

La nouvelle revue du travail

8 | 2016

Quel dialogue social ?

Recensions et notes de lecture

Michel Anteby, *L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'ENS, coll. « Sciences sociales », 2015, 264 p.

Traduit de Manufacturing Morals. The Values of Silence in Business School Education, (The University of Chicago), 2013

HÉLÈNE MICHEL

Référence(s) :

Michel Anteby, *L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'ENS, coll. « Sciences sociales », 2015, 264 p.

Texte intégral



Afficher l'image

- 1 Durant dix ans, Michel Anteby a enseigné à la Harvard Business School (HBS) en qualité de professeur non titulaire en « administration des entreprises ». Avec *L'École des patrons*, il se livre à une auto-ethnographie qui lui permet d'analyser « comment une organisation tente de favoriser des orientations morales à travers des routines » organisationnelles (p. 16). Ainsi énoncé, l'objectif semble clair. Toutefois, appliqué au cas de la HBS, cet objectif prend des allures de gageure tant il s'avère difficile d'identifier le corpus normatif auquel les élèves devraient se conformer pour « bien » diriger. Pas de manuels délivrant les « bonnes » manières constitutives d'un (nouvel) « esprit du capitalisme », pas de discours dans lesquels traquer une idéologie du « néolibéralisme », à peine une histoire héroïque de l'institution et de ses anciens élèves. Quant aux enseignants – qui constituent en réalité la population cible de l'enquête –, malgré des dispositifs collectifs de préparation des cours pour en assurer l'uniformité, malgré des notes pédagogiques destinées à encadrer les séances d'enseignement, malgré des « recettes » diffusées grâce à des supports écrits ou visuels, ils restent toutefois dans l'incertitude de la « bonne » conduite à tenir. Pas de leçon à tirer des études de cas, pas de morale de comportement à laquelle se conformer. Michel Anteby est confronté au silence. Et c'est ce silence qui constitue « l'argument de fond » de son analyse.
- 2 Michel Anteby montre que cette institution universitaire promeut un relativisme moral silencieusement encouragé. En effet, si ces morales, au sens de « conceptions communes [...] qu'une communauté juge admissibles » (p.16), sont faites de silence et de vides, il s'agit de « silence parlant », c'est-à-dire non pas des instructions directes de ce qu'il faut faire, mais des indices indirects de ce qui peut être fait, ménageant la liberté d'appréciation des individus. Par exemple, aucune tenue vestimentaire spécifique n'est requise, mais les nouveaux enseignants se voient recommander les tailleurs qui leur proposeront la garde-robe adéquate ; ou encore, pas de recommandation particulière sur les propos à tenir dans les interviews accordés au journal de HBS, mais l'enseignant constatera après coup si ses propos et lesquels sont repris ou non par la publication. C'est là que réside le tour de force de l'enseignement à la HBS : dans un cadre assez rigide où le recrutement des enseignants, leur cursus, la valorisation d'un certain type d'activité académique et le déroulement des cours sont bien réglés, les enseignants restent libres sans être assignés à une quelconque finalité clairement explicitée. Ce silence, qui entretient l'ambiguïté, « autorise la reproduction répétée et apparemment personnelle des morales dans ce qui ressemble à des vides » (p.24). L'auteur montre ainsi comment des manières d'être et de faire, implicitement attendues, peuvent s'inscrire dans un script organisationnel, relativisant ainsi le caractère déterministe des routines tout en insistant sur le cadre contraignant dans lequel s'inscrivent les morales.
- 3 La structure de l'ouvrage permet au lecteur d'embrasser tout à la fois un objet (les processus de socialisation du corps professoral de HBS), un terrain (la Harvard Business School) et une méthode (l'auto-ethnographie) sans toutefois les confondre. Car, faut-il le rappeler, un terrain n'est pas un objet et la méthode, choisie dans le cadre

contraint de ce terrain, ne suffit pas à définir le problème étudié. Aussi le lecteur aborde non seulement le récit d'une expérience et l'analyse des processus auxquels elle donne accès, mais aussi les conditions de production de ce travail, faites d'avertissements et d'autorisation par le comité d'éthique de Harvard, de renoncements méthodologiques tels la réalisation d'entretiens avec des membres de la HBS ou encore le parti pris de ne jamais impliquer aucun collègue dans la description et l'analyse. On ne saurait trop recommander à cet égard la lecture de l'annexe méthodologique qui éclaire de manière indispensable les conditions de production de l'ouvrage.

4 L'ouvrage s'ouvre sur une description du cadre matériel dans lequel se déploie l'enquête. Le chapitre 1 conduit le lecteur sur le campus, en le faisant cheminer au-delà de la rivière Charles pour pénétrer dans un espace ordonné, propre, silencieux, fait de verdure bien entretenues et de bâtiments à l'architecture harmonieuse, à l'extérieur comme à l'intérieur. La particularité de ce lieu est qu'il est densément peuplé (les 14 hectares de HBS sont occupés par 3 211 personnes pendant la journée) : des populations différentes (enseignants, personnels non enseignants et étudiants) coexistent dans ce cadre et contribuent au fonctionnement de HBS. Pour Michel Anteby, on a affaire à une « petite ville tranquille » qui « témoigne de l'efficacité du projet d'ordonnement de l'école, c'est-à-dire qu'il affiche son aptitude à privilégier un certain "état d'esprit" » (p. 51). Poursuivant cette présentation du cadre de travail, le chapitre 2 se focalise sur l'environnement académique dans lequel évoluent les membres du corps professoral. Le récit de la constitution récurrente des dossiers de promotion auxquels se livrent nombre d'enseignants permet à l'auteur de revenir sur les différents critères académiques retenus pour être reconnu par la communauté professorale de HBS. La « pertinence » joue un rôle central dans l'évaluation des enseignants-chercheurs (ceux qui sont pertinents) et, par conséquent, dans les efforts faits pour en donner la preuve (produire des travaux pertinents). Toutefois, comment savoir si l'on est pertinent quand toute définition de cette qualité s'avère impossible au motif que « s'abstenir de la définir c'est ce qui rend la pertinence pertinente » (p. 64), selon un membre de HBS ? Le lecteur peut sourire de cette tautologie mais il doit toutefois la prendre au sérieux tant elle est constitutive à la fois du type de recherches sur les entreprises qui sont valorisées par HBS et des manières de les promouvoir. Le lecteur prend ainsi conscience d'un premier exemple de « silence parlant » qui guide le travail des membres du corps professoral. Les trois chapitres suivants montrent comment HBS organise le travail des enseignants à travers des routines bien précises. D'abord dans la préparation des cours (chapitre 3) qui se fait collectivement à travers des réunions pédagogiques pour régler le déroulement des séances et les interactions avec les (90) étudiants des « sections », ensuite dans les supports de cours (chapitre 4), notamment les études de cas, et enfin dans les activités hors enseignement du corps professoral (chapitre 5) que l'école encourage. Si les chapitres 3 et 4 sont attendus dans un ouvrage portant sur l'expérience d'un enseignant à HBS, ils n'en étonnent pas moins. En effet, alors que le déroulement et le contenu des cours semblent minutieusement préparés, collectivement discutés et régulièrement évalués, aucune morale ne se dégage de ces routines professorales. Michel Anteby insiste sur la liberté d'appréciation qui est laissée à l'enseignant non sans rappeler l'importance de la neutralité au sens de non prise de position. De même, le chapitre 5 montre comment cette institution universitaire exigeante travaille à rappeler à son corps professoral quel est son cœur de métier (l'enseignement et la recherche) et, par conséquent, comment elle met en place tout un ensemble de services et de personnels qui empêchent l'enseignant-chercheur de mener d'autres tâches que celles pour lesquelles il a été recruté à HBS (s'occuper des problèmes personnels des étudiants, aménager lui-même son bureau, mettre en forme un texte à publier...). Pour finir, le chapitre 6 revient sur les transformations du corps professoral recruté à HBS et au rôle que ces enseignants, majoritairement formés et diplômés par HBS ou l'université de Harvard, sont censés jouer dans ce processus de pérennisation de l'institution. Ces enseignants contribuent à

ce que Michel Anteby appelle le « contrôle qualité » de HBS, c'est-à-dire l'encadrement professoral des enseignants formés ailleurs et la reproduction de l'organisation, toutefois fragilisée par le recrutement d'enseignants extérieurs en proportion croissante.

5 Si *L'École des patrons* peut se lire comme une contribution à l'étude des institutions universitaires, et en particulier des plus prestigieuses, il peut aussi s'apprécier pour sa méthode et pour son analyse de la socialisation des élites.

6 Le point fort de l'ouvrage est sa perspective ethnographique, qui fait la démonstration en acte qu'une telle méthode ne saurait s'apparenter à une « grounded theory » mal comprise où l'observateur « nu », au sens où il serait débarrassé de toute prénotation théorique, pourrait voir en toute transparence ce que livre le terrain. Michel Anteby montre bien quelle peut être sa contribution, du fait de cette auto-ethnographie, à tout un ensemble de travaux sur les institutions universitaires et en particulier les plus prestigieuses comme HBS. Le résultat est tout à fait probant. Toutefois, le lecteur pourra se demander si la recherche des possibilités (ou impossibilité) d'accorder routines et morales ne gagnerait pas à sortir de cette logique ethnographique au profit d'une réinscription de HBS dans un espace social, universitaire et économique plus large. Les membres du corps professoral ne sont pas des individus abstraits, uniquement caractérisés par leur place et leur rôle au sein de HBS, contrairement à ce que tend à faire croire le franchissement de la rivière Charles pour passer « d'un monde à l'autre ». La socialisation des enseignants de HBS prend des formes et des degrés divers selon leurs différentes trajectoires et selon l'hétérogénéité de leurs expériences antérieures. Quelques pistes sont esquissées dans de furtives mentions relatives aux enseignants femmes ou dans le dernier chapitre concernant les transformations du corps professoral. Mais rien n'est dit sur leurs caractéristiques sociales, alors même que la « pertinence » de leurs activités dépend en partie de leurs expériences et de leurs carrières en entreprises. Certes, cet objectif aurait sans doute impliqué d'autres formes d'investigations, mais l'auteur aurait pu analyser de manière plus sociologique les interactions au sein de HBS en mettant en évidence des rapports sociaux là où il n'est donné à voir que des rapports fonctionnels entre membres de HBS, enseignants, étudiants ou administratifs. De la même manière, la plongée au cœur de HBS comme institution universitaire ne donne pas d'informations sur la relation financière qui sous-tend la relation entre étudiants et enseignants. Dans le cadre de cette sociologie du travail des enseignants à HBS, il aurait été utile de montrer comment cette relation s'exprime : quels effets a-t-elle sur les enseignants lorsqu'ils sont « dans la fosse », en rendez-vous individuels ou encore aux prises avec les évaluations de fin d'année ? Dans l'ouvrage de Michel Anteby, la question du coût de la formation n'est pas abordée, comme si elle n'était pas « pertinente ». Aurait-on affaire à un « silence » supplémentaire de HBS ? Si oui, quelle morale encourage-t-il ?

7 Concernant les processus de socialisation, *L'École des patrons* présente l'originalité de se focaliser sur la socialisation du corps professoral et non pas sur les processus de transmission et encore moins sur les effets de cette socialisation sur les étudiants, même si ces aspects ne sont pas absents de l'analyse. Ce faisant, il offre des pistes intéressantes à transposer à d'autres organisations pour comprendre des formes d'enrôlement, sinon muettes du moins discrètes. Reste que cet ouvrage est quelque peu desservi par son titre français et qu'il vaudrait mieux s'en tenir au sous-titre. En effet, contrairement à ce que le devenir des étudiants de HBS invite à croire, ce n'est pas tant la production d'une morale « du patronat américain » (p. 32) qui est au cœur du processus étudié que la production d'une « idéologie de la non-idéologie » (p. 6). S'agit-il alors vraiment de la spécificité du patronat ? Ne s'agit-il pas davantage d'un trait caractéristique des élites ? Il n'est pas certain en effet que les processus décrits soient spécifiques aux élites patronales, surtout lorsque l'on sait que nombre d'élites administratives, nationales ou internationales, sont formées par ces mêmes écoles. Il faut ici citer l'exemple des personnels de l'Union européenne, aussi bien ceux qui

travaillent au sein des institutions européennes que ceux qui travaillent avec elles dans différentes organisations (de lobbying, d'évaluation ou de conseils). Dans le champ de l'eurocratie, le pluralisme a été érigé en norme démocratique indépassable qui se traduit par la consultation systématique des parties prenantes, mises sur le même plan, défendant chacune ses intérêts, qu'il s'agisse de la santé publique, de la santé économique d'une entreprise, du principe de précaution ou du principe de l'innovation industrielle. Certes, cette morale a peut-être été celle du patronat américain, et des différents managers qui ont investi les organisations, universitaires, administratives et même politiques. Mais dans la mesure où elle tend à être communément partagée, on se demande si sa qualification de patronale ne dessert pas l'analyse. Sauf peut-être pour rappeler l'origine de cette relativité des valeurs qui a essaimé à travers les différents processus de managérialisation ; sauf encore pour identifier les groupes sociaux les plus centraux et actifs dans sa pérennisation. Mais cela implique alors de sortir de cet académisme promu par HBS où l'auteur évite soigneusement de prendre parti et laisse le lecteur libre de condamner ou de célébrer les processus étudiés.

8 Seule la traversée de l'Atlantique semble autoriser Michel Anteby à se départir de cette idéologie de la non-idéologie lorsqu'il profite de la préface à l'édition française pour poser cette question :

9 « Qu'est-ce qu'un monde où la non-idéologie est promue au rang de l'idéologie dominante, sinon un monde où les questions les plus pressantes sont mises au même niveau que celles qui le sont moins ? » (p.10) On ne saurait trop encourager le lecteur à suivre cet « indice » pour apprécier la portée de l'ouvrage.

Pour citer cet article

Référence électronique

Hélène Michel, « Michel Anteby, *L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'ENS, coll. « Sciences sociales », 2015, 264 p. », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 8 | 2016, mis en ligne le 02 mai 2016, consulté le 03 mai 2016. URL : <http://nrt.revues.org/2760>

Auteur

Hélène Michel

Université de Strasbourg/CNRS, SAGE (UMR 7363)

Droits d'auteur

© Tous droits réservés