

Pascal PICQ

# Un paléanthropologue dans l'entreprise

*S'adapter et innover pour survivre*



EYROLLES

## La théorie de l'évolution au secours de la crise entrepreneuriale et économique

*A priori* sans lien aucun, l'entreprise et la paléanthropologie partagent pourtant un terrain de réflexion commun. Cet ouvrage original et brillant, illustré d'exemples historiques et récents, est plongé dans l'actualité économique et financière.

Pascal Picq y démontre comment le courant darwiniste de l'évolution peut aider à faire sauter les blocages de l'entreprise en France, prisonnière des vieux réflexes lamarckiens.

De Lucy au développement durable, des solutions innovantes et une autre façon de penser sont envisagées.

**Pascal Picq** est paléanthropologue au Collège de France. Expert de l'APM (Association Progrès du management), membre associé au comité Médicis et à l'Académie des Entrepreneurs, il intervient depuis une quinzaine d'années dans le secteur de l'entreprise, sous la forme de conférences et de séminaires auprès de dirigeants et de publications.

Il est notamment l'auteur de *L'entreprise impertinente est celle capable d'évoluer* (Cercle des Entrepreneurs du Futur / La Documentation Française, 2010 - Prix Innovation de l'Entreprise impertinente du Cercle des Entrepreneurs du Futur 2009).

**UN PALÉOANTHROPOLOGUE  
DANS L'ENTREPRISE**

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011.  
ISBN : 978-2-212-54667-5

PASCAL **PICQ**

Préface de Jacques Chaize, président de l'APM

# UN PALÉOANTHROPOLOGUE DANS L'ENTREPRISE

S'adapter et innover pour survivre

**EYROLLES**



## DU MÊME AUTEUR

### Aux éditions Odile Jacob

*Il était une fois la paléanthropologie*, Odile Jacob, 2010.

*Au commencement était l'homme*, Odile Jacob, 2009.

Avec Philippe Brenot, *Le sexe, l'Homme et l'Évolution*, Odile Jacob, 2009.

*Lucy et l'obscurantisme*, Odile Jacob, 2008.

Avec Dominique Lestel, Vinciane Despret et Chris Herzfeld,

*Les grands singes*, Odile Jacob, 2005.

Avec François Savigny et Nicolas Hulot, *Les tigres*, Odile Jacob, 2004.

*Au commencement était l'homme*, Odile Jacob, 2003.

### Aux éditions Perrin

*Le monde a-t-il été créé en 7 jours ?* Perrin, 2009.

*Nouvelle histoire de l'homme*, Perrin, 2005.

### Aux éditions du Seuil

*Les origines de l'homme expliqué à nos petits-enfants*, Le Seuil, 2010.

*Darwin et l'évolution expliquée à nos petits-enfants*, Le Seuil, 2010.

*Les origines de l'homme*, Le Seuil, 2005.

Avec Boris Cyrulnik, Jean-Pierre Digard et Karine-Lou Matignon,

*La plus belle histoire des animaux*, Le Seuil, 2002.

### Aux éditions Fayard

*Aux origines de l'humanité*, volume 1, Fayard, 2001.

*Aux origines de l'homme*, volume 2, Fayard, 2001.

### Aux éditions Autrement

Jacques Attali, Roland Cayrol, Mercedes Erra, Jacques Marseille, Pascal

Picq, Frère Samuel Rouvillois et collectif - Ernst and Young,

*Éloge de la rupture*, Autrement, 2007.

### Aux éditions du Pommier

Avec Michel Serres et Jean-Didier Vincent, *Qu'est-ce que l'humain ?*

Le Pommier, 2010.

Avec Jean-Louis Dessalles et Bernard Victorri, *Les origines du langage*,

Le Pommier, 2010.

*Danser avec l'évolution*, Le Pommier, Scérén-CNDP, 2007.

Avec Jean-Louis Dessalles et Bernard Victorri, *Les origines du langage*,

Le Pommier, La Cité des sciences et de l'industrie, 2006.

Avec Hélène Roche, *Les premiers outils*, Le Pommier, La Cité des sciences  
et de l'industrie, 2004.

Avec Michel Serres et Jean-Didier Vincent, *Qu'est-ce que l'humain ?*

Le Pommier, 2003.

*Le singe est-il frère de l'homme*, Le Pommier, 2002.

### Aux éditions Tallandier

*Les origines de l'homme*, Tallandier, 2002.

*En hommage à Pierre Bellon.*

*Mes remerciements les plus chaleureux  
à Marie-Denise Clarac et à Cyril Delattre,  
qui eurent l'audace d'inviter un paléanthropologue  
dans le monde entrepreneurial.  
C'est ainsi que se fait l'évolution!*



# Sommaire

PRÉFACE.....	11
PRÉAMBULE.....	13

## INTRODUCTION IDÉOLOGIES ET ÉVOLUTION

7

Mauvaise biologie et mauvaise économie.....	22
Les dérives de l'antiévolutionnisme.....	25

## PARTIE 1 L'ÉVOLUTION ET LES ENTREPRISES

CHAPITRE 1	
<b>La théorie de l'évolution.....</b>	<b>33</b>
Un terme bien mal choisi.....	33
Les facteurs de l'évolution.....	35

CHAPITRE 2

<b>Les mécanismes de l'évolution</b> .....	43
La sélection naturelle .....	43
La sélection sexuelle.....	48

CHAPITRE 3

<b>Une question difficile : l'adaptation</b> .....	53
Le triangle de l'adaptation.....	54
Contraintes et innovations.....	61
Les différents types d'aptations.....	62
Thomas Edison et Emil Berliner.....	78

CHAPITRE 4

<b>Quelques stratégies adaptatives</b> .....	85
Évolution sans sélection ni adaptation.....	85
Les stratégies K et r.....	89
La planète des singes et la mondialisation .....	93
L'isolationnisme et le protectionnisme : des réponses létales.....	106
Évolution et économie: pertinence ou impertinence?	115

PARTIE II

**LA FRANCE ET LA CULTURE ENTREPRENEURIALE**

CHAPITRE 5

<b>Un pays très lamarchien</b> .....	127
Une société verticalisée.....	130
La manie des escalators .....	133
Pour une culture de l'essai/erreur .....	140
Une écologie entrepreneuriale particulière.....	147
Malthus et le marché .....	151

## Sommaire

### CHAPITRE 6

<b>Innovation et innovation</b> .....	157
L'innovation lamarckienne .....	158
L'innovation darwinienne .....	160
L'année de Darwin et de l'innovation.....	162
Faut-il être lamarckien ou darwinien?.....	167

### CHAPITRE 7

<b>Bricolages et réorganisations</b> .....	173
Les bricolages de l'innovation .....	174
Communautés écologiques .....	184
Territoires et périphérie.....	187

### CHAPITRE 8

<b>Un champ d'innovation : le développement durable</b> .....	195
Économie, entreprises et visions du monde.....	196
Descartes et la nature ou les misères de la raison.....	203
Ce que nous disent les sciences historiques.....	214
Le triangle du développement durable.....	217
L'entreprise et le développement durable.....	220
La prochaine étape de notre évolution .....	224

9

## CONCLUSION

### POUR UNE ENTREPRISE DARWINIENNE

L'erreur évolutionniste de Francis Fukuyama.....	230
Vers une culture entrepreneuriale.....	236
L'entreprise darwinienne .....	248



# Préface

Ce livre, né de la rencontre improbable d'un paléoanthropologue et d'un entrepreneur, propose un double voyage, riche de surprises et d'enseignements utiles dans l'action.

Le premier voyage est un retour aux sources de l'évolution. Pascal Picq nous en fait découvrir, en détail mais simplement, les mécanismes les plus subtils, depuis Lucy, il y a plus d'un million d'années, en passant par le Siècle des lumières et le salon écossais d'Erasmus Darwin, là où sont nées les premières explications et les incompréhensions à venir des théories de son petit-fils Charles. L'auteur débusque et nous détaille les fausses pistes et les contre-sens qui jalonnent ce voyage et nous empêchent encore de comprendre ces mécanismes et leur impact sur notre vie et notre avenir.

Le deuxième voyage, simultané et analogique, nous conduit au cœur de la société et des entreprises, où sont

à l'œuvre les mécanismes de l'évolution. À chaque étape, à chaque chapitre, de nouvelles découvertes.

Ainsi, les dirigeants d'entreprise et leurs équipes pourront-ils relire leurs stratégies familières à la lumière des stratégies *r* et *K* des lemmings et des éléphants et remettre en cause quelques certitudes bien ancrées. Ils découvriront aussi, au travers des exemples d'évolution des espèces, de nouveaux leviers pour mieux réinventer leurs entreprises.

Les responsables publics qui œuvrent à décroiser notre société française verticale verront, dans l'opposition de Lamarck et de Darwin, l'inefficacité des organisations compétentes face au bricolage fructueux des réseaux qui ouvrent de nouvelles sources d'innovation et de développement.

12

Pour tous, à la croisée des chemins contradictoires de la mondialisation, du progrès et du développement durable, ce livre donne les clés essentielles: le triangle de l'adaptation pour grille de lecture du changement, la diversité comme pré-requis de l'innovation, sans oublier de noter, avec humour et précision, la saison des amours comme la saison des crises!

Plus sérieusement, ce livre montre l'impérieuse nécessité de confronter nos différences, de prendre le risque de l'échange pour innover. L'Association Progrès du Management (APM), à l'origine des rencontres qui ont

## Préface

nourri cet ouvrage, s'est construite sur la diversité des dirigeants qui y participent et des experts venus de tous les horizons du savoir car l'innovation provient le plus souvent d'idées et de personnes qui n'avaient aucune raison de se rencontrer.

Jacques Chaize  
Président de l'APM  
2007-2011



# PRÉAMBULE

Comment un paléanthropologue arrive-t-il dans le monde de l'entreprise et du management ? Il est évident qu'il est loin des terrains fossilifères d'Afrique et d'ailleurs, ou des forêts peuplées de grands singes. Comme dans l'évolution, c'est une question d'opportunité et de contingence. Il y a une quinzaine d'années, quelqu'un m'entend parler d'adaptation à la radio. À l'époque, c'était le maître mot du management. Cette personne m'appelle et me voilà pour la première fois devant une assemblée préparée à tout, sauf à voir débarquer un paléanthropologue – souvent même sans savoir ce qu'est un paléanthropologue. Sans tomber dans les clichés – mais les clichés se fossilisent de façon étonnante –, il faut tout de même oser bousculer les habitudes managériales pour faire intervenir un universitaire aussi décalé. « Décalé » est devenu le terme consacré lorsque l'on me propose d'intervenir dans le monde économique et social. Comme dans l'évolution, j'étais loin d'imaginer la suite de ce qui n'était pas encore une aventure.

Je fis une première intervention pour les dix ans de l'APM (Association Progrès de management) à Tours, en 1997. Vint ensuite une conférence devant les animateurs des clubs APM dans la Grande Galerie de l'évolution, au Muséum national d'histoire naturelle de Paris. Je m'étais livré à un petit essai intitulé «Lamarck et le management», sous le regard impassible d'une magnifique girafe, animal paradigmatique de la première théorie cohérente du changement dans la nature, celle du naturaliste français Jean-Baptiste de Lamarck. En me penchant plus sérieusement sur cette question, j'allais découvrir que le hiatus entre le monde entrepreneurial français, et en partie allemand, et celui des pays anglo-saxons, et tout particulièrement les États-Unis, passait aussi par la différence entre Lamarck et Darwin à propos des théories de l'évolution. Plus qu'une analogie, il s'agit de relations au monde et au changement profondément inscrites dans nos cultures. Pour prendre un jargon évolutionniste, plus qu'un parallélisme, ces ressemblances sont des homologies issues d'un même creuset de la pensée européenne entre l'époque du naturaliste français Buffon et celle de Charles Darwin, avec une séparation ou dichotomie fondamentale qui se réalise dans la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. Ces schémas commencent à peine à bouger en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, notamment autour des questions d'innovation.

On l'aura compris, l'APM se trouve au cœur de ce parcours inhabituel pour un spécialiste des australopithèques et des chimpanzés, quelque part entre Lucy

et Sheeta. Quelques années après ces commencements guidés par la pédagogie APM, j'eus le plaisir de clôturer les soixante-dix ans du CJD (Centre des jeunes Dirigeants) à Bordeaux, en juin 2007. Je me livrai à une analyse anthropologique et évolutionniste de la culture entrepreneuriale en France, et surtout de ses faiblesses, doux euphémisme, dans notre société comme dans notre système éducatif. Ce discours se fondait sur une décennie d'échanges sur les stratégies d'adaptation dans des dizaines de clubs, mais aussi dans des entreprises de toute taille. Que l'on me pardonne ce manque de modestie, mais je garde encore l'émotion d'une formidable « *standing ovation* » lors de cette journée avec le CJD. C'est alors que je vis un homme descendre l'escalier de la grande salle pour me serrer la main et me demander le texte de la conférence. C'était Pierre Bellon, ancien président du CJD et fondateur de l'APM. Je lui fis alors la promesse de le rédiger, ce que je n'ai pas encore complètement achevé. Depuis, il y a eu plusieurs livres et des dizaines d'articles, notamment dans des revues du monde économique et social. Je n'ai donc aucune excuse pour ne pas avoir terminé cet exercice d'écriture. Je reprends parfois ce manuscrit, mais d'autres obligations ou des coups de cœur m'en éloignent. Mais je crois tout simplement que mes réflexions n'étaient pas encore assez mûres à l'époque. Aujourd'hui, j'y reviens, mais avec un livre, que je dédie à Pierre Bellon et à mes amis de l'APM, sans quoi rien de tout cela n'aurait été concevable.

Les chefs d'entreprises, les cadres dirigeants et les managers en général éprouvent parfois de la difficulté à comprendre que l'évolution se fait dans la confrontation entre les facteurs internes de l'entreprise et les facteurs externes ou environnementaux. Le management s'occupe des facteurs internes, mais c'est l'environnement qui sélectionne. Le naturaliste anglais Charles Darwin bâtit sa théorie de la sélection naturelle sans connaître les facteurs internes des organismes responsables des variations soumises à la sélection. Mais il conçut l'une des théories les plus puissantes jamais élaborées par le génie humain sur les mécanismes de l'adaptation et du changement. Le génie de Pierre Bellon et de l'APM est d'avoir compris que les entreprises avaient besoin des meilleurs experts des métiers de l'entreprise – le management et ses diverses composantes –, mais aussi de connaître comment le monde change – les facteurs externes. Et c'est bien pour cela que les entreprises ont besoin des philosophes, des écrivains, des sociologues et des anthropologues. C'est comme cela que se fonde une culture entrepreneuriale, pas la culture de l'entreprise, mais une société qui inclut la démarche entrepreneuriale dans ses valeurs, ses représentations, son enseignement et ses enjeux d'avenir.

L'évolution, ce n'est pas l'histoire du passé ni encore moins une histoire passée. Elle est toujours en train de se faire et les problématiques du développement durable sont donc des questions fondamentalement évolutionnistes. Ses mécanismes existent depuis le commencement de la vie, agissent de nos jours et continueront à

intervenir jusqu'à ce que la Terre soit anéantie par une ultime explosion solaire dans quelques milliards d'années. Les entreprises sont comme des espèces et n'échappent pas à ces mécanismes. Comme nous le verrons, dès qu'une entité vivante se compose, premièrement, d'individus différents les uns des autres – la variation; que, deuxièmement, ses effectifs tendent à changer, le plus souvent en augmentant; et que, troisièmement, ses activités font l'objet de compétition pour les mêmes ressources, alors les mécanismes de l'évolution s'appliquent. Hélas, on entend trop de discours savants et pompeux sur l'Homme qui, par son génie, se serait affranchi des soi-disant «lois» de l'évolution. Il n'y a pas de lois de l'évolution, mais des mécanismes qui contraignent le jeu des possibles, autrement dit l'adaptation. Cependant, comme il s'agit tout de même d'affaires humaines, l'anthropologue perçoit combien les cultures, les philosophies, les représentations, les idéologies et les archaïsmes s'insinuent dans les pratiques managériales.

L'Homme est le seul grand singe entrepreneurial, mais à condition qu'il sache s'adapter. Et pour cela, il aurait grand intérêt à comprendre les mécanismes de l'évolution. Un lecteur sceptique pourrait penser que ces relations entre les théories de l'évolution et l'entreprise sont un peu forcées. Absolument pas, et pour une raison toute simple: les origines des théories de l'évolution se confondent avec l'émergence de notre modernité au XVIII<sup>e</sup> et au XIX<sup>e</sup> siècle, du temps où les philosophes, les naturalistes et les premiers économistes se retrouvaient dans les mêmes

cercles de réflexion. Et c'est là que l'on retrouve des gens liés par leurs pensées, leurs actions et aussi par des relations d'amitiés et filiales : les Darwin, le philosophe écossais Adam Smith et, plus tard, les Huxley et d'autres. Cependant, la pertinence de ce livre ne repose pas sur ce simple constat historique, mais sur des mécanismes du changement qui opèrent aussi bien parmi les espèces, les entreprises et les sociétés. Qu'on le veuille ou non, la Terre est un monde darwinien depuis plusieurs milliards d'années et il en sera encore ainsi pour aussi longtemps. Mais que sait-on de l'entreprise darwinienne ? Avant d'arriver à cette question fondamentale pour les entreprises de demain, il est nécessaire de revisiter ce que sont le changement, l'adaptation et l'évolution. Tel est l'objet de cet essai.

# IDÉOLOGIES ET ÉVOLUTION

Charles Darwin n'est pas le Diable! Il serait grand temps que nos « élites » se cultivent. Hélas, même si 2009, « l'année Darwin », a permis de faire de grandes avancées au pays de Jean-Baptiste de Lamarck, on constate que notre culture cartésienne s'obstine à ne pas comprendre dès qu'on s'approche de nos « humanités ». Si la querelle Lamarck *vs.* Darwin est dépassée depuis longtemps en biologie, c'est loin d'être le cas dès qu'on touche à l'homme, donc en anthropologie et en sciences humaines. Une exception se manifeste toutefois dans le champ de l'économie. L'idée, non pas d'appliquer, mais d'emprunter les concepts de la théorie de l'évolution pour le monde économique et social remonte à plus d'un siècle. C'est devenu de nos jours « l'économie évolutionniste », un champ d'étude et de recherche bien représenté en France et en Europe, mais peu connu hors du domaine universitaire. Mon projet « anthroprise » se conçoit comme une mise en œuvre des théories post-darwiniennes de l'évolution dans le champ économique et social,

comme je le fais par ailleurs pour « l'anthropologie évolutionniste<sup>1</sup> ».

## Mauvaise biologie et mauvaise économie

Avant d'aller plus loin, il faut impérativement écarter des clichés aussi stupides qu'erronés. L'« entreprise darwinienne » que je défends n'est pas une entreprise fondée sur l'égoïsme, la sélection féroce des individus, l'exploitation sans vergogne des ressources naturelles et l'élimination des concurrents. Il ne s'agit pas de « mon appréciation de Darwin », mais de ce qu'est vraiment cette théorie qui, hier comme aujourd'hui, fait l'objet aussi bien – je devrais dire aussi mal – d'adhésions et de rejets idéologiques qui, d'un côté comme de l'autre, ont livré les pires fléaux du XX<sup>e</sup> siècle, c'est-à-dire les idéologies ultralibérales ou élitistes comme le nazisme ou celles dérivant du marxisme, avec le communisme et ses variantes. Pour les unes, la croyance en des lois naturelles pour la survie des plus aptes avec l'apologie du « gène égoïste » ; pour les autres la croyance en un homme dégagé de toute nature et réformable. Les fondements de ces idéologies s'édifient justement du temps de Darwin avec, d'un côté, le philosophe et sociologue anglais Herbert Spencer comme chantre du « darwinisme social » et, de l'autre, Karl Marx, qui rejette toute idée de contrainte naturelle de l'homme. Or, Charles Darwin récuse ces dérives, exprimant clairement

22

---

1. Lire Picq, P., *Il était une fois la paléanthropologie*, Odile Jacob, 2010.

sa défiance envers Spencer, tandis que Marx fustige la théorie de Darwin en raison de l'usage détourné qu'en fait Spencer. C'est confus, il faut bien en convenir, mais c'est ce qui arrive quand on tente d'appliquer une théorie scientifique qui traite des phénomènes de la nature aux affaires humaines, surtout quand on n'a pas compris cette théorie dont les concepts évoluent eux aussi en fonction des avancées des connaissances et sans un minimum d'assise épistémologique<sup>1</sup>.

Prenons un exemple récent, celui de la crise d'Enron et celle des *subprimes*. L'éthologue néerlandais Frans De Waal a publié un article intitulé « *How bad biology killed the economy* » (« Comment une conception erronée de la biologie a tué l'économie »). Il rappelle la tirade du personnage de cinéma Gordon Gekko, interprété par Michael Douglas dans le film « Wall Street » d'Oliver Stone, de 1987 : « *The point is, ladies and gentlemen, that "greed" – for lack of a better word – is good. Greed is right. Greed works. Greed clarifies, cuts through and captures the essence of evolutionary spirit.* » (« Ce qui importe, mesdames et messieurs, est que la cupidité – à défaut d'un terme plus approprié – est fondamentale. Elle rend les choses claires, guide l'action et exprime en cela l'essence même de l'évolution. ») « *Greed* », la cupidité, comme seule valeur de l'individu économique moderne. Voilà un beau concentré d'idéologie ultralibérale qui associe

1. Lire Heams, T., Huneman, P., Lecointre, G., Silberteïn, M., *Les Mondes darwiniens*, Syllepse, 2009.