

## Enquête « Culture générale et management » Synthèse des entretiens

Comment les dirigeants appréhendent-ils la place de la culture générale dans l'entreprise ?

Et dans quelle mesure le système de formation répond-il aux attentes qu'ils expriment dans ce domaine ?

Ces deux interrogations sont à l'origine de l'enquête conduite entre mars et avril 2006 par trois écoles de management (Audencia, l'ESSEC et l'INSEEC), avec le soutien de l'Institut de l'entreprise<sup>1</sup>.

Six présidents d'entreprise ont été interrogés dans le cadre de cette enquête :

- Henri de Castries, président du directoire d'AXA ;
- Bertrand Collomb, président du conseil d'administration de Lafarge ;
- Denis Kessler, président-directeur général de la SCOR ;
- Michel Pébereau, président du conseil d'administration de BNP Paribas ;
- Louis Schweitzer, président du conseil d'administration de Renault ;
- Yazid Sabeg, président du conseil d'administration de C&S Communication et Systèmes.

Un questionnaire avait été préalablement adressé à chacun d'eux. Les entretiens, d'une durée comprise entre une et deux heures, ont fait l'objet d'un compte rendu synthétique, qui leur a ensuite été soumis pour validation.

C'est sur la base de ces comptes rendus que la présente synthèse a été établie.

---

<sup>1</sup> Le groupe de travail constitué pour l'occasion était composé de Frédéric Leroy (Audencia), Philippe Lorino (ESSEC), Benoît Collard et Serge Kancel (INSEEC), Serge Feneuille et Jean-Damien Pô (Institut de l'entreprise).

#### ➔ Quelle(s) définition(s) ?

Chacun des six chefs d'entreprise a été interrogé, au début de l'entretien, sur sa définition de la culture générale. On ne se livrera pas ici à la recension exhaustive de leurs réponses. Deux points méritent cependant d'être relevés.

■ La culture générale recouvre à la fois des *contenus*, i.e. un certain nombre de connaissances, et des *aptitudes*, i.e. des qualités d'ordre comportemental. Ces deux dimensions, partiellement distinctes, apparaissent dans les réponses de tous nos interlocuteurs.

■ Pour autant, les définitions qui ont été données de la culture générale sont très diverses, et cette diversité s'attache aux deux dimensions que recouvre la notion.

**Diversité des contenus**, d'abord. Historiquement, on le sait, la culture générale prend la forme des Humanités, i.e. de la maîtrise d'un fonds de connaissances issues des études grecques et latines, lesquelles viennent irriguer les trois disciplines reines que sont les lettres, la philosophie et l'histoire. Sans surprise, cette forme historique de la culture n'est plus la seule admise, et l'« honnête homme » du XXI<sup>ème</sup> siècle, tel qu'il se dessine dans les réponses recueillies, présente un profil sensiblement différent de celui du XIX<sup>ème</sup> siècle. Mais chacun de nos interlocuteurs compose sa propre alchimie, empruntant dans des proportions variables aux différents champs de connaissances humains : l'un insiste sur l'apprentissage de la sociologie, en tant qu'elle permet de rendre intelligible l'infinie complexité des relations sociales ; un autre souligne l'importance de l'histoire, et singulièrement de l'histoire des religions, en tant qu'elles fondent des représentations communes, et permettent de mettre en perspective l'événement, i.e. de lui restituer sa portée réelle ; un autre enfin privilégie la littérature, et plus particulièrement la littérature française du XIX<sup>ème</sup> siècle, en tant qu'elle met à jour, avec exhaustivité et précision, toute la palette des comportements humains auxquels un individu est amené à être confronté au cours de son existence.

**Diversité des aptitudes**, également. Capacité d'adaptation, curiosité intellectuelle, autonomie dans l'accès à l'information, ouverture d'esprit, sùreté de jugement sont autant de qualités qui ont été spontanément mentionnées comme relevant - dans une approche sans doute extensive - de la culture générale. A y regarder de plus près, toutefois, la diversité des réponses recueillies peut être rassemblée en deux catégories : *l'intelligence des situations*, qui permet de mettre les événements en perspective dans le temps et dans l'espace ; et *l'intelligence des personnes*, qui permet d'établir un échange avec des interlocuteurs dont les référents fondamentaux - nationalité, milieu, formation intellectuelle - sont fortement hétérogènes.

#### ➔ Quels enjeux pour l'entreprise ?

La culture générale recouvre-t-elle des enjeux pour l'entreprise ? A cette question, les six chefs d'entreprise rencontrés apportent une réponse ambivalente.

■ Tous s'accordent sur un point : dans des entreprises fortement internationalisées, la culture générale recouvre inévitablement des contenus très hétérogènes. Dès lors, c'est la capacité d'adaptation qui prime - et tout le reste est littérature, serait-on tenté de conclure... L'un de nos interlocuteurs va même plus loin, jugeant que, si la culture générale n'est pas inutile sur le plan professionnel, son importance est surestimée par beaucoup de dirigeants français. Et d'illustrer son propos : écrire Aristide *Brillant*, ou même ne pas connaître Aristide Briand, ce ne sont pas des lacunes de nature à compromettre, même au plus haut niveau, la réussite professionnelle d'un collaborateur.

■ Trois observations conduisent cependant à nuancer cette première analyse.

**Première observation :** plusieurs de nos interlocuteurs ont exprimé une véritable inquiétude face à ce qu'ils analysent comme un net déclin du niveau culturel général chez les jeunes générations. Ces dernières bénéficient de deux puissants avantages comparatifs : la maîtrise d'outils sophistiqués de recherche et de gestion de l'information ; une meilleure connaissance des pays étrangers, grâce en particulier à l'internationalisation des formations supérieures. Mais ces aptitudes nouvelles coexistent souvent, y compris chez des cadres de bon niveau, avec des lacunes considérables en matière historique, religieuse ou politique.

Cette tendance préoccupe nos interlocuteurs en tant que citoyens : c'est parce que les repères communs s'affaiblissent que l'intolérance et l'obscurantisme prospèrent. Mais elle les inquiète également en tant que dirigeants : à mesure qu'elles perdent la maîtrise de leurs propres références culturelles, les jeunes générations compromettent leur capacité à comprendre les autres cultures. Autrement dit, le maintien d'une forte cohérence interne est indissociable de l'ouverture internationale. Dès lors, la question de la culture générale ne peut rester à l'écart du champs des préoccupations managériales.

**Deuxième observation :** pour tous nos interlocuteurs, les parcours professionnels dans l'entreprise cessent très vite - dès 30-35 ans - de se jouer sur un terrain purement technique. Emergent alors ceux qui savent apporter la preuve qu'ils sont également capables de s'abstraire des considérations strictement liées au cœur de métier et des modes managériales véhiculées par la pensée dominante. Or la culture favorise clairement cette aptitude à la « déviance » : le collaborateur cultivé est, mieux qu'un autre, à même de faire ce « pas de côté » qui lui permet, en raisonnant par analogie avec des situations très différentes dans le temps et dans l'espace, de parvenir à une compréhension plus fine des phénomènes complexes.

**Troisième observation :** la culture générale apparaît encore comme un vecteur de valorisation sociale, y compris au sein de l'entreprise. Plusieurs de nos interlocuteurs l'expriment de façon très simple : dans les relations au quotidien, il est appréciable de trouver des interlocuteurs capables, le moment venu, de faire partager leur passion pour des sujets extra-professionnels - et si possible, dans ces cas-là, de parler d'autre chose que de leurs enfants ou de leur destination de vacances préférée... Reste que la valorisation professionnelle de ce type d'aptitude, qui semble dépendre étroitement de la personnalité du chef d'entreprise, est extrêmement difficile à apprécier.

### ➔ Quelles conséquences sur le système de formation ?

Invités à se pencher sur la place de la culture générale dans la formation initiale, nos interlocuteurs ont insisté sur trois points.

#### ■ Un renforcement de l'enseignement en culture générale est nécessaire

Pour tous nos interlocuteurs, le constat de l'affaissement du niveau culturel moyen des jeunes générations appelle une action énergique. Pour des raisons économiques autant que politiques, celle-ci ne peut être que du ressort du système de formation initiale : la formation continue en entreprise ne doit intervenir qu'à titre complémentaire, à travers par exemple des séminaires destinés à donner aux cadres promis à l'expatriation des repères solides sur la culture des pays qu'ils sont appelés à rejoindre.

#### ■ Cet effort doit mobiliser l'ensemble de la communauté éducative

L'enseignement scolaire joue naturellement un rôle crucial : il lui revient d'assurer la transmission d'un socle de connaissances fondamentales, qui commence par la maîtrise de l'orthographe et de la grammaire ; il lui revient aussi de donner aux élèves une autonomie dans l'accès au savoir - « apprendre à apprendre ».

Sur ces deux plans, l'enseignement secondaire, confronté à une pression démographique sans précédent, a rencontré d'importantes difficultés, et ces difficultés rejaillissent directement sur l'enseignement supérieur : il revient désormais à celui-ci d'assurer des compléments de formation générale. C'est un objectif poursuivi depuis longtemps par les classes préparatoires, avec cette limite que la logique du concours favorise les comportements utilitaristes ; mais c'est une préoccupation qui reste relativement marginale dans le projet pédagogique de la plupart des grandes écoles.

#### ■ Les grandes écoles doivent accorder une place accrue à la formation générale

Le renforcement des enseignements de culture générale dans l'offre pédagogique des grandes écoles est décrite par nos interlocuteurs comme une opportunité autant qu'une contrainte : l'un d'eux insiste ainsi sur la nécessité pour le système éducatif français de rompre avec cette pratique qui consiste à engager dès vingt ans les meilleurs étudiants dans des formations à finalité directement professionnelle.

Ce « fléchage » précoce est largement illusoire, dans la mesure où ce sont *in fine* toujours les entreprises qui donnent aux étudiants, dans le cadre de stages ou dans celui d'une première expérience professionnelle, les connaissances techniques directement nécessaires à l'exercice d'un métier. Il est par ailleurs lourd d'effets pervers, puisqu'il enferme les étudiants dans des choix qui, s'ils se révèlent mal adaptés à leurs compétences, à leurs centres d'intérêt ou à leur personnalité, seront considérés comme autant d'échecs. Le système universitaire français fonctionne à l'inverse du système américain, dont les deux premiers cycles sont ainsi conçus qu'ils tolèrent et dans une certaine mesure encouragent les changements d'orientation ; pour les enseignants comme pour les employeurs, ces expériences successives, loin de refléter l'incohérence ou l'indécision, relèvent d'un processus heuristique normal par lequel un étudiant trouve finalement la voie qui lui correspond le mieux.

Dès lors - et c'est là une préoccupation exprimée par la quasi totalité de nos interlocuteurs - il revient aux grandes écoles de faire évoluer leur offre pédagogique en y renforçant, en partenariat avec les universités, la part des enseignements généraux (histoire, philosophie, droit, anthropologie...). C'est en organisant ce détour, destiné à « rebattre les cartes » à l'issue de deux ou trois années de classes préparatoires, qu'elles répondront le mieux aux besoins des entreprises. Le paradoxe n'est qu'apparent : dans leur processus de recrutement à la sortie des écoles, les entreprises sont moins en quête de compétences techniques que de personnalités affirmées.