

Lectures

Les comptes rendus

/

2016

Michel Anteby, *L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*

UGO LOZACH



Michel Anteby, *L'école des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*, Paris, Éditions Rue d'Ulm, coll. « Sciences sociales », 2015, 264 p., Traduit de l'américain par Isabelle Mennesson, ISBN : 978-2-7288-0541-9.

Vous pouvez commander cet ouvrage sur le site de notre partenaire Decitre

Texte intégral

PDF

- 1 Si le titre de l'ouvrage peut laisser présager une étude de la socialisation scolaire des futurs dirigeants d'entreprises formés à la *Harvard Business School* (HBS), Michel Anteby propose en réalité une étude de l'organisation pédagogique de cette école, perçue par lui-même. S'il en est ainsi, c'est que l'auteur, professeur assistant à la HBS entre 2005 et 2010, s'est vu refuser la réalisation d'une enquête ethnographique « classique » (p. 8) par la direction de « l'École »¹. Celui-ci nous livre donc les résultats d'une « auto-ethnographie », fondée essentiellement sur son expérience personnelle², d'où les acteurs (personnel enseignant et non enseignant, étudiants) sont absents. Bien que l'ouvrage dévoile de manière stimulante les coulisses d'une institution scolaire

exceptionnellement dominante, certaines faiblesses de l'enquête limitent la portée d'une construction d'objet ambitieuse et voulue transposable.

2 La thèse de l'ouvrage est énoncée dès le début de la préface : « l'École défend une *idéologie de la non-idéologie* pour socialiser ses membres » (p. 6). La HBS est créée en 1908 pour former scientifiquement les dirigeants d'entreprises étatsuniens tout en élevant moralement la conduite des affaires économiques. Pourtant, il n'est pas question pour la direction de l'École et le personnel enseignant de prescrire explicitement des impératifs moraux aux étudiants, de leur indiquer collectivement ce qu'être un « bon » dirigeant veut dire. La réalisation de cet objectif paradoxal, entre volonté d'éduquer moralement les cadres dirigeants et réticence à expliciter le contenu de cette éducation morale, est rendue possible par l'organisation pédagogique de l'École. Là réside l'énigme théorique de l'ouvrage : comment une organisation, ici scolaire, peut-elle routiniser la socialisation de ses membres à des morales, alors même que l'appropriation individuelle de ces morales est un processus censé manifester une « autonomie personnelle » (p. 19) ? La solution se trouve dans le « silence parlant » qui caractérise la socialisation des enseignants, et par extension celle des étudiants, de la HBS. Le silence parlant est une « routine qui implique une prise de décision *déterminante* des participants, moyennant *peu de consignes directes* de leur hiérarchie » (p. 23). Ce silence parlant marquerait l'organisation pédagogique de la HBS, du recrutement des enseignants jusqu'au suivi des étudiants, en passant par la préparation et l'exécution d'un cours. Les formats pédagogiques institués par l'École seraient porteurs d'indices normatifs infra-discursifs guidant silencieusement le comportement des enseignants et des étudiants au quotidien. En définitive, c'est le relativisme moral du monde des affaires étatsunien qui se construirait et se donnerait à voir dans l'organisation de la HBS.

3 Chacun des six chapitres de l'ouvrage explore un aspect du « silence parlant » qui caractérise l'organisation pédagogique de l'École. Le premier temps de l'analyse est consacré à la description de l'ordre physique du campus, matérialisation tout autant que fondement de l'ordre moral promu par l'École. Cet ordre moral se révèle ensuite dans la définition de l'excellence professorale propre à la HBS. Alors que la plupart des universités américaines évaluent les enseignants essentiellement à partir de leurs publications, la HBS fait de la « pertinence managériale » (*managerial relevance*) des recherches le critère d'évaluation central des enseignants. Indicible, la pertinence managériale semble certifiée par la reconnaissance extra-académique des enseignants : être choisi et publié par la *Harvard Business Review* (dont les responsables de publication sont le plus souvent des journalistes économiques titulaires d'un PhD), intervenir dans le *New York Times*, effectuer des missions d'expertise pour de grandes entreprises ou produire un « cas » pédagogique sont des indices de pertinence managériale. En effet, la méthode des « *case studies* », qui a fait la renommée de l'École, est au centre de la relation pédagogique qui s'y déroule. Chaque séance de cours (1h20) est consacrée à la discussion collective, encadrée par l'enseignant, d'une prise de décision entrepreneuriale. La préparation d'un cas implique également la rédaction d'une note pédagogique à destination des autres enseignants, chaque cas devant être enseigné simultanément à toutes les classes d'une même promotion (environ 900 étudiants). Le silence parlant se donne ici à voir dans l'absence de finalité pédagogique perceptible dans ces notes, pourtant extrêmement précises quant au séquençage du cours – parfois à la seconde près. Ces notes constituent un script détaillé du déroulement de chaque séance que s'approprient les enseignants individuellement, en évitant le piège de la prise de position morale. Si les enseignants peuvent se concentrer exclusivement sur la production de recherches « pertinentes » et sur la maîtrise pédagogique des cas, c'est qu'une division approfondie du travail au sein de la HBS les déleste de toutes les autres tâches du quotidien universitaire (y compris acheter un sandwich entre deux cours, tâche pouvant être déléguée à des assistantes). Les enseignants peuvent ainsi « servir l'École » (p. 126) au mieux, c'est-à-dire en assurer la

reconnaissance en dehors de l'univers académique. Cependant, cette définition particulière de l'excellence professorale se voit remise en cause par l'ouverture croissante du corps professoral aux diplômés d'autres établissements, susceptible de menacer à terme l'état d'esprit de la HBS. Une imposante conclusion reprend finalement l'argument théorique du silence parlant et propose d'en faire un modèle d'analyse transposable de la socialisation morale au sein des organisations.

4 L'ambition théorique de l'ouvrage contraste toutefois avec l'imprécision de l'enquête quant aux fonctions techniques et sociales de l'École. Premièrement, si « peu d'organisations visent à produire une perspective commune ou un ensemble de morales avec autant de volonté délibérée et de cohérence que [la HBS] » (p. 18), le contenu de ces morales reste indéfini tout au long de l'ouvrage. Comment doivent être dirigées les entreprises selon les enseignants et/ou les étudiants ? Si plusieurs définitions indigènes du « bon » dirigeant coexistent au sein de l'École, alors en quels termes se posent les choix auxquels sont exposés les étudiants lorsqu'ils doivent se mettre à la place des protagonistes analysés dans les cas pédagogiques ? Aucune réponse n'est apportée à ces questions. L'analyse précise et systématique du curriculum³, du contenu des cas et des notes pédagogiques, voire des interactions pédagogiques dans et en dehors de la salle de classe consignées dans le journal de terrain, aurait pourtant pu permettre de relever de manière concrète les indices normatifs constitutifs du silence moralisateur. L'absence de telles analyses est d'autant plus problématique que l'ouvrage repose sur un axiome de la « socialisation en cascade » (p. 21) pour le moins aventureux : suivant cet axiome, l'étude de la socialisation morale de l'auteur en tant que professeur assistant doit permettre de comprendre, par anticipation, la socialisation morale du corps professoral de la HBS tout entier, mais aussi celle des étudiants eux-mêmes, voire du « monde des affaires » américain (p. 198).

5 Ceci nous mène à la seconde limite de l'ouvrage : l'apesanteur sociale qui semble affecter l'institution scolaire elle-même, ainsi que ses membres. Comme l'affirme l'auteur dans sa préface, l'étude des élites se révèle particulièrement difficile du fait des entraves à l'objectivation que les institutions élitaires érigent. Ce pourquoi les attentes qui pèsent sur les enquêteurs s'affrontant à ce type d'enquête – dont les rétributions sont à la mesure du prestige de l'objet – sont redoublées. Or, le lecteur passe ici à côté de l'exceptionnalité sociale qui caractérise l'École. Pourtant, là encore, des données de cadrage minimales devaient être accessibles : à combien s'élève la rémunération des enseignants, qui cumulent salaire d'universitaire et prestations d'expertise⁴ ? Quelles sont les entreprises qui interviennent dans l'École et par quels moyens ? D'où viennent les étudiants auxquels l'auteur enseigne ? Autant d'indices sociologiques dont on attend la restitution de la part d'un *insider* qui entend « ébruiter le silence » (p. 10) institutionnel. Le retour sur l'enquête présenté en annexe est lui-même fait de réflexions théoriques sur le positionnement ethnographique, sans que ces réflexions ne soient concrètement liées aux analyses. Ainsi par exemple, rien n'est dit des capitaux, et surtout de la socialisation (morale) préalable, qui permettent et limitent une telle enquête auto-ethnographique – l'auteur est notamment diplômé de l'ESSEC, d'un *Master in Public Administration* de Harvard, puis d'un double doctorat en management de la *New York University* et en sociologie de l'EHESS. Au regard de ces limites, l'argument de la socialisation à une idéologie de la non-idéologie par le silence parlant se trouve affaibli.

Notes

1 Ainsi l'auteur nomme-t-il la HBS tout au long de l'ouvrage.

2 Il affirme également s'appuyer sur un journal de terrain d'« environ quatre cents pages » (p. 178), ainsi que sur des archives et des sources publiques (rapports annuels et pages web), sans que ces matériaux ne fassent l'objet d'un référencement explicite et qu'ils ne soient analysés à

l'état brut dans les démonstrations.

3 Des enseignements explicitement dédiés à l'éthique sont proposés par l'Ecole.

4 Seule une étude portant sur le salaire moyen des enseignants de l'ensemble les *business schools* américaines (soit \$110.000 en 2010) est mentionnée en note (p. 217). L'auteur laisse par ailleurs entendre qu'exiger \$3.000 de rémunération journalière en qualité d'expert dégrade le prestige de l'Ecole, sans toutefois préciser le tarif « digne » d'un enseignant de la HBS.

Pour citer cet article

Référence électronique

Ugo Lozach, « Michel Anteby, *L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, 2016, mis en ligne le 19 janvier 2016, consulté le 19 janvier 2016. URL : <http://lectures.revues.org/19913>

Rédacteur

Ugo Lozach

A.T.E.R. en science politique à l'I.E.P. de Strasbourg, doctorant au laboratoire SAGE (UMR 7363).

Droits d'auteur

© Lectures - Toute reproduction interdite sans autorisation explicite de la rédaction / Any replication is submitted to the authorization of the editors