

MANAGEMENT

Etre cultivé aide à diriger une entreprise

La culture générale des dirigeants et des salariés joue un rôle crucial en entreprise dans le renforcement du lien entre action et réflexion.

La culture générale intervient peu dans le pilotage direct et quotidien d'une entreprise. Elle ne constitue pas non plus un critère d'évaluation des salariés et, à une échelle individuelle, son absence ne compromet pas et ne freine pas une carrière. Pour autant, elle ne saurait désertier l'entreprise. Car, à un degré plus ou moins fort, la culture générale joue un rôle crucial dans le renforcement du lien entre action et réflexion. Grâce à elle, dirigeants, managers et employés parviennent à raisonner par analogie, à placer des problématiques en perspective et à les confronter aux grands débats d'idées.

Confucius et Lao-tseu ont beau faire un tabac auprès des dirigeants d'entreprise, beaucoup limitent encore la culture générale à un vecteur de valorisation sociale, bien plus utile pour briller dans les dîners en ville que pour participer au bon fonctionnement d'une entreprise. Dans un édito célèbre, une journaliste d'un quotidien britannique s'était interrogée : « Est-il nécessaire qu'un manager soit cultivé ? L'érudition d'un Martin Taylor et d'un Bob Ayling, alors patrons respectivement de Barclays et de British Airways, leur sert-elle pour assurer le succès de leur groupe ? »

Du sens dans le travail

C'est à ce type de question qu'ont cherché à répondre, l'an dernier, six patrons français (Henri de Castries, Bertrand Collomb, Denis Kessler, Michel Pébereau, Louis Schweitzer et Yazid Sabeg), réunis en table ronde par l'Institut de l'entreprise. Tous ont reconnu l'importance des acquis fournis par les formations initiales et les études supérieures et accordé à la culture générale la capacité à instiller du sens dans le travail. Car baigner dans le milieu économique et financier n'empêche pas de



A une échelle individuelle, l'absence de culture générale ne compromet pas et ne freine pas une carrière.

s'intéresser à la sociologie, qui « rend intelligible l'infinie complexité des relations sociales ». Ou à l'histoire, « celle des religions notamment, qui fonde des représentations communes ». Ou encore à la littérature – la littérature française du XIX^e siècle précisément, chère à

Michel Pébereau –, qui met à jour de façon « précise et exhaustive la palette des comportements humains ».

Il n'empêche. Dans la pratique, les milieux d'affaires ont tendance à réserver la portion congrue à la culture générale alors qu'elle est fort utile pour prendre de la – ô combien nécessaire – hauteur de vues.

Le plus souvent, les entreprises concrétisent leur intérêt par des actions externes (mécénat, opérations culturelles : des investissements financiers non négligeables le plus souvent). Des réunions comme celles organisées par Philippe Lemoine, le PDG de LaSer (« Modernités on/off », à Paris, au Théâtre du Rond-Point), s'inscrivent, quant à elles, dans une volonté d'échanges entre entreprises et monde intellectuel dans le but de ne pas « uniquement gérer mais innover ».

En interne, il faut compter avec l'ouverture d'esprit spontanée de certains collaborateurs et managers,

la réputation d'intellos de quelques patrons, la sensibilité artistique d'une direction et les effets plus ou moins visibles de recrutements inattendus (un DRH anthropologue chez SPIE Batignolles, des sociologues et philosophes chez Lafarge).

Mais, sans conteste, la manifestation la plus directe de la culture générale en entreprise prend la forme de séances de formation à l'attention de candidats à l'expatriation. Il s'agit alors de leur donner des repères solides afin qu'ils ne commettent pas d'impairs sur place. Et, indubitablement, ceux qui savent enraciner les différences culturelles dans l'histoire et la religion de leur pays d'installation disposent d'une longueur d'avance. D'ailleurs, comme le souligne le cabinet DDI (*), dans une économie mondiale, « la passion de comprendre les autres cultures, l'intelligence émotionnelle et la capacité visionnaire » figurent au nombre des 10 qualités clés

nécessaires aujourd'hui pour se positionner en leader mondial.

Conférences de vulgarisation

L'autre nouveauté, c'est le succès grandissant des conférences de vulgarisation de la culture auprès de salariés désireux d'élargir leurs connaissances au-delà de leur quotidien professionnel. Des professeurs, historiens et artistes interviennent en entreprise (Accenture, Icade, Leclerc, etc.) sur les sujets les plus divers. Les intervenants travaillent pour leur propre compte ou bien pour des sociétés spécialisées : Culture & Sens (lire encadré), Culture Majeure, ou d'autres positionnées sur des créneaux plus étroits comme, par exemple, l'art contemporain (Mona Lisa, Togeth'art, etc.). « Le conseil est notre cœur de métier ; nous avons estimé que ces conférences traduisaient un geste positif et de reconnaissance envers les non-consultants », justifie Isabel Martins, directrice formation chez Accenture.

Même s'ils ne mesurent pas son retour sur investissement d'une fa-

çon immédiate et évidente, les milieux d'affaires ont tout à gagner à intégrer la culture dans leur stratégie. Certes, au commencement d'une carrière, ce sont plutôt le savoir-faire et la technique qui importent mais ensuite, pour progresser, d'autres capacités priment : la curiosité intellectuelle, la capacité d'adaptation, l'ouverture d'esprit, la sûreté de jugement... Autant de qualités développées par les esprits les plus cultivés. Sans solide culture générale, Sébastien Groyer, ingénieur au sein de la Caisse des Dépôts et Consignations et doctorant en deuxième année de philosophie, pourrait-il analyser, dans « Philosophie Magazine », la crise du « subprime » avec autant de sel ? Il faut bien reconnaître que les économistes susceptibles, comme lui, de replacer les dettes insolvables liées à l'immobilier à risque aux Etats-Unis dans une dimension platonicienne de l'économie ne sont pas légion.

MURIEL JASOR

(*) The CEO's guide to : preparing futur (globe leaders).

Petit à petit, Culture & Sens creuse son sillon

Ils sont une trentaine à écouter Yann Potin. Ce normalien et agrégé d'histoire de trente et un ans dispose d'une heure pour parler de la Bibliothèque nationale de France et de ses 13 millions de volumes imprimés. Il conclut sur l'évocation du rêve des rois Ptolémée d'engranger tous les savoirs du monde, puis viennent les questions des salariés autour de la capacité de stockage du site Mitterrand, des méthodes de classement, des risques encourus en cas de crue de la Seine. « La dernière fois, c'était Proust, la fois d'avant Truffaut : ça nous permet de penser en dehors de la boîte », s'en-

thousiasme un gestionnaire de projets, la fiche souvenir remise en fin de conférence en main. « C'est presque subversif », ose une responsable RH. « Et satisfaisant que notre société voit en nous plus que de simples professionnels. »

Culture & Sens, la toute jeune société cofondée par Alban-Lionel Sarvonat et pour laquelle travaille Yann Potin, a su convaincre : après quatre conférences, Accenture vient de signer pour un contrat annuel. La fois prochaine, avec un autre intervenant, il sera question de l'univers artistique de Jacques Brel.

Le grand prix du livre des dirigeants

L'imaginaire. Décerné le 29 novembre, le 3^e grand prix du livre du dirigeant s'articule en trois catégories : essai, investigation, roman. Il est décerné par le cabinet Oliver Wyman en association avec « L'Expansion Management Review » et l'ESCP-EAP. « L'objectif est de dire au dirigeant, voilà un ouvrage qui peut vous ouvrir l'esprit », explique Hanna Moukanas, directeur associé chez Oliver Wyman.