



La vidéo de cette conférence est à retrouver sur la plateforme VOD d'HEC Alumni : www.dailymotion.com/HECAumni

DARWIN DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Que dirait Darwin à nos chefs d'entreprise aujourd'hui ? Que pour conserver son avance sur ses concurrents, une entreprise doit provoquer elle-même des "variations" en interne. Les explications de Pascal Picq, un paléoanthropologue bien au fait des réalités économiques.

À PROPOS DE L'HEURE H

L'Heure H est un cycle de rencontres organisé par HEC Alumni. Différents acteurs de la vie économique, civile ou associative viennent présenter leur vision, leur enthousiasme et leurs interrogations pour répondre aux défis posés par le monde actuel. Ces conférences, organisées avec l'aide de Michel Tardieu (H.66), visent à donner des clés de lecture pour mieux échanger, s'informer, réfléchir ensemble sur la société. Le conférencier répond aux questions du public en approfondissant la thématique retenue. Les bénéfices sont reversés à des associations choisies par le conférencier.

Le public de l'Heure H a sans doute été surpris lors de la dernière conférence, animée par Pascal Picq. Qui s'attendait à ce que le paléoanthropologue français déroule une série de slides dignes d'une économiste ou d'un consultant, évoquant pèle-mêle les cycles Kondratieff, l'innovation schumpétérienne, la génération Z et les imprimantes 3D ? Il faut dire que le maître de conférences au Collège de France est habitué à côtoyer les décideurs économiques. L'auteur du livre "*Un paléoanthropologue dans l'entreprise*", qui effectue régulièrement des formations pour des grands groupes, a commencé son intervention en posant le constat suivant : ces dernières années, les États-Unis ont accouché de champions comme Google, Apple, Amazon et Facebook ; l'Europe, par comparaison, semble avoir loupé le coche. Pourquoi ? "Notre continent ne manque pourtant pas de talents, loin de là ; mais il souffre de sa représentation du changement et de l'innovation", répond le spécialiste de l'évolution.

INNOVATIONS DE RUPTURE

Si on prend un peu de recul, la période que nous traversons n'a rien d'exceptionnel. "Les crises font partie de la vie et de l'histoire des civilisations", rappelle Pascal

Picq, qui survole l'histoire de l'humanité en évoquant des épisodes marquants, comme l'apparition d'*Homo sapiens* il y a 100 000 ans, le néolithique, l'Antiquité, la Renaissance... Depuis l'ère industrielle, l'économie est marquée par des cycles longs qui sont à chaque fois initiés par "*des causes intrinsèques, à savoir l'émergence d'innovations de rupture*". Les nouveaux produits et services créés par les entrepreneurs – machines à vapeur ou automobiles hier, nanotechnologies ou objets connectés aujourd'hui – bouleversent les sociétés et entraînent la "*destruction créatrice*" chère à Schumpeter. D'après Picq, l'erreur consisterait à attribuer la crise actuelle à des événements extérieurs, en accusant par exemple la mondialisation d'affaiblir le Vieux Continent, de la même façon que certains historiens avaient expliqué la chute de l'Empire romain par les invasions barbares, ou la disparition des Mayas par une violente sécheresse. "*Les systèmes doivent avant tout s'adapter à eux-mêmes*", explique-t-il.

LAMARCK ET DARWIN

L'anthropologie peut nous aider à comprendre pourquoi les Américains et les Européens n'adoptent pas les mêmes attitudes face aux changements. Cette divergence s'expliquerait par des conceptions différentes de l'adaptation : l'une se rapproche de la théorie de Lamarck, l'autre de celle de Darwin. Jean-Baptiste de Lamarck (1744-1829) propose une théorie de l'évolution selon laquelle les êtres vivants modifient leur comportement et leur métabolisme pour s'adapter au milieu dans lequel ils vivent.





Pascal Picq se présente comme un "spécialiste de l'évolution de l'homme, des grands singes, des entreprises et des sociétés". Après une thèse à l'université Paris VI et des études postdoctorales à l'université Duke en Caroline du Nord, il intègre le Collège de France en 1991. Expert de l'Association Progrès du Management (APM) sur les stratégies de changement et d'innovation, il prône "l'anthroprise", c'est-à-dire l'application des outils de l'anthropologie au management. Il a publié de nombreux livres, dont "*Lucy et l'obscurantisme*" (Odile Jacob, 2007), "*Un paléoanthropologue dans l'entreprise*" (Eyrolles, 2011) et "*De Darwin à Lévi-Strauss : L'Homme et la diversité en danger*" (Odile Jacob, 2013).



D'après le naturaliste français, la fonction crée l'organe. Il prend l'exemple de la girafe qui, par une sorte de mécanisme inconscient, a progressivement allongé son cou pour brouter le feuillage d'arbres de plus en plus hauts. Appliquée au monde économique, cette vision implique que les entreprises définissent leur stratégie en fonction des enjeux et tendances de leur marché. "Les Français, qui entretiennent un rapport cartésien avec la nature, sont très lamarckiens", précise Pascal Picq. Charles Darwin (1809-1882) complète la théorie de Lamarck en montrant qu'une espèce, pour s'adapter à son environnement, va introduire elle-même des variations (de gènes et de comportements). "Darwin est le premier homme de l'histoire à affirmer que toute différence est une potentialité pour innover", s'enthousiasme Pascal Picq, qui exhorte les dirigeants à favoriser la diversité dans leurs équipes pour attirer des "variations" et innover. Cela passe par un recrutement plus ouvert mais aussi par des démarches "intrapreneuriales". Il y a deux ans, le numéro deux français des biscuits Poult a par exemple créé la "Poult Académie", un dispositif qui mélange cadres et ouvriers pour plancher sur de nouvelles idées. Une bonne manière de faire émerger de nouveaux business... à condition de décomplexer les participants en autorisant l'échec.

L'ÉCHEC VÉCU COMME UNE FAUTE

Justement, on touche là du doigt le problème de représentation qui handicape l'Europe par rapport aux États-Unis. "Nos institutions, nos administrations et nos écoles ne sont pas capables de calquer la diversité, diagnostique Pascal Picq. Nous ne prenons pas beaucoup de risques car nous considérons l'échec comme une faute. Les variations sont appréhendées comme des écarts par rapport à une vision idéale, platonicienne du monde." Or les entrepreneurs, tout comme les chercheurs, doivent se mouiller, tâtonner,

accepter l'imperfection et "se planter" avant d'éventuellement réussir. C'est pourquoi les business angels misent sur un grand nombre de start-ups, en acceptant l'idée que seulement deux ou trois d'entre elles deviendront rentables. Pas étonnant que l'Europe, et la France en particulier, manque cruellement de ce type d'investisseurs...

COÉVOLUTION

Expert à l'APM (Association Progrès du Management), Pascal Picq recommande par ailleurs aux entreprises de multiplier les échanges avec leur écosystème, via des alliances et des partenariats. "Nous coévoluons. Le succès d'un individu ou d'un groupe dépend de la manière dont il interagit avec l'extérieur et de la réussite de ceux qui l'entourent. Toutes les études récentes le montrent: plus il y a d'échanges à l'intérieur d'un système, plus celui-ci sera résilient." Ainsi, une entreprise très intégrée dans son environnement "résistera mieux aux envahisseurs".

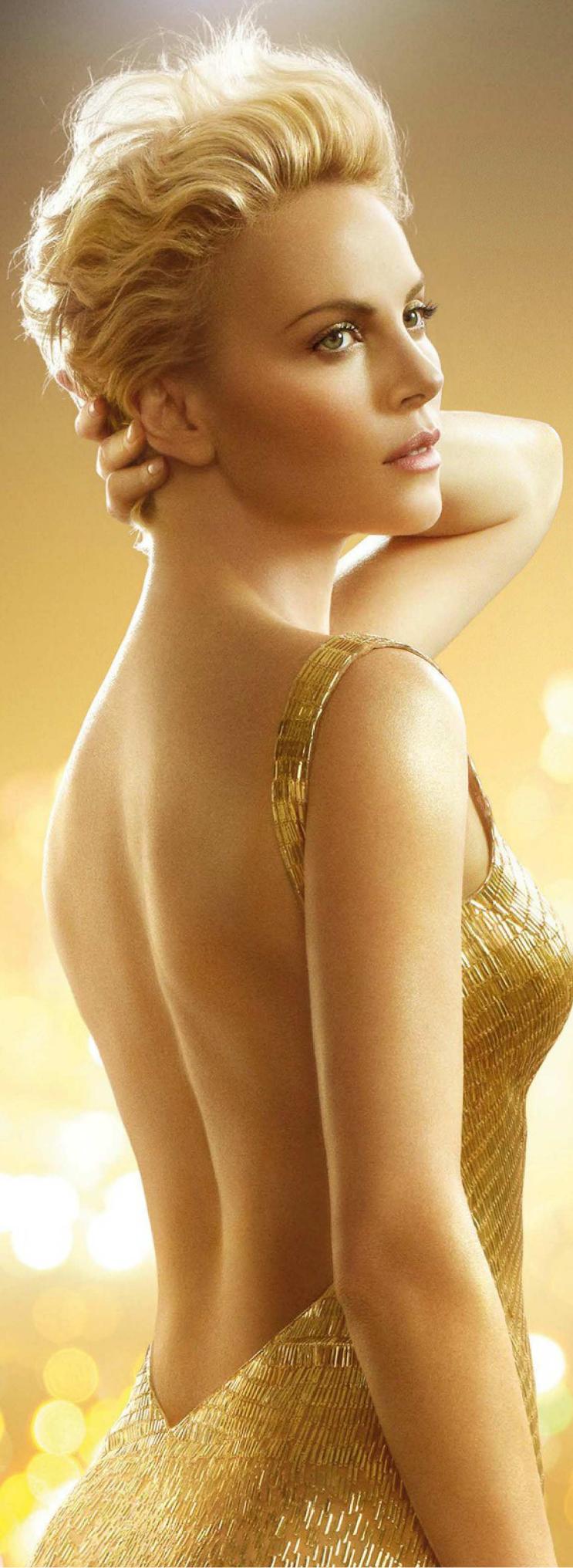
LA COURSE DE LA REINE ROUGE

Poursuivant le parallèle entre le destin des espèces et celui des organisations, le chercheur exhorte les grandes sociétés à anticiper les changements qu'elles provoquent. "Comme les civilisations, les entreprises meurent de leurs points forts", assure-t-il. L'histoire de Kodak illustre parfaitement cet adage. En 1975, le leader mondial de la photographie invente dans ses laboratoires la photo digitale. Trois ans plus tard, il dépose le premier brevet d'appareil numérique. Mais craignant que cette innovation vienne remettre en cause sa rente sur l'argentique, il y va à reculons et se fait rapidement dépasser par des sociétés asiatiques et allemandes. Résultat: en 2012, la star déchue dépose le bilan et frôle la faillite. Le fabricant de téléphones mobiles Nokia a connu une destinée similaire face à Apple et Samsung. A contrario, Pascal Picq érige en modèles des entreprises centenaires telles que GE ou Michelin, qui "ont toujours une idée d'avance sur leurs concurrents". "Lorsque vous avez la maîtrise d'un marché, il faut très vite créer des variations car ceux qui viennent vous copier seront plus rentables que vous", prévient-il. Évoquant cette démarche de remise en cause permanente, l'intellectuel emprunte une métaphore tirée du livre *De l'autre côté du miroir* de Lewis Caroll. La jeune Alice, qui court à en perdre le souffle aux côtés de la Reine Rouge, s'étonne que le paysage autour d'elles ne bouge pas. Réponse de l'intéressée: "Ici, vois-tu, on est obligé de courir tant qu'on peut pour rester à la même place." (*) ●

(*) Page 29: <http://goo.gl/VuB438>

CHANGEMENT CLIMATIQUE: "L'HOMME DOIT S'ADAPTER À LUI-MÊME"

"Nous connaissons une période de changement extrêmement rapide. La moitié des effectifs de toutes les espèces sauvages ont disparu. Depuis que je suis né, la population mondiale a triplé et l'empreinte écologique moyenne de chaque individu a été multipliée par cent", s'alarme Pascal Picq, pour qui le réchauffement climatique, qui résulte de nos inventions, de nos préférences alimentaires et de nos choix de production et de consommation est scientifiquement incontestable. "Le défi à relever est le suivant: l'homme saura-t-il s'adapter à lui-même?" expose-t-il. Le paléoanthropologue aime à citer le sous-titre du livre "Effondrement" de Jared Diamond: "Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie". À nous de jouer.



j'adore
Dior

