



Un leadership circulaire performant : inspiration tirée des écosystèmes complexes

02 décembre 2024, 13:33

Thomas Vandenhaute

Votre comportement influence le progrès circulaire

Dans les articles précédents, nous avons commencé par examiner notre rapport à la complexité, aussi bien en tant qu'organisation qu'en tant qu'individu. En cherchant à comprendre comment nous devrions nous comporter, nous avons découvert que notre rôle ne se limite pas à notre place au sein des organisations. Notre leadership personnel contribue également à faire avancer la circularité. Bien que les connaissances sur la circularité soient utiles, elles ne constituent probablement pas le facteur le plus déterminant pour réussir dans ce domaine.

Aborder l'économie par le prisme de la circularité complexifie les choses. Cependant, si nous tenons compte des perspectives sociales et du bien-être, nous constatons que tout est interconnecté. La complexité est comparable à l'entropie : elle ne cesse de croître. C'est pourquoi nous accordons une importance particulière à la manière de gérer cette complexité.

Gérer la complexité : une perspective historique

The Dawn of Everything, des auteurs Graeber & Wengrow, suggère que nos sociétés sont bâties sur des structures hiérarchiques fortes, combinées à des processus bureaucratiques robustes. Cela pourrait également s'appliquer à de nombreuses entreprises manufacturières.

Dans l'industrie manufacturière, les structures hiérarchiques claires sont encore la norme. En revanche, on retrouve plus fréquemment des structures et approches alternatives dans des organisations axées sur la transition et les objectifs, telles que les coopératives, les mouvements populaires et les réseaux collaboratifs (comme Ecopower, Mondragon, Cozywheels, Buurtzorg, etc.).

L'aspect bureaucratique ne nécessite guère d'explication. Pensez aux ERP, CRM, MIS, et autres systèmes de rapports qui en découlent. Comme nous l'avons indiqué dans le premier article de cette série, cette approche de "contrôle" fonctionne très bien pour les problèmes prévisibles et linéaires. Mais ce n'est pas le cas pour des problèmes complexes et imprévisibles comme l'innovation circulaire.

C'est comme si nous devions trouver des moyens de nous comporter en tant qu'êtres humains, même lorsque toutes ces règles et procédures sont en place. Il semble aussi que nous avons perdu notre capacité à innover, à développer l'intrapreneuriat, ainsi que la spontanéité liée au jeu et à l'expérimentation "non productive" dans ce contexte. Or pour rendre les produits, services et modèles d'affaires plus durables à long terme, nous devons trouver des moyens d'innover et de penser différemment.

Pouvons-nous tirer des leçons des organisations pionnières, voire de la nature ?

Qu'obtenons-nous en combinant les qualités des grands leaders avec les caractéristiques des entreprises circulaires innovantes ? Nous avons tenté de rassembler ces éléments et d'identifier des caractéristiques claires et des idées clés. Il s'avère que ces qualités sont similaires aux aspects qui rendent l'adaptabilité de la nature si efficace.

Des sites comme asknature.org proposent plus de 1 700 stratégies biologiques réparties en deux catégories (Fonction et Systèmes vivants). Des livres récents (cf. la liste bibliographique) semblent distiller certains éléments essentiels de ces systèmes vivants.

Redécouvrons ces qualités. Nous les avons peut-être oubliées au fil du temps, mais elles ont traversé les époques et prouvé leur valeur.

Un bon leadership est décentralisé

Comme mentionné dans l'article précédent, le leadership ne concerne pas uniquement les cadres supérieurs de l'entreprise. Il est accessible à tous. Cependant, la manière dont vous influencez les autres peut varier pour chacun. L'impact indirect de vos actions dépend de votre approche, et non de votre position dans l'entreprise. Dans les entreprises prospères, le leadership est partagé et diffusé à travers toute l'organisation. Il est décentralisé.

Laissez de la place à l'ouverture et à l'évolution

Tout repose sur une approche flexible des décisions et des actions. Cela signifie que les décisions des leaders n'ont pas toujours une issue prévisible. Il existe toujours un élément d'imprévisibilité et de complexité à prendre en compte.

La bonne nouvelle, c'est que cela vous permet de réagir ou d'agir différemment de ce qui est "attendu" ou prédit. C'est là que vous pouvez exercer une certaine "liberté" pour vous affranchir des contraintes hiérarchiques ou bureaucratiques. En permettant des ouvertures, de nouvelles connaissances et des structures flexibles dans votre leadership, vous pouvez saisir des opportunités et réduire les risques. Cela crée un environnement où des choses précieuses peuvent émerger.

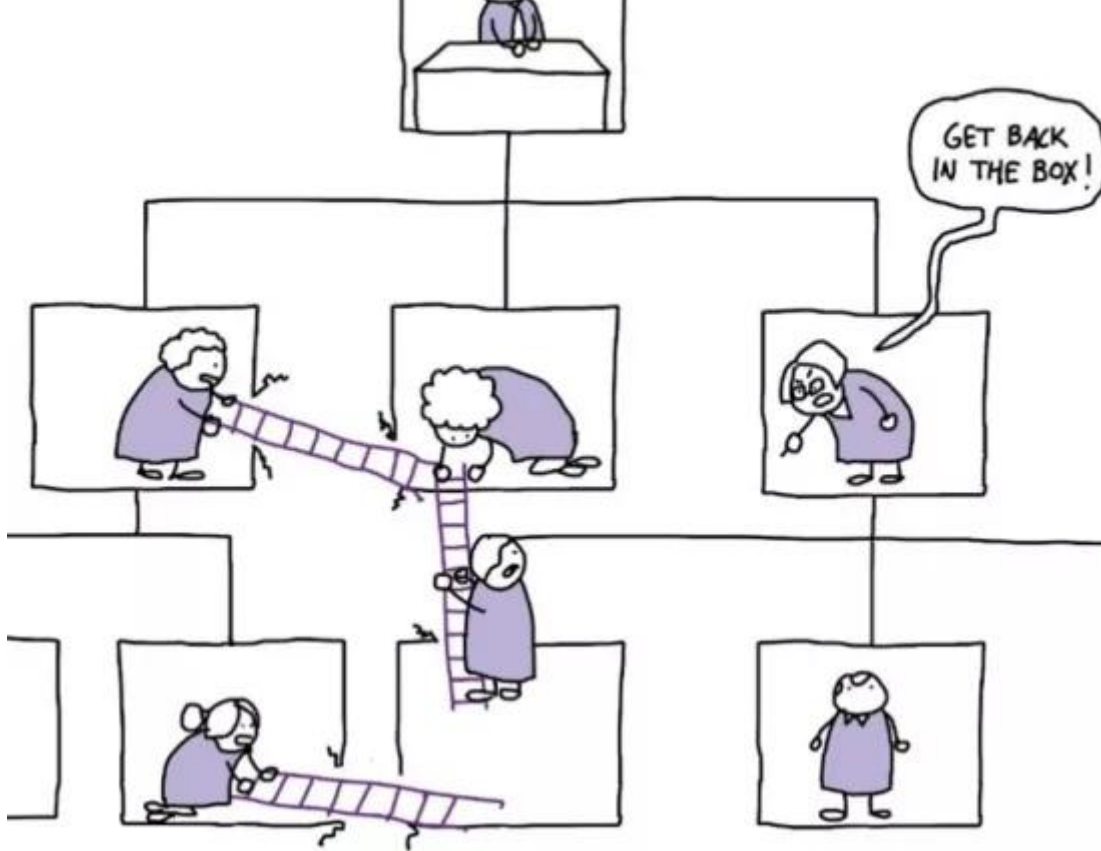
Acceptez que vous ne savez pas tout

Les bons leaders acceptent de ne pas avoir toutes les réponses. Un leader ouvert à l'"ignorance" posera plus de questions et apprendra davantage, ce qui favorise la construction de la confiance. Ne dit-on pas qu'il faut apprendre à perdre avant d'apprendre à gagner ? Lorsque vous vous aventurez dans l'inconnu (comme l'économie circulaire), tout est question d'apprentissage. Avec le temps, vous commencez à discerner les véritables opportunités. Ne devenez pas trop sûr de vous, restez humble et acceptez l'incertitude, même lorsque vous cherchez à faire croître votre entreprise circulaire.

Ces blogs illustrent la valeur de l'humilité et de l'ignorance :

[Investissez intelligemment dans des projets circulaires](#)

[« Sortez de votre tanière » et « soyez humble » : les étranges facteurs du succès circulaire](#)



L'ambivalence est votre alliée

Enfin, les leaders circulaires acceptent les situations non binaires et ambivalentes. Ils savent que les situations ne sont pas toujours bonnes ou mauvaises, mais bien plus nuancées. Si vous ne voyez que le noir ou le blanc, comment pourrez-vous distinguer les vraies couleurs ? Un modèle d'affaires circulaire pour un produit peut être à la fois bénéfique ou problématique. Cela dépend de nombreux facteurs, tels que les segments de clients, les régions, les parties prenantes et les modèles d'affaires existants. Des réponses comme "Ça dépend" montrent que la circularité n'est pas toujours simple.

[Ce blog](#) explore plus en profondeur une situation de type "Ça dépend", où les choses ne sont pas si simples, en examinant l'impact sur le cycle de vie. L'article se penche sur l'impact environnemental du recyclage de produits énergivores. Il existe de nombreux scénarios différents, et beaucoup dépendent des hypothèses et des conditions propres à chaque scénario. Toutes ces dépendances influencent le processus.

Se connecter sur base de la confiance

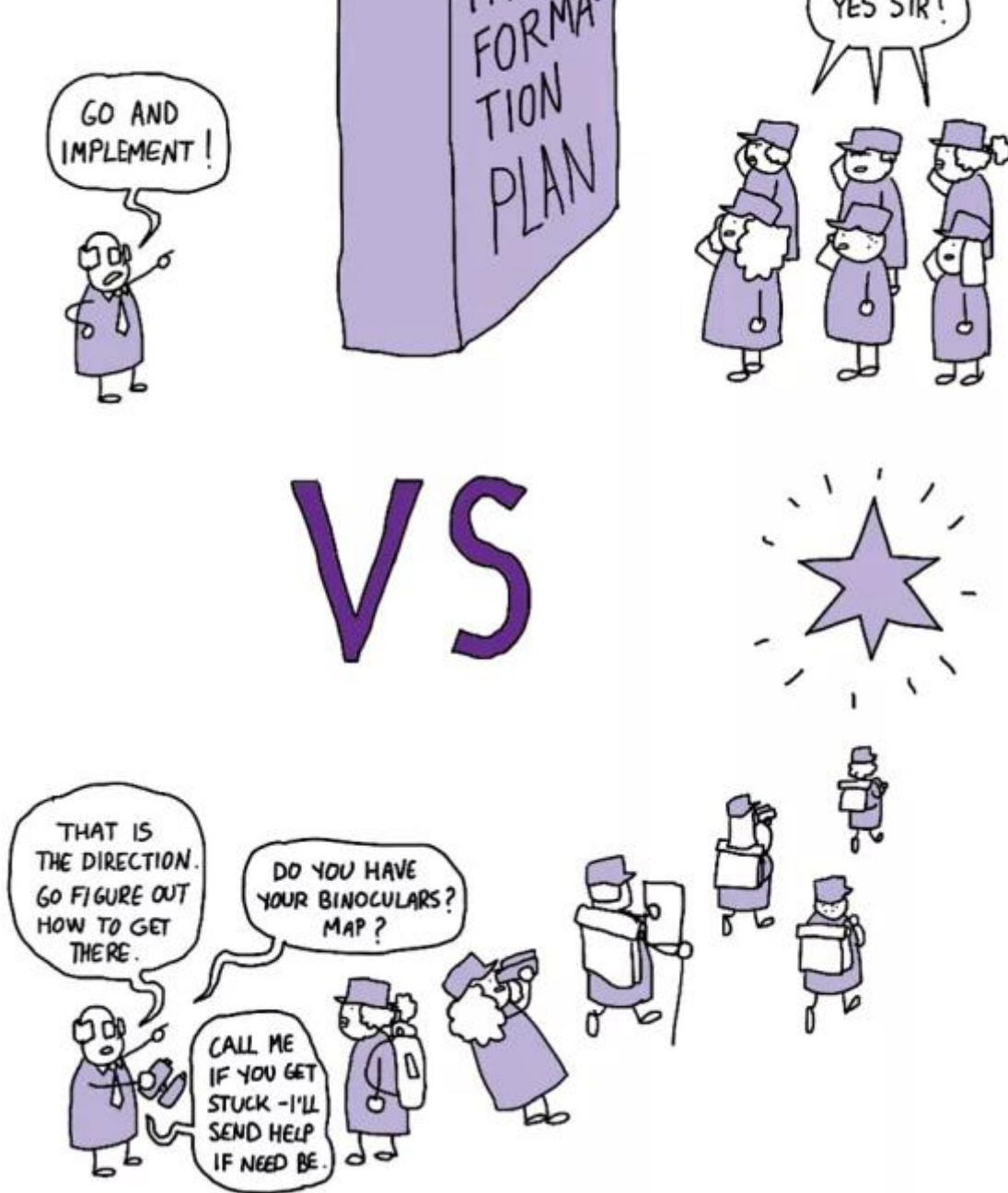
En tant que leader, vous devez être capable de vous connecter avec vous-même ainsi qu’avec vos collaborateurs ou partenaires. Cela aide à rester honnête envers vous-même en tant que leader et à regagner la confiance lorsque cela est nécessaire. Porter une attention particulière à la manière dont vous interagissez avec les autres est essentiel dans un rôle de leadership.

Il est inutile de se demander : “Comment interagissons-nous vraiment les uns avec les autres ?”, afin de mieux comprendre la dynamique interpersonnelle en jeu. Il est crucial de créer une culture dans laquelle les personnes se sentent en sécurité et en confiance, permettant ainsi aux idées de se transformer en actions. Pour ce faire, accepter les différences est indispensable. La culture du feedback dans votre organisation ou équipe constitue un excellent point de départ.

Pour savoir comment établir une base de confiance, consultez ces articles de blog :

[Dynamique et catalyseurs pour l'accélération de votre entrepreneuriat circulaire](#)

[Définir des combinaisons produit/service dans la pratique : une question de confiance](#)



Le leader né n'existe pas

La bonne nouvelle est que nous sommes tous des leaders circulaires en devenir. Et ce, sans avoir besoin de suivre des programmes de formation coûteux ou de tout savoir à l'avance. Tant que nous restons curieux et ouverts à l'apprentissage, acceptons de ne pas tout savoir et adoptons l'attitude "Ça dépend". Nous aurons alors déjà parcouru la moitié du chemin. Le défi réside dans le fait de confronter notre comportement aux cinq caractéristiques décrites. La difficulté est d'expérimenter, d'essayer, de faire des choses différemment de ce que nous avons l'habitude de faire pour nourrir davantage notre croissance en leadership.

Nous espérons que vous aurez le courage de faire le prochain petit pas vers le leadership circulaire.

Chez Sirris, nous aidons les personnes de divers profils au sein des entreprises à relever les défis de l'économie circulaire. Nous serions ravis de savoir si ces informations vous ont été utiles. Envoyez-nous vos retours, réflexions, suggestions, cas pratiques ou exemples.

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



La liste bibliographique qui nous a inspirés :

- David Graeber, David Wengrow, The Dawn of Everything: A New History of Humanity , Penguin Books Ltd 2022
- Peter Senge (MIT) The Fifth Discipline, The learning organization, The dance of change.
- Giles Hitchings, Laura Storm, Regenerative leadership, Wordzworth Publishing 2019
- Susan Michie, Lou Atkins & Robert West, The behaviour change wheel. Aguide to Designing Interventions, Silverback Publishing, 2014
- Jan Rotmans, Mischa Verheijden, Omarm the Chaos, de Geus 2021
- <https://sloanreview.mit.edu/article/would-you-invite-employees-to-vote-on-strategic-direction/>
- Illustrations: Virpi Oinonen from Businessillustrator.com.

Auteurs



Thomas Vandenhaute