

Les problèmes complexes nécessitent un leadership à la fois personnel et hiérarchique

28 octobre 2024, 16:32

Thomas Vandenhaute

Outre la connaissance des produits, des processus ou des matériaux, le succès des projets en économie circulaire dépend également du comportement personnel. D'autres facteurs influencent également le degré de progression d'un professionnel de l'économie circulaire. En effet, la structure organisationnelle, la culture d'entreprise et les influences informelles jouent aussi un rôle.

Même sans pouvoir de décision, une personne peut avoir de l'influence sur le succès d'un projet circulaire

Grâce à notre propre expérience (en économie circulaire), nous avons constaté que le leadership est souvent associé à des qualités personnelles. Intraprendre, faciliter la collaboration, progresser dans des circonstances difficiles, faire avancer les choses, voilà ce qui fait la réussite des entreprises. Autrement dit, de grandes personnes font de grandes entreprises. Sans ces qualités au sein de votre équipe, il est impossible de prendre de l'avance en matière de circularité ou dans d'autres domaines.

Un leadership personnel vaut plus qu'un simple leadership hiérarchique

Les leaders personnels efficaces gèrent les problèmes interpersonnels quotidiens sans perdre de vue le projet. Ils observent, comprennent et réagissent aux dynamiques relationnelles. Au niveau des projets circulaires, les résultats sont souvent moins prévisibles. Les personnes collaborent et découvrent si leurs idées fonctionnent ou non. Il est difficile, voire impossible, de changer tout le contexte. Comme nous l'avons évoqué dans un article précédent, la seule chose que vous pouvez changer rapidement est votre propre comportement. Si vos collègues et membres de votre équipe ne réagissent pas comme prévu à vos interventions, il est peut-être temps de prendre du recul et de vous poser quelques questions essentielles :

- Quelle est la situation qui motive ce comportement ?
- Quel est le fil conducteur entre tous ces évènements et situations ?
- Que pouvez-vous changer ou ajuster pour obtenir de meilleurs résultats ?

Savoir reconnaître et saisir le bon moment

De nos jours, les organisations subissent de fortes pressions internes et externes. Les projets visant à créer des produits et services circulaires contribuent également à cette pression. Ils favorisent la création de nouveaux modèles économiques, des conceptions de produits innovantes et des opportunités inédites. Parfois, la pression sur une organisation est si forte qu'il faut intervenir rapidement pour la soulager. Les progrès dans les projets circulaires se font par petites étapes ou par grands bonds. Il est important de savoir quand un grand changement est sur le point d'arriver. Les soi-disant « précurseurs » sont particulièrement doués pour saisir ces moments et tirer le meilleur parti de ces « fenêtres d'opportunités », lorsque les structures existantes changent (volontairement ou non) à la suite de changements organisationnels.

> *Après la pandémie du coronavirus, de nombreux problèmes (dont un navire bloquant le canal de Suez) ont perturbé l'approvisionnement en composants depuis l'Extrême-Orient. Les entreprises qui produisent des systèmes mécatroniques ont toutes ressenti les effets de cette crise. Certaines y ont vu une opportunité d'augmenter la livraison et la vente de pièces détachées issus d'appareils en fin de vie. Des intrapreneurs ont rapidement adapté ce processus pour soutenir les ventes (grâce à une tarification dynamique basée sur les délais de livraison). Une fois la chaîne d'approvisionnement rétablie, ces activités temporaires sont devenues permanentes et ont généré des revenus supplémentaires. Est-ce une décision de la direction qui a rendu cela possible ? Ou plutôt une poignée de personnes très motivées et compétentes qui ont osé prendre l'initiative ?*

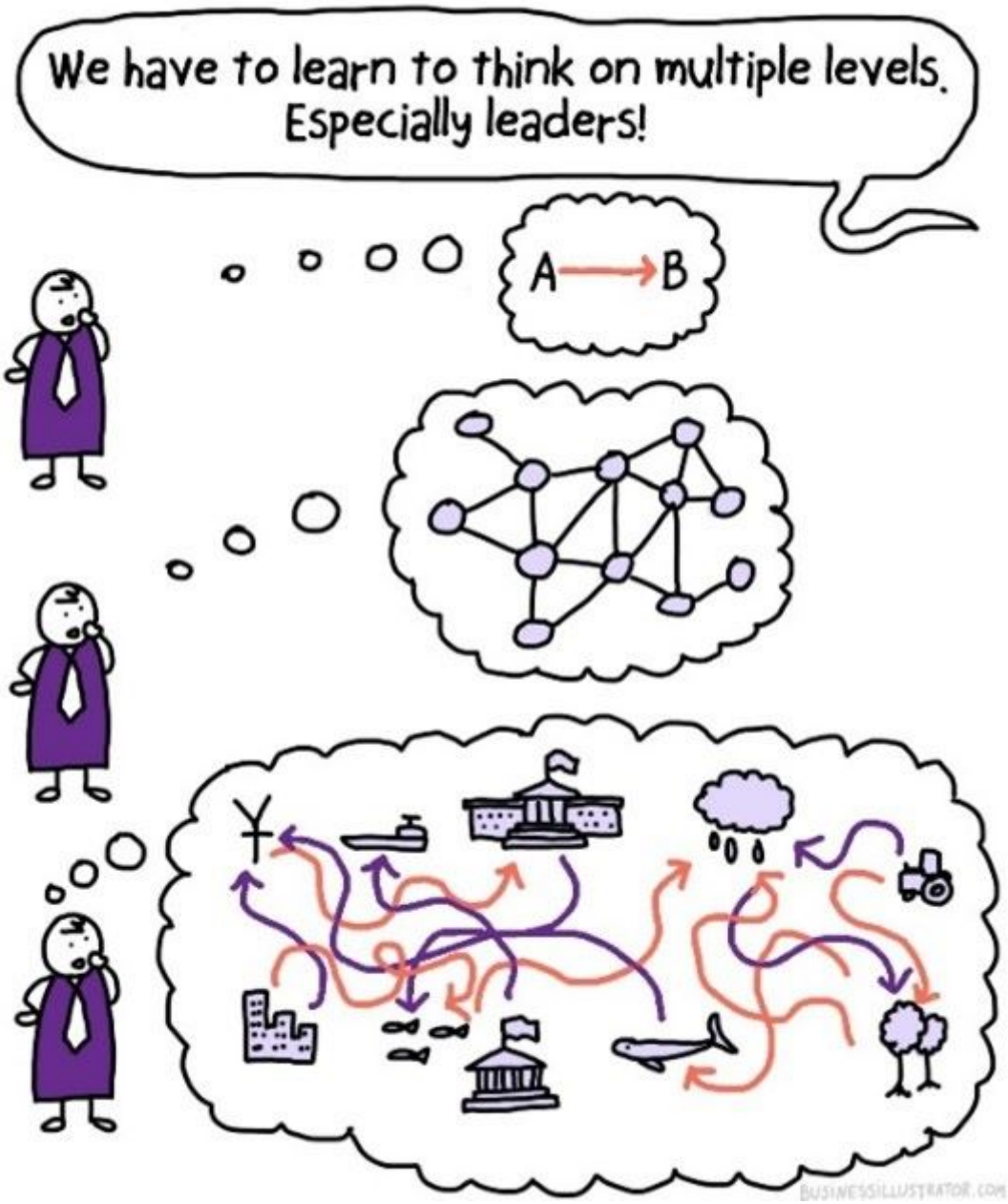
À chacun son propre point de vue

La **haute direction** a généralement une vision d'ensemble de l'organisation et de son environnement. Ces personnes ont un large point de vue et la responsabilité de prévoir et de se préparer au changement. En conséquence, elles ont un bon sens de l'orientation, mais ne peuvent pas voir tous les détails de par leur position.

Au **niveau opérationnel d'une organisation**, c'est l'inverse. Les personnes à ce niveau sont quotidiennement confrontées à de nombreux détails et questions pratiques. Elles perçoivent les opportunités, les défis et les risques différemment.

Le **middle management** se situe entre ces deux perspectives. Les managers doivent embrasser les deux visions, ce qui peut être difficile. Ces personnes jouent un rôle crucial et influencent beaucoup de monde. Elles travaillent en étroite collaboration avec des personnes de différentes équipes et doivent « traduire » et transmettre les informations, tant vers le haut que vers le bas.

Elles perçoivent également les terrains d'entente entre la direction et les collaborateurs en bas de l'échelle. Leur mission consiste à les signaler à la direction, puis à transmettre l'information de sorte qu'elle parvienne au niveau opérationnel. Plus il y a de confiance et d'engagement entre les équipes, plus cette tâche devient facile pour le middle



©Businessillustrator.com

La bonne personne, au bon endroit, au bon moment

Superformer, mais avec modération

Dans chaque organisation, il y a des personnes qui font toujours ce qu'on leur demande, et qui font même plus. Elles prennent leurs responsabilités très au sérieux et sont très recherchées pour les équipes de projet.

Mais attention ! Vous ne voudriez pas qu'elles soient surchargées ou qu'elles finissent par s'épuiser. Il faut les protéger d'elles-mêmes. Les entreprises qui sont à la pointe font en sorte que ces profils s'intègrent de manière optimale dans leurs projets circulaires. Ces figures clés sont autant que possible exemptées des tâches opérationnelles quotidiennes. Quand on leur fait confiance et qu'on leur donne la liberté de créer le contenu de leur propre rôle, elles s'épanouissent. Elles se mettent à la recherche de tâches, de projets et d'initiatives. Il est utile de créer des conditions favorables et de mettre en place un processus d'évaluation périodique pour rester en contact et définir conjointement la manière de faire progresser le projet d'économie circulaire.

Chaque professionnel du circulaire a un rôle de leadership, même si cela n'est pas indiqué dans sa description de fonction

D'autre profils sont également très précieux pour explorer des initiatives circulaires. Certains sont plus ouverts aux nouvelles idées ou perçoivent davantage d'opportunités dans la circularité que d'autres.

Certaines personnes ont plus ou moins d'influence dans différents départements que d'autres, indépendamment de leur position dans l'entreprise. Si vous voulez faire passer votre message, il peut être judicieux de trouver la bonne personne pour la transmettre, afin qu'il soit relayé par plusieurs canaux.

La clé est de construire une petite équipe performante avec un bon mélange de compétences et de motivation. Ceci est plus important qu'une équipe ayant uniquement une expérience préalable en « circularité ». Des équipes bien équilibrées peuvent rapidement acquérir les connaissances et l'expertise requises.

Beaucoup de petites actions forment un tout plus grand

Une chose est sûre. Une seule action n'a pas forcément un effet immédiat. La répétition des actions et de la communication augmente les chances de succès. En fin de compte, les effets indirects de toutes ces actions sont généralement supérieurs aux effets directs.

C'est pourquoi une approche par « petits pas » s'inscrit dans cette logique. Identifiez des actions que vous pouvez entreprendre à court terme et que vous pouvez réaliser vous-même, sans avoir besoin d'autorisation. La clé est de générer des interactions et des discussions ouvertes. Plus vous impliquez de personnes, plus elles entreprennent d'actions, et plus l'impact sur l'organisation sera important.

La réussite des projets circulaires ne dépend pas uniquement des structures et des collaborations formelles. Les actions informelles et discrètes sont également utiles, voire même cruciales pour progresser en matière de circularité. Aucune personne, qu'elle soit à un niveau supérieur, intermédiaire ou opérationnel, ne peut à elle seule apporter tout le changement, la connaissance et l'action nécessaires. Certaines personnes excellent dans les structures formelles existantes, tandis que d'autres s'épanouissent davantage dans des rôles discrets et leur influence informelle. Nous avons besoin de tous ces profils si nous voulons faire de l'économie circulaire une réalité.

Cet article est le troisième d'une série de quatre articles portant sur la relation entre une personne et la structure organisationnelle, et sur la manière dont cela influence leur parcours circulaire. Dans le premier article, nous avons souligné l'importance d'adapter votre approche et votre leadership au type de défi auquel vous êtes confronté. Un deuxième article évoquait les avantages de l'acceptation de l'inconfort et de certaines émotions pour réaliser des progrès circulaires. .

Chez Sirris, nous aidons des personnes occupant diverses fonctions au sein des entreprises à relever les défis de l'économie circulaire

We'd love to know if this information was helpful for you. Send us your feedback, reflections, suggestions, cases or examples. Nous aimerions savoir si ces informations vous ont été utiles. Faites-nous part de votre feedback et de vos réflexions, suggestions, cas ou exemples.

Prenez contact avec nous

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


Sources

- Illustrations: Virpi Oinonen from Businessillustrator.com.
- 1. Jan Rotmans, Mischea Verheijden, Omarm de Chaos, De Geus 2021

Auteurs



Thomas Vandenhaute