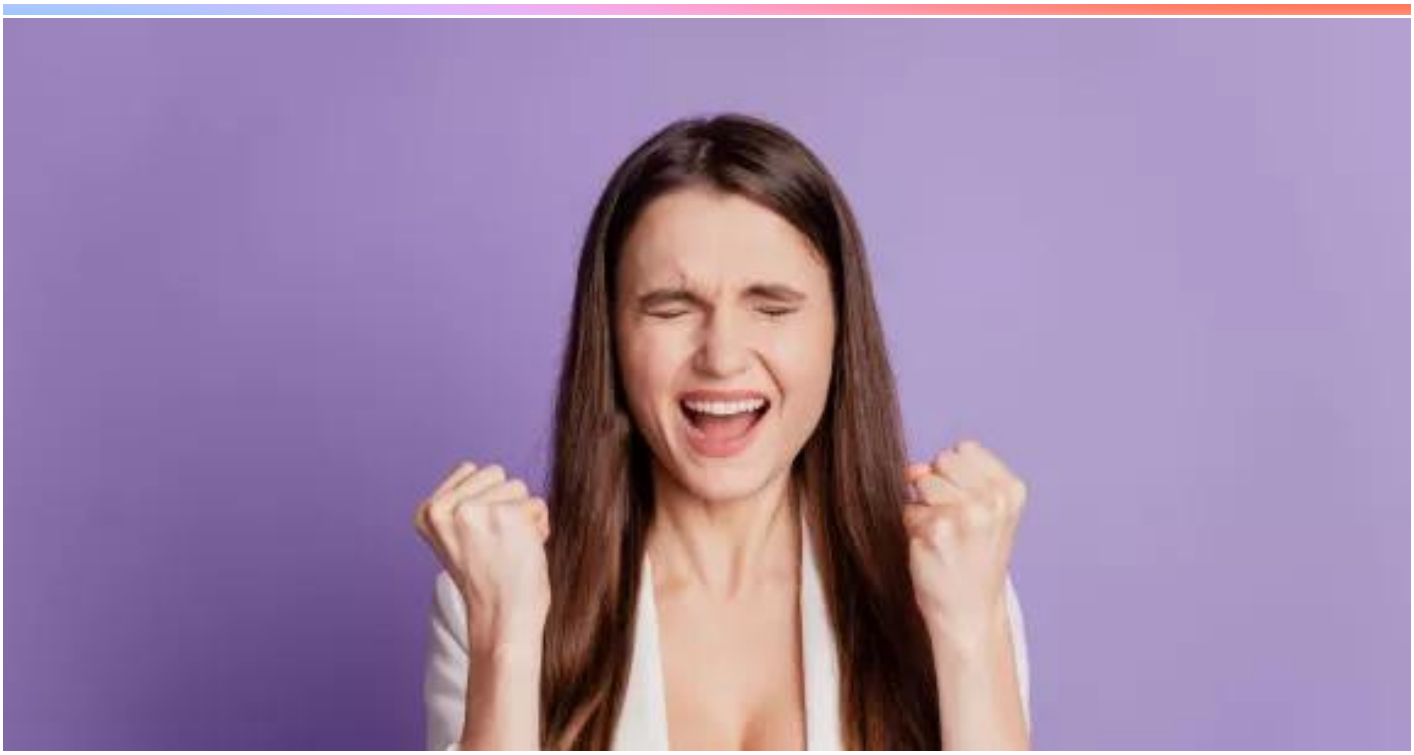


Pour réaliser des progrès circulaires, il faut savoir accepter les situations inconfortables.

09 septembre 2024, 10:32

Thomas Vandenhaute

Comment employer les sentiments pour un comportement efficace dans la résolution des problèmes circulaires ?

Il ne suffit pas de connaître l'approche permettant de résoudre des problèmes circulaires complexes pour avancer. Nous ne pouvons pas ignorer que nous dépendons les uns des autres. Nous devons donc considérer nos actions, nos réactions et notre comportement en relation avec les autres. Pourquoi certains s'en sortent-ils mieux alors que d'autres abandonnent ou se sentent frustrés ? Forts de notre expérience, nous vous donnons quelques idées et conseils.

Dans un article précédent, nous avions déjà expliqué que l'identification du type de défi (simple, compliqué, complexe, épineux/chaotique) était essentielle pour comprendre la façon de relever le défi. Si vous avez déterminé que votre défi (ou du moins une partie importante de celui-ci) est complexe, vous savez qu'une approche itérative comportant des expériences, des petits pas ou encore un apprentissage évolutif est nécessaire pour élaborer une pratique émergente dans votre contexte spécifique. Si c'est tout ce que nous avons besoin de savoir, nous n'aurons aucune difficulté à réaliser des projets et construire une économie plus circulaire.

L'importance des autres

On entend très souvent les praticiens de la circularité dans les entreprises déclarer « Je suis convaincu de l'approche itérative, mais d'autres personnes ne sont pas sur la même longueur d'onde », « Comment puis-je convaincre les autres de suivre cette approche ? », « Je veux vraiment adopter cette approche étape par étape, mais je dois d'abord fournir un business case complet, ce qui semble être une contradiction ».

Bref, nous comprenons que pour avancer, il ne suffit pas de connaître l'approche qui permet de résoudre des problèmes circulaires complexes. L' élément clé d'apprentissageest que nous dépendons d'autres personnes. C'est la raison pour laquelle nous devons prêter attention à la manière dont nous agissons, réagissons et nous comportons par rapport aux autres.

Dans cet article, nous nous intéressons aux raisons pour lesquelles certaines personnes peuvent mieux faire face à des problèmes circulaires complexes, voire épineux, alors que d'autres sont plus susceptibles d'abandonner ou d'éprouver de la frustration.

Comment vous sentez-vous ?

Seuls quelques chefs d'entreprise ont bien voulu parler des sentiments qu'ils éprouvent lorsqu'ils mettent en place et déploient des projets circulaires. Mais même lorsqu'ils préfèrent ne pas en parler, nous observons souvent des signaux qui peuvent indiquer la frustration, la déception, l'incertitude ou le doute, ainsi que la joie, l'excitation et le bonheur. En particulier, les sentiments négatifs sont réprimés ou cachés.

Les praticiens de l'économie circulaire à l'avant-garde semblent accepter ce malaise et recadrer ce type de sentiments de manière positive. Ils partagent ces sentiments et examinent l'origine de la peur, de l'incertitude ou de la frustration, puis les mettent à profit pour définir le comportement futur. En d'autres termes, ils partagent les préoccupations, afin de rechercher des actions susceptibles de réduire la frustration, l'incertitude et les risques. Lorsque l'incertitude ou le doute sont exprimés et partagés avec l'équipe qui est invitée à contribuer à la solution, n'est-ce pas un signe de leadership honnête, mais puissant ? La plupart des membres de l'équipe sont prêts à apporter leur aide, surtout si leurs connaissances et leur contribution sont appréciées. L'ouverture et la transparence contribuent à instaurer la confiance si nécessaire. Le fait de traduire le malaise en actions et de déclencher des interactions au sein de l'équipe débloque une motivation renouvelée et fait pencher la balance vers des sentiments plus positifs.



Notre expérience

Au cours d’ateliers organisés dans les entreprises, nous constatons régulièrement que si l'équipe, y compris le chef, admet ne pas savoir quelle est la meilleure étape suivante, un sentiment commun est reconnu. Nous (consultants externes) ne pouvons pas non plus, en notre qualité d’« experts », résoudre ce défi. La fourniture d’exercices axés sur ce qui est déjà en place et fonctionne bien ou sur la manière dont ces défis ont été relevés dans le passé génère une nouvelle dynamique. Aucun membre de l'équipe ne sait ce qui est le mieux. Toutefois, l'activation des connaissances et de l'expérience de tous les membres de l'équipe à partir de projets et d'activités antérieurs permet de trouver de multiples voies afin d’aller de l'avant. C'est ce que nous voulons débloquer, en utilisant des outils :

Reconnaître votre progrès

Traiter des problèmes complexes

Ce type de « capitalisation sur les succès passés » génère souvent un grand nombre de nouvelles actions potentielles, à partir desquelles des domaines d'action clés sont identifiés (actions regroupées autour d'un même thème). Nous avons constaté qu'après un tel moment de « crise », l'équipe est plus motivée pour s'attaquer au problème. Il s'agit d'un nouvel objectif commun, qui met l'accent sur la confiance et la nécessité de la contribution de chacun.

Tout tourne autour de notre propre comportement - la bonne nouvelle, c'est que c'est vous qui en décidez

Pour impliquer les membres de l'équipe, mettre les collègues sur la même longueur d'onde, aligner les parties prenantes, accroître l'influence de la direction générale, il semble essentiel d'adopter un nouveau comportement. Comme vous ne pouvez changer que votre propre comportement, vous disposez d'une liberté d'action totale. Que pouvez-vous faire autrement ? Comment pouvez-vous exprimer un sentiment (inquiétude, aspiration, etc.) de manière à ce qu'il soit reconnu, confirmé ou recadré par les autres ?

Voici quelques exemples de la manière dont cela se passe dans la pratique :

- « Je suis très inquiet de notre plan d' action. Je n'ose pas prendre d'autres mesures sans consulter au préalable nos distributeurs. Qu'en pensez-vous ? Pourrions-nous prendre le temps de partager notre point de vue sur les risques, les opportunités, les préoccupations et les conditions de réussite ? »
- « Jusqu'il y a peu, je me sentais à l'aise avec les progrès réalisés. Depuis cet événement, j'éprouve une certaine frustration à l'idée que nous n'avançons pas de manière positive. Je veux éviter les disputes à propos de bonnes ou de mauvaises actions ultérieures. Je propose donc d'explorer ensemble une nouvelle perspective, en partant de notre objectif commun (c'est-à-dire la direction que nous voulons prendre) et en examinant collectivement ce qui nous a aidés dans des situations similaires par le passé et les actions qui ont été moins utiles. »
- « Je vois que nous ne faisons pas les progrès attendus (c'est-à-dire fournir des observations réelles, conformément à l'approche de la communication non violente). Je me sens déçu et frustré. Je ressens le besoin de revoir notre approche. Je veux que notre équipe soit plus efficace. Je propose que nous organisions une réunion de réflexion afin de voir ce que nous avons déjà réalisé et ce que nous essayons de faire différemment. Comme je ne connais pas toutes les réponses, j'aimerais que vous participiez à cette réunion. Pensez-vous que ce soit une bonne idée ? »

Vu de loin, c'est le moment où les dirigeants des organisations considèrent cette nouvelle situation comme « trop complexe pour être maîtrisée ». Les praticiens de la circularité efficaces ne « maîtrisent » plus la complexité, mais « suivent le courant », profitent des opportunités et naviguent pour éviter les risques les plus importants, tout en s'efforçant de progresser dans la direction souhaitée.

Une aspiration circulaire s'avère un guide bien utile et pratique. Cependant, chaque action n'aura pas nécessairement un résultat prévisible. Les principales conclusions de ces pionniers sont les suivantes : focalisez-vous sur ce qui est appris, essayez de décider des étapes suivantes qui apportent de nouvelles connaissances, réduisez progressivement l'incertitude et augmentez le

potentiel de réussite, étape par étape.

> Cela vous paraît-il trop flou ou trop vague ? Nous vous recommandons alors l'article Cher CEO, et si vous deveniez Responsable de l'économie circulaire ?. Ce texte illustre en pratique comment la direction ne « maîtrise » pas, mais agit afin d'être sensible aux opportunités circulaires, tout en réduisant les risques.

Une attitude qui n'aide pas dans ce contexte consiste à externaliser le malaise sous forme d'une incrédulité quant à ce qui se passe en dehors de l'environnement maîtrisé. Cette attitude s'illustre par des affirmations telles que « En fin de compte, personne ne se soucie de la circularité, seul le profit à court terme compte ». Bien sûr, il n'est ni bon ni mauvais de penser et de s'exprimer ainsi, et de temps en temps, nous avons tous tendance à agir de la sorte. Mais le fait est que ceci ne crée pas d'opportunités pour trouver d'autres perspectives et, surtout, que vous ne pouvez pas évoluer en tant que dirigeant. Si les plaintes et les récriminations prennent le pas sur la prise de décision au jour le jour, enfermant les progrès souhaités dans l'incrédulité, cela témoigne d'un manque de leadership approprié.

Nourrir le désir commun de l'équipe et apprécier ce qui va bien est un point de départ plus motivant et plus énergisant en vue de trouver de nouvelles actions et d'aller de l'avant. C'est un réflexe que vous pouvez vous approprier.

> Dans l'article « Fions-nous à ce que nous savons... et agissons ! », nous développons le rôle personnel que vous jouez et l'importance de vos convictions. Lisez l'article complet.

Cette logique s'applique aussi bien aux équipes qu'aux collaborations entre personnes de différentes entreprises, lors de l'exploration et de l'élaboration de nouvelles chaînes de valeur. Lorsque nous nous concentrons à l'intérieur d'une organisation, nous ne pouvons pas ignorer les structures hiérarchiques. C'est ce que nous étudierons dans un prochain article.

Donnez-nous votre avis !

En rédigeant cette série, nous voulons être sûrs que ce type d'information est pertinent et utile pour vous.

N'hésitez donc pas à nous faire part de vos commentaires, réflexions, suggestions, cas ou exemples. Nous pourrons ainsi créer plus de contenu en fonction de ce qui vous aide en tant que praticien de la circularité.

Contactez-nous!

Living Lab Économie Circulaire Remanumaat (VNS.2023.0113) avec le soutien financier de
V

Auteurs



Thomas Vandenhaute