HAL
open science

Compte rendu de L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard

Patrick Castel

To cite this version:

Patrick Castel. Compte rendu de L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard. 2017, pp.227 - 230. hal-03430180

HAL Id: hal-03430180

https://sciencespo.hal.science/hal-03430180

Submitted on 9 Mar 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Michel Anteby, *L'Ecole des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*, Paris, Editions de la rue d'Ulm, coll. Sciences sociales, 2015, 260 p.

Version manuscrite acceptée de l'article Patrick Castel 'Compte-rendu du livre Michel Anteby, *L'Ecole des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*, Paris, Editions de la rue d'Ulm, coll. Sciences sociales, 2015, 260 p.', Sociologie, Presses Universitaires de France, 2017, 8 (2), pp.227 – 230.

Dans son dernier livre (paru d'abord en 2013 aux Presses de l'Université de Chicago), le sociologue Michel Anteby propose une analyse ethnographique d'une des plus prestigieuses écoles de commerce et de gestion, la *Business School* de Harvard. Les conditions dans lesquelles l'enquête a été conduite sont particulières. Professeur non titularisé de cette école au moment de l'enquête, l'auteur se fonde en grande partie sur sa propre expérience, retranscrite dans un journal de terrain, ce qui l'amène, à certains endroits du livre, à qualifier son enquête d'auto-ethnographie. Précisons d'emblée que cette démarche située est assumée, quoique contrainte en partie (nous y reviendrons), et *réfléchie* tout au long du livre – sans tomber néanmoins dans le piège de la « quête de soi » (Fine, 1999, cité par l'auteur). Elle n'obère ni la richesse du matériel recueilli ni celle de l'analyse.

Dans ce livre, on trouvera moins d'éléments sur les processus de formation des (grands) patrons que sur les processus d'intégration et de socialisation *organisationnelles* de ceux qui concourent à les former – ce qui est déjà passionnant. Nous verrons que ces processus tendent à entrer en contradiction avec des processus d'intégration d'ordre plus *professionnel*. La thèse substantive principale du livre est que « l'Ecole défend *une idéologie de la non-idéologie* pour socialiser ses membres » (p.6, souligné dans le texte), c'est-à-dire qu'elle refuse de défendre un « parti normatif unique » (Ibid.). Cela se manifeste notamment dans les cas pédagogiques, qui ont fait la réputation de l'école : aucune conclusion ni objectif social à poursuivre n'y sont privilégiés. Bien sûr, ce silence n'est que relatif. D'une part, comme Michel Anteby l'écrit dès la préface, cela revient à mettre implicitement sur un pied d'égalité des motivations telles que la recherche du profit et la réduction des inégalités et peut « s'apparenter à la défense d'un *statu quo* social » (Ibid.). D'autre part, l'Ecole déploie de nombreux signaux et artefacts organisationnels pour définir implicitement le contour des comportements appropriés en son sein et, plus généralement, dans la vie des affaires. Aussi l'auteur recourt-il à l'expression de « silence parlant ». En effet, et c'est l'apport théorique principal du livre, au-delà de l'intérêt intrinsèque de ce cas d'étude, Michel Anteby montre comment une organisation est susceptible de promouvoir une « *démarche* morale » (p.162, souligné dans le texte). Par rapport aux « ordres moraux », cette dernière suppose de laisser une plus grande latitude – mais dans certaines limites – aux membres d'une organisation, dans la production et la « redécouverte » (p.162) des principes qui devraient guider leur conduite. Ainsi, selon l'auteur, les scripts et les routines organisationnels, voire la « chape d'acier » de Max Weber, ne seraient pas par essence contradictoires avec l'orientation morale d'une organisation. Ce faisant, il pousse un pas plus loin les conclusions de travaux, tels que ceux de Martha Feldman et de ses collègues, qui avaient déjà conduit à remettre en cause l'idée que les routines

organisationnelles sont des entités nécessairement statiques et que les acteurs sont incapables de les réfléchir (Feldman, 2000 ; Feldman et Pentland, 2003).

Le livre se compose de six chapitres, d'une introduction et d'une longue conclusion, ainsi que d'une préface, d'une postface et d'une annexe méthodologique conséquente.

Le premier chapitre décrit les lieux de l'Ecole. Ses membres évoluent dans un univers soigné et discipliné, où chacun et chaque chose sont à leur place. L'organisation spatiale limite notamment les occasions de rencontre fortuite entre enseignants et étudiants. Le deuxième chapitre montre que l'Ecole, notamment par l'intermédiaire de ses professeurs titulaires, défend un modèle d'exercice qui s'écarte des canons ou de la « pureté » universitaires. En particulier, un critère, appelé « pertinence managériale », pèse fortement sur l'évaluation des enseignants chercheurs en vue des promotions et des très rares titularisations. Sa faible explicitation est source d'incertitude pour les non titulaires et donne une marge d'interprétation aux titulaires qui les évaluent. Les publications dans des revues que le monde académique considère comme de la vulgarisation – la *Harvard Business Review* par exemple –, la rédaction de notes pédagogiques ou les activités, rémunérées ou non, d'expertise auprès des entreprises font partie des réalisations particulièrement valorisées. L'Ecole relègue au second plan les disciplines académiques, alors qu'elles sont si prégnantes dans les autres institutions de l'enseignement supérieur, y compris à l'université de Harvard, avec qui l'Ecole entretient, en partie pour cela, des relations difficiles.

Les deux chapitres suivants, centraux par rapport à la thèse du livre, sont consacrés à l'enseignement des cas, véritable « travail de force » (p.81) auquel les enseignants doivent se plier et qui est source d'appréhension, particulièrement chez les plus jeunes d'entre eux. Comme cette activité se pratique dans de petits amphithéâtres, les enseignants qualifient cette activité de « descente dans la fosse » (p.81), signifiant bien par cette expression la charge physique et émotionnelle qu'elle revêt. En plus des notes pédagogiques fournies, chaque séance est dûment préparée par les enseignants, de manière collégiale et sous la coordination d'un sénior. Des scénarii sont répétés, des astuces pédagogiques sont échangées, de manière à ce que ce soient les étudiants eux-mêmes qui avancent et inventent des solutions et développent leurs propres réflexions. L'enseignant doit éviter à tout prix de « prêcher » un « point de vue moral » ou même de « bonnes » solutions (chapitre 3). Si, nous l'avons dit, aucun objectif général n'est officiellement poursuivi dans ces cas, Michel Anteby note qu'ils mettent en scène des situations d'affrontement ou de décisions tragiques, lors desquelles certains individus (et non des collectifs) peuvent influer sur le cours des choses, à condition d'obéir à des canons de décision qui rappellent ceux de la théorie du choix rationnel. Ils sont donc au service d'une responsabilisation et d'une autonomisation des étudiants-futurs dirigeants (chapitre 4). On en apprend moins, en revanche, sur la maquette générale des cours et le contenu de certains d'entre eux, éventuellement plus théoriques. Néanmoins, deux cas intéressants sont évoqués, qui tendent à renforcer les constats déjà posés : on apprend ainsi qu'une proposition de cours sur les « problématiques humaines dans l'administration » a été refusée, parce que « les perspectives analytiques » devaient rester « secondaires » par rapport à l'enseignement des « pratiques » (p.56), et que le cours d'éthique, enseigné par des titulaires, ne prétend adopter « aucun point de vue particulier » (p.173).

Faisant écho au premier chapitre, le cinquième montre que la division du travail à l'intérieur de l'école, elle aussi, renvoie l'image d'un monde ordonné. Comme le résume son titre : « A chacun selon ses attributions » (p.113). Les académiques bénéficient d'un fort soutien de la part d'autres personnels, dont leur secrétariat au premier chef, afin de se consacrer quasi exclusivement à l'enseignement et à la recherche. En sus des cas pédagogiques et autres artefacts organisationnels, les individus sont clés dans le maintien de l'ordre – implicite – de l'Ecole. Aussi Michel Anteby consacre-t-il son dernier chapitre au recrutement des enseignants chercheurs. La proportion de localisme (académiques ayant fait tout ou partie de leurs études à l'université d'Harvard voire diplômés de l'Ecole-même) y est plus forte que celle que l'on trouve dans d'autres établissements d'enseignement supérieur. Il est fait l'hypothèse que cette situation est favorable à la perpétuation d'un « état d'esprit » (p.149) particulier. Promotion et titularisation sont débattues et votées par les professeurs titulaires, réunis en assemblée. La titularisation est comparée par les enseignants à un jeu de roulette russe inversée, dans lequel on a 5 chances sur 6 d'être tué ! Même si Michel Anteby ne l'écrit pas en ces termes, on peut faire l'hypothèse que cette situation d'insécurité contribue à l'efficacité du « silence parlant » comme mode de management : pour mettre toutes les chances de leur côté, les non titulaires sont voués à être à l'affut du moindre signal, même faible, provenant de l'organisation, afin de tenter de se conformer à ses attentes.

Ces dernières remarques amènent à regretter que les professeurs titulaires n'aient pas pu être davantage étudiés, tant ils jouent un rôle crucial dans la régulation locale et apparaissent à la lecture comme les acteurs forts de l'organisation. Michel Anteby n'a pas pu les interroger et n'a plus eu accès à certains documents à partir du moment où son enquête a commencé de susciter des réserves de la part de certains professeurs. Sa position de non titulaire au moment de l'écriture du livre explique sans doute qu'il ne donne pas non plus beaucoup d'information sur les types de rapport qui peuvent exister entre titulaires et non titulaires. Peut-être pourra-t-il être plus loquace si une nouvelle édition de ce livre voit le jour, dans la mesure où, depuis, il a quitté l'Ecole ? La réception du livre, publié alors qu'il en était encore membre, pourrait, à n'en pas douter, donner lieu à des développements intéressants. Toujours est-il que, à l'issue de cette enquête, les professeurs titulaires de la *Harvard Business School* restent une énigme fort passionnante tant leurs comportements paraissent éloignés de la figure de l'Homo Academicus et plus généralement de ce que certaines théories de sociologie des professions attendraient. Sans qu'on puisse les suspecter d'être un segment dominé, ce sont eux, par exemple, qui, collectivement, défendent le critère de « pertinence ». Outre son éloignement des critères habituels d'évaluation de la recherche académique, ce critère donne du poids à la façon dont des journalistes (ceux de la *Harvard Business Review*) ou des cadres et dirigeants d'entreprise, donc des « non professionnels », évaluent l'intérêt de l'activité de professionnels. Ce sont eux aussi qui, de fait, maintiennent la valorisation des activités de conseil et d'enseignement au même rang que l'activité de recherche, alors qu'on sait qu'ailleurs, cette dernière prime sur les autres. Ce sont eux qui continuent de promouvoir l'enseignement des cas, selon un mode où le professeur ne « professe » pas mais vise à ce que les étudiants s'autonomisent. De ce point de vue, ils évoquent la figure de l'expert, propre à la gouvernementalité néolibérale, telle que l'ont décrite Peter Miller et Nikolas Rose (2008) : ce dernier n'impose ou n'inculque pas des normes (extérieures) de manière paternaliste mais déploie un ensemble de techniques pour responsabiliser et autonomiser les individus. Plus généralement, la finesse et la richesse du travail de Michel Anteby sur cette organisation et son silence parlant aurait pu donner matière à un dialogue fécond avec les travaux

contemporains, inspirés de Foucault, qui explorent les modes de gouvernement à distance. Ou, dans une autre perspective, l'analyse de la *Harvard Business School* aurait pu être comparée avec celles de Pierre Bourdieu et Luc Boltanski sur les « lieux neutres » et leur place centrale dans la production et reproduction de l'ordre dominant, fût-il complexe (Bourdieu et Boltanski, 2008 ; Boltanski, 2008)[1].

On l'aura compris, ces dernières remarques n'entament en rien le crédit de ce livre. Bien au contraire, c'est sa richesse qui permet de faire ces liens avec d'autres littératures et de souhaiter que, malgré la posture modeste de son auteur, qui est tout à son honneur, les résultats de ce livre puissent irriguer d'autres débats scientifiques que ceux qu'il aborde déjà.

Bibliographie

Boltanski, P. (2008), *Rendre la réalité inacceptable*, Paris, Demopolis.

Bourdieu, P., Boltanski, L., ([1976] 2008), *La production de l'idéologie dominante*, Paris, Demopolis Raisons d'Agir.

Feldman, M. S. (2000), « Organizational Routines as a Source of Continuous Change », *Organization Science*, vol. 11, n° 6, pp. 6-29.

Fine, G. A. (1999), « Field Labor and Ethnographic Reality », *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 28, n° 5, pp. 532-539.

Feldman, M. S., Pentland, B. T. (2003), « Reconceptualizing Routines as a Source of Flexibility and Change », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, pp. 94-118.

Miller, P., Rose, N. (2008), *Governing the Present : Administering Economic, Social and Personal Life*, Cambridge, Polity Press.

[1] Je remercie Yohann Morival pour cette dernière suggestion.