



BERTRAND COLLOMB (60) *membre de l'Académie des sciences morales et politiques, président d'honneur de Lafarge*

LA CULTURE GÉNÉRALE EST INDISPENSABLE À LA FORMATION DES FUTURS DIRIGEANTS

Les entreprises expriment un désir et un besoin d'humanités et de sciences sociales qui pourrait mieux se traduire dans la formation des dirigeants. C'est ajouter quelque chose à des formations déjà chargées par les disciplines « techniques ». Il faut donc trouver le bon équilibre.

DEPUIS QUELQUES ANNÉES, l'importance de la culture générale pour une formation complète des cadres et dirigeants d'entreprise est davantage soulignée. L'activité de l'entreprise se situe de plus en plus, même pour des cadres de niveau moyen, dans des pays différents, de culture, de tradition et d'histoire différentes. On ne peut se contenter d'apprendre des codes simples de comportement. Une culture historique et géographique est de plus en plus nécessaire à une compréhension plus en profondeur.

PHILOSOPHIE ET CURIOSITÉ

La société civile interagit de plus en plus avec l'entreprise, qui ne peut vivre sur ses seules certitudes techniques ou économiques. Le débat prend souvent des aspects philosophiques ou idéologiques que l'ingénieur ou le commerçant doivent accepter, comprendre et intégrer dans leurs programmes d'action. La

communication fait appel à un déchiffrement des ressorts de la pensée humaine sur lequel philosophes, psychologues et sociologues ont beaucoup travaillé, et dont la compréhension donne plus de profondeur et de pertinence à l'action. L'innovation, si fondamentale dans le succès de l'entreprise, suppose une curiosité qui doit franchir les limites des fonctions ou des métiers, car c'est souvent dans ces franges qu'elle se développe. Et ceux qui s'intéressent à davantage que leur seul domaine de spécialité ont plus de chances d'être parmi les innovateurs.

« Une interrogation sur la relation de l'entreprise avec la société »

Enfin, à l'intérieur même de l'entreprise se développe, notamment dans les jeunes générations, une interrogation sur le sens de l'action de l'entreprise, sur sa relation avec la société, à laquelle l'éducation de nos cadres classiques ne les a pas préparés.

RECRUTEURS CONTRE PATRONS

Les chefs d'entreprise affirment souvent l'importance de la culture générale, mais leurs recruteurs, parfois en contradiction avec les déclarations de leurs patrons, mettent trop souvent l'accent sur l'embauche de cadres immédiatement utilisables et contribuent à ce qu'une préparation professionnelle conçue de façon étroite prenne souvent le dessus sur d'autres considérations.

REPÈRES

Naguère, les anciens élèves des grandes écoles d'ingénieurs monopolisaient les postes de dirigeants d'entreprise. Aujourd'hui, les écoles de gestion occupent une place de plus en plus importante. Cette évolution reflète la place croissante du marketing et de la finance dans les facteurs de succès des entreprises, au détriment de la production ou même de la technologie. Mais, dans les deux cas, il s'agit de formations professionnelles. La France est encore loin du modèle britannique, où l'on peut, après avoir fait des études de philosophie, devenir banquier ou industriel.



© JÉRÉMY BARANDE / EP

L'École polytechnique a été la première à mettre sur pied un département Humanités et sciences sociales.

DOSSIER

**D'AUTRES SUJETS
QUE LES SCIENCES**

Ces considérations devraient conduire à donner une place plus grande aux humanités, ou à ce qu'on peut appeler la culture générale, dans la formation de nos cadres. Plusieurs écoles ont déjà compris ce besoin. Certaines ont organisé des débats entre philosophes et chefs d'entreprise. L'École polytechnique, qui avait toujours conservé une épreuve « littéraire » à son concours d'entrée, a été la première à mettre sur pied, après les interrogations de Mai 68, un département Humanités et sciences sociales assez original, avec des centres d'intérêt très diversifiés et des professeurs éminents, qui permet aux élèves d'aborder d'autres sujets que les sciences fondamentales. D'autres ont organisé, pour des cadres déjà en poste dans l'entreprise, des sessions de culture générale sur des sujets apparemment fort éloignés des problèmes de l'entreprise. Mais une action plus énergique est nécessaire, si l'on veut vraiment donner à la culture générale une place plus importante dans la formation des dirigeants d'entreprise.

**SCIENCES SOCIALES
ET MANAGEMENT**

Au-delà même de la culture générale, on peut aussi considérer les humanités, et plus spécifiquement les sciences sociales, comme un élément essentiel dans la formation au management. L'enseignement

du « management » est la spécialité des écoles de gestion, et les élèves des écoles d'ingénieurs complètent souvent leur formation par des cours de management. Le management a été désormais reconnu

*« Le management
a été reconnu
comme une discipline
scientifique autonome »*

comme une discipline scientifique autonome, que le CNRS appelle la gestion, et qui étudie la façon dont peuvent être organisées et gérées les organisations. Mais le management ne peut se réduire à des recettes validées par l'expérience, ou à la recherche de corrélations entre application de certaines méthodes et résultats de l'entreprise, même si trop souvent ce format d'études de corrélation statistique est imposé dans la recherche en gestion, notamment outre-Atlantique. La compréhension des organisations et de leur management est bien meilleure lorsque sont connues les bases de philosophie, psychologie ou sociologie, voire d'histoire des relations sociales. Or nos cadres, ingénieurs ou même gestionnaires, sont assez peu exposés à ces disciplines.

**LE PHÉNOMÈNE
BUREAUCRATIQUE**

Lorsqu'un jeune ingénieur d'entretien évoque les difficultés qu'il a avec les

services de production, en décrivant la mauvaise foi évidente de ses interlocuteurs, ou leur surprenante irrationalité, et conclut péremptoirement que « tout, finalement, est affaire de personnes », on se prend à vouloir lui expliquer que les comportements qu'il déplore reflètent des rôles, des positions et des objectifs différents dans l'organisation, et que, s'il était à leur place, il réagirait sans doute de la même façon.

Lorsqu'un autre se plaint de l'irrationalité de syndicats qui veulent maintenir des règles paralysantes dont les intéressés eux-mêmes se plaignent, on aurait envie de lui faire lire Michel Crozier et *Le Phénomène bureaucratique* pour qu'il comprenne les effets paradoxaux de la recherche d'une protection contre l'arbitraire des chefs.

Certes, certains chercheurs en gestion connaissent et intègrent dans leurs recherches les acquis des sciences sociales, comme le montrent notamment les travaux du Centre de recherche en gestion de Polytechnique. Mais les sciences sociales sont, le plus souvent, encore peu présentes dans l'enseignement de gestion lui-même, et les élèves y sont relativement peu exposés.

*« Les sciences sociales
ne sont pas considérées
comme une part entière
du cursus de base »*

UN ANTIDOTE

Le département Humanités et sciences sociales de l'École polytechnique a, on l'a vu, des activités très intéressantes. Une élève explique dans un autre article combien les séminaires du jeudi matin sont pour elle « un moment libérateur et un gage d'ouverture d'esprit », sorte d'antidote à un enseignement scientifique trop cartésien, moment où imagination et créativité peuvent se donner libre cours. Mais cette description enthousiaste montre aussi que les sciences sociales ne sont pas considérées comme une part entière du cursus professionnel de base, nécessaire à tous ceux qui vont occuper des postes de responsabilité dans les entreprises.

POUR UN ENSEIGNEMENT STRUCTURÉ

L'un de nos meilleurs analystes des entreprises internationales et de leurs relations avec différents types de culture, Philippe d'Iribarne, était, de formation, ingénieur du corps des Mines. Pour comprendre son champ d'investigation, il a dû s'initier, en autodidacte doué, à la philosophie, la sociologie et l'ethnologie, ce qui du reste ne lui a pas procuré que des amis chez les spécialistes universitaires de ces disciplines. Sans que chacun doive suivre son exemple, je crois que les écoles, d'ingénieurs comme de gestion, devraient accorder une place beaucoup plus importante, notamment dans les premières années, à un enseignement des sciences sociales solide et structuré.

DES POINTS DE VUE COMPLÉMENTAIRES

Ayant eu le privilège d'être élu à l'Académie des sciences morales et politiques, qui comprend, outre quelques « praticiens », les meilleurs spécialistes des différentes sciences sociales, j'ai été frappé de constater combien, sur les sujets d'économie et d'entreprise, les points de vue de ces diverses disciplines enrichissaient le débat en apportant des points de vue différents et complémentaires.

C'était particulièrement intéressant pendant l'année que nous avons consacrée à la position de la France dans le monde. Les réussites des entreprises, les comportements spécifiques des Français dans la mondialisation et les difficultés de notre pays ont été analysés. On ne peut comprendre la situation française à partir de seules considérations économiques ou par simple comparaison avec d'autres pays. Il faut d'abord connaître les origines et les causes des réactions françaises, depuis les philosophes du siècle des Lumières, la bataille pour la République, l'histoire syndicale et les controverses sociales.

La difficulté est, du reste, lorsqu'on a tout compris, de ne pas en déduire que les pesanteurs sociologiques, ou, comme certains responsables politiques se plaisaient

à le dire, la « fragilité » de notre pays, sont telles qu'aucun changement réel n'est possible.

Philippe d'Iribarne concluait au contraire, à partir d'une telle analyse, que nos compatriotes peuvent parfaitement être motivés pour le changement et accepter de grands défis, à condition que l'on n'ignore pas d'où ils viennent et

« Les sciences sociales sont une ressource stratégique pour l'entreprise »

LA RESTAURATION DE L'ÉTHIQUE

On peut discuter sur le point de savoir si la crise de 2008 était d'abord le résultat de systèmes mal construits ou mal régulés, qui donnaient des incitations perverses aux intervenants, ou s'il y a eu une perte du sens de l'éthique dans une large partie du monde des affaires, notamment mais pas uniquement financier.

Mais il me paraît clair qu'une vision trop étroitement technique, qu'elle soit financière ou juridique, a obscurci la capacité de jugement des acteurs. On a vu qu'une banque traditionnellement respectée n'avait pas compris que créer et vendre des produits, spécialement conçus pour avoir un risque élevé de perte de valeur, n'était pas seulement une contribution, sans doute légale, à la liquidité du marché, mais posait un problème éthique de bon sens. Preuve qu'une technicité trop aiguë, moralement justifiée par la théorie de la bienfaisance absolue du marché, aboutit à des comportements nocifs. Tout ce qui élargit l'horizon et montre les différents points de vue selon lesquels les réalités économiques peuvent s'examiner facilitera cette restauration de l'éthique, sans laquelle la régulation ne sera sans doute pas suffisamment efficace.

qu'on utilise des approches spécifiques, non nécessairement calquées sur ce qui fonctionne dans d'autres pays.

UN CHAMP D'OBSERVATION

Au-delà de la formation, les entreprises peuvent bénéficier directement des travaux des sciences sociales, si elles acceptent d'en être le champ d'observation.

L'Anvie¹, association créée à l'initiative de Hubert Curien pour « faire des sciences

humaines et sociales une ressource stratégique pour l'entreprise », et dont j'eus la chance d'être le premier président, a ainsi

développé les relations entre historiens, géographes, philosophes, linguistes, sociologues et entreprises, autour des problèmes concrets rencontrés par ces entreprises dans leur développement international, dans leurs relations sociales ou leurs rapports avec la société. Son action, financée pour l'essentiel par les entreprises, comprend à la fois des recherches

spécifiques menées en entreprise, ou des ateliers réunissant des chercheurs avec des responsables d'entreprise sur un sujet d'intérêt commun. La permanence de cette action, plus de vingt ans après sa création, montre l'intérêt qu'entreprises et chercheurs y trouvent.

EXERCER UNE PRESSION

Il y a donc bien, dans les entreprises, à la fois un désir et un besoin de ce que l'on appelle humanités et sciences sociales. Et cela pourrait mieux se traduire dans la formation des dirigeants. Les entreprises devraient exercer une pression plus claire et soutenue dans ce sens. Les responsables de la formation nous diront sans doute que c'est encore ajouter quelque chose à des curriculums déjà chargés par les disciplines « techniques ».

Mais trouver le bon équilibre, et faire rentrer dans quelques années de formation ce qui demanderait une vie entière, c'est bien leur métier et ils savent le faire. ■

¹ Anvie: Association nationale pour la valorisation des sciences sociales en entreprises, créée en 1991, présidée actuellement par Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia.