

Source	<i>Revue française de science politique</i> Vol. 66 n°6
Date	juin 2016
Signé par	Philip BALSIGER

Comment se fabriquent les morales d'entreprise ? L'auteur de cette enquête ethnographique originale et stimulante, Michel Anteby, est chercheur en sociologie des organisations et a été professeur assistant, puis professeur titularisé à la prestigieuse Harvard Business School (HBS). Moyennant une impertinence certaine (qui n'a d'ailleurs pas manqué de lui être reproché), il décide, lorsqu'il commence son contrat, de faire de la HBS son nouveau terrain d'enquête, dont *L'École des patrons* est l'aboutissement. Le livre s'intéresse à la moralité dans cette institution, ou plus précisément à la vision de la morale d'entreprise à laquelle elle souscrit et qu'elle cherche à transmettre. La question est intéressante à partir d'au moins deux perspectives théoriques. D'une part, c'est une manière d'enquêter sur la question de la morale d'entreprise, à travers le rôle de l'école managériale la plus prestigieuse des USA. En effet, l'objectif affiché de cette école, comme d'autres institutions similaires, est de développer et transmettre non seulement un savoir sur comment diriger une entreprise, mais aussi de transmettre une vision sur comment une entreprise *devrait* être dirigée.

D'autre part, au-delà de la question intrigante du contenu de cette vision normative, l'enquête soulève une interrogation sur la possibilité de routiniser les morales dans un cadre organisationnel. En effet, la morale est le plus souvent envisagée dans la perspective des décisions éclairées prises par des individus qui rencontrent des dilemmes éthiques – situations avec lesquelles la notion de routine est difficilement réconciliable. Il semble impossible d'être responsable et, en même temps, de suivre aveuglément un script. Néanmoins, des organisations tentent d'orienter leurs membres d'un point de vue normatif. Comment est-ce possible ? La réponse donnée par l'auteur est que le projet moral de la HBS se base sur un *silence parlant*. Cette notion, qui est développée à partir de nombreuses observations de terrain, traduit le fait que le membre de l'institution n'y trouvera jamais de signaux (directs) clairs sur la conduite à adopter à l'école ; néanmoins, il existe plein d'indices (indirects) du comportement attendu. Si l'école est donc en principe silencieuse quant à son projet moral, les indices abondent, et le nouveau venu doit tenter de les interpréter. Cette manière de faire comporte donc un fort potentiel d'ambiguïté constructive.

L'originalité principale de cet ouvrage est que la routinisation des morales dans un projet pédagogique est étudiée à partir d'une auto-ethnographie du processus de socialisation au sein de l'institution. Le lecteur découvre ainsi le projet moral à travers les difficultés et questions que rencontre l'auteur lorsqu'il intègre l'école. La description ethnographique, dont on appréciera l'écriture engageante et précise, s'arrête sur maintes anecdotes et détails apparents, faisant des interactions quotidiennes des moments analytiques précieux qui permettent d'affronter l'énigme du projet moral de l'école. L'adoption d'une forme du récit de type « initiation » s'avère particulièrement efficace pour présenter le fonctionnement de ce silence parlant.

Après une introduction concise, l'analyse se décline en cinq chapitres empiriques suivis d'un long chapitre conclusif. Le premier, intitulé « D'un monde à l'autre », décrit le campus comme lieu physique, isolé et tourné sur soi, donnant le « sentiment d'appartenir à une institution autonome ou bien à "un tout" ». C'est ainsi un lieu propice

pour faire aboutir un projet de socialisation, qui institue une différence marquée entre le dehors et le dedans et établit une régularité dont « l'agencement matériel des lieux est un rappel constant du comportement désiré au sein de l'institution ». Mais quel est ce comportement ? Le lecteur suit le vécu de l'auteur dans son insertion progressive dans l'institution et dans sa quête du contenu de ce comportement désiré. Alors que le chapitre 2 aborde la manière dont l'école définit l'excellence académique et la manière dont le nouvel arrivé doit s'y repérer, les chapitres 3 et 4 traitent de l'enseignement, en particulier des fameuses études de cas qui constituent la spécificité de HBS. Ici, la notion du silence parlant devient particulièrement explicite : de manière assez surprenante, il s'avère que les « leçons à tirer » des études de cas ne sont pas explicitées dans les séances de préparation de ces cours ; l'attention est au contraire sur le processus qui amène les étudiants à évaluer différentes solutions. Le chapitre 5 s'intéresse ensuite aux différents statuts et rôles au sein de l'institution, alors que le chapitre 6, moins ethnographique, analyse le processus de recrutement, en montrant comment l'école choisit des enseignants qui lui correspondent et qui sont souvent déjà familiers avec sa culture.

Le plus grand atout de cette enquête ethnographique est sa perspective « expérientielle » de l'institution, grâce à la démarche de l'auto-ethnographie. Plutôt que de rapporter des observations de ce que d'autres font, cette enquête prend sa force par l'analyse réflexive des expériences vécues par l'auteur lui-même, y compris dans leurs dimensions émotionnelles. Les apports mais aussi les limites de ce positionnement d'intimité avec l'objet d'étude sont abordés tout au long de l'ouvrage, de la préface jusqu'à l'annexe méthodologique particulièrement éclairante. On voit ainsi que le choix de l'auto-ethnographie était aussi dû aux résistances rencontrées sur le terrain, limitant les possibilités de faire une ethnographie plus classique qui prendrait aussi les vécus d'autres enquêtés comme sujets d'enquête.

Si la focalisation sur l'expérience personnelle permet une analyse fouillée du processus de socialisation dans cette institution, elle induit néanmoins certaines limitations dans l'analyse de la perspective morale. En particulier, elle laisse nécessairement de côté la réception de ce silence parlant par les étudiant.e.s de l'école – alors que ce sont eux les patrons en formation. Elle ne peut pas non plus analyser la manière dont d'autres nouveaux enseignants – correspondant peut-être moins au profil typique recruté par l'école – perçoivent cet environnement. Peut-être qu'un tel élargissement de perspective – impossible compte tenu des restrictions sur le terrain – aurait fait apparaître plus clairement les contours du projet moral de l'école. Car en effet, quoique le concept de silence parlant séduise, on peut néanmoins s'interroger si derrière cette apparente pluralité des perspectives encouragée ne se cache pas, malgré tout, une vision morale plus définie. L'auteur le dit lui-même, la multiplicité des points de vue doit s'exprimer dans le périmètre global de ce qui est jugé acceptable. Or, il ne s'efforce peut-être pas assez d'explorer et de décrire et de tenter de nommer le contenu de ce périmètre. L'insistance sur la responsabilité individuelle et l'autonomie sont, après tout, des orientations morales bien particulières.