



Entretien – Sara Sousa (Portocargo)

WP 2

Activité 1 (Entretien avec les dirigeants)

Développé par l'université d'Aveiro | Juillet 2025

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



Co-funded by
the European Union

Métadonnées de l'interview

Date de l'interview :	26 juillet 2025
Nom de l'intervieweur :	Filipa Brandão & Marlene Amorim - Université d'Aveiro
Consentement à la collecte de données	Oui
Remarques supplémentaires sur l'entretien	

Rencontrez le dirigeant

Nom	Sara Sousa Rebelo
Âge :	42 ans
Sexe :	Femme
Fonction et poste actuels :	Directrice des opérations et responsable des ressources humaines
Années d'expérience professionnelle :	20
Années passées à des postes de direction :	10
Organisation :	Portocargo
Secteur d'activité :	Transport et logistique
Pays / Ville :	Portugal, Maia
Taille de l'organisation :	☐ Micro ☒ Petite ☐ Moyenne ☐ Grande

Contenu principal de l'entretien

Section de l'entretien	Résumé des réponses	Citations sélectionnées
Le chemin vers le leadership Moments clés, défis, valeurs	La personne interrogée travaille dans le secteur de la logistique depuis plus de dix ans, dans divers domaines qui lui ont permis d'acquérir une vision globale de l'activité et ont façonné son approche du leadership. Occupant des postes de direction depuis 2015 et actuellement directrice des opérations et des ressources humaines chez Portocargo, elle prône un style de leadership proche, empathique et authentique, basé sur l'écoute active, la clarté des objectifs et la valorisation des personnes. Les moments les plus mémorables de son parcours ne sont pas des épisodes isolés, mais la diversité des expériences qui lui ont appris l'importance de diriger en misant sur les relations humaines. Elle est fière de voir l'évolution et l'implication de l'équipe, et s'est investie dans une culture organisationnelle à long terme, axée sur le bien-être, la formation continue et une gestion humaine et respectueuse, avec des pratiques qui vont de l'intégration à la sortie de l'entreprise, en intégrant également des actions symboliques, un soutien à la santé mentale, des stratégies sportives et de bonheur en ligne avec les ODD.	« J'ai eu la chance d'acquérir de l'expérience dans divers domaines... toujours dans le secteur de la logistique. » « Ce parcours m'a permis d'acquérir une vision globale et transversale de l'activité et du fonctionnement de l'entreprise. » « Le fait d'avoir travaillé dans différents domaines au sein de l'organisation m'a permis de prendre pleinement conscience des défis auxquels les équipes sont confrontées. » « Je crois en un leadership proche et authentique, car diriger consiste en fin de compte à créer de véritables liens avec les gens. » « Ce dont je suis le plus fier, c'est de voir que nous parvenons à créer, jour après jour, un environnement où les gens se sentent bien, impliqués et valorisés. » « Nous avons créé un espace où vous pouvez apprendre de vos erreurs, prendre des risques responsables et contribuer avec authenticité. »
Votre approche du leadership Inclusion, prise de décision, vision	La personne interrogée adopte un style de leadership inclusif et collaboratif, axé sur le bien-être des personnes et une culture organisationnelle fondée sur le dialogue, les objectifs et la participation active. Elle favorise un	Inclusion, écoute et implication des employés : « Nous encourageons le partage d'idées et



Co-funded by
the European Union

	environnement où chacun se sent écouté et valorisé, avec	
--	--	--





	des pratiques telles que le coaching, le mentorat, l'écoute continue et l'implication directe des employés dans l'amélioration des processus. L'une des transformations les plus significatives qu'il a menées était d'ordre culturel, aboutissant à un environnement plus humain et à une équipe loyale et motivée. La durabilité guide les décisions dans trois dimensions – environnementale, sociale et humaine – et est intégrée dans les activités quotidiennes de l'entreprise. Au-delà des tâches opérationnelles, elle cherche à générer du sens, un sentiment d'appartenance et un impact positif, en promouvant une culture avec une âme, dans laquelle chaque personne se reconnaît comme faisant partie d'une mission plus grande. Cette vision s'étend à la communauté et à l'écosystème environnant, à travers des partenariats éducatifs, du bénévolat et le soutien à des causes locales, renforçant ainsi l'engagement social de l'organisation.	<i>suggestions d'amélioration... faire en sorte que tout le monde se sente vraiment impliqué. »</i> • « <i>Les équipes sont toujours écoutées lorsque nous apportons des changements, ce qui garantit leur participation active. »</i> • « <i>Nous avons mis en place divers programmes, à savoir le coaching et le mentorat, qui garantissent que les besoins personnels et professionnels de chacun sont pris en compte. »</i> Transformation culturelle et climat organisationnel positif : • « <i>Le changement le plus significatif que j'ai mené est est sans aucun doute de nature culturelle, avec des répercussions évidentes sur le climat organisationnel. »</i> • « <i>Nous surveillons régulièrement le bonheur et engagement de nos employés... en ajustant les processus et les politiques des ressources humaines. »</i> • « <i>Travailler sur le talent, la motivation, la culture et sur le développement personnel et professionnel de manière intégrée est la base sur laquelle nous avons construit une équipe solide, engagée et différenciante. »</i>
--	--	---



		La durabilité comme principe directeur : • « <i>La durabilité est un principe directeur dans notre prise de décision, nos relations et notre gestion. »</i>
--	--	---



		• « Nous considérons la durabilité comme une responsabilité, tant envers les générations actuelles qu'envers les générations futures. » • « Nous investissons dans... la réduction de l'utilisation du papier, soutenir les causes locales, faire du bénévolat... et garantir des rythmes de travail équilibrés. » Une raison d'être et une culture d'entreprise qui ont du sens : • « Nous voulons insuffler à notre équipe un profond sentiment d'utilité et d'appartenance. » • « Nous visons à créer une culture avec une âme, où chacun se sente vraiment valorisé, écouté et reconnu. » • « Lorsque les gens trouvent un sens à leur travail... ce bonheur se traduit par l'excellence, la créativité et des résultats solides. »
--	--	---



Stratégies de conduite du changement pour des résultats durables et positifs	La personne interrogée apprécie le leadership conscient et humain, basé sur l'écoute active et l'intelligence émotionnelle pour faire face à des situations complexes. Elle encourage la collaboration grâce à une culture ouverte, où les objectifs sont partagés, les erreurs sont considérées comme des apprentissages et les équipes se sentent en confiance pour apporter leur contribution. L'impact de son leadership dans des domaines tels que l'inclusion et la durabilité est évalué à la fois par des mesures objectives (telles que l'engagement, la fidélisation des talents et des études externes) et par des indicateurs subtils tels que l'environnement émotionnel des équipes. Sur le plan humain, elle favorise le bien-être des employés grâce à des politiques de reconnaissance, à une formation continue et à un accompagnement tout au long de la carrière. Sur le plan environnemental, elle investit dans l'amélioration des processus logistiques, la numérisation, l'efficacité énergétique et les initiatives de préservation de l'environnement intégrées dans l'équipe. dynamique.	Impact sur la communauté et l'écosystème : • « <i>Nous pensons qu'une organisation ne peut prospérer durablement si elle a un impact positif sur l'écosystème. »</i> • « <i>Nous investissons dans des partenariats solides avec établissements d'enseignement... et encourageons le bénévolat et le soutien aux projets sociaux et sportifs locaux. »</i> Collaboration et responsabilité partagée : • « <i>Nous favorisons une culture ouverte, où le dialogue est permanent et où les objectifs sont clairs et partagés par tous. »</i>
---	--	--



		• « Nous considérons les défis comme des opportunités pour croissance collective, qui génère un climat de confiance, un sentiment d'appartenance et un engagement mutuel. » Évaluation de l'impact sur l'inclusion et la durabilité : • « Nous mesurons l'impact à l'aide d'indicateurs tels que la fidélité des talents, le niveau d'engagement, les résultats des questionnaires internes. » • « Je crois qu'un leadership efficace se ressent et ne se résume pas à des chiffres. » • « Les résultats nous ont successivement placés parmi les meilleures entreprises où travailler dans le pays. » Prendre soin des personnes : • « Programmes de bien-être, formation continue, politiques de reconnaissance, actions de cohésion d'équipe et environnement de travail conçu pour être accueillant et sain. » • « Nous offrons des jours de congé supplémentaires, des cadeaux pour occasions spéciales et un soutien étroit tout au long de leur carrière. » Prendre soin de l'environnement :
--	--	--



		• « Nous avons encouragé l'amélioration des processus logistiques dans une optique d'efficacité énergétique et de réduction des émissions. »
--	--	--



		• « Nous avons intégré des plantes naturelles dans les espaces de travail dans le cadre d'une approche plus consciente et durable. » • « Nous encourageons les activités liées à la préservation de l'environnement. »
Préjugés et appartenance Outils, pratiques, sensibilisation	La personne interrogée fait preuve d'un engagement constant en faveur de l'inclusion et de la réduction des préjugés, en promouvant l'égalité des chances indépendamment du sexe, de l'âge, de l'origine ou du parcours professionnel. Bien que l'organisation ne dispose pas de programmes structurés formels, l'inclusion est vécue au quotidien, à travers des pratiques d'écoute authentique, de respect mutuel, de méritocratie et de valorisation de la diversité. Elle estime que le fait de donner la parole à différentes voix enrichit la prise de décision, favorise la cohésion des équipes et stimule des solutions plus créatives. Un leadership conscient, fondé sur la création d'environnements propices à l'expression authentique, est considéré comme essentiel à la réussite de l'organisation et au sentiment d'appartenance des employés.	Égalité des chances et diversité : • « Nous encourageons activement l'égalité des chances pour tous les employés, indépendamment de leur sexe, de leur âge, de leur origine ou de leur parcours professionnel. » • « Nous avons une équipe diversifiée, composée de personnes de nationalités, d'horizons et d'expériences différents. » • « Nous maintenons une répartition équilibrée entre les femmes et les hommes et cultivent au quotidien une culture de respect, de collaboration et de mérite. » L'inclusion dans la pratique quotidienne : • « Même en l'absence de programmes formels structurés, c'est dans notre manière d'interagir, de prendre des décisions et de partager les responsabilités que nous garantissons un environnement véritablement inclusif. » Écouter et valoriser les différentes perspectives :





		• « J'ai appris que l'écoute authentique est un acte puissant et transformateur. » • « Créer un environnement où chacun
--	--	---



		<i>Se sentir en sécurité pour partager ses idées, ses doutes ou ses suggestions est un exercice quotidien de leadership conscient.</i> • « Donner la parole à différentes voix nous permet de <i>trouver des solutions plus créatives, prendre des décisions plus éclairées et constituer des équipes plus soudées. »</i>
Partager ce qui fonctionne Inspiration, exemples, outils transférables	La personne interrogée partage une approche du leadership centrée sur l'humain, avec des pratiques concrètes qui peuvent servir d'inspiration et de modèle reproductible pour d'autres organisations. L'accent mis sur l'écoute active, le feedback continu, une culture du mérite et le bien-être émotionnel crée un environnement de confiance et de croissance durable. Des initiatives telles que l'intégration et le départ humanisés, les programmes de coaching et de mentorat, les avantages qui vont au-delà des aspects financiers (tels que le soutien à la santé mentale, les activités sportives et la reconnaissance symbolique), ainsi qu'un plan stratégique de bonheur aligné sur les ODD, sont des exemples transférables de gestion ayant un impact. Le leadership s'exerce à travers des actions quotidiennes modestes, cohérentes et intentionnelles qui valorisent les personnes, favorisent l'engagement et construisent un écosystème plus juste et plus régénérateur, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.	<i>« Nous avons mis en place des pratiques telles que le feedback régulier, l'écoute active, la formation continue et une communication interne transparente. »</i> <i>« Nous avons amélioré les processus d'intégration... et nous accordons également une grande importance aux moments de départ. »</i> <i>« Notre espace a été rénové pour être plus accueillant et ergonomique, avec des plantes naturelles, des zones collaboratives et des conditions favorisant le bien-être. »</i> <i>« Nous avons un plan stratégique pour le bonheur, aligné sur la culture et les objectifs de Portocargo, dans lequel nous identifions l'alignement avec chacun des objectifs de développement durable (ODD). »</i> <i>« Nous avons amélioré les processus d'intégration, en les rendant plus complets et plus accueillants, et nous accordons également une grande importance aux moments de départ. »</i> <i>« Nous offrons des jours de congé supplémentaires, célébrons les dates spéciales »</i>



		<i>et accompagnons les étapes personnelles et professionnelles importantes par de petits gestes symboliques. »</i> <i>« Travailler de manière intégrée sur les talents, les objectifs, la culture et le développement personnel et professionnel est la base sur laquelle nous avons construit une équipe solide, engagée et différente. »</i>
--	--	--