

Préface

Nous sommes au cœur d'une période de métamorphose comme le monde n'en a jamais connu depuis la fin du Moyen-Âge. Les institutions humaines sont en train de changer de forme alors que nous prenons conscience des réalités du changement climatique et de la destruction des écosystèmes dont nous dépendons pour notre survie. Comme l'a dit avec perspicacité le spécialiste de l'organisation Peter Drucker, « en période de troubles, le danger ne réside pas dans les troubles mais dans le fait d'y faire face avec la logique d'hier ». Cette métamorphose n'est nulle part plus évidente que dans la manière dont les entreprises sont organisées et gérées. L'idéal de « l'organisation en tant que machine », qui a dominé pendant des centaines d'années jusqu'à la fin du 20^e siècle, cède aujourd'hui la place à un idéal de « *l'organisation en tant que système vivant* ». Ce changement conceptuel affecte tous les aspects de notre avenir entrepreneurial : de la façon dont nous percevons le monde qui nous entoure, à nos modes de pensée et de management, en passant par l'évolution de notre technologie et la façon dont nous fabriquons nos voitures.

Les implications sont énormes. Les entreprises qui sauront saisir l'ampleur et la profondeur de ce changement de mentalité seront les exemples de réussite de demain, celles qui ne le feront pas seront les nouvelles d'hier. Pour non seulement survivre, mais prospérer dans cette nouvelle norme de volatilité croissante, nos dirigeants doivent approfondir leur capacité personnelle et organisationnelle à percevoir le domaine émergent des possibilités futures, tout en libérant le potentiel créatif de l'organisation. Il faut pour cela élargir notre horizon perceptif en passant des anciens modèles habituels de management et de contrôle à un sens plus conscient de ce que cela signifie de créer et d'apporter de la valeur dans un monde de plus en plus interconnecté, numérisé et en constante évolution.

Que ce soit par le biais des disciplines de la physique quantique, de la psychologie, de l'écologie, de la neurobiologie, du développement organisationnel ou de la sociologie, il nous apparaît aujourd'hui que la vie n'est pas une simple construction mécaniste de facteurs d'attraction et de gènes égoïstes, où des organismes distincts s'affrontent dans une lutte pour la survie. Au contraire, nos scientifiques modernes nous permettent de reconnaître ce que les anciennes traditions ancestrales du monde entier ont perçu depuis longtemps : la vie est un réseau interrelationnel d'interactions et de relations entre les êtres humains, où tout est en relation dynamique avec son environnement, communiquant et collaborant continuellement au sein d'un océan d'être.

Dans ce champ de perception, le « moi » n'est pas le « moi séparé » de l'individualisme, mais le « moi différenciateur » immergé dans un riche milieu de relations. Il en va de même pour l'organisation, qui apporte une valeur spécifique dans son créneau en tant que système vivant intimement imbriqué dans son écosystème social et écologique plus large.

C'est la diversité et la réciprocité de ces relations qui assurent la résilience d'un système vivant et, à son tour, la résilience de l'écosystème au sens large. Comme l'a dit succinctement Leonard de Vinci: « Apprenez à voir. Réalisez que tout est lié à tout le reste. »

Notre vision de la vie est en train de passer d'un monde de séparation, de compétition et d'autonomie à celui d'une relationalité entrelacée, où un ordre dynamique, au milieu d'une transformation incessante, s'impose à nous grâce à des schémas naturels, des boucles de rétroaction, des qualités comportementales, des interdépendances et des adaptations. Plus vite

nos dirigeants, managers et agents du changement adopteront cette vision du monde, mieux cela vaudra pour les organisations et l'humanité dans son ensemble. Pour ma part, je suis encouragé par la façon dont cette vision de la vie fondée sur les systèmes vivants commence à imprégner les couloirs du pouvoir. « Les entreprises qui imitent la vie » est une contribution vitale à cette révolution nécessaire.

Alors que notre contexte organisationnel nous oblige à devenir de plus en plus émergents, innovants et adaptatifs, le leadership doit également s'adapter, le leadership doit donc se concentrer sur l'autonomisation, l'empathie, l'encouragement des interrelations, l'innovation, l'apprentissage, l'écoute locale, des partenariats réciproques et un réseau actif de retour d'information. En tant que tel, l'objectif des dirigeants se concentre davantage sur la mise en place de conditions favorisant le système vivant de l'organisation pour libérer son potentiel créatif, apprendre et s'épanouir de manière ciblée et cohérente, de sorte qu'il puisse créer et fournir de la valeur tout en étant attentif au bien-être de toutes les personnes qu'il sert et du tissu de vie plus large avec lequel il est en relation. Il ne s'agit pas d'un rêve utopique, mais de l'objectif fondamental de toute activité économique saine et de l'objectif fondamental de notre humanité. De plus en plus d'hommes d'affaires dans le monde entier le reconnaissent et transforment leurs modes de fonctionnement et d'organisation en conséquence. Les connaissances dont nous avons besoin pour relever les défis d'aujourd'hui se trouvent tout autour de nous et avec nous, si nous choisissons de regarder. En nous ouvrant davantage à la vie (au-delà des habitudes, des acculturations et des cadres fondés sur le contrôle, de la logique d'hier), nous permettons à une perspective plus profonde et plus riche de se former en nous.

Nous créons des organisations qui renforcent notre humanité au lieu d'étouffer et de contraindre notre créativité, qui nous donnent les moyens de devenir des citoyens à part entière. qui nous donnent les moyens de devenir plus déterminés et plus authentiques, au lieu de nous asservir à des modes de fonctionnement qui ne sont pas les nôtres. Et la bonne nouvelle, c'est que tout cela est parfait d'un point de vue commercial. « *Les entreprises qui imitent la vie* » va droit au cœur du problème en apportant un éclairage stratégique indispensable, étayé par des données concrètes sur les performances financières et des études de cas détaillées de sept entreprises qui adoptent la logique des systèmes vivants. Conseiller en investissement expérimenté et respecté, Jay Bragdon, examine ce qui définit leur succès : leur capacité à apprendre des systèmes vivants, ce qui éveille une conscience humaine plus profonde qui galvanise leurs organisations vers un avenir plus déterminé et plus florissant, en harmonie avec la vie. Après tout, c'est la seule voie viable qui s'offre à nous. Je ne saurais trop recommander cet ouvrage important et opportun à tous ceux qui sont activement engagés dans l'avenir des entreprises.

Giles Hutchins est le cofondateur de « Biomimicry for Creative Innovation » et l'auteur de « *Future Fit* » et d'autres ouvrages.

Dédicace et remerciements

Ce livre est dédié à feu Donella (Dana) Meadows, qui a compris que le changement transformateur, c'est-à-dire la régénération d'une biosphère sous tension, et la réforme des systèmes sociaux défaillants - exige un mode de pensée différent, de ceux qui ont commencé par causer ces problèmes. En tant qu'auteure principale du classique de 1972, « *Limites à la croissance* », elle nous a depuis longtemps exhorté à adopter un nouveau mode de pensée axé sur la santé systémique plutôt que de continuer à exploiter et à dégrader les systèmes écologiques et sociaux dans notre quête de croissance. Pour parvenir à cette transformation paradigmatique, Dana a noté dans son célèbre essai, « Leverage Points » (« Effets de levier ») qu'il y a « des endroits dans un système complexe (une entreprise, une économie, un corps vivant, une ville, un écosystème) où un petit changement dans une chose peut produire de grands changements dans l'ensemble » (2)

C'est le principe sous-jacent de ce livre. En considérant les entreprises comme des systèmes vivants plutôt que des mécaniques (un héritage de la révolution industrielle), nous pouvons réaliser ce changement. Dana et moi en avons souvent parlé avant sa mort prématurée et c'est la raison pour laquelle elle m'a invité à siéger au Conseil d'Administration du « Sustainability Institute », qu'elle a fondé. Ce que nous cherchions toutes les deux à développer, c'était un nouveau récit, truffé d'exemples concrets, qui contribuerait à inverser la tendance.

Donella H. Meadows, Dennis L Meadows, Jorgen Randers, William W. Behrens III (1972). "The Limits to Growth (New York, NY : Universe). " . "Les limites à la croissance"

Tiré de <http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/The Limits to Growth.pdf>

Parmi les personnes qui m'ont aidé à élaborer ce livre, je tiens avant tout à reconnaître la patience, la présence et l'encouragement de ma femme, Jeanne, avec qui nous avons partagé nos réflexions au cours des 16 dernières années, depuis le début de mes recherches et de la rédaction jusqu'à l'édition finale du texte. En tant qu'écologiste approfondie et écrivaine accomplie, ses idées et ses conseils ont été inestimables. Alors que mon manuscrit était sur le point d'être achevé, j'ai également apprécié les conseils et les réactions d'Alan AtKisson, Katherine Collins, Hal Hamilton, Steen Hildebrandt, Giles Hutchins, Ted Kellogg, Shyla Nelson, Riichiro Oda, Frank Peabody, David Peart et Darcy Winslow, qui ont tous critiqué mon manuscrit ou y ont contribué d'une manière ou d'une autre. En remontant plus loin dans le temps, je suis redevable à feu Forrester Clark, associé général de ce qui fut une société d'investissement de premier plan, la H.C. Wainwright Company. Au début des années 1970, il m'a permis de lancer un nouveau domaine de recherche axé sur la relation entre la gestion des actifs vivants et la rentabilité des entreprises - un addendum aux offres traditionnelles de la société. L'évolution de cette de cette recherche, qui m'a amené à approfondir la pensée systémique, a été l'élément le plus gratifiant de ma vie professionnelle.

Donella Meadows (1999). « Leverage points: places to intervene in a system » . « Leviers : lieux d'intervention dans un système. »

Extrait de <http://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>.

Introduction

Nous nous trouvons à un moment précis où une époque vieille de 400 ans s'éteint et où une autre peine à naître. Un changement de culture, de science, de société et d'institutions plus important que le monde n'en a jamais connu. A l'horizon, la possibilité d'une régénération de l'individualité, de la liberté, de la communauté et de l'éthique telle que le monde n'en a jamais connu, et d'une harmonie avec la nature, les uns avec les autres et avec l'intelligence divine telle que le monde n'en a jamais rêvé.

Dee Ward Hock, fondateur de Visa(1).

1 M. Mitchell Waldrop (1996, 31 octobre). La vision du trillion de dollars de Dee Hock. *Fast Company*. Extrait de <http://www.fastcompany.com/27333/trillion-dollar-vision-dee-hock>.

Le capitalisme industriel est en panne. Les signes, qui transcendent les idéologies nationales, sont partout. Le changement climatique. Le dépassement écologique. L'épuisement financier. L'effritement des filets de sécurité sociale. La Fraude des entreprises. La tromperie des gouvernements. Les troubles civiques. Le terrorisme. La guerre.

Pourtant, alors que le monde s'approche d'un chaos économique et social inimaginable, un nouveau système transformateur est en train d'émerger. Ce livre explique comment cette transformation prend racine dans le monde de l'entreprise, le dernier endroit où beaucoup d'entre nous chercheraient des solutions. Cela ne veut pas dire que les années à venir seront faciles. Elles seront difficiles. De nombreux problèmes économiques, écologiques et sociaux - si ce n'est la plupart - s'aggraveront avant de s'améliorer. Mais il y a de l'espoir. Et Dee Hock, le fondateur visionnaire de Visa, l'exprime avec justesse. Dans ces pages, j'ai l'intention de montrer pourquoi la vision optimiste de l'avenir de Dee Hock est crédible. Ma thèse s'appuie sur l'histoire de sept entreprises exceptionnelles. Leur secret commun est une conception de l'entreprise qui est pratiquement à l'opposé de celle de l'ère industrielle : au lieu de se modeler sur l'efficacité des machines - un processus de pensée qui correspond à l'ère industrielle - ces entreprises se modèlent sur la compréhension que tout ce qui a de la valeur finit par accorder une plus grande valeur aux actifs vivants (les personnes) qu'aux actifs immobilisés non-vivants. L'énergie dégagée par ces actifs - une pratique que nous appelons « Gestion des actifs vivants » (GAV) - est transformatrice. Au lieu d'exploiter les personnes et la Nature, ce qui crée une résistance systémique, elles les nourrissent, ce qui crée flux et harmonie.

Lorsque l'on prend du recul et que l'on réfléchit à cette approche, elle est logique. Les entreprises sont par nature des systèmes vivants - des communautés de personnes avec des objectifs communs, qui vivent et travaillent à l'intersection de la biosphère et de la société. Et c'est là que le bât blesse : dans ce réseau de vie, réside une énorme intelligence, dont une grande partie reste inexploitée.

Les entreprises qui imitent la vie exploitent cette intelligence de deux manières principales :

1. En imitant les processus naturels dans leur façon de produire des biens et des services (via l'écologie industrielle)
2. En éveillant l'intelligence spirituelle des employés, qui réside dans la neurologie interconnectée de leur cœur, de leur cerveau et de de leurs tripes.

Nous reviendrons sur ces thèmes à de nombreuses reprises dans notre récit. Pour l'instant, il suffit de dire que l'intelligence spirituelle est notre intelligence la plus élevée car elle guide notre capacité de raisonnement (QI) et notre intelligence émotionnelle en les investissant d'un sens et d'un but.

Grâce aux sciences modernes de la cognition, nous apprenons toujours comment ces processus fonctionnent. Les entreprises progressistes - en particulier celles présentées dans cet ouvrage - sont à la pointe de cette découverte parce qu'elles reconnaissent que l'apprentissage adaptatif est essentiel à la fois à leur excellence concurrentielle et à leur survie. Cela nous amène à la raison d'être urgente des entreprises qui imitent la vie. Compte tenu de la désintégration écologique et sociale de l'économie mondiale dans le cadre du système du capitalisme industriel, nous devons apprendre à vivre et à travailler de manière plus harmonieuse avec le reste de la vie. Et apprendre vite.

Le penseur systémique Peter Senge qualifie cet éveil de la conscience humaine de « révolution nécessaire ». Et c'est le cas. Les entreprises à l'avant-garde de cette révolution, en se connectant aux immenses ressources de l'esprit humain, survivront et prospéreront face aux défis auxquels nous sommes confrontés. Celles qui refusent de l'admettre échoueront à coup sûr. Le nœud du problème est le suivant : les lentilles à travers lesquelles nous voyons le monde (nos modèles mentaux de la réalité) finissent par avoir un impact sur les résultats que nous obtenons. Les entreprises qui imitent la vie voient le monde tel qu'il est réellement : un système autorégulé, complexe et adaptatif dont la propriété déterminante est la vie - et non un système mécanique fonctionnant selon un ensemble de lois fixes. Le fait est incontestable : aucune autre planète de notre système solaire n'a développé une telle diversité d'écosystèmes.

Des bactéries qui régulent notre climat au réseau complexe de plantes et d'animaux qui composent la nature, en passant par l'être humain, dont les cerveaux évolués ont conçu des marchés et des établissements d'enseignement sophistiqués, la Terre est unique. Comme l'ont appris les entreprises qui imitent la vie, la voie de la réussite dans un tel monde consiste à s'intégrer à la vie et à apprendre d'elle, plutôt que de s'en séparer, comme des conquérants et des et contrôleurs omnipotents. On peut dire que ce n'est pas conventionnel, mais cela fonctionne.

Les entreprises qui imitent les machines ne comprennent pas cela. En ignorant la réalité qu'elles font partie de la vie et qu'elles dépendent totalement de la vie pour la valeur qu'elles créent, elles court-circuitent leurs capacités d'apprentissage et d'adaptation et se condamnent à un cycle perdant-perdant d'erreurs cumulées.

L'indice LAMP mondial

Au début des années 1990, des auteurs réputés ont commencé à avancer l'idée que les économies étaient des écosystèmes et que les entreprises étaient des entités vivantes au sein de ces systèmes. Parmi les ouvrages phares de ce mouvement, citons la bioéconomie de Michael Rothschild : « L'économie en tant qu'écosystème » (Economy as Ecosystem) et le livre de Peter Senge intitulé « Cinquième discipline » (« Fifth discipline »), tous deux publiés en 1990. Ce paradigme conceptuel s'est développé au MIT, où les deux hommes ont fait leurs études doctorales, grâce au travail de pionnier de Jay Forrester, le père de la pensée systémique.

Les prémisses sous-jacentes de ces livres m'ont ouvert de nouvelles perspectives. Alors que ma formation antérieure en économie et en analyse des titres m'avait préparé à voir le monde d'une manière empirique (linéaire), je me suis rendu compte qu'il y avait une différence entre les deux

- en mettant l'accent sur des chiffres discrets, tels que le produit intérieur brut (PIB), les revenus et les bénéfices des entreprises, ce nouveau mode de pensée m'a permis de voir les systèmes comme un tout et l'importance des diverses rétroactions non linéaires dans la détermination des résultats. Rétrospectivement, j'étais mentalement prêt pour ce changement de mode de pensée. Depuis le début des années 1970, j'avais observé que les entreprises ayant une culture progressive étaient plus performantes que celles qui avaient une culture plus traditionnelle. Je ne disposais pourtant pas d'une théorie cohérente pour expliquer les raisons de cette différence.

Pour explorer ce nouveau domaine, j'ai aidé à organiser et coprésidé, le premier colloque national sur la « Investissements et Responsabilité des entreprises » à la Harvard Business School en avril 1972. Bien qu'elles constituent un pas en avant, les idées qui ont émergé de cette réunion avaient laissé trop de questions sans réponse. En y repensant, les idées que nous recherchions ne se trouvaient pas dans des chiffres réductionnistes des solutions de crise ou en bout de chaîne, mais en regardant en amont pour remettre en question les prémisses fondamentales du statu quo.

Pour raccourcir une longue histoire, alors que je me suis immergé dans la pensée systémique-une lumière s'est allumée.

Si les entreprises étaient des écosystèmes vivants, leurs actifs les plus importants devaient également vivre. Bien qu'implicite dans le comportement de nombreuses entreprises progressistes, personne à l'époque n'avait fait une distinction claire entre les actifs vivants et les actifs financiers non vivants. Cependant, une fois réalisée, la GAV (Gestion des Actifs Vivants - Living Asset Stewardship/LAS) - semblait avoir un effet de levier important.

Pour tester cette idée, j'ai créé en 1995 un laboratoire d'apprentissage des entreprises qui étaient alors des leaders en termes de gestion de ce type. Appelé le *Global Living Asset Management Performance (LAMP) Index@*, ce laboratoire est depuis devenu une source continue d'informations : un moyen de suivre l'évolution des meilleures pratiques de GAV d'un groupe de dirigeants acquis à cette forme de démarche. En commençant par un petit échantillon d'entreprises que je connaissais bien du fait d'années de recherche antérieures, j'ai progressivement élargi l'indice à 60 entreprises (le double de la taille du Dow Jones Industrial, suffisamment pour être statistiquement significatif, mais suffisamment petit pour que je puisse suivre les développements actuels de chacune de ces entreprises).

En sélectionnant les meilleures entreprises pratiquant une GAV au sein d'un groupe largement représentatif d'industries/secteurs, j'ai pu approfondir mes connaissances sur les synergies entre les cultures imitant la vie tout en atteignant le haut degré de comparabilité que je recherchais.²

Afin de préserver l'intégrité du laboratoire, sa composition a été stable. Sur les 60 entreprises initiales, depuis 1995, date théorique du début de l'indice, il n'y a eu que six changements de nom, quatre dus à des fusions et acquisitions et deux à des erreurs de sélection de ma part. En minimisant le biais de la rétrospective, cette stabilité nous permet de faire des comparaisons crédibles des rendements de l'investissement dans le LAMP60 par rapport aux indices de référence reconnus.

Le tableau 0.1 indique les avantages opérationnels de la GAV par rapport aux pratiques de gestion conventionnelles. En examinant les périodes pluriannuelles entre 1996 et 2015, nous constatons que le LAMP60 a surpassé, avec de larges marges, trois indices de référence d'actions mondiales couramment utilisés. : le Morgan Stanley Capital International (MSCI)

World Index-, le Financial Times Stock Exchange (FTSE) World Index ; et l'indice Standard Poor's (S&P) Global 100 (Index Standard Poor's (S&P) World Index).

Bien qu'il ne soit pas parfaitement comparable au LAMP60, en raison de sa surpondération dans l'industrie manufacturière, le LAMP60 a été testé à plusieurs reprises par le cabinet de conseil en investissement Northfield Information Services (<http://www.northinfo.com>) sur la comparabilité du LAMP60 avec divers indices de référence mondiaux (2006, 2007, 2014, 2015). Ces tests ont indiqué des résultats r2 de l'ordre de 0,90-0,95, ce qui suggère un degré élevé de corrélation.

Aussi bons qu'aient été les rendements de l'Indice Global LAMP , le laboratoire expérimental véhicule un message plus large : plus les entreprises s'engagent dans la GAV plus elles deviennent rentables. Pour tester cette proposition, j'ai séparé du LAMP60 original sept entreprises qui modélisent les meilleures pratiques en matière de GAV. Appelées « Focus Group », elles couvrent un éventail de secteurs allant de l'acier et des biens d'équipement aux biens de consommation durables (vêtements), aux biens non durables (produits ménagers), aux produits pharmaceutiques et au secteur bancaire et aucune entreprise dans la technologie. En fait, l'une des principales leçons tirées par le groupe de réflexion est que les avantages des meilleures pratiques de la GAV sont amplifiés dans les industries matures, où les anciennes théories de gestion prédominent. En permettant aux entreprises progressistes de surpasser leurs concurrents, elles génèrent des gains d'efficacité des facteurs et des gains de parts de marché qui génèrent des rendements extraordinaires pour les actionnaires.

TABLE 01 Rendement pour les actionnaires 1996—2015 Croissance composée cumulative

Years	Global LAMP Index®			Global comparator indices		
	Focus Group (eq. wt.)	LAMP60 (eq. wt.)	LAMP60 (cap. wt.)	FTSE (cap. wt.)	MSCI (cap. wt.)	S&P 100 (cap. wt.)
20	1618.76	1023.85	482.33	275.09	251.59	361.78
15	781.70	240.89	133.63	108.89	94.80	82.92
10	288.72	112.31	82.35	77.41	71.00	101.68
5	84.04	46.18	46.15	46.57	47.54	80.23
3	43.72	34.46	30.87	34.00	31.92	50.52
1	6.81	-5.70	-2.71	2.58	-1.84	2.63

Prenons le cas de Nucor. Opérant dans l'industrie sidérurgique, profondément cyclique, et sujette aux licenciements, elle a été rentable au cours des 50 dernières années (1965-2015), à l'exception d'une seule, sans aucun licenciement dû à un manque de travail. Au cours de cette période, qui a vu se produire aux États-Unis sept récessions, une baisse de la production d'acier et des faillites généralisées parmi les fabricants d'acier américains, les actions de Nucor ont été multipliées par plus de 400.

Aussi fascinante que soit l'histoire de Nucor - et nous y reviendrons bientôt - nous ne devrions pas supposer que les entreprises leaders dans leur pratique de la GAV disposent pour autant d'un avantage concurrentiel définitif.

En fait, leurs avantages sont susceptibles de diminuer avec le temps, car d'autres entreprises copieront et amélioreront leurs pratiques. Ce phénomène est naturel. Les bonnes idées se répandent et finissent par évincer les mauvaises ou les moins efficaces. Dans le domaine de la GAV, comme dans celui de l'innovation en matière de produits et de processus, la seule façon de rester en tête est d'approfondir sans cesse les meilleures pratiques en matière de GAV, afin de rester du bon côté de la courbe d'apprentissage. Le Focus Group est remarquable parce que ses sept entreprises ont fait mieux que la plupart des entreprises du groupe LAMP60.

LAMP60.

Les avantages des meilleures pratiques sont particulièrement évidents pendant et immédiatement après les récessions économiques, où la rapidité d'apprentissage et d'adaptation apporte des avantages stratégiques. Au cours de la période de cinq ans qui a débuté avec la récession de 2000-2002, le Focus Group a enregistré un rendement de 109 %, soit plus du double du LAMP60, qui a perdu 13 % en moyenne par rapport aux indices de référence mondiaux. De nouveau, si l'on considère la période de cinq ans qui a débuté avec le krach boursier de 2008 et la récession qui s'en est suivie, le groupe Focus a enregistré un rendement de 52 %, soit plus du triple du LAMP60, qui a gagné 14 %, tandis que les indices de référence mondiaux ont perdu 4 % en moyenne.

Le levier opérationnel des entreprises pratiquant la GAV

Le levier opérationnel des entreprises pratiquant la GAV, comme nous venons de le suggérer, réside dans la rapidité d'apprentissage et d'adaptation. Ces compétences reposent à leur tour sur une conscience accrue de l'entreprise. La conscience étant une propriété unique de la vie, plus les entreprises deviennent vivantes, plus elles sont conscientes. Quelles sont donc ces qualités vitales essentielles ? Elles sont au nombre de six. Elles sont présentes dans toutes les formes de vie, des organismes unicellulaires aux grands écosystèmes. Ces qualités sont les suivantes

1. Des structures en réseau décentralisées, autoorganisées, dont les composantes servent la santé de l'ensemble (tels que le système nerveux humain et l'architecture cognitive de notre cerveau)
2. Stratégies vitales régénératrices qui augmentent les possibilités de survie, de reproduction et d'amélioration de l'ADN culturel
3. Instincts frugaux qui cherchent à optimiser l'utilisation des ressources
4. Une ouverture au feedback qui permet un apprentissage adaptatif
5. Comportements symbiotiques qui lient le bien-être individuel à la santé des systèmes plus larges dans lesquels ils existent (biosphère, société)
6. Conscience des capacités, des interdépendances et des limites

La sixième est une qualité émergente qui se développe à mesure que les cinq autres attributs se développent, et elle est importante car elle guide les capacités des entreprises à prendre des décisions intelligentes.

Pour montrer comment ces attributs imitant la vie fonctionnent dans la pratique, nos sept premiers chapitres décrivent comment les sept entreprises du groupe de discussion les utilisent

pour tirer parti de leurs compétences cognitives, ce qui est la source de leurs résultats écologiques, sociaux et financiers extraordinaires. Bien que bon nombre de ces qualités aient été explorées dans des études universitaires et commerciales, ce livre est le premier à les présenter comme un tout cohérent.

Dans le chapitre 1, nous commençons par un aperçu holistique de la GAV à travers l'expérience d'Unilever : un producteur d'articles ménagers, classé comme l'une des entreprises les plus éthiques et les plus durables au monde. Notre article met en lumière le plan de vie durable de l'entreprise, qui vise à réduire radicalement son empreinte écologique mondiale tout en élevant le niveau de vie dans les pays en développement, où elle s'approvisionne en matières premières. En tant que l'un des employeurs les plus recherchés au monde, Unilever attire un nombre extraordinaire de jeunes talents.

L'énergie ainsi générée accélère la croissance des bénéficiaires. Entre 2000 et 2015, la valeur de ses actions s'est appréciée de plus de 200%, soit environ cinq fois plus que les indices de référence mondiaux et 1,3 fois plus que son principal concurrent, Procter & Gamble. Dans le chapitre 2, nous découvrons comment Nucor a réinventé l'industrie sidérurgique mondiale en donnant aux employés de première ligne la liberté créative de s'auto-organiser et de travailler en réseau, et elle est ainsi rapidement devenue le leader de l'innovation, du profit et de l'écologie dans son secteur, sans département de recherche et développement (R&D). Entre 2000 et 2015, les actions de Nucor ont augmenté de plusieurs fois les indices de référence mondiaux, tandis que l'US Steel, autrefois géant, a perdu de la valeur pour ses actionnaires.

Entre 2000 et 2015, le cours de l'action Novo a été multiplié par plus de 20, tandis que celles de Merck, Pfizer et Lilly (le principal concurrent de Novo) ont toutes perdu de la valeur. Dans le chapitre 5, nous apprenons comment Henkel préserve une culture d'ouverture grâce à un partage d'informations libre et transparent afin d'atteindre son objectif d'efficacité du « facteur trois » (défini comme produire trois fois plus à partir d'un ensemble donné de ressources). Pour accentuer une communication ouverte et honnête, les cadres supérieurs sont des « partenaires personnellement responsables ». Entre 2000 et 2015, les actions de Henkel se sont appréciées neuf fois plus que les indices de référence mondiaux.

Dans le chapitre 6, nous apprenons comment Nike utilise l'innovation pour poursuivre son objectif symbiotique d'apporter « des changements environnementaux, sociaux et dans le travail ». En partageant librement ses connaissances sur des plateformes open source, elle a accéléré le changement constructif dans l'industrie de l'habillement. Depuis 2007, le magazine Fast Company a classé six fois Nike parmi les 50 meilleures entreprises innovantes au monde (#1 en 2013, #17 en 2014). Entre 2000 et 2005, ses actions se sont appréciées plus de 25 fois plus que les indices de référence mondiaux.

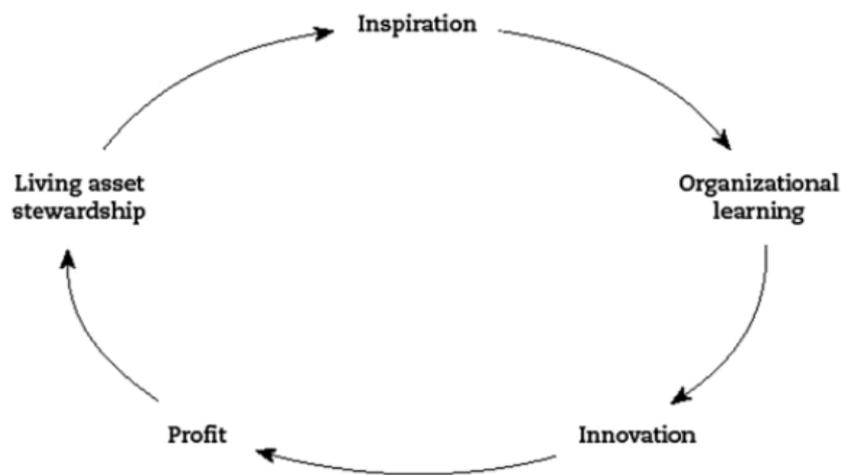
Dans le chapitre 7, nous apprenons comment Westpac Banking a élevé sa conscience d'entreprise en créant une culture « dans laquelle chacun est capable de penser clairement et de manière constructive, d'agir de manière éthique et d'exprimer absolument sans crainte tout problème ou préoccupation ». Longtemps considérée comme la « banque la plus durable au monde », la PDG Gail Kelly l'a nommée en 2014 l'entreprise la plus durable au monde. Entre 2000 et 2015, les actions de Westpac se sont appréciées plus de quatre fois celles de JPMorgan Chase, et sa note de crédit Moody's (Aa2) était également plus élevée. Lorsque les six attributs des systèmes vivants sont combinés, comme c'est le cas dans les sept entreprises du groupe focal, les capacités de réflexion d'une entreprise sont considérablement amplifiées. Le premier

niveau d'amplification, comme nous le verrons à partir des études de cas des chapitres 1 à 7, provient de l'implication de tous les employés plutôt que celle des seuls cadres supérieurs. La seconde, et sans doute la plus puissante, provient de la pensée inspirée des employés qui cherchent à rendre le monde meilleur.

Le cycle de renforcement du mode de gestion GAV

En regardant plus profondément dans les cultures des entreprises imitant la vie, nous rencontrons un méta-point de levier : un point qui catalyse et accélère leur vitesse d'apprentissage et d'adaptation. C'est le cœur humain. Lorsque les gens travaillent avec leur cœur aussi bien qu'avec leur esprit, ils enclenchent la puissante neurologie cœur-esprit qui est la source de leur intelligence (spirituelle) la plus élevée. Comme nous l'avons mentionné précédemment, cette intelligence spirituelle guide leur intelligence émotionnelle et leur QI en leur donnant à la fois un sentiment de direction (d'orientation) et un sens.

FIGURE 0.1 The reinforcing cycle of LAS and profit



Copyrighted Material

Inspiration

Apprentissage organisationnel

Innovation

Profit

Gestion des Actifs Vivants

Le fonctionnement de ce méta-effet de levier peut être résumé visuellement comme une boucle de renforcement. Comme toutes les théories durables, il est conceptuellement simple, comme le montre la figure 0.1. En lisant dans le sens des aiguilles d'une montre à partir de la gauche, nous voyons comment le cycle fonctionne. La GAV inspire l'apprentissage des employés et la

collaboration collégiale. L'apprentissage organisationnel qui en résulte accélère l'innovation. L'innovation, à son tour, catalyse le profit. La boucle se renforce à mesure que les bénéfices reviennent pour renforcer la GAV. La puissance de ce cycle est organique et sera un thème récurrent au fur et à mesure que nous passerons d'un chapitre à l'autre. Les entreprises qui l'utilisent efficacement obtiennent des rendements sur capitaux propres plus élevés malgré une utilisation moins mécaniste de l'endettement que leurs pairs du secteur. En conséquence, les notations de crédit moyennes et médianes du LAMP60 se situent dans la fourchette A3 (Moody's) et celles du Focus Group se situent dans la fourchette A3/A2, toutes solidement notées « investment grade » (*ndt : correspondent à un niveau de risque faible selon l'échelle de Standard & Poor's.*). En revanche, les notes moyennes et médianes de toutes les entreprises notées dans le monde se situent au seuil de la catégorie « junk » ou en dessous.

Une renaissance émergente

En accordant une plus grande valeur aux actifs vivants qu'aux biens d'équipement non vivants, la GAV a inversé les priorités stratégiques de l'industrie du capital-risque.

Comme nous le verrons dans les chapitres 8 et 9, cette prise de conscience constitue une puissante réinvention du capitalisme et, on peut l'espérer, une réintégration de l'humanité dans le réseau biosphérique de la vie. À l'instar de la Renaissance et de la Réforme européennes des XIVe-XVIIe siècles, au cours desquelles les gens se sont éloignés des croyances théocratiques (centrées sur Dieu) pour adopter une vision du monde plus humaniste (anthropocentrique) - en fait, ils en sont venus à se considérer comme les maîtres de la nature -, nous nous éloignons aujourd'hui de cet état d'esprit égocentrique pour adopter une vision du monde plus holistique (éco-centrique). Cette nouvelle évolution de la perception humaine, à l'instar de la Renaissance, se produit à une époque où des anomalies perturbatrices remettent en question les anciennes croyances, tandis que les connaissances scientifiques ouvrent l'esprit à de nouvelles possibilités.

L'anomalie perturbatrice du XIVe siècle a été la peste bubonique, qui a tué un tiers de la population européenne. Aujourd'hui, c'est la menace du changement climatique et du dépassement écologique qui menace toute vie. Les découvertes scientifiques de cette période antérieure concernaient la capacité de l'humanité à raisonner et à imaginer un monde réel séparé des dogmes de l'Église. Les sciences actuelles de la cognition, de la théorie quantique, de l'écologie et de la dynamique des systèmes nous font découvrir plus profondément notre propre potentiel et l'interdépendance de toutes les formes de vie.

La gestion du patrimoine vivant : un parcours d'apprentissage

La GAV a parcouru un long chemin au cours des dernières décennies en tant que pratique évolutive de la gestion d'entreprise. Néanmoins, les entreprises présentées dans ce livre seront les premières à admettre qu'elles ont encore beaucoup à apprendre. Vivre et travailler dans les limites des ressources biologiques de la Terre est une cible mobile. Rien dans la nature ou dans la société humaine n'est immobile. En outre, nous devons remédier à une multitude de dommages que nous avons causés au réseau biosphérique de la vie. Par conséquent, le besoin d'apprentissage adaptatif est à la fois continu et urgent. Compte tenu de l'urgence de ce défi, j'ai choisi de me concentrer sur ces sept exemples de GAV, plutôt que sur l'ensemble du LAMP60, parce qu'ils sont les mieux placés pour nous montrer la voie à suivre. En mettant en évidence les processus harmoniques et symbiotiques à l'œuvre, j'espère encourager la poursuite des recherches dans ce domaine. Pour faire avancer cette recherche, les annexes de ce livre

présentent pour la première fois ma liste complète des entreprises du LAMP60. Bien que cette liste serait différente si je la recommençais aujourd'hui, mes premières sélections ont plutôt bien résisté, à la fois dans un cadre de gestion et d'investissement. Bien que certains lecteurs puissent contester le fait que j'aie inclus des sociétés des secteurs énergie et miniers dans le LAMP60, mon objectif était d'évaluer les « meilleures entreprises » au sein d'industries/secteurs mondiaux de premier plan. Dans le cas contraire, les comparaisons avec les indices de référence sélectionnés n'auraient eu aucun sens. Enfin, si j'avais décidé de remplacer chaque année quelques entreprises peu performantes, comme le font souvent les indices d'investissement socialement sélectionnés, le LAMP60 aurait peut-être donné de meilleurs résultats. Mais ce n'est pas le but de ce laboratoire expérimental. L'un de mes principaux objectifs était de voir comment la liste initiale des pionniers de la GAV évoluait. Ces entreprises allaient-elles se reposer sur leurs lauriers et se contenter de leurs acquis ? Comment allaient-elles relever les nouveaux défis qui se présentaient à elles ? Si j'avais procédé à des substitutions continues, j'aurais manqué beaucoup de ces nuances.

En regardant en arrière, bon nombre des entreprises LAMP les plus anciennes se sont réinventées à plusieurs reprises en raison de leur ouverture aux nouvelles idées. L'évolution n'est pas un chemin facile. Elle avance par à-coups. C'est pourquoi nous devons considérer la GAV comme un voyage d'apprentissage, un processus continu d'évolution culturelle. Comme Nike aime à le dire, il n'y a pas de ligne d'arrivée.

Chapitre 1

Changer de paradigmes

Les paradigmes sont les sources des systèmes. Ce sont les hypothèses qui régissent notre comportement.

Donella Meadows 1

1. Donella Meadows (1999). « *Points de levier : lieux où intervenir dans un système* ». (« *Leverage Points: Places to Intervene in a System* ») Hartland, VT : Institut de durabilité. (*Sustainability Institute*) Extrait de [http:// donellameadows.org/w p-conten t/userfiles/Leverage_P0in ts. PDF](http://donellameadows.org/wp-content/userfiles/Leverage_P0in ts. PDF).

La vision que nous nous sommes fixée est de doubler l'activité et de surpasser la croissance du marché, tout en réduisant notre impact environnemental global.

Paul Polman, PDG, Unilever²

Paul Polman (2010). Discours prononcé à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle d'Unilever. Extrait de https://www.unilever.com/Images/paul-polman-agm-speech-2010_tcm244-418634_en.pdf.

Le monde des affaires est en plein changement de paradigme majeur, passant du modèle ancien de l'entreprise en tant que machine à un modèle émergent qui imite les systèmes vivants.

Après avoir brièvement décrit le nouveau paradigme dans l'introduction, ce chapitre raconte l'histoire d'Unilever, un des premiers membres de l'indice Global LAMP et un leader dans le développement du nouveau paradigme. Unilever est le deuxième plus grand fabricant mondial de produits alimentaires et ménagers, avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 70 milliards de dollars. Elle est composée de deux sociétés britannique et néerlandaise distinctes, Unilever Ltd. (Londres) et Unilever NV (Rotterdam), opérant sous l'égide d'un conseil d'administration commun. Elle est également la société mère de centaines de sociétés d'exploitation quasi-indépendantes avec des produits vendus dans plus de 190 pays. Avec autant d'éléments mobiles, on se demande comment Unilever peut fonctionner de manière cohérente en tant qu'ensemble organique ; encore moins comment elle est devenue un leader mondial de la durabilité et du profit.

La clé est de considérer Unilever comme un grand écosystème : un réseau organique comprenant des millions d'individus, de fournisseurs, de clients et d'autres parties prenantes, qui utilisent collectivement leur expertise et leurs échanges de valeur pour développer la santé et l'abondance de l'ensemble du système.

Penser l'entreprise en tant que telle présente un modèle mental de l'entreprise radicalement différent de celui hiérarchique plus répandu que l'on trouve dans la plupart des entreprises. Et, comme nous le verrons, cela fonctionne à merveille.

Considérez les faits. Au cours des 16 années qui ont suivi le tournant du millénaire (2000-2015), les actions d'Unilever ont rapporté environ cinq fois l'indice 500 et 1,3 fois son plus grand concurrent direct, Procter & Gamble. En janvier 2016, Corporate Knights l'a classée pour la 12^e année consécutive parmi les 100 entreprises les plus durables au monde. En 2015, elle était l'un des leaders sectoriels de l'indice Dow Jones mondial de durabilité pour la 16^e année consécutive, l'une des rares entreprises à figurer dans les deux indices depuis leur création.

En mai 2015, pour la cinquième année consécutive, l'enquête GlobeScan, qui porte sur des experts d'entreprises, de gouvernements, d'organisations non gouvernementales (ONG) et d'universités de 87 pays, a classé Unilever avec une large marge comme le leader numéro un en matière de durabilité. Aussi merveilleuses que soient ces références, Unilever fait l'objet de ce chapitre pour une autre raison impérieuse.

En 2009, l'entreprise s'est engagée dans un objectif profondément porteur : réduire de moitié l'empreinte environnementale de ses produits tout en doublant ses ventes et en contribuant à améliorer le niveau de vie de plus d'un milliard de personnes sur les marchés émergents, où elle s'approvisionne en matières premières. Cette stratégie, appelée « la boussole », est au cœur du Plan d'Unilever pour un Mode de Vie Durable et elle a fortement accéléré le cycle de renforcement de la gestion des actifs vivants (GAV), de l'apprentissage organisationnel, de l'innovation et du profit dont il est question dans l'introduction (figure 0.1).

On ne saurait trop insister sur l'importance de ces objectifs visionnaires idéalistes, en particulier pour les entreprises, telles qu'Unilever, qui ont des structures radicalement décentralisées et une prise de décision localisée. Les employés se connectent plus efficacement lorsqu'ils sont inspirés par leur travail que lorsqu'ils reçoivent l'ordre d'atteindre des objectifs statistiques (profit) transmis par une hiérarchie distante.

Ils sont plus réactifs lorsqu'ils sont traités comme des partenaires respectés plutôt que comme des facteurs mécanistes de production ; Et ils deviennent plus engagés lorsqu'ils croient que leurs opinions et leurs idées comptent. Ces avantages donnent aux entreprises organisées autour d'objectifs d'affirmation de la vie une cohésion interne qui échappe à celles organisées uniquement autour du profit. Chez Unilever, l'évolution de ces qualités culturelles reflète une prise de conscience croissante que l'entreprise elle-même est un système vivant – une communauté de personnes – travaillant à l'intersection des systèmes vivants plus larges de la biosphère et de la société dont dépend tout commerce.

De ce point de vue, la santé de l'entreprise est liée en symbiose à la santé de ces systèmes plus vastes et au bien-être spirituel des employés, qui veulent que leur vie et leur travail comptent.

Lorsque le PDG Paul Polman a présenté le Plan pour un Mode de Vie Durable, peu d'entreprises pensaient au-delà de la réduction progressive de leur empreinte écologique. Il a néanmoins fait cet acte de foi, sentant que les qualités authentiques d'Unilever lui conféraient une capacité unique à atteindre les objectifs ambitieux du plan. Et il avait raison. Depuis l'introduction du Plan pour un Mode de Vie Durable, Unilever est devenu l'un des employeurs les plus populaires au monde, un statut – confirmé à la fois par Glassdoor et LinkedIn – qui lui permet d'attirer un nombre extraordinaire de jeunes talents.

Aux investisseurs qui s'interrogeaient ou n'étaient pas d'accord avec la nouvelle stratégie d'Unilever, Polman a répondu : « Ne mettez pas votre argent dans notre entreprise. »⁽³⁾ C'était un défi audacieux pour les gestionnaires de fonds de commencer à penser au-delà du court terme et cela a envoyé un message aux employés qu'il avait confiance en leur capacité à atteindre les nouveaux objectifs.

L'accent mis très tôt sur les actifs vivants

Près de vingt ans avant que Polman n'introduise le Plan pour un Mode de Vie Durable (PMVD), l'entreprise a décidé de doubler son modèle historique de gestion, hérité de l'idéal de William Lever au XIXe siècle, qui consistait à rendre le monde meilleur, et a commencé à s'orienter vers une approche plus symbiotique des parties prenantes. Un élément clé de ce changement d'état d'esprit a été la reconnaissance implicite du fait que les actifs vivants (les personnes et la nature) sont la source des valeurs immobilisées, ce qui signifiait que l'avenir d'Unilever résidait dans la qualité de sa gestion de ces actifs.

3. Josie Ensor (5 juillet 2011). Polman d'Unilever s'attaque à la culture à court terme de City. Le Télégraphe. Extrait de <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/861702YUnilevers-Polman-hits-out-at-Citys-short-term-culture.html>.

Ce changement d'orientation a coïncidé avec l'accent mis sur les marchés asiatiques qui, au début des années 1990, connaissaient une croissance presque deux fois plus rapide que les marchés plus matures des États-Unis et de l'Europe. Réfléchissant à la diversité ethnique de ces marchés et à la nécessité de comprendre leurs goûts, Floris Maliers, alors président-directeur général, a décidé de réorganiser Unilever de manière à tirer parti de la créativité et de l'expérience de chacun au sein d'une structure partageant une vision et une compréhension communes de la stratégie de l'entreprise. En conséquence, il a commencé à donner aux unités commerciales une plus grande autonomie au niveau local. Décrite comme une « rationalisation », l'idée était de pousser la prise de décision en première ligne, là où la connaissance des conditions et des besoins locaux était la plus aiguë.

L'une des grandes idées de Maliers a été de comprendre l'importance des ressources naturelles sur ces marchés (et sur d'autres), où les populations et les exigences des consommateurs commençaient à peser sur les écosystèmes locaux. Il a donc engagé Unilever à respecter trois principes fondamentaux :

1. L'agriculture durable
2. Pêche durable
3. L'eau propre

En s'orientant vers de nouveaux marchés émergents, Unilever a également intégré des populations autochtones dans la gestion de ses unités commerciales, qui étaient alors réparties dans 75 pays. Pour ces nouveaux employés, la culture de gestion et de respect d'Unilever a été salubre et ils ont réagi en devenant des partenaires engagés dans la réussite de l'entreprise. En conséquence, la productivité et les bénéfices d'Unilever sur les marchés asiatiques ont grimpé en flèche. Conformément au cycle de renforcement du PMVD, cela a renforcé le moral des employés et leur engagement à l'égard des objectifs d'Unilever.

Faire monter les enjeux en matière de gestion des actifs vivants

Au cours des deux décennies qui se sont écoulées depuis que M. Maliers a fait évoluer Unilever vers une culture du PMVD, l'empreinte écologique globale de l'humanité et le changement climatique sont passés du statut de préoccupations marginales de l'entreprise à celui de questions de risque d'une importance vitale. En fait, l'année précédant le lancement du plan pour un mode de vie durable, les marchés mondiaux se sont effondrés : un événement causé par les convergences du dépassement écologique, de la démesure financière et des tensions économiques connexes. En discernant les liens entre ces tensions et les menaces croissantes qu'elles faisaient peser sur le commerce mondial, M. Polman a relevé le niveau de la culture de gestion d'Unilever. En s'attaquant directement aux causes systémiques du malaise, son Plan pour un Mode de Vie Durable a établi une nouvelle norme dans le paradigme émergent des entreprises qui imitent la vie. Pour Polman, comme pour d'autres dirigeants d'entreprise avant-gardistes, l'aspect le plus inquiétant de ce cycle de déclin écologique et de démesure financière est la manière dont ces deux éléments se renforcent mutuellement et accélèrent leurs effets délétères. Depuis la fin des années 1970, lorsque l'empreinte écologique de l'humanité a commencé à dépasser la capacité de charge (support) biologique de la Terre, on a assisté parallèlement à une augmentation des emprunts dans les économies industrielles mondiales

Bien qu'elle ait pu être sans rapport au départ, au fil du temps, cette dette est devenue de plus en plus liée au dépassement écologique à mesure que les coûts de la pollution, de l'effondrement des écosystèmes, du changement climatique et du stress social s'accumulaient dans les économies mondiales. L'augmentation des ratios dette/PIB au niveau mondial qui en a résulté a ensuite été aggravée par la croissance explosive des produits financiers dérivés. Ces paris sur l'orientation future des prix des actifs sont rapidement devenus un moyen de jouer avec les marchés en crise et les conditions de crédit tous deux sous tension.

En 2008, lorsque les marchés financiers mondiaux se sont effondrés, le montant notionnel des produits dérivés en circulation sur les marchés mondiaux a atteint la somme stupéfiante de 684 000 milliards de dollars, soit environ dix fois le PIB mondial.

Pour Poleman, la convergence des écosystèmes qui s'effondrent avec l'explosion de la dette et des produits dérivés entraînait l'économie mondiale dans la mauvaise direction. Ce qu'il a vu, c'est une bulle de plus en plus dangereuse basée sur la fausse notion que les actifs immobilisés non vivants (via l'ingénierie financière) pourraient compenser la dégradation continue de la capacité de charge biologique de la Terre. Bien qu'un tel comportement ait pu sembler rationnel et nécessaire à ceux qui vivaient à l'intérieur de la bulle, ceux qui l'ont vu dans un contexte plus systémique ont reconnu que le monde du commerce était en crise éthique et avait un besoin urgent de changement. La crise de 2008, que j'ai toujours appelée une crise de l'éthique plus qu'autre chose, a amené beaucoup de gens à penser différemment sur la façon dont notre société doit fonctionner. Non pas dans le sens de remettre en question le capitalisme en tant que tel « mais dans le sens de s'interroger sur la manière dont nous y parvenons ».

Le célèbre physicien et historien, Thomas Kuhn, qui a inventé le terme « changement de paradigme », avait un nom pour les effets de rétroaction négative imprévus, tels que ceux qui ont causé le crash de 2008. Il les a appelées « anomalies ». À mesure que celles-ci s'accumulent et révèlent des faiblesses systémiques jusqu'alors imprévues, elles obligent les gens à chercher de nouvelles idées et solutions. L'attribut remarquable d'Unilever et d'autres entreprises appartenant à l'indice mondial LAMP est qu'elles ont vu les anomalies du capitalisme industriel bien avant leurs pairs et ont commencé à expérimenter de nouvelles approches qui placent la vie au centre de leur pensée plutôt qu'à la périphérie. Ce faisant, elles ont découvert de meilleures façons de comprendre et de se rapporter au monde vivant de la société et à la nature qui est la source ultime de leur profit.

Ce livre est consacré à ces stratégies harmoniques. Il présente les entreprises LAMP comme des organisations d'apprentissage vivantes et adaptatives qui cherchent à prospérer dans un environnement écologique, social et commercial en rapide évolution. Comme indiqué dans l'introduction, leur approche de la gestion dans ce milieu consiste à opérer avec une conscience à spectre complet (décrite au chapitre 7) - une conscience qu'ils atteignent en devenant plus compétents dans l'imitation de la vie (décrite aux chapitres 2 à 6).

Compte tenu de l'accélération de la surchauffe écologique mondiale, du changement climatique, des ratios dette/PIB et des défis connexes, les entreprises ont plus que jamais besoin d'une telle prise de conscience. Si elles n'apprennent pas et ne s'adaptent pas en permanence à l'évolution de ces conditions, elles resteront vulnérables, quelles que soient leurs qualités passées. Paul Polman l'a bien compris. Il savait également qu'il y a une limite à ce que les grands dirigeants d'entreprise peuvent faire pour apporter des changements sur le terrain, là où l'entreprise réalise la majeure partie de son activité.

Ce livre est consacré à ces stratégies harmoniques. Il présente les entreprises LAMP comme des organisations d'apprentissage vivantes et adaptatives qui cherchent à prospérer dans un environnement écologique, social et commercial en rapide évolution. Comme indiqué dans l'introduction, leur approche de la gestion dans ce milieu consiste à opérer avec une conscience à spectre complet (décrite au chapitre 7) - une conscience qu'ils atteignent en devenant plus compétents dans l'imitation de la vie (décrite aux chapitres 2 à 6).

Compte tenu de l'accélération de la surchauffe écologique mondiale, du changement climatique, des ratios dette/PIB et des défis connexes, les entreprises ont plus que jamais besoin d'une telle prise de conscience. Si elles n'apprennent pas et ne s'adaptent pas en permanence à l'évolution de ces conditions, elles resteront vulnérables, quelles que soient leurs qualités passées. Paul Polman l'a bien compris. Il savait également qu'il y a une limite à ce que les grands dirigeants d'entreprise peuvent faire pour apporter des changements sur le terrain, là où l'entreprise réalise la majeure partie de son activité.

Pour qu'Unilever soit efficace, elle devrait s'attaquer à l'ensemble du système, et pas seulement à une partie de celui-ci. C'est pourquoi une partie essentielle de son plan pour un mode de vie durable consistait à impliquer les gens des centaines d'unités commerciales locales d'Unilever dans la cocréation de nouvelles solutions. La raison d'être de cette politique était simple. La seule façon d'impliquer l'ensemble du système vivant dans lequel Unilever opérait était d'engager les yeux, les oreilles et les sens de toute l'organisation. Cela signifiait s'éloigner des

politiques traditionnelles de commandement et de contrôle et créer un réseau radicalement décentralisé de cellules locales auto-organisées, un peu comme les organes du corps humain. Dee Hock, le fondateur visionnaire de Visa, a appelé cela une organisation « chaordique » : un terme qu'il a utilisé pour décrire la façon dont les « systèmes autocatalytiques, non linéaires, complexes et adaptatifs » créent de l'ordre au bord du chaos. Pour imaginer comment cela fonctionne, imaginez un écosystème forestier.

Il n'y a pas de hiérarchie ici, seulement un réseau de chaînes alimentaires interconnectées dans lesquelles les organismes, à partir des bactéries, s'auto-organisent de manière apparemment chaotique pour produire un système bien ordonné dont les forces dépassent la somme de ses parties individuelles.

L'effet de levier dans le biomimétisme

Les organisations humaines fonctionnent mieux lorsqu'elles fonctionnent selon les principes chaordiques de la nature. Comme mentionné dans l'introduction, cet effet de levier est concrétisé de deux manières : 1. En engageant l'esprit de tous les employés plutôt que celui des cadres supérieurs (ce qui élargit la vision de l'entreprise) 2. En inspirant les employés Avec des objectifs visionnaires de rendre le monde meilleur (ce qui approfondit la vision de l'entreprise)

Si les deux formes de levier sont importantes, la seconde est la plus puissante car elle fait appel à l'intelligence spirituelle des employés, qui investit leur QI et leur intelligence émotionnelle

Avec un sens de l'orientation et du sens.

C'est le type d'intelligence qui est à l'origine du cycle de renforcement de la GAV (illustrée à la figure O. 1). Bien qu'il n'existe pas de moyen précis de mesurer l'intelligence spirituelle, les entreprises peuvent le faire de manière générale en évaluant régulièrement l'engagement des employés. Selon un rapport publié en 2014 par le cabinet de conseil Aon Hewitt, les entreprises qui obtiennent un score de 76 % ou plus dans les sondages sur l'engagement des employés surpassent l'entreprise moyenne en ce qui a trait à la croissance des revenus (de 6 %), à la marge d'exploitation (4 %) et au rendement total pour les actionnaires (6 %).⁶ Selon cette norme, le plan de vie durable d'Unilever a connu beaucoup de succès. Au cours des cinq années civiles qui ont suivi son introduction, les scores d'engagement de l'entreprise sont passés de 70 (2010) à 77 % en 2014. Dans ce contexte, la société a connu une augmentation constante de ses marges d'exploitation (de 12,6 % en 2010 à 14,5 % en 2015) et de ses rendements des capitaux propres (de 27,9 % à 34,7 %) tout en augmentant sa part de marché.

Comme preuve supplémentaire du levier d'exploitation d'Unilever, l'entreprise a lancé en mars 2014 une émission d'obligations vertes unique en son genre de 250 millions d'euros (415 millions de dollars). Décrit comme « transformationnel » par le souscripteur Morgan Stanley, le produit de l'obligation était destiné à remplacer les anciennes usines par de nouvelles qui réduiraient de moitié les quantités précédentes de déchets, d'utilisation d'eau et d'émissions de gaz à effet de serre. L'acte de fiducie de l'obligation comprenait également une structure innovante de rapport de rétroaction qui permettait une traçabilité complète des fonds afin que les investisseurs sachent que le produit a été dépensé correctement.

La proposition elle-même était un merveilleux exemple d'intelligence inspirée. C'était unique et transformateur, avec des objectifs et des mesures écologiques clairs. Les investisseurs ont adoré. L'offre de cinq ans, qui offrait un coupon fixe de 2 %, a été sursouscrite à plusieurs reprises, reflétant la confiance des investisseurs dans la vision et la capacité de mise en application d'Unilever. Comme nous le verrons tout au long de ce livre, ces liens entre la GAV et les performances économiques – mesurés en termes de rendements des capitaux propres des entreprises, de rendements pour les actionnaires, d'accès au crédit et de longévité – sont fondés sur des principes solides que tout le monde peut comprendre. Dans la section suivante, nous explorons pourquoi il en est ainsi en comparant le modèle émergent centré sur la vie de l'entreprise au modèle plus traditionnel qui prédomine aujourd'hui.