

La Lettre Alter & Go propose chaque mois un décryptage de l'actualité et des enjeux du management. Son objectif ? Offrir à ses lecteurs un panorama des idées et pratiques émergentes, fournir des repères, ouvrir des perspectives sur les nouveaux défis qu'impose un monde en perpétuelle évolution.

## ■ édito

### Face à la crise : discerner, décider et surtout... agir !

Les périodes de turbulences sont toujours propices à la quête de sens. Lorsque les certitudes se dérobent, les individus comme les organisations expriment un besoin redoublé de repères.

#### DISCERNEMENT EXIGÉ !

Le quotidien *Les Échos* a ainsi eu la bonne idée d'ouvrir ses colonnes à l'essayiste Roger-Pol Droit pour une réflexion sur le terme de "crise" (1). "Pour nous, rappelle-t-il, c'est un moment de trouble, de tension à l'issue incertaine. C'est en ce sens que nous parlons de crise de l'économie ou du couple." En revanche, "en grec ancien, le terme est construit sur la racine 'kri', qui désigne avant tout la séparation, le tri. [...] Ainsi le verbe 'krinein' signifie 'juger'. Il a donné 'krisis' (d'où vient notre mot 'crise'), qui voulait dire 'décision', mais aussi 'critique', et 'critère'. Pour les Anciens, à l'intérieur de cette constellation de significations différentes des nôtres, une 'krisis', c'est en fin de compte une décision, un jugement".

#### TRANSFORMER LES RISQUES EN OPPORTUNITÉS

La crise serait donc un moment particulier de l'existence où les leaders doivent faire preuve de discernement. Mais pour trier quoi ? La réponse se trouve peut-être dans l'étymologie chinoise. Associée dans un cabinet de recrutement, Evelyn Sevin rappelle opportunément qu'"en mandarin, l'idéogramme de la crise est constitué de deux figures : le danger et l'opportunité" (2).

Ces deux termes figurent justement au cœur d'un ouvrage publié par Ronald Cohen, cofondateur d'Apax-Partners :

*Le Second Rebond de la balle* (3). Pour ce pionnier du capital-investissement, l'art d'entreprendre consiste avant tout à "transformer les risques en opportunité".

Alors que chacun s'apprête à traverser une crise de grande ampleur, ses conseils ont l'accent bienvenu du volontarisme. "La leçon fondamentale que j'ai tirée de l'observation de centaines d'entreprises est que, pour réussir, les entrepreneurs doivent rechercher les situations d'incertitudes et en tirer avantage. Créer une entreprise performante requiert d'aller au-delà des certitudes du jour pour anticiper les transformations."

#### ANTICIPER ET SURTOUT... AGIR !

Une crise n'a pas vocation à perdurer. Elle est une transition, porteuse d'un nouvel ordre. Pour les leaders, tout l'enjeu consiste à l'anticiper pour se projeter dans l'avenir. "Le futur naît du présent, poursuit Ronald Cohen. C'est pourquoi je fais cette analogie avec les rebonds d'une balle. Tout spectateur attentif sait où la balle rebondira aujourd'hui. Chacun se doute qu'elle rebondira ailleurs. Mais rares sont ceux qui anticipent où et plus rares encore ceux qui se positionnent pour la récupérer et en tirer avantage."

Cette dernière observation n'est pas la moindre. Car rien ne sert d'anticiper les mutations à venir si l'on ne fait rien pour s'y préparer. Face à la crise, il ne faut pas seulement discerner et décider, mais agir !

Alter&Go Conseil

(1) *Les Échos*, 19/11/08. (2) *Le Figaro Réussir*, 24/11/08 (3) "Le Second Rebond de la balle - Entreprendre : transformer vos risques en opportunités", par Ronald Cohen, Éditions Saint-Simon, novembre 2008, 261 p.

## ■ vu d'ailleurs

Comment les entreprises peuvent-elles anticiper les tendances et en tirer avantage ? Pour John Chambers, PDG de Cisco System, la réponse réside avant tout dans... le style de management !

"Seules les entreprises qui ont placé la collaboration au cœur de leur ADN et qui se branchent sur l'expertise collective de l'ensemble de leurs employés y parviendront alors qu'un nombre croissant de ruptures se produisent simultanément", explique-t-il dans un récent entretien (1). Concrètement, Cisco fonctionne comme une machine à produire de l'implication : "Les priorités sont gérées non par le top five, mais par des conseils collaboratifs et transverses".

Toutefois, il ne s'agit pas de verser dans l'égalitarisme ! "La coopération ne consiste pas à ajouter toujours plus de personnes dans un processus. Elle vise à capter les contributions des gens intelligents et à résoudre les problèmes en tant que groupe." De même, l'exercice de l'autorité n'est pas exclu. Lorsqu'on lui demande comment il s'y est pris pour que ses collaborateurs travaillent si bien ensemble, John Chambers répond tout simplement... "qu'il ne leur a pas donné le choix" et qu'il s'est séparé de ceux qui ne jouaient pas le jeu !

Salutaire rappel : dans les organisations, la coopération ne naît pas spontanément. Elle résulte toujours d'une volonté clairement exprimée.

(1) "Cisco Sees the Future", *Harvard Business Review*, novembre 2008.

## PAROLES D'HOMME(S)

**Non au confinement !** "Peut-être n'ai-je pas été assez humble. Je me suis parfois trompé par orgueil mais je ne regrette pas grand-chose. Je dirais même plutôt aux jeunes, soyez libres, sortez, voyagez, ne restez pas confinés dans vos cuisines, ouvrez-vous ! Ayez le courage de vivre." Joël Robuchon, chef cuisinier, *Le Figaro*, 15/11/08.

**Prime à la passion !** "Peu importe d'où tu viens, l'important c'est où tu vas. Je vois de plus en plus de gens percer dans ce métier sans diplômes. Ce qui prime c'est la passion, et le travail." Jean-François Richet, réalisateur, *Le Monde*, 20/11/08.

**Sens de l'équipe.** "Cette longue route entre une feuille blanche et la ligne de départ est peut-être la partie la plus motivante. [...] De l'extérieur, on ne voit que le marin, seul sur son bateau, mais l'équilibre de l'ensemble tient par les neuf dixièmes invisibles. Je me suis rarement senti aussi serein, et je dois cet état d'esprit à une pleine confiance dans le travail acharné et talentueux de tous ceux qui ont œuvré." Loïck Peyron, navigateur, *Le Figaro*, 07/11/08.

**Réactivité et malléabilité.** "À l'avenir, sur quel modèle nous reposerons-nous ? Quels changements, quelles perspectives ? Une seule certitude : le marketing du XXI<sup>e</sup> siècle sera en constante évolution ou ne sera pas. [...] Nous devons tous tenir notre rôle. Faire appel à notre réactivité, améliorer constamment notre capacité d'adaptation, nous interroger quotidiennement. En dépit du ralentissement des investissements, la valeur d'une idée simple, forte et attrayante demeure. À l'image de l'eau qui s'adapte au verre dans lequel on la verse, la bonne idée est par nature malléable." Andrea Stillacci, coprésident de Conseil en communication Callegari Berville Grey, *Stratégies* 04/12/2008.

**"Lorsqu'on aime ce que l'on fait, on progresse, même si l'on croyait avoir atteint le niveau le plus élevé. C'est comme si, en avançant, on voyait reculer les limites de la perfection."**

Christian Adrien,  
bijoutier-joaillier chez Cartier,  
*Le Figaro Magazine*, 22/11/08

## Donner du sens

■ anticiper

### Sera-t-on demain "neuromanagers" ?

"Il n'est plus de mise, comme autrefois, de creuser son sillon, enfermé dans sa discipline, voire son corporatisme [...]. De nouvelles synthèses sont possibles" écrit le neurobiologiste Jean-Pierre Changeux, en introduction d'un récent ouvrage consacré aux avancées des neurosciences (1). Il n'est pas le seul à le penser. En quelques semaines, pas moins de trois ouvrages en langue française (2) sont consacrés à de fructueux dialogues entre scientifiques et philosophes ! Longtemps suspects dans notre pays, les neurosciences sortent progressivement du ghetto. Dès lors, on voit fleurir de nouvelles disciplines : neurophilosophie, neuroéconomie, neuroéthique et même... neuromanagement ! Forgé par Robert Branche, un polytechnicien reconverti dans le conseil stratégique, le neuromanagement établit un parallèle entre les

sciences cognitives et le fonctionnement des organisations complexes. Il repose sur le postulat que, comme les individus, l'entreprise "agit en fonction de ses interprétations, a des émotions et s'appuie largement sur son inconscient pour assurer sa survie et son adaptation à l'environnement".

**"C'est en acceptant cette dimension apparemment irrationnelle des processus émotionnels et inconscients que l'on peut diriger efficacement."**

Ainsi, en matière de changement, il cite le neurologue Antonio R. Damasio pour rappeler que la crainte d'un risque est toujours plus aiguë chez les individus que l'espérance d'un gain. Dès lors, pour mettre en mouvement une entreprise, mieux vaut souligner le danger que fait courir l'immobilisme. Au final, rien de bien révolutionnaire, mais la confirmation d'une réalité bien connue des managers : pour diriger efficacement, il faut prendre en compte les émotions et la part d'inconscient des hommes et des communautés.

(1) "Du vrai, du beau, du bien - Une nouvelle approche neuronale", par Jean-Pierre Changeux, Éditions Odile Jacob, novembre 2008, 545 p. (2) "Des neurosciences à la philosophie", sous la direction de Pierre Poirier et Luc Faucher, Éditions Syllepse, octobre 2008, 531 p. ; "Neurosciences cognitives et conscience - Comprendre les propositions des neuroscientifiques et des philosophes", par Jean Pillon, Éditions Chronique Sociale, octobre 2008, 240 p. (3) "Neuromanagement - Pour tirer parti des inconscients de l'entreprise", par Robert Branche, Éditions du Palio, octobre 2008, 202 p.

■ apprendre

### Mais si, fonctionnaires et consultants peuvent s'entendre !

C'est une petite révolution ! Comme n'ont pas manqué de le souligner Les Échos, "l'époque où l'administration ne faisait appel à des consultants que pour des tâches ingrates ou pour s'occuper de la mise en place de systèmes d'information est bel et bien révolue". Dans le sillage de la fameuse Révision générale des politiques publiques (RGPP) associant des équipes mixtes composées de hauts fonctionnaires et de consultants privés, un nombre croissant d'entités publiques n'hésite plus à s'adresser à des cabinets privés de conseil en stratégie et même en management.

La mission de ces derniers est cruciale. Comme le note Philippe Manière, directeur général de l'Institut Montaigne, "dans le public comme dans les entreprises privées, une fois posé le diagnostic de la nécessité du changement, la grande difficulté est de déterminer qui le fait advenir, et comment on cristallise ce processus". Le rôle des consultants en management est donc déterminant. En effet, "les acteurs réels d'une transformation sont toujours les salariés : seuls ils savent parfaitement où sont les poches de sous-optimum et, seuls, ils peuvent mettre en œuvre les change-

ments requis. Cela signifie que l'appropriation de la réforme par le corps social, à commencer par les managers, est cruciale pour sa réussite".

**"Dans le public comme dans les entreprises privées, une fois posé le diagnostic de la nécessité du changement, la grande difficulté est de déterminer qui le fait advenir, et comment on cristallise ce processus."**

Dès lors, il est fondamental que les consultants privés soient perçus comme des alliés. Or, contrairement à une idée reçue, c'est généralement le cas. Plusieurs facteurs y concourent. Le principal tient

aux méthodes mises en œuvre. Habitué aux pratiques de contrôle de leurs inspections générales, les hommes et femmes de terrain sont heureusement surpris qu'on leur donne - enfin ! - la parole. Et ce qu'ils disent alors bouscule nombre de préjugés !

En effet, à rebours d'un cliché bien ancré, beaucoup de cadres et de salariés du secteur public souffrent du management souvent hiérarchique et rigide qui prévaut dans leurs administrations. Dans cet univers essentiellement régi par l'obéissance à la règle, les mots d'initiative, de responsabilité, d'engagement et d'objectif ne font pas nécessairement peur. Il arrive aussi qu'ils fassent rêver. C'est sur ce rêve qu'il faut construire. Pour qu'il devienne enfin réalité !

(1) Les Échos, 26/09/2008. (2) *Enjeux-Les Échos*, octobre 2008.

■ diriger

## L'identité d'entreprise, une arme à double tranchant

En période de crise, il est bien sûr tentant pour les leaders de survaloriser l'identité de l'entreprise. Face aux incertitudes et aux turbulences, l'identité est en effet un gage de cohésion et une boussole pour donner un cap. *"Mais c'est une arme à double tranchant, car elle peut se transformer en une rigidité qui bloque l'entreprise dans son développement"*, préviennent Guillaume Soenen et Bertrand Moingeon, respectivement enseignants à l'EM-Lyon et à HEC.

Une observation validée sur le terrain par Yannick Fronda. En étudiant une grande entreprise française sommée de passer d'une situation de monopole à une logique de marché, ce chercheur de Telecom & Management Sud Paris a constaté que la résistance au changement de certains salariés n'était pas réductible à des motivations techniques, structurelles ou corporatistes. Elle résultait surtout de considérations

identitaires, tout particulièrement au sein de l'encadrement. *"La résistance discrète relevée chez de nombreux cadres intermédiaires, pourtant partie prenante au changement poursuivi, peut se comprendre comme une résistance culturelle"*, écrit-il.

**"L'identité doit s'incarner dans une vision d'avenir."**

Pour Guillaume Soenen et Bertrand Moingeon, les situations exigeant non de simples changements à la marge, mais une profonde transformation identitaire sont les plus délicates. Elles requièrent donc un engagement sans faille des dirigeants. C'est en effet aux leaders qu'il appartient de surmonter les crispations identitaires. Leur rôle consiste à *"réinventer le passé à la lumière du présent"* et à *"proposer un nouveau contrat auquel rallier le plus grand nombre de parties prenantes à commencer par les salariés."* En d'autres termes, les leaders doivent incarner l'identité dans un dessein, et rappeler avec Cocteau que *"la tradition est une statue qui marche"*.

(1) "Identité organisationnelle, complexité et turbulence", par Guillaume Soenen et Bertrand Moingeon, in "L'art du Management", Éditions Village Mondial / HEC, septembre 2008, 229 p. (2) "Le changement, c'est bien. Y résister, c'est mal", par Yannick Fronda, in "Petit bréviaire critique de management", Éditions de La Découverte, octobre 2008, 297 p.

■ communiquer

## Des mots de la crise à la crise des mots

Les mots ne sont pas neutres. Ils ne décrivent pas seulement une réalité, mais contribuent à la façonner. Dans une récente étude, l'agence de communication Ad-Verbe a passé au crible dix titres de la presse écrite pour analyser en quels termes ils parlent de la crise financière. À l'issue, il apparaît que le vocabulaire utilisé est d'abord celui du chaos (*"désastre, catastrophe"...*), du climat (*"tempête, cyclone"...*) ou de la médecine (*"contamination, hémorragie"...*). Enfin, si *"la description factuelle des événements prend le pas sur une approche idéologisée"*, les experts notent cependant *"une tendance à la qualification morale de la crise, ainsi qu'un recours au lexique religieux"*. Ce dernier vise bien sûr à disqualifier avec des formules comme *"les apôtres du laisser-faire"*, ou *"les tenants du fondamentalisme néolibéral"*. De telles expressions laissent des traces dans l'opinion. Les mots sont aussi des armes à manier avec précaution.

Dans un récent ouvrage consacré au langage d'entreprise, Jean-Jacques Salomon, polytechnicien expert en communication, fait le même constat : *"La plupart des expressions de l'entreprise comportent une intention dominante. Elles sont destinées à encourager ou au contraire à blesser, écraser, etc."* Encore faut-il les utiliser à bon escient sous peine de manquer sa cible. Dans

**"Le charisme n'est pas réservé aux forts en gueule. On peut convaincre par le mot juste. Tout est permis dès lors que les ingrédients du message sont cohérents."**

la typologie des mots de l'entreprise, les *"flèches empoisonnées"* décochées aux managers ne manquent pas. Ainsi, du *"c'est quoi le plan B ?"* lâché à la fin d'un exposé pour déstabiliser l'orateur. Ou du soumois *"je parle sous ton contrôle"* qui mêle excuse et reproche. Mais les mots ne véhiculent pas tous d'aussi sombres intentions. Il existe aussi des *"formules magiques"* aux effets incertains telles que *"positiver"*, ou *"point-barre !"* réputé rappeler chacun au principe de réalité.

En passant en revue le vocabulaire quotidien de l'entreprise, Jean-Jacques Salomon dévoile aussi des évolutions fondamentales. Ainsi, le remplacement progressif du terme *"culture d'entreprise"* par celui d'ADN révélerait un désir d'affirmer l'intangibilité de l'entreprise face aux injonctions contradictoires des parties prenantes. Le choix d'un mot n'est donc jamais anodin. Mais pour l'auteur, les managers ne doivent pas se laisser tétaniser : *"Le charisme n'est pas réservé aux forts en gueule. On peut séduire et convaincre simplement, par le mot juste. Tout est permis dès lors que les ingrédients du message sont cohérents."* Le bon mot, c'est souvent celui qui vient spontanément, parce qu'il exprime l'authenticité. En temps de crise, plus encore qu'à l'accoutumée, la bonne formule, c'est le *"parler vrai"*.

(1) "Les mots de la crise - Analyse de discours de la presse écrite sur la crise financière", Adverbe, novembre 08. (2) "C'est quoi, le plan B ? Plaisir et pouvoir des mots en entreprise", par Jean-Jacques Salomon, Éditions du Palio, novembre 2008 192 p.

## LU POUR VOUS

• Dans les pays plus développés, la plupart des jeunes, et pas seulement aux États-Unis, préfèrent ne pas passer toute leur carrière dans une seule compagnie. Que ce soit par nécessité ou par désir, ou une combinaison des deux, une approche entrepreneuriale vis-à-vis de sa carrière, ainsi qu'une ouverture au changement et à de nouvelles activités, devient la norme, pas l'exception [...]. Cela implique l'acceptation de plus de risques et d'ouverture au changement, cela marque aussi une transition d'une façon plus passive de considérer la vie vers une attitude plus active.

Carl Schramm, PDG de la Fondation Kauffman, cofondatrice de la Semaine internationale de l'entrepreneuriat, Les Échos, 19/11/08.

...

• La capacité d'une entreprise à proposer de nouveaux produits est un facteur de résistance. En cas de récession, la demande diminue, il faut donc se battre. Celui qui privilégie l'innovation et la qualité est forcément gagnant. La société qui a développé une technologie très spécifique va continuer à intéresser ses clients.

Olivier Bouba-Olga, économiste, chercheur au Centre de recherche en intégration économique et financière (Crief), Le Parisien Économie, 10/11/08.

...

• Aujourd'hui, la finance est en plein désarroi. Cela peut être l'occasion pour des métiers de production de base, comme le nôtre, de retrouver leurs lettres de noblesse. Car la fonderie, ce n'est pas seulement de la chaleur, du bruit et de la poussière. C'est aussi une activité qui produit une vraie richesse.

André Robert-Dehault, PDG des Acières Hachette & Driout, Le Figaro Réussir, 24/11/08.

# 88 %

**C'est, selon un récent sondage, la proportion de salariés qui estiment que "les jeunes devront changer plusieurs fois de métier dans leur vie". Ils n'étaient que 31% à le penser en 1996 !**

Source : "Regards croisés salariés-chefs d'entreprise sur la formation", étude réalisée par TNS Sofres (www.tns-sofres.com) pour l'Association des Régions de France, 05/12/08.

**L'art d'entreprendre**

sous la direction de Hamid Bouchikhi,  
Village Mondial/Les Échos,  
novembre 2008, 248 p., 25 €.

Depuis une dizaine d'années, les Français manifestent pour la création d'entreprise, un enthousiasme qui ne se dément pas. Ainsi, en 2008, malgré une conjoncture pour le moins morose, plus de 27 000 nouvelles entreprises ont vu le jour chaque mois dans l'hexagone. Professeurs de l'Essec, les auteurs soulignent cependant que "la situation reste préoccupante au niveau des transmissions - dont la tendance est à la baisse -, ainsi qu'au niveau du développement : les sociétés créées en France ont plus de mal à grandir que dans nombre de pays comparables." À rebours des idées reçues, l'ouvrage illustre aussi l'extrême diversité de l'acte entrepreneurial : création, reprise, entrepreneuriat social, dans les biotechnologies, les services, etc. C'est ainsi l'occasion de découvrir combien, dans un monde qui change, le propre de l'entrepreneur est d'évoluer et s'adapter perpétuellement.

**Samsung**

par Rang-Ri Park-Barjot, *Economica*,  
octobre 2008, 300 p., 37 €.

Tout le monde connaît Samsung. Symbole de l'ascension économique de la Corée du Sud, l'entreprise s'est imposée comme l'un des grands groupes mondiaux d'électronique et d'informatique. Mais qui connaît son histoire ? Pour les auteurs, son succès s'explique par sa capacité à toujours saisir les opportunités qui s'offraient à elle. "De l'Occupation japonaise, à la mondialisation des années 1990 et 2000, Samsung s'identifie aux phases essentielles de l'histoire coréenne et mondiale : reconstruction et substitution aux exportations dans les années 1950, stratégie d'exportation et accès à la maturité dans les années 1960, intégration dans le système mondial des échanges durant la décennie 1970, accès au leadership mondial dans les années 1980 et 1990".

**Prise de poste****Les dilemmes du manager**

par Gilles Amado et Richard Elsner, *Village Mondial*, novembre 2008, 192 p., 20 €.

Que faut-il transformer ? Qu'est-il bon de préserver ? Quelle distance maintenir avec la hiérarchie ou les subordonnés ? À quel rythme mener le changement ? Telles sont les questions que se pose tout manager au moment de sa prise de poste. Pour en éclairer les enjeux, les auteurs ont suivi des dirigeants avec leurs équipes dans plusieurs entreprises européennes. Pas question cependant d'en attendre des recettes toutes faites, le propre du bon manager étant de surmonter les tensions et trancher les dilemmes.

## ■ s'engager

**Nestlé, Maggi et les autres pionniers de la révolution alimentaire**

Aujourd'hui, il nous semble naturel d'acheter au supermarché des aliments préparés et emballés. Or, comme le rappelle une exposition sur l'essor de l'industrie alimentaire suisse (1), il s'agit d'une révolution relativement récente. Au XIX<sup>e</sup> siècle, la plupart des gens tiraient encore l'essentiel de leur nourriture de leur propre production. Gare à l'image bucolique ! "Beaucoup de gens souffraient de sous-nutrition chronique [...]. Outre la faim et les maladies dues aux carences alimentaires, les aliments avariés menaçaient la santé", soulignent les concepteurs de l'exposition. Utile rappel : avant la fameuse "malbouffe", il y avait la malnutrition !

C'est bien sûr l'industrialisation qui change la donne. "Le XIX<sup>e</sup> siècle est une époque de grands bouleversements : des fabriques se créent, la population des villes s'accroît fortement et le progrès technique révolutionne tous les domaines de la vie." À commencer par celui, fondamental, de l'alimentation. De nombreux facteurs concourent à la naissance de l'industrie alimentaire : l'augmentation de la population et le développement de l'urbanisation bien sûr. Mais aussi "l'amélioration de la productivité du travail grâce aux progrès techniques et de l'organisation, et une meilleure utilisation du capital grâce aux formes d'entreprises et de financement capitalistes". Il faut y ajouter l'inventivité humaine, la soif de

savoir et le goût d'entreprendre. "Diverses évolutions dans le domaine scientifique contribuent de manière décisive à la naissance de l'industrie alimentaire. De nouvelles connaissances révolutionnaires en chimie, en médecine et une science nouvellement née au XIX<sup>e</sup> siècle, la science des aliments, influencent Jules Maggi et Henri Nestlé."

Hommes de progrès mus par la volonté de vaincre la malnutrition, les pionniers de l'industrie alimentaire sont aussi des entrepreneurs d'exception. "Jules Maggi éprouvait un besoin d'aller de l'avant, sans repos, possédant une énergie tenace, voire tempétueuse, que le conseil d'administration devait parfois freiner." Son histoire est exemplaire. Héritier d'un moulin, il risque soudain la ruine car l'amélioration des moyens de transport l'expose à la concurrence des farines de céréales importées de Russie. Il décide alors de se reconvertir dans la production de farines légumineuses avant d'inventer l'Arôme Maggi, devenant ainsi fabricant de produits alimentaires. "Maggi a réussi à faire de ses difficultés, une chance et un moteur du changement." Aujourd'hui comme hier, les sagas entrepreneuriales mêlent passion, persévérance et faculté d'adaptation.

(1) "De la cuisine à l'usine - Les débuts de l'industrie alimentaire en Suisse", Fondation alimentarium, Musée de l'alimentation de Vevey (Suisse), jusqu'au 4 janvier 2009.

## ■ convaincre

**Charles Darwin : le changement, c'est la vie !**

2009 sera l'année Darwin ! À la veille du deuxième centenaire de sa naissance (12 février 1809) plus de 50 ouvrages en langue française

sont déjà consacrés au naturaliste anglais (1). C'est bien le moins pour un homme dont les œuvres, à commencer par *L'Origine des espèces*, ont "inauguré une ère nouvelle de la pensée humaine (2)".

Loin de révolutionner la seule biologie, Darwin a en effet donné naissance à une nouvelle vision du monde marquée par la notion d'évolution. "Les espèces qui survivent, écrit-il, ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements." C'en est fini de l'idée

fixiste d'une nature immuable. Désormais, la vie se confond avec le mouvement !

Darwin lui-même n'ignorait pas la portée philosophique de ses travaux, ni le tollé qu'ils susciteraient. En janvier 1844, exposant sa théorie à son ami le botaniste Joseph Dalton Hooker, il affirme que c'est presque "avouer un meurtre" ! Pour être certain d'emporter l'adhésion, il ne consacrera pas moins de vingt années de sa vie à imaginer et prévenir les objections qui lui seraient adressées après publication. Surtout, il veillera à se trouver des alliés. Ainsi, lorsque

**"Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements."**

biologiste Russell Wallace développe des théories similaires aux siennes, il surmonte sa déception et lui propose une publication conjointe de leurs travaux. On l'oublie trop souvent, pour Darwin, les stratégies de survie des espèces ne reposent pas sur la seule compétition, mais aussi sur la coopération.

(1) Livres Hebdo, 21/11/08. (2) "Charles Robert Darwin", par Charles Bocquet, ex-professeur à la faculté des sciences de Paris, ex-directeur du laboratoire de génétique évolutive et de biométrie du CNRS, in *Encyclopédie Universalis*.