culture égalitaire, on attend du leader humilité, horizontalité et co-construction.
- Dans une culture hiérarchique, on attend du leader autorité, clarté et décision ferme.



*Une prise de décision alignée et éclairée*

## STRUCTURE & CONTEXTE



### **PRÉCIS (STRUCTURE)**

on planifie, on respecte les délais, on aime les procédures  
(ex : Allemagne, Japon, Suisse).

### **FLEXIBLE (CONTEXTE)**

on s'adapte, on improvise, on donne priorité au contexte  
(ex : Afrique, Inde, Brésil).

### En leadership :

- Un leadership très structuré peut être vécu comme rigide ou autoritaire.
- Un style flexible peut être vu comme imprécis ou peu fiable selon la culture de référence.



*Une prise de décision alignée et éclairée*

## SOI & LE GROUPE



### INDIVIDUEL

la réussite est personnelle, l'autonomie est valorisée  
(ex : USA, Royaume-Uni, Canada)

### COLLECTIF

la réussite est partagée, le groupe prime sur l'individu  
(ex : Corée, Colombie, Maroc).

### En leadership :

- Un discours trop individualiste peut heurter les valeurs de loyauté collective.
- Un leadership trop collectif peut être vu comme manquant de vision personnelle dans un contexte individualiste.





*Une prise de décision alignée et éclairée*

# COMMUNICATION



**DIRECTE**  
**INDIRECTE**

# POUVOIR



**ÉGALITAIRE**  
**HIÉRARCHIQUE**

# STRUCTURE



**PRÉCIS**  
**FLEXIBLE**

# SOI & LE GROUPE



**INDIVIDUEL**  
**COLLECTIF**



*Une prise de décision alignée et éclairée*

# Miroir, mon beau miroir

## Étape 1 – Mon miroir de biais (réflexion personnelle)

Prends un temps pour répondre librement à ces questions :

- Ce que je pense parfois de moi dans mon rôle de leader :
- Ce qu'on m'a déjà dit (ou laissé entendre) à propos de ma légitimité, mon autorité ou ma façon de faire :
- Ce que j'ai tendance à éviter ou à différer dans mon activité :
- Ce que j'aimerais assumer davantage (dans mes choix, mes relations, ma posture de décision) :



*Une prise de décision alignée et éclairée*

# Miroir, mon beau miroir

## Étape 2 – L'impact de mon profil DISC et de ma culture

Teintes tes réponses sous l'éclairage de ton profil et de ta culture.

Souligne en 1 couleur ce qui te semble lié à ton profil et dans une autre ce qui te semble lié à ta culture naturelle

*Une prise de décision alignée et éclairée*

# Miroir, mon beau miroir

## Étape 3 – Quelques biais cognitifs

Reprends les biais que tu reconnais dans ton expérience personnelle :

- Syndrome de l'imposteur : sentiment de ne pas mériter sa place.
- Double contrainte : jugée trop dure ou trop douce selon les situations.
- Biais de perfectionnisme : attendre d'avoir toutes les compétences pour oser.
- Besoin d'être aimée : éviter de poser des limites pour rester bien perçue.
- Auto-handicap : se saboter en avance pour ne pas échouer vraiment.
- Sur-responsabilisation relationnelle : peur de déranger, de heurter.
- Biais de légitimité inversée : penser qu'un homme ferait mieux.
- Comparaison défavorable : se sentir toujours « en dessous » des autres leaders.
- Confirmation : ne retenir que ce qui confirme ce que je crois déjà.
- Disponibilité : se baser sur une expérience marquante pour évaluer une situation.
- Aversion à la perte : éviter de perdre quelque chose plutôt que de viser un gain





*Une prise de décision alignée et éclairée*

# Miroir, mon beau miroir

## Étape 4 – Et quand je prends tout en compte

Quelles sont mes constatations et prises de conscience à l'issue de cette réflexion ?

Qu'est-ce qui me surprend et/ou me conforte dans ce que je percevais de mon leadership ?

Comment transformer en actions concrètes dans mon quotidien de leader ?



*Une prise de décision alignée et éclairée*

# Miroir, mon beau miroir

*« Mon leadership est à moi.  
Ce qui change, c'est la façon dont je le rends  
audible et visible dans chaque culture. »*

**L'intelligence culturelle ne demande pas de changer **QUI** on est,  
mais de savoir **COMMENT** exprimer qui on est dans un  
environnement culturel spécifique.**



*Une prise de  
décision alignée  
et éclairée*

Quels impacts ont les biais culturels et cognitifs  
sur ma posture de leader ?

**Gestion des  
conflits**

Quand ça coince







*Une prise de décision alignée et éclairée*

# Quand ça coince

## La méthode DESC

[COMMENT GÉRER LES CONFLITS ET LES RÉSOUDRE ? \(MÉTHODE DESC\) - YouTube](#)





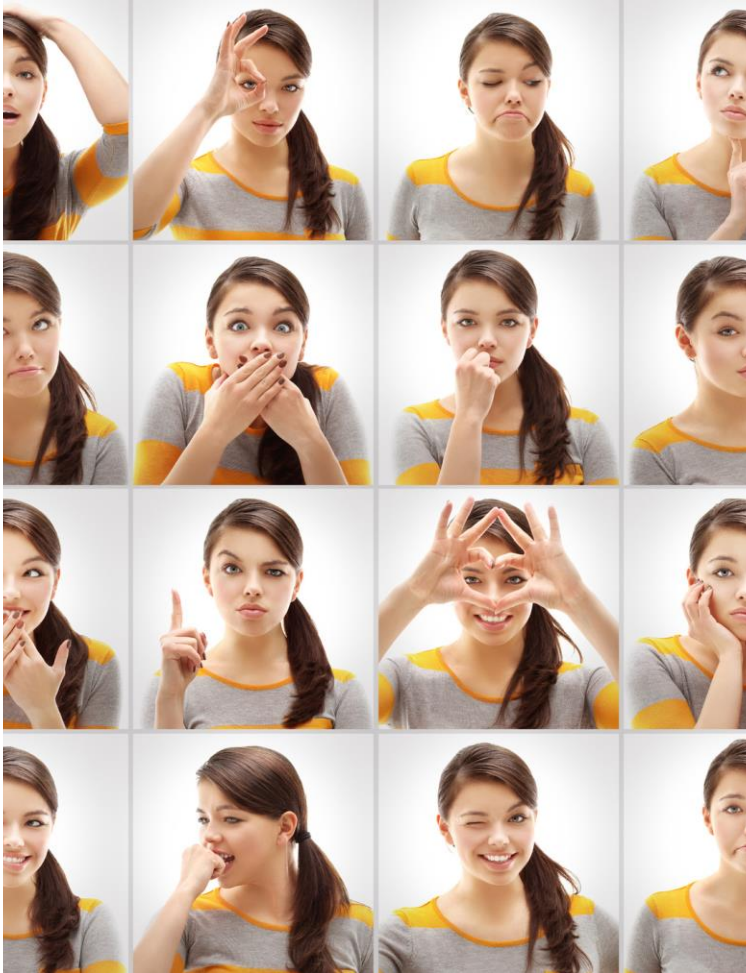


DESCRIPTION



FAITS

EMOTION



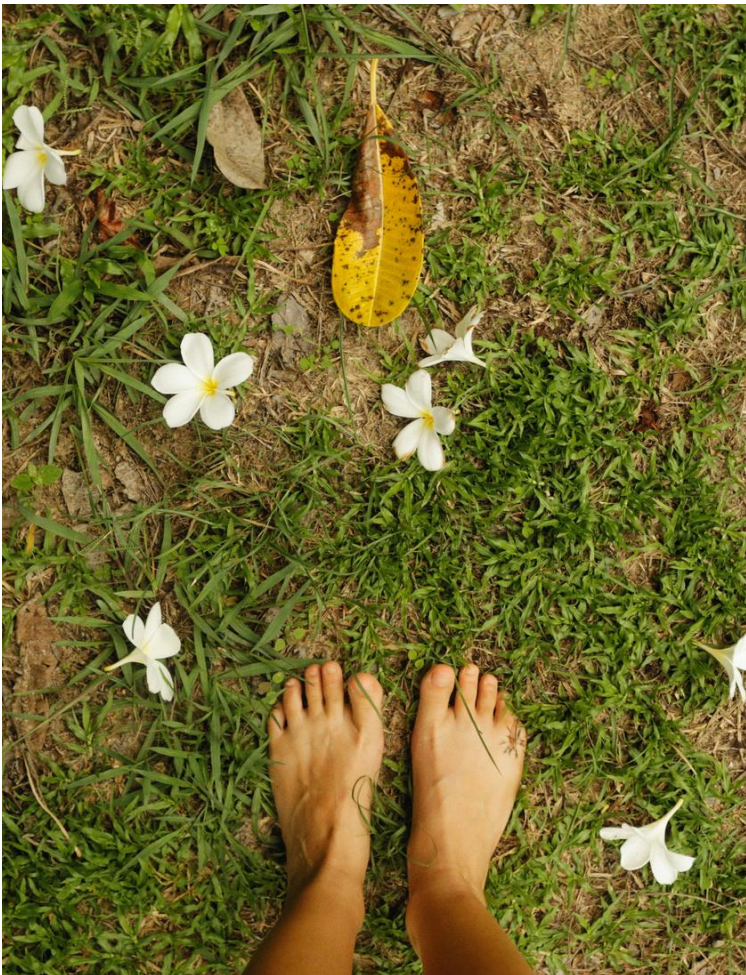
ÉMOTIONS

SOLUTION



DIRECTIVE  
OU COLLECTIVE

CONSÉQUENCE



BÉNÉFICES  
OU PERTES





*Une prise de décision alignée et éclairée*

# Quand ça coince

Selon les **contextes culturels**, certaines étapes peuvent être perçues différemment :

- ♦ Dans une culture indirecte, commence par une phase de connexion relationnelle avant d'entrer dans le message.
- ♦ Dans une culture hiérarchique, le ton et la posture doivent refléter le respect du statut perçu.
- ♦ Dans une culture orientée relation, insiste davantage sur la conséquence positive pour la relation.
- ♦ Dans une culture orientée tâche, va à l'essentiel, mais avec tact.





*Une prise de décision alignée et éclairée*

# Quand ça coince

Chaque **style DISC** a sa propre manière d'entrer en conflit ou de l'éviter. Adapter ta méthode DESC peut renforcer son efficacité.

- **D (Dominance) :**

Va droit au but, reste factuel, montre l'impact concret de la situation.

- **I (Influence) :**

Utilise un ton positif, mets l'accent sur la relation et la reconnaissance.

- **S (Stabilité) :**

Adopte un ton calme et rassurant, insiste sur la collaboration.

- **C (Conformité) :**

Sois structuré.e, précise les règles ou valeurs en jeu, et anticipe les objections logiques.







*Une prise de  
décision alignée  
et éclairée*

Quels impacts ont les biais culturels et cognitifs  
sur ma posture de leader ?

**Décider**  
**comme une**  
**leader**

Pour me guider

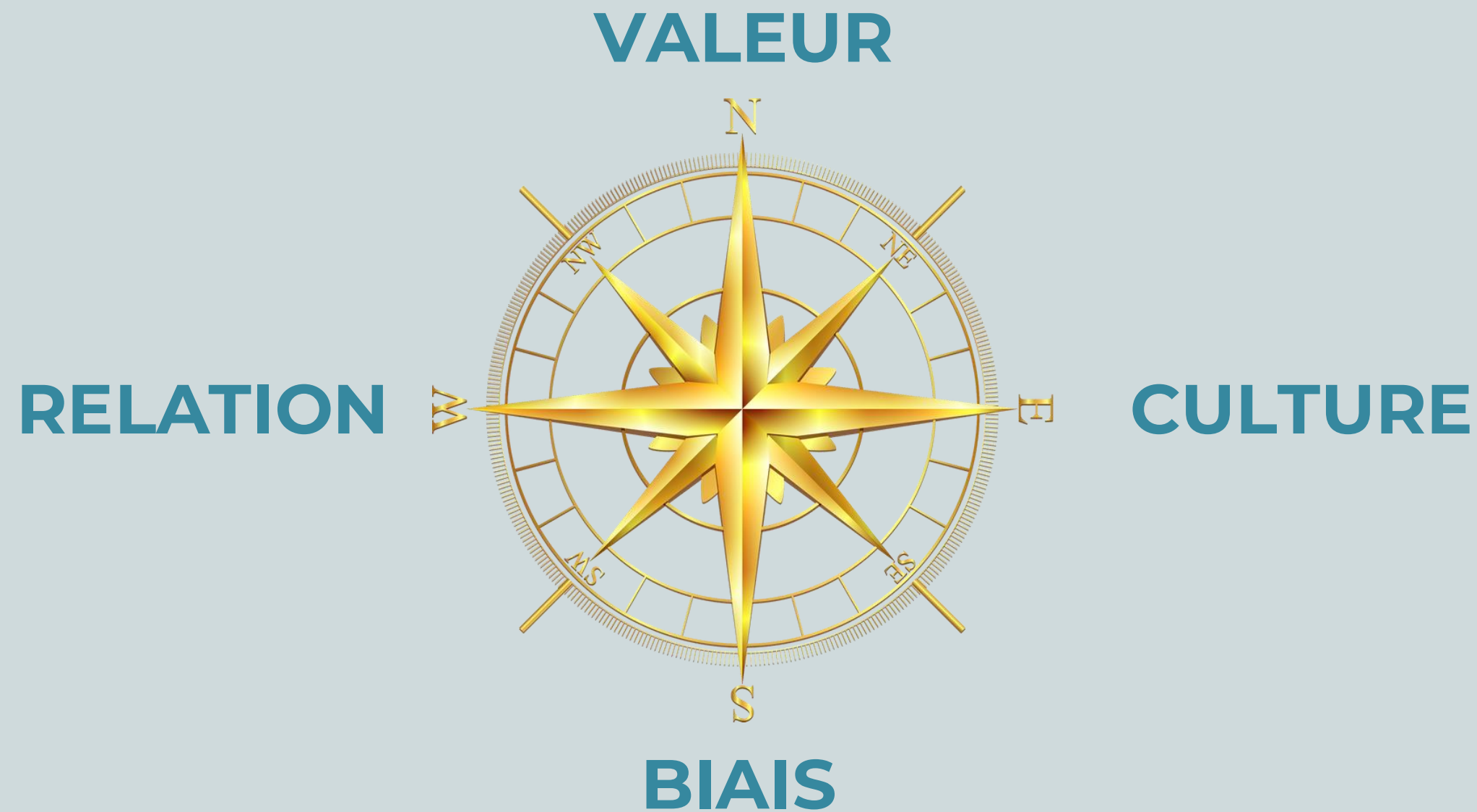






*Une prise de décision alignée et éclairée*

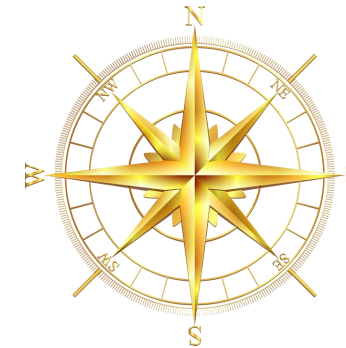
# La boussole de décision





*Une prise de décision alignée et éclairée*

# La boussole de décision



## VALEURS

**Quelles sont mes priorités profondes ?**

*Assure l'alignement personnel & stratégique*

## CULTURE

**Y a-t-il un décalage de rythme, de langage, d'attentes ?**

*Évite malentendus, renforce la relation*

## BIAIS

**Est-ce que je cherche à éviter quelque chose ? A avoir raison ?**

*Clarifie l'intention réelle et la lucidité*

## RELATION

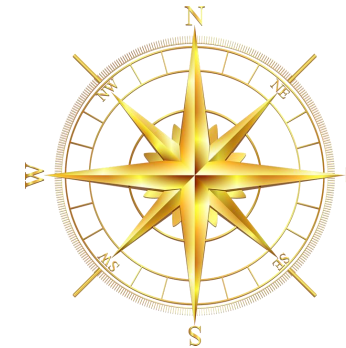
**Cette décision va-t-elle renforcer ou fragiliser un lien ?**

*Protège la confiance, la réputation, la fidélité*



*Une prise de décision alignée et éclairée*

# La boussole de décision



## A vous de jouer

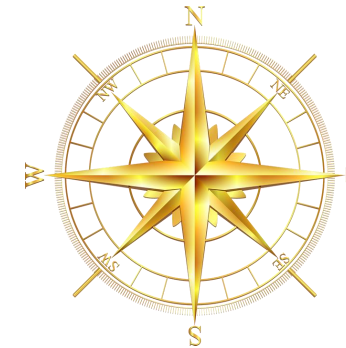
Décrire une situation passée dans laquelle je me suis sentie en instabilité de leadership.

Contexte

- Acteurs impliqués
- Ce qui a été difficile ou flou
- Ce que j'ai décidé
- Ce que j'ai ressenti ensuite

*Une prise de décision alignée et éclairée*

# La boussole de décision



## “À refaire, que déciderais-je ?”

Avec la boussole de décision, et la journée d'aujourd'hui 😊 comment je prendrais ma décision ?

- ✓ Marque employeur et stratégie RH : Elles reflètent les valeurs et la vision de mon entreprise — cohérence attendue entre ce que je propose, comment je travaille et qui je recrute ou collabore avec.
- ✓ Dans les décisions, je valorise l'authenticité et l'alignement à long terme (culture, identité, réputation).
- ✓ L'intelligence culturelle (CQ) = capacité à reconnaître et ajuster ses décisions selon les codes culturels des autres.
- ✓ Mon profil DISC est un atout qui vient renforcer ma posture de leadership authentique.
- ✓ L'exploration des biais cognitifs : confirmation, excès de confiance, pensée de groupe...  
Elle invite à développer un esprit critique dans des contextes de stress, d'incertitude ou d'ambiguïté culturelle.
- ✓ La culture organisationnelle inclusive et la gestion du changement misent sur la confiance, l'inclusion et la sécurité psychologique.





*Enfiler son  
costume de  
leader*

Formaliser ses propres repères pour guider ses choix.

**Décider  
comme une  
leader**

En douceur





*Enfiler son costume de leader*

# Mon film ou ma chanson boost







*Enfiler son costume de leader*

# La carte routière de ma journée

J'illustre l'itinéraire de la journée avec tous les éléments que je retiens.  
Question supplémentaire : qu'est-ce que je veux encourager et/ou éviter ?





“Être leader au féminin,  
c’est savoir qui tu es, là  
où tu es, avec ceux qui  
ne sont pas toi.”







Training Programme For Leader Women in Europe Family Businesses

*website to be added*