

# L'entreprise impertinente est celle capable d'évoluer

PASCAL PICQ

*« Les espèces qui survivent ne sont pas les plus intelligentes ni les plus fortes, mais celles capables de s'adapter. »*

Charles Darwin

*« La seule véritable entreprise de l'Homme est de s'inventer lui-même. »*

Francesco Savater

## Résumé

L'évolution est le plus formidable laboratoire de l'innovation et de ses transformations. Cette théorie est née dans le creuset historique et culturel de la Révolution industrielle et au sein de la même famille, les Darwin. Encore mal comprise, elle explique comment émergent les variations, condition nécessaire à la fois de l'innovation et de la sélection, et donc l'évolution. Car il existe deux types d'innovations : celle de type lamarckien ou ingénieur, propice au développement de filières déjà existantes et qui engage des processus d'optimisation, et celle de type darwinien qui fait émerger de nouvelles filières. L'évolution se faisant dans la confrontation entre la variabilité d'une population et l'environnement, il apparaît pertinent

**Pascal Picq** est paléoanthropologue au Collège de France.

d'exposer comment les acteurs d'une entreprise peuvent se trouver dans les conditions de faire émerger ou pas de la variation et, en second lieu, comment celle-ci peut devenir une innovation, et donc un avantage dans la compétition. Même si dans notre société très lamarckienne et normalisée, ces propositions risquent d'apparaître très impertinentes.

---

## L'entreprise et l'évolution

Un des grands défauts de notre temps est que les mots s'échangent sans pertinence, au gré des modes, des incompréhensions et des divagations de nos spécialistes en communication. On est consterné par les incohérences et les dérives polysémiques – quand on ose demander un peu d'explicite – ayant cours à propos d'expressions et de concepts fondamentaux comme ceux de *développement durable* et d'*évolution*. Ces deux concepts sont très proches et concernent les problématiques du changement en relation avec l'environnement. Ici, le terme «écologie» est pris dans une acception plus large et proche de son étymologie – *eco* signifiant maison et habitat –, celle de l'économie de la maison et de la nature, et aussi de l'entreprise.

Le terme *évolution* est certainement le plus mal choisi pour désigner l'une des théories les plus fondamentales et des plus complexes jamais inventées par le génie humain. Darwin ne consent à utiliser ce terme que dans la sixième et dernière édition de *L'Origines des espèces*. Car, hélas, la messe était dite, en quelque sorte : l'idéologie de progrès a plié l'idée d'évolution à celle d'un grand projet dirigé et dirigiste, orientant l'évolution de la vie vers l'avènement de l'Homme. Les sociétés humaines dominantes, celle de l'Occident, forgent un concept de progrès qui donne celui de développement après la Seconde Guerre mondiale. (De là plus d'une ambiguïté autour du concept de *développement durable* qui, selon certaines approches, devient un oxymore). L'évolution de la vie et de l'Homme

se conçoivent comme un seul processus de plus en plus dominé par l'Homme qui maîtrise la nature grâce à ses techniques, avec la promesse d'une fin de l'Histoire dans le bonheur pour tous. De Karl Marx, inspirateur des économies collectivistes, à Francis Fukuyama qui annonce la fin de l'Histoire et le triomphe du libéralisme après la chute du bloc communiste, on ne peut que constater la faillite des promesses de ces conceptions *évolutionnistes*. Car le terme évolution est perçu ici comme un seul schème linéaire qui soumet les hommes, la société et les entreprises à sa finalité. Cela ne fait pas longtemps qu'on a renoncé au « Commissariat au Plan » devant ce qu'est la vraie évolution : un processus non finalisé qui s'appuie sur la dynamique du couple variation/sélection et soumis à toutes sortes de contingences.

L'ambition de cet article a, quant à elle, une finalité : comment favoriser l'innovation de type darwinien. D'emblée, il s'agit d'une approche impertinente dans notre pays encore dominé par la pensée de Lamarck, entretenue par un enseignement général – littérature, philosophie et sciences humaines – qui normalise plutôt qu'il ne favorise l'émergence des différences, source d'innovation et d'évolution. Autrement dit, notre culture « normalisante » et son système scolaire tendent à éliminer les variations plutôt que de susciter celles-ci et de les considérer comme une source d'innovation. Cette tendance se retrouve évidemment dans l'entreprise, puisque tout le monde – ou presque – se retrouve avec les mêmes représentations du monde.

L'évolution repose sur une dialectique matérialiste entre les populations et leur environnement. Plus précisément, entre les caractères variables d'une population – les facteurs internes – et le contexte social et physique – les facteurs externes. Les facteurs externes changent tout le temps et, pour notre propos, cela renvoie à toutes les problématiques du développement durable. Celles-ci sont une source d'innovation et d'évolution<sup>1</sup>. Il s'agit là des « facteurs externes ». Le présent article s'intéresse aux « facteurs internes », ceux concernant les femmes et les hommes de l'entreprise, leurs structures et, surtout, leurs organisations. Faire émerger de la variation dépend évidemment du nombre d'individus, mais pas seulement. Pour des espèces et des sociétés complexes comme les nôtres, elle repose sur des individus aussi sources d'innovations et d'adaptations. Mais cela ne peut se faire que si l'organisation sociale le permet ; plus que la structure – favorisée dans une entreprise de type taylorienne où on demande aux individus de remplir des fonctions sans leur demander d'innover –, une entreprise innovante doit favoriser une organisation, c'est-à-dire un tissu de relations entre ses acteurs

qui incite à exprimer la variation, source de l'innovation, et bien évidemment à la capter et à la développer pour qu'elle soit un facteur d'évolution. Pour cela, il faut être darwinien, ce qui résonne encore d'une impertinence démoniaque chez tous les contempteurs du changement.

## De l'impertinence pour évoluer

Dans un monde dominé par « le politiquement correct », le simple fait de revenir au bon sens devient en effet de l'impertinence. En tant qu'anthropologue, je suis consterné par l'incapacité de notre société à évoquer des questions auxquelles les entreprises sont confrontées, et qu'elles doivent résoudre d'une manière ou d'une autre.

Notre époque vit dans une sorte de superstition : on croit qu'il suffit de ne pas nommer les gens, les choses ou les événements pour qu'ils ne viennent pas perturber l'illusion que « tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles ». Dans le monde économique et social, il suffit de considérer l'évolution des noms de métier. Pour connaître en quoi consiste le travail d'une personne à la lecture de l'intitulé de sa profession, on plonge dans les subtilités de l'exégèse. Comme dans les rites les plus primitifs, on se persuade que quelques incantations suffisent pour changer les choses ; ou de ne pas les nommer pour donner l'illusion de leur non-pertinence.

Dans de nombreux textes fondateurs, il est dit que l'Homme a le pouvoir de nommer par la puissance créatrice du Verbe. Nommer la diversité des plantes, des animaux et des peuples, c'est louer la diversité et ses promesses d'évolution. Au lieu de cela, et grâce au « talent » de nos génies si créatifs de la communication, le verbe ne signifie plus rien et, surtout, il opère de telle sorte qu'on est de plus en plus éloigné de la réalité que les mots ou les termes sont censés désigner. Les mots et les choses se distendent.

Ces dérives logomachiques évitent de se confronter aux vrais enjeux de nos sociétés et la diversité de ses acteurs, surtout de ceux que l'on voudrait voir rester dans les coulisses. Si on ne les nomme pas, alors pas de problème. Si on ne parle pas des handicapés, il n'y a pas de problème pour les handicapés dans la société ni dans les entreprises ; pareil pour les femmes et aussi pour celles

et ceux issus de la diversité. Mais de quelle « diversité » parle-t-on ? Voilà un terme bien commode qui mélange les sexes, les cultures, les ethnies, les lieux d'habitation, etc. Mais au fait, qui est hors de la diversité pour parler d'une diversité qui se distinguerait de ce qui, de fait, devient une norme non dite ? Qui s'arroe le privilège de dire que les autres appartiennent à la diversité ? Sur quels critères ?

La société française, pétrie de ses principes universalistes, éprouve les plus grandes difficultés à appréhender et à assimiler sa diversité. Dire que les enfants d'émigrés de troisième génération ne sont pas intégrés, alors que leurs parents sont nés en France, devrait renvoyer à notre « modèle d'intégration ». Pourquoi ne pas employer le terme « d'acclimatation » ? Cela signifie que des femmes et des hommes sont incapables d'abandonner leurs différences culturelles pour adhérer à une culture dominante qui, de ce fait, s'arroe le privilège d'imposer son idéal. Notre universalisme nous conduit à une impasse, puisque notre société confond encore une adhésion à des valeurs universelles – non négociables comme les droits des femmes, des hommes et des enfants dans le cadre de la laïcité et la démocratie<sup>2</sup> – et l'ensemble des valeurs d'une partie de la société, qui mérite le nom de « classe », en l'occurrence des catégories dans lesquels on enferme les autres. Pour ne pas trop dire les choses, on parle de « diversité » pour mieux ignorer que notre pays vit, selon Emmanuel Todd (*La fin de la démocratie*) dans un état constant de « guerre des classes ». Il suffit de regarder les séries télévisées américaines et de comparer avec celles produites en Europe, et notamment en France. Les entreprises sont confrontées à ces représentations et il va leur falloir une sacrée force d'impertinence pour briser de tels archaïsmes antiévolutionnistes. Car plutôt que de ne pas voir la différence – en ne la nommant pas – et d'en faire néanmoins un facteur d'exclusion, il est urgent d'en faire une source d'innovation. Rappelons une fois de plus Charles Darwin : ce ne sont pas les espèces les plus fortes ou les plus intelligentes qui survivent, mais celles capables de s'adapter. Or, l'adaptation se fonde en grande partie sur la variabilité, les caractères qui semblaient non avantageux ou peu utiles dans une situation antérieure pouvant se révéler avantageux dans de nouvelles circonstances.

## Contexte : l'entreprise est une impertinence en France

La France est le pays de Lamarck, pas de Darwin. La famille Darwin appartient à la société des *Whigs* – nous dirions aujourd'hui des libéraux –, une bourgeoisie riche et cultivée qui participe activement à l'édification de notre société moderne. Leur libéralisme philosophique fonde leurs attitudes envers la liberté de conscience, de pensée et d'entreprendre ; ils sont les acteurs de notre modernité, puisqu'ils militent contre l'esclavagisme, soutiennent les « féministes », prônent la démocratie et l'éducation. Ce sont eux qui conçoivent et engagent la Révolution industrielle. Chez Adam Smith et ses amis évolutionnistes, dont Erasmus Darwin, le grand-père de Charles, on constate une exigence éthique et une mise en œuvre de cette éthique dans les champs de la philosophie, de la science, de la politique et des industries.

Un des contemporains majeurs d'Erasmus Darwin est l'abbé Grégoire, un grand laïque progressiste qui, à l'instar de Condorcet, milite pour la fin de l'esclavage, ce qui est fait lors de la Constituante en 1792. Il est connu, entre autres choses, pour avoir fondé le Conservatoire des Arts et Métiers. Il existe donc une communauté de pensée humaniste, progressiste, laïque et entrepreneuriale chez ces bâtisseurs de notre modernité.

L'esclavage – fait inouï – fut rétabli par Napoléon Bonaparte en 1802 et la hiérarchie catholique a refusé les derniers sacrements à l'abbé Grégoire, tout comme un siècle et demi plus tard elle refusera de se joindre à la cérémonie du dépôt de ses cendres au Panthéon, avec celles de Condorcet, en 1989. Toujours au début du XIX<sup>e</sup> siècle, émerge la théorie de l'évolution avec Jean-Baptiste de Lamarck. L'homme sera broyé par le conservatisme de l'Empire puis la Restauration. La France, grâce aux Encyclopédistes et aux Physiocrates, était la nation la plus en avance sur le chemin de la modernité en train de se faire, que ce soit pour la culture entrepreneuriale comme pour les théories de l'évolution. Hélas, les conservatismes face au changement, qu'ils soient dans la société ou dans les sciences, brisèrent cet élan. L'Angleterre, d'abord très réticente quant à Lamarck et à tout ce qui touche à la Révolution française, s'engage résolument dans la Révolution industrielle, avec Erasmus Darwin, et dans l'une des plus grandes révolutions scientifiques, celle de Charles Darwin.

À cause du conservatisme de l'Université française, Napoléon Bonaparte crée les Grandes Ecoles, instrument nécessaire à l'enseignement des sciences et des techniques, disciplines tant méprisées par la Sorbonne. Nous héritons donc depuis deux siècles d'une structure tout à fait unique avec des grandes écoles dont la vocation consiste à former des élites au service de l'État et des grandes entreprises. D'un point de vue darwinien, cela commence à poser quelques problèmes puisque, devant les changements multipolaires du monde actuel, il devient nécessaire d'avoir une diversité d'élites. Il y a quelques années, j'ai organisé et animé une journée de débats devant les anciens élèves de Stanford. Premier constat : des femmes et des hommes issus d'une très grande diversité sociale, culturelle, éthique et nationale. Multiplié par toutes les grandes universités américaines, cela donne une large palette de variations parmi les élites. Du coup, à la question posée « la mondialisation : menace ou opportunité ? » ; la réponse immédiate a été « opportunités ». Le système éducatif américain se moque des origines des étudiants, quelles que soient ces origines, les accès aux universités étant plus conditionnés par le coût de études, tout en disposant d'une diversité de moyens par les bourses, le sport et des petits jobs. L'enseignement insiste sur les compétences et l'adaptabilité, sans les obliger à se conformer à un même moule socioculturel. (*La querelle en France autour de la Princesse de Clèves est révélatrice du rôle de sélection et d'exclusion d'un certain usage de la culture, alors que la culture devrait être une invitation pour les autres.*) En France, comme en Europe, nous avons encore des difficultés à comprendre la multipolarité d'un monde qui, s'il a adopté une grande partie de nos valeurs, qui ont assuré notre domination dans le passé, ne suffisent plus. D'où le malaise d'une partie de nos élites, encore éduquées selon cette seule vision du monde. Soyons clair : il ne s'agit aucunement ici d'une critique, mais d'une réflexion impertinente : comment est-on capable de comprendre qu'un système ou un modèle qui a eu un succès indéniable ne suffit plus face aux enjeux actuels ou d'avenir ? Ce qui ne veut pas dire que ce système est obsolète, mais qu'il doit évoluer. Le temps est venu de considérer que les différences socioculturelles sont des sources d'innovations, et d'en faire des avantages plutôt que d'y voir des handicaps.

## Darwin et les entreprises impertinentes

La grande tradition de l'école républicaine et de l'excellence forme ses meilleurs élèves à faire carrière dans de grandes structures de l'administration et des grandes entreprises. D'où ce paysage très particulier de notre écologie hexagonale des entreprises, avec plein de gazelles – artisanat, micro et petites entreprises –, pas mal d'antilopes – les PMI – et de très beaux éléphants – les très grandes entreprises d'envergure internationale –, mais très peu de buffles. Se lancer dans la création d'entreprises intéresse peu les meilleurs éléments de nos meilleures écoles, celles-ci ne se préoccupant de ce problème que depuis peu de temps. Alors que les administrations – sauf territoriales – ne renouvellent pas tous les départs à la retraite et que les grands groupes perdent des emplois, d'où viendront les emplois de demain ? La France, contrairement à d'autres pays européens, se distingue par l'absence d'enseignement de la culture entrepreneuriale dans le secondaire. Une forte dose d'impertinence sera nécessaire pour faire valoir la nécessité d'un tel enseignement, et aussi pour montrer combien les enjeux de demain passent par la reconnaissance de la pertinence des entreprises comme enjeu d'avenir.

*(Remarque très impertinente : il y a de quoi s'inquiéter pour l'avenir des grandes entreprises privées et publiques. Les premières sont soumises à des taux de rentabilité de la part de leurs actionnaires qui finissent par nuire à l'investissement en R&D ; les secondes sont entravées par les avantages sociaux. Ces grandes entreprises risquent de devenir des « ressources non renouvelables ».)*

D'un point de vue darwinien, dire que l'Homme descend du singe est doublement non pertinent. D'abord parce que cette expression éculée n'a de pertinence que pour faire peur ; ensuite parce que c'est faux. L'Homme est une espèce de singe, et plus précisément de grand singe, parmi d'autres ; et quand on connaît la diversité des singes d'hier et d'aujourd'hui, on appréhende en quoi ils nous ressemblent, et surtout en quoi nous sommes différents. Mais pour apprécier cela, il faut faire l'effort de connaître les singes et l'Homme. Bref, connaître la diversité. Même si les entreprises ne sont pas près d'embaucher des singes – mais on y a pensé –, on retrouve les mêmes *a priori* à propos des femmes et de la diversité. Il est grand temps de bousculer tous ces archaïsmes.

*Suit un inventaire à la Prévert des impertinences anthropologiques pour les entreprises.*

■ **Les femmes.** J'aimerais bien qu'on me cite une étude qui dit que les femmes font, comme par hasard, des enfants au moment où elles auraient dû avoir leur promotion à des postes de hautes responsabilités ; ou alors que les réunions fixées exprès après 16 heures sont plus efficaces. Un petit machisme ridicule et arrogant sévit encore trop dans nos sociétés et nos entreprises. Sur l'ensemble d'une carrière de cadre, les femmes, même ayant eu plusieurs enfants, cumulent moins d'absentéisme que les hommes, selon des enquêtes européennes. Une population qui, par ses comportements aberrants, nuit à son propre succès reproducteur, est irrémédiablement sur le chemin de l'extinction. D'ici moins de cinquante ans, l'Allemagne sera moribonde parce que la société fustige les mères qui travaillent. Entre faire un enfant et rester à la maison, ou avoir une vie professionnelle épanouie, elles font leur choix. Un peu d'impertinence : ce sont les femmes qui donnent la vie aux jeunes des entreprises de demain. De plus en plus d'entreprises ont compris toute la valeur des femmes, souvent plus efficaces et organisées que les hommes, car elles n'ont pas le choix. Avec intelligence et bon sens, elles trouvent des solutions, dont certaines d'ailleurs s'avèrent bénéfiques, au sens le plus prosaïque du terme. Dans l'évolution, les contraintes sont sources d'innovation, et pas des moindres, comme la bipédie et le langage<sup>3</sup>.

■ **Le temps de travail.** Les innovations n'arrivent pas à taux horaires fixes. Pour revenir à la question précédente, pourquoi trouve-t-on des solutions et des aménagements pour les fumeurs –forts coûteux à plus d'un égard –, mais pas pour les femmes et leurs enfants ? Du point de vue de l'impact sociétal, est-ce que les entreprises préfèrent une société avec moins d'enfants et plus de fumeurs ou l'inverse ? Impertinence ! Impertinence ! L'organisation du travail en jours consécutifs pleins est un héritage des grandes industries de la fin du XIX<sup>e</sup> et du début du XX<sup>e</sup> siècle : pour que cela fonctionne, on a mis les hommes à l'usine et dans les mines et les femmes à la maison. Il n'en était pas ainsi auparavant ; pourquoi cela devrait être toujours ainsi ? Beaucoup de métiers ne peuvent pas se dégager de ces contraintes. Mais avec les moyens modernes des NTIC, il reste de nombreuses sources d'innovations insoupçonnées. Autre suggestion impertinente : inciter à faire une petite sieste après le repas ; c'est bon, et on est tellement plus efficace après.

■ **La diversité.** Qu'on le veuille ou non, il y aura de plus en plus de cols blancs, et de moins en moins de blancs. Ce qui semblait dérangeant hier devient souvent un atout le lendemain. Et qu'on ne dise pas que cela prend du temps ! Que les mentalités ne sont pas prêtes ! C'est le discours de tous les conservatismes et autres archaïsmes. Allez, un exemple impertinent : l'élection de Barack Obama. D'un seul coup, plus personne ne se dit que s'il réussit ou échoue, c'est à cause de sa couleur de peau. Anthropologie impertinente : des millions d'Obama potentiels attendent que la société leur donne leur chance, pas par les quotas, mais en cessant de les exclure *a priori*. Décoloniser nos représentations des autres – alors que, comme le dit Rimbaud, le poète, « *Je est un autre* » –, telle est ma petite entreprise d'anthropologie évolutionniste<sup>4</sup>.

■ **Le handicap.** Pour qui a l'habitude de voyager dans les pays du nord de l'Europe et aux États-Unis, on est consterné par le refus des handicapés dans la vie publique et économique qui règne en France. Un peu d'impertinence : faire comprendre qu'une entreprise qui embauche des handicapés n'est pas handicapée. Au contraire, elle est sûre de ses valeurs et les autres feraient mieux de se dire : si cette entreprise emploie des handicapés, c'est qu'elle s'engage aussi à fond envers ses clients et ses prestataires.

■ **Les clients.** On entend cette litanie : si j'ai un ou une commercial(e) à la peau sombre, cela risque de ne pas plaire à mes clients. Un peu d'impertinence : si un client s'effraie de votre collaboratrice qui porte un nom qui sent bon la banlieue des beurettes, alors qu'elle a en plus un handicap physique, ce client n'est pas digne de votre entreprise. L'éthique ne se solde pas.

■ **Éthologie.** Un des gros défauts de la société française et de ses structures administratives et entrepreneuriales est le présentisme. Si l'absentéisme est un vrai problème, son inverse aussi. Celle ou celui qui travaille le plus, qui semble le plus efficace, le plus zélé, le plus dévoué... bref « le plus tout », est celle ou celui qui sait se faire toujours présent(e). On appelle cela de l'épouillage chez les singes, ou de la courtoisie à la cour de Louis XIV (au passage, un éthologue de génie qui a maté la noblesse par l'étiquette). Les collaboratrices et les collaborateurs les plus efficaces ne sont pas forcément les plus assidus de l'épouillage. Ce qui compte, c'est que le travail soit fait ; et cela veut dire qu'ils savent être indépendants et prendre des décisions. Peut-on espérer de l'innovation de la part de celles et ceux qui épouillent ? (Cela a été longtemps le problème des *post-doc* en recherche : ceux allant apprendre de nouvelles techniques ou approches

dans de grandes universités revenaient pour constater que ceux qui étaient restés pour épouiller avaient les postes. Résultat, nos meilleurs chercheurs restent aux États-Unis.) Qui ose en France prendre des années sabbatiques ? Pourtant, celles et ceux qui partent un temps reviennent forcément avec des expériences et des idées innovantes.

■ **Éthologie-bis.** Notre éducation et nos scolarités nous portent à être des champions dans la recherche d'un meilleur statut, d'où la tentation des carrières dans les grandes structures. C'est un vrai problème pour l'entreprise innovante, car ne sont valorisées que les attitudes visant à la promotion, et non pas forcément à l'innovation. Pourquoi vouloir faire évoluer un système dans lequel on a calé ses ambitions ? Cela conduit à des attitudes de management de groupe peu propices à l'émergence de la variabilité. Premier problème, une faible tolérance envers des remarques des collaborateurs qui font valoir des objections ou des difficultés, voire des suggestions. On confond discussion critique ou critique constructive avec de l'insolence, alors qu'il s'agit d'une impertinence nécessaire. Une fois de plus, mieux vaut épouiller que de risquer de passer pour le poil à gratter. L'autorité, ce n'est pas de demander aux autres de trouver génial toutes vos propositions ce qui relève de l'autoritarisme, où les propositions sont de fait des décisions –, mais d'accepter la discussion et ensuite de prendre les bonnes décisions. Deuxième problème : notre culture normalisée considère que la variation est du bruit et, surtout, confond l'erreur avec la faute. Je rappelle que toute l'évolution se fait sur les erreurs de duplication de l'ADN, comme sur les variations cognitives et comportementales. Il faut installer les conditions de la production de variabilité. Toutes les idées ne seront pas bonnes à prendre ; et ce n'est pas pour cela qu'elles ne seront pas bonnes dans un autre contexte. (Chez *Pixar*, les « créatifs » passent du temps à faire les propositions les plus délirantes, et ils notent tout ; et le studio a toujours une longueur d'avance dans tous les domaines de l'innovation cinématographique. Bref, ils savent perdre du temps et s'amuser pour être en avance sur leurs concurrents : le temps qualitatif ne se chronomètre pas, mais se mesure par les innovations qu'il produit.) Selon la façon dont sont organisées les relations de travail, on peut faire émerger de la variation et de l'innovation, ou jamais. C'est la différence entre les macaques et les chimpanzés : chez les premiers, il faut cinq générations pour qu'une petite innovation se diffuse dans le groupe, tout cela à cause de relations hiérarchiques rigides, avec ses « petits chefs » ; chez les chimpanzés, cela se fait en une génération, car ils ne confondent pas la hiérarchie de statut avec celle de compétences.

La petite musique de l'innovation se joue à trois temps, comme la valse : un temps pour faire émerger la variation ; un temps pour la sélectionner et un temps pour sa mise en œuvre. Autrement dit, il ne s'agit pas de remettre en cause la hiérarchie, mais la façon dont elle s'exprime. C'est de l'éthologie, qui vient du grec *ethos*, qui veut dire les mœurs, et se trouve aussi à l'origine d'« éthique », laquelle suppose aussi une reconnaissance de celles et ceux qui innovent ; sinon, on revient à l'épouillage.

■ **L'homogamie et la génétique de l'innovation.** Le népotisme est un vice tribal que tout le monde dénonce. Les embauches des amis des amis ou des gens de la famille finissent par créer des tribus difficiles à gérer. Là, tout le monde est d'accord. Mais au sommet des entreprises règne l'homogamie : la tendance à recruter des personnes qui ont la même formation, qui sortent de la même école, voire de la même promotion. Pour manager ou gérer, cela peut aller. Mais pour innover, c'est une autre affaire car si tous les cadres sortent du même moule, comment faire émerger de l'innovation ? C'est concevable dans un monde lamarckien avec ses grandes filières et leurs grands corps, dont personne ne conteste l'excellence. Mais pour promouvoir la diversité et l'innovation, c'est moins évident. Chez toutes les sociétés de singes, un des deux sexes s'en va à l'adolescence pour se reproduire. Chez la majorité des singes (macaques, babouins, entelles, cercocèbes, etc.), ce sont les mâles ; chez les chimpanzés et les hommes, ce sont les femelles ou les femmes. Suggestion impertinente : cela peut être un excellent moyen pour la promotion des femmes au plus haut niveau – là-haut, au-dessus du plafond de verre. Autant utiliser les comportements qui ont fait le succès de la lignée humaine depuis des centaines de milliers d'années.

## De la belle impertinence de l'évolution

Après tout, tout cela n'est que fable d'anthropologue. Moralité pertinente : et si on employait les personnes en fonction de leurs compétences, sans se préoccuper de tous ces clichés sur leurs origines ethniques, sociales, sexuelles, géographiques ...

Les plus grandes avancées en sciences – Copernic, Galilée, Darwin, Einstein – ont été les plus grandes impertinences de leur temps. En cette année du 400<sup>e</sup> anniversaire de l'œuvre de Copernic et du 200<sup>e</sup> anniversaire de la naissance de

Darwin, on ne peut pas dire que le monde occidental s'en soit porté plus mal : au contraire, c'est ce qui a assuré sa domination sur le monde pendant un demi-millénaire. Tous les âges des lumières ont été animés par des impertinents. Les impertinences d'aujourd'hui seront la source des innovations les plus pertinentes de demain. Que seront-elles ? Je n'en sais rien. (J'aime à rappeler que le métier de *futurologue* des années 1970 n'a pas eu beaucoup d'avenir ; quant à la prospective, elle est prospectiviste tant qu'elle épouse, parfois sans le savoir, les mécanismes de l'évolution.) Comment ? Ça, je le sais : c'est en favorisant la diversité et en étant ouvert à ses potentialités. Vive l'évolution !

## NOTES

1. Pascal Picq, «L'homme face à son évolution et au développement durable» dans : «Le développement durable, gisement de compétitivité pour l'entreprise», *Cahier Médicis*. Comité Médicis/Descartes et Cie, 2007, p. 88-99 et «La construction d'un nouveau paradigme» dans : «Changement climatique et développement durable», *Constructible 23*, juillet 2009, p. 41-43.
2. Picq Pascal, *Lucy et l'Obscurantisme*, Odile Jacob, 2007.
3. Pascal Picq, *Au commencement était l'homme*, Odile Jacob, 2003.
4. Pascal Picq, *Nouvelle histoire de l'Homme*, Perrin, 2005 (Grand Prix Moron de philosophie et d'éthique de l'Académie Française, 2006).