

« Les entreprises qui imitent la vie : les nouveaux leaders du profit

»

Source : Réflexions. Volume 8, Numéro 2.

Auteur : Joseph H. Bragdon et Jeanne V. Bragdon

Publié : juillet 2007

En 2006, SoL a publié « Profit for Life : How Capitalism Excels », de Joseph H. (Jay) Bragdon. Point culminant de dizaines d'années de recherche, le livre a livré une puissante argumentation en faveur du lien entre les préceptes d'apprentissage organisationnel et le succès en affaires.

Reflections a publié une première exploration de ce lien avec « Gestion des Actifs Vivants : comment l'apprentissage organisationnel mène à des rendements exceptionnels sur les marchés"• (Jay Bragdon et Richard Karash, vol. 4, n° 1)

L'article suivant, co-écrit avec Jeanne Bragdon résume les principales prémisses de « Profit for Life », et met à jour et réaffirme les solides retours sur investissement du laboratoire d'apprentissage de 60 entreprises qu'il a présenté, l' Index LAMP®.

Au cours des dernières décennies, le monde des affaires a connu un changement radical en douceur. Les entreprises qui imitent la vie ont gagné des parts de marché par rapport aux entreprises plus traditionnelles, qui se modélisent généralement sur des systèmes mécaniques. Ces deux styles de management affectent les personnes et la nature de manières très différentes. Et cela explique en grande partie les différences dans leurs performances boursières.

Les entreprises qui imitent les systèmes vivants ont une conscience existentielle qu'elles sont des communautés vivantes de personnes, engagées à servir les autres, et qu'elles dépendent toutes de la nature pour leur subsistance. Ces entreprises accordent instinctivement une valeur plus élevée aux actifs vivants (les personnes et la nature) qu'aux actifs non vivants (immobilisations) parce qu'elles reconnaissent que les actifs biologiques sont la source des immobilisations et la raison de leur existence en tant qu'entreprises.

Cette reconnaissance fondamentale crée des demandes spontanées au sein de l'entreprise de vivre en harmonie et dans le respect des grands systèmes vivants dont nous dépendons tous (biosphère, société, marchés). Le désir de s'affilier à la vie est extrêmement attrayant pour les gens. Cela explique pourquoi ces entreprises ont tendance à attirer les collaborateurs et partenaires stratégiques les plus engagés, les clients les plus fidèles et les investisseurs patients.

Les entreprises qui se considèrent comme des machines à faire du profit, en revanche, accordent une plus grande valeur aux immobilisations qu'ils ne le font aux actifs vivants. Cela les prédispose à banaliser la vie : à soigner les gens et la nature en tant que marchandises échangeables, pièces de machines remplaçables ou facteurs mobiles de production. Quand les entreprises agissent sur de telles tendances, les gens se sentent menacés et se replient sur eux-mêmes. Le moral des employés en souffre. Le service client décline. Tout comme l'approche des systèmes vivants devient un cycle de renforcement avec des conséquences positives, l'approche mécaniste produit un cycle de conséquences négatives. Les contrastes entre ces

deux modèles mentaux d'affaires sont devenus de plus en plus évidents au fil des dernières décennies.

Les effets néfastes de l'insouciance des entreprises, dont beaucoup n'étaient pas apparents avant que les points de basculement n'aient été atteints, sont maintenant étonnamment évidents. Changement climatique mondial, accumulation de déchets toxiques, destruction des écosystèmes et les problèmes de santé publique liés ont modifié notre façon de vivre, et nous n'aimons pas cela.

Lorsqu'on leur donne le choix de travailler ou de faire leurs achats dans une entreprise plutôt que dans une autre, la plupart d'entre nous préfèrent soutenir des entreprises qui respectent la vie que ceux qui la banalisent. C'est aussi simple que cela.

Pour paraphraser Abraham Lincoln, les gens qui banalisent la vie, comme ceux qui ont autrefois toléré l'esclavage, « éteignent les lumières morales qui nous entourent. »

- 1 Ils créent une « maison divisée contre elle-même »
- 2 qui ne peut pas tenir debout

Parce que le manque de respect pour la vie finit par se terminer par la ruine. C'est autodestructeur. Et nous le savons. L'éminent biologiste Edward O. Wilson dit que l'humanité aspire à une vision d'un

Avenir continu et sans fin

- 3. C'est ce qui nous attire vers les entreprises qui affirment la vie. Au-delà de cela, nous sommes attirés par des activités qui nous permettent de dépasser notre focalisation égocentrique, d'embrasser et d'améliorer les communautés vivantes dont nous faisons partie. L'implication dans une telle entreprise, et l'attrait d'un apprentissage significatif, excitent nos capacités de réflexion plus élevées (quantiques). Les synergies sont amplifiées lorsque nous travaillons et apprenons avec les autres, inspiré par les mêmes objectifs.

Dans le cadre de ses recherches pour « Profit for Life », Jay a construit un laboratoire d'apprentissage de soixante entreprises, collectivement appelées l'Indice Mondial de Performance de la Gestion des Actifs Vivants. (Global Living Asset Management Performance (LAMP) index®.) Chaque entreprise de l'indice est pionnière dans son domaine en matière de « Gestion des Actifs Vivants » (GAV). Ce terme, utilisé tout au long du livre, énonce l'évidence que les entreprises doivent nourrir et gérer les personnes et la nature qui sont la source de tous leurs autres actifs, si elles veulent avoir un avenir.

Les rendements exceptionnels de l'indice LAMP sur le marché

Depuis la publication de « Profit for Life », nous avons retenu les services d'une entreprise de conseil indépendante pour analyser les données de l'indice® LAMP en profondeur en tant que fonds d'investissement potentiel. Ce faisant, nous sommes allés au-delà de la méthode de suivi utilisée dans le livre, qui était une simple moyenne des variations de prix de l'indice avec les dividendes ajoutés.

Cette fois-ci, nous voulions récupérer la valeur des spin-offs, par exemple, le rendement supplémentaire que les actionnaires de Hewlett Packard ont reçu lorsque HP s'est séparé d'Agilent, ainsi que les effets cumulatifs du réinvestissement des dividendes.

Northfield Information Services, la société qui a effectué l'analyse approfondie, est une société de conseil mondiale qui conseille un grand nombre des plus grandes banques et gestionnaires de fonds institutionnels du monde sur la mesure et le contrôle du risque de portefeuille.

Le tableau suivant est tiré de leur étude du LAMP 60, dans laquelle ils ont déclaré le rendement des investissements sur une base pondérée en fonction de la capitalisation boursière (colonne 2) et sur une base équipondérée (colonne 3) par rapport à quatre indices boursiers à grande capitalisation (colonnes 4 à 7).

Les entreprises qui imitent les systèmes vivants ont la conscience existentielle qu'elles vivent dans des communautés de personnes, engagées à servir les autres, et qu'elles dépendent toutes de la Nature pour leur subsistance.

Ce tableau couvre la période de 10 ans illustrée dans « Profit for Life » (1996-2005) ainsi que le résultat de l'année civile la plus récente (2006). Il démontre les performances supérieures de l'indice LAMP 60 selon les deux normes de mesure par rapport aux quatre autres principaux indices de référence. En examinant de plus près les données, nous constatons que l'indice LAMP équipondéré a obtenu les meilleurs résultats sur les marchés haussiers et baissiers. Le LAMP 60, pondéré en fonction de la capitalisation boursière, s'est classé dans le haut de la fourchette des résultats de référence pendant toutes les années sauf une. L'analyse détaillée de Northfield a également révélé qu'entre 1996 et 2005, le rendement annuel moyen du LAMP 60 équipondéré était supérieur de plus d'un point de pourcentage aux résultats présentés dans « Profit for Life ». Bien que nous nous attendions à ce que les rendements cités dans le livre soient légèrement sous-estimés, nous n'avions aucune idée que l'écart serait aussi important.

Comparaison par année du LAMP60 par rapport à quatre indices d'actions à grande capitalisation. 1996-2006

Year-by-Year Comparison of LAMP60 vs. Four Large Cap Equity Indices, 1996-2006						
Year	LAMP60 Market-Weight	LAMP60 Equal-Weight	S&P Global 100	FTSE World Index	S&P 500	S&P 100
1996	27.24	28.20	23.54	12.79	18.84	23.54
1997	26.55	33.84	31.49	15.52	30.15	26.27
1998	33.07	33.73	34.68	23.02	28.58	33.21
1999	40.08	46.25	25.82	25.99	21.04	32.79
2000	-8.86	3.73	-14.33	-11.07	-9.09	-12.56
2001	-7.10	-2.10	-14.03	-16.14	-11.88	-13.80
2002	-19.38	-13.33	-23.57	-19.06	-22.10	-22.59
2003	34.88	42.55	30.92	33.88	28.69	26.24
2004	10.65	18.07	10.14	16.08	10.87	6.44
2005	7.48	12.28	5.46	11.32	4.89	1.16
2006	17.09	21.07	20.4	21.46	15.79	18.46
Average	14.70	20.39	11.87	10.34	10.53	10.83
Volatility	19.88	18.90	20.81	17.82	17.98	20.15

Nous avons également été ravis d'apprendre que l'indice LAMP 60 pondéré en fonction de la capitalisation boursière avait des alphas positifs ajustés au risque de « rendement excédentaire » par rapport aux indices de référence allant de 3,02 à 4,02. Pour mettre ces résultats en perspective, la plupart des investisseurs institutionnels sont ravis d'avoir un alpha de portefeuille de 1,00, car peu de gestionnaires battent systématiquement un indice après avoir soustrait leurs frais et leurs coûts de négociation. En calculant les alphas sur le LAMP 60, Northfield a imputé des frais de gestion et des frais de transaction à l'indice afin d'effectuer une comparaison de niveau. Les alphas qu'ils attribuent au LAMP 60 sont donc très convaincants. Northfield a effectué des tests supplémentaires pour déterminer si les alphas du LAMP 60 pondéré en fonction de la capitalisation boursière étaient aléatoires ou statistiquement significatifs. Cette analyse comprenait des tests supplémentaires pour le « biais des survivants »

- la tendance des entreprises en faillite à être exclues des études de performance en raison du fait qu'elles n'existent plus. Là aussi, les résultats ont été encourageants. La probabilité que le processus de sélection des actions du LAMP 60 ait produit au hasard de tels alphas positifs était bien inférieure à une sur cent. En conclusion de son étude, Northfield a appliqué une « analyse de style » basée sur une « combinaison d'indices qui correspondent le mieux au rendement du LAMP 60 ».

- Cette approche a donné un alpha de 3,13 et a indiqué que notre « technique de sélection a été en mesure d'ajouter de la valeur à un niveau de confiance de 95 % ».

- En somme, l'analyse de Northfield sur le LAMP 60 confirme notre hypothèse selon laquelle les entreprises modélisées sur des systèmes vivants gagnent des parts de marché sur celles qui modélisent des systèmes mécaniques. Nous croyons qu'il s'agit d'une réponse adaptative d'un groupe d'entreprises de premier plan aux dommages sociaux et environnementaux croissants résultant des pratiques commerciales traditionnelles. C'est l'expression de l'envie incessante de la vie de survivre.

Pourquoi toutes les entreprises n'adoptent-elles pas le modèle des systèmes vivants ?

Si les entreprises qui s'inspirent des systèmes vivants ont beaucoup plus de succès que leurs pairs, et c'est le cas, Il est raisonnable de se demander : pourquoi les moyens de leur succès ne sont-ils pas mieux connus sur le marché ?

La réponse est simple : l'inertie. Le modèle mécaniste est profondément ancré dans les pratiques commerciales traditionnelles parce qu'il a produit tant de succès. Il s'enracine dans plus de cinq siècles de pensée empirique, qui a sorti le monde moderne d'un triste passé agraire féodal et l'a fait entrer dans la prospérité de l'ère scientifique/industrielle. L'épanouissement de l'empirisme à la Renaissance et au siècle des Lumières aussi a soutenu une nouvelle foi dans l'observation humaine, qui a ensuite été associée aux idéaux de la liberté individuelle et la Déclaration d'indépendance américaine. De ces manières et de bien d'autres semblables, l'empirisme est associé au progrès et à la croissance. Sa croyance en des méthodes scientifiques claires et rationnelles est si omniprésente, elle sous-tend non seulement notre orthodoxie capitaliste, mais aussi le matérialisme dialectique de l'orthodoxie marxiste.

Aujourd'hui, la plupart des leaders du commerce et de la finance, en fait la plupart des écoles de commerce, sont tellement captivés par l'empirisme et ses succès matériels que peu osent remettre en question ses hypothèses de pensée linéaire. Les échecs les plus flagrants de leur mode de pensée habituel ne sont devenus évidents qu'avec de longs décalages dans le temps.

Le changement climatique mondial, par exemple, est le fruit de décennies de développement. Néanmoins, la plupart des chefs d'entreprise et de la finance pensent que la pensée rationnelle et scientifique est la clé même pour résoudre les problèmes environnementaux et sociaux qu'ils ont créés. Nous pensons qu'une telle foi aveugle dans la pensée linéaire de cause à effet est erronée et dangereuse parce que le monde vivant dans lequel les entreprises opèrent, y compris l'entreprise elle-même, se comporte souvent de manière irrationnelle, chaotique et non linéaire. Les gens n'aiment pas être traités comme des marchandises ou des pièces de machine jetables, et résistent, abandonnent ou deviennent déprimés lorsqu'ils sont traités de cette façon.

Les systèmes vivants que les économistes considèrent comme des « externalités », tels que l'atmosphère terrestre, les forêts, les sols et les eaux, ne sont pas aussi robustes qu'ils le pensaient autrefois. Il y a une limite à la capacité de régénération de la nature. Lorsqu'ils sont surmenés, ces écosystèmes déclinent ou reculent, sous la forme d'événements météorologiques violents et de dangers pour la santé publique, avec des conséquences dangereuses pour tous ceux qui en dépendent.⁶ Tout comme les pires effets du modèle d'affaires mécaniste ont mis des décennies à se produire, il en a été de même du développement du modèle des systèmes vivants. Au départ, il était difficile de faire la distinction entre les deux parce qu'ils appartenaient tous deux au monde de l'entreprise, fondés sur le capitalisme et utilisaient un vocabulaire similaire. Mais, à mesure que le modèle des systèmes vivants mûrissait et apprenait grâce à la prise de décision de ses principaux défenseurs, ses hypothèses de fonctionnement fondamentales, ses normes culturelles, ses pratiques et ses paramètres sont devenus plus nettement différents.

Le levier d'exploitation des entreprises qui imitent la vie est difficile à reconnaître pour les chefs d'entreprise et les analystes conventionnels parce qu'ils n'ont pas les outils intellectuels. Pour comprendre cet effet de levier, nous devons penser en termes holistiques, car les propriétés essentielles des systèmes vivants sont des propriétés de l'ensemble. Elles se trouvent dans des synergies, des échanges mutuellement bénéfiques d'informations et de services au sein de l'organisation qui font du tout plus que la somme de ses parties. C'est ainsi que fonctionnent les systèmes vivants. Il est circulaire, avec de multiples effets de rétroaction. Et les penseurs linéaires ont du mal à le voir.

Attributs des entreprises qui imitent la vie

En général, nous voyons cinq attributs distincts des entreprises qui imitent les systèmes vivants. Toutes les entreprises de l'indice [®] mondial LAMP n'en sont pas un parfait exemple, mais chacune d'entre elles correspond au modèle à bien des égards et affiche les meilleures pratiques de Gestion des Actifs Vivants (GAV) dans leur industrie/secteur respectif.

1. Elles sont fortement interconnectées pour faciliter les retours d'information et les échanges d'informations au sein et à l'extérieur de l'entreprise. Beaucoup de ces réseaux sont des consortiums informels et auto-organisés d'employés, de fournisseurs et de clients. Lorsque vous superposez ces réseaux les uns sur les autres et sur la chaîne de commandement de l'entreprise, vous obtenez une structure qui ressemble beaucoup à une double hélice.
2. Elles gèrent par les moyens (Management par les Moyens), en comprenant que les personnes et les relations sont les principaux moyens par lesquels elles construisent la capacité du réseau et créent de la valeur. Elles renforcent et responsabilisent les employés en pratiquant le leadership serviteur. Elles donnent également aux employés

un pouvoir décisionnel dans leurs domaines de compétence et les tiennent responsables des résultats.

3. Elles optimisent leur utilisation des ressources physiques en « bouclant la boucle » de sorte que les déchets d'un processus deviennent de la nourriture pour un autre. 10 Ce faisant, elles visent à réduire l'efficacité des facteurs en produisant plus de valeur pour les clients avec moins d'énergie et de matériaux.
4. Elles sont exceptionnellement ouvertes dans la façon dont elles partagent l'information avec les employés et dans leur désir d'obtenir les commentaires des parties prenantes. Elles savent qu'une telle ouverture renforce la confiance, la capacité d'apprentissage et l'adaptabilité.
5. Elles nourrissent les systèmes vivants plus vastes dont elles font partie (la nature, la société, les marchés) parce qu'elles comprennent le lien inhérent à toute vie.

Ces cinq attributs décrivent généralement la composition des entreprises LAMP et les éléments que nous recherchons dans notre travail d'analyse. Pour les lecteurs qui souhaitent acquérir une connaissance plus approfondie de la GAV, éclairée par des études de cas approfondies, « Profit for Life » est une ressource précieuse.

Notes

1. Débat Lincoln-Douglas du 21 août 1858 à Ottawa, IL.
2. Débat Lincoln-Douglas du 17 juin 1858 à Springfield, IL.
3. Edward O. Wilson, « La biophilie et l'éthique de la conservation », dans L'hypothèse de la biophilie, Stephen R. Kellert et Edward O. Wilson, éd. (Washington, D.C. : Island Press. 1993). Page 35 (traduction libre)
4. La statistique T pour les résultats du processus de sélection des actions du LAMP 60 variait de 3,21 (résultats du marché pondérés par le plafond salarial) à 4,32 (résultats équipondérés). Ces statistiques indiquent que la norme écarts par rapport à la moyenne, ce qui nous indique la probabilité que les alphas de LAMP 60 se produisent à aléatoire. Une stat T de 3,21 correspond à 3,2 écarts-types de la moyenne, ce qui ne se produit que rarement.

Ces statistiques indiquent des écarts-types par rapport à la moyenne, ce qui nous indique la probabilité que les alphas de LAMP 60 se produisent au hasard. Une stat T de 3,21 correspond à 3,2 écarts-types de la moyenne, ce qui ne se produit que rarement.
5. Sandy Warrick, « Évaluation du LAMP 60 »*. (Services d'information de Northfield. 26 avril 2007). Page 15.
6. Pour plus d'informations, voir : Changement écosystémique et santé publique : une perspective mondiale. Joan L. Aaron et Jonathan A. Patz, éd. (Baltimore, MD. : Johns Hopkins University Press. 2001).
7. L'expression « gestion en double hélice » a été inventée par le professeur Karen Stephenson. Voir: Art Kleiner, « La théorie quantique de la confiance de Karen Stephenson », Stratégie et affaires, numéro 39. Quatrième trimestre 2002. Kleiner déclare : « Elle voit les organisations

comme une sorte de système à double hélice, avec hiérarchie et réseaux s'influençant perpétuellement mutuellement, idéalement en co-évoluant au fil du temps pour devenir plus efficaces. •

8. L'expression « Management par les Moyens » a été inventée par H. Thomas Johnson et Anders Broms dans leur livre Profit Beyond Measure (New York : The Free Press. 2000).

9. Le terme « leadership serviteur » a été inventé par Robert Greenleaf et a été défini dans son essai, « The Servant as Leader » • publié pour la première fois en 1970 par la Paulist Press. (réimpr., Indianapolis, IN : Le Centre Robert Greenleaf. 1991)

10. La meilleure source actuelle sur la « fermeture de la boucle » des processus est le Journal of Industrial Ecology publié par MIT Press. Voir : <http://www.yale.edu/jie/>

Publié à l'origine dans Reflections en juillet 2007