

# « Tenure correcte exigée ! »

À propos de l'ouvrage de 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'École normale supérieure, 2015

Par Stéphane DESCHAINTE et Emmanuel COBLENCÉ  
Institut supérieur de gestion (ISG)

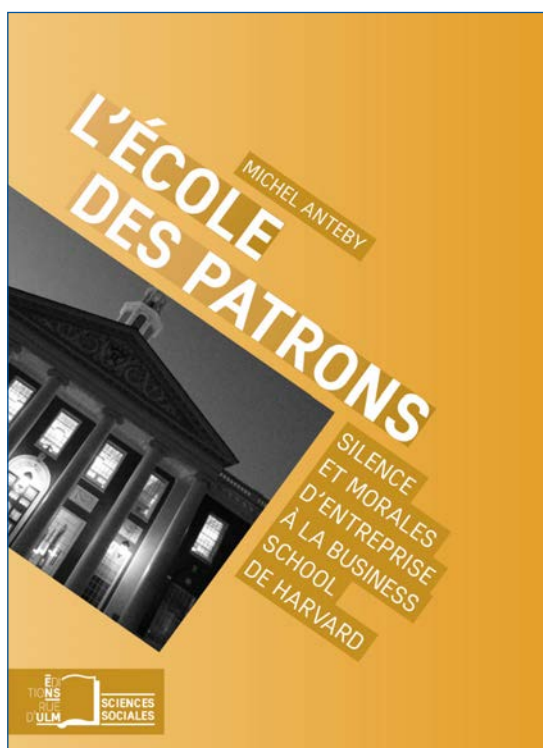
À travers son expérience personnelle – celle d'un jeune professeur assistant qui découvre les « us et coutumes » de l'institution qui l'accueille en 2005 –, Michel Anteby fait pénétrer le lecteur dans une institution mythique, voire mystérieuse (si ce n'est fantasmée), la *Harvard Business School* (HBS). Son livre rend compte de la socialisation morale des (nouveaux) membres du corps professoral, dresse des parallèles avec la socialisation des élèves et décortique les mécanismes organisationnels par lesquels cette socialisation opère.

L'ouvrage repose sur une étude ethnographique très documentée et menée sur le temps long (cinq ans), des pratiques et du vécu de cet enseignant. Il regorge d'illustrations (photographies, plans...), d'histoires vécues, de descriptions de rites internes, jusque dans les moindres détails matériels et symboliques (par exemple, la circulation dans les tunnels du campus ou la manière de choisir la couleur du costume que portera le nouvel enseignant lors de ses premiers cours).

Les principaux aspects du métier d'enseignant-chercheur en management à HBS sont abordés : recherche, enseignement, conseil aux entreprises, administration. Cependant, le cœur du livre est consacré à l'activité d'enseigne-

ment : le lecteur est transporté dans une classe, devant des étudiants en MBA.

En partant, donc, de situations concrètes vécues par le novice (ce que l'auteur appelle des « problèmes récurrents », p. 20),



ce livre aborde la manière dont les professeurs d'HBS élaborent, formulent, partagent et défendent les réponses qu'il convient – ou non – d'apporter aux étudiants. C'est ainsi que l'auteur développe les éléments qui rythment la vie d'un professeur en école de commerce : l'arrivée sur le campus du nouvel enseignant (chapitre 1), l'évaluation des recherches et de la performance académique

(chapitre 2), les modalités du « faire cours » (chapitres 3 et 4) et l'intégration dans la culture de l'école (chapitres 5 et 6).

Michel Anteby soutient à partir de ce parcours que la morale défendue par l'institution relève d'une « idéologie de la non-idéologie » (p. 6) : bien qu'HBS souhaite former les dirigeants d'entreprises en visant à élever la conduite des affaires sur le plan de la morale, il n'est pas question pour les enseignants de prescrire explicitement des impératifs moraux aux étudiants, de leur indiquer positivement ce qu'être un « bon » dirigeant signifie.

Ce relativisme moral opère par un procédé de « silence parlant » : une routine qui implique non pas des instructions directes de ce qu'il faut faire, mais des indices indirects de ce qui peut (ou devrait) être fait. Cette routine, « moyennant peu de consignes directes de la hiérarchie » (p. 23), ménage ainsi la liberté d'appréciation des individus et préside à l'ensemble de l'organisation pédagogique.

La lecture de ce livre présente de multiples intérêts. En premier lieu, cet ouvrage nous apporte la connaissance intime de ce qu'est une *business school*. À l'instar d'études portant sur d'autres écoles (HEC, par exemple, voir ABRAHAM, 2007), les mécanismes de socialisation des élèves sont analysés ; de manière plus originale, on découvre aussi les rouages internes de l'institution, l'aménagement spatial des locaux, les habitudes culturelles et

la structuration du corps professoral, avec ses hiérarchies statutaires et informelles.

Au centre de l'étude menée par l'auteur, les multiples pratiques d'un professeur de management nous sont dévoilées. Les activités pédagogiques (préparation des cours – seul ou avec les collègues –, travail des cas, animation en classe, évaluation des étudiants, partage d'expérience avec les pairs à la suite du cours) sont particulièrement analysées. Singulièrement, la méthode des cas est étudiée au prisme du « silence parlant », ce qui amène tout enseignant-chercheur à s'interroger sur sa responsabilité vis-à-vis des étudiants quant au(x) message(s) qu'il délivre. En répétant le script pédagogique d'une étude de cas, le professeur incorpore et véhicule les messages explicites et implicites du cas. Par ailleurs, comme le montre l'étude de M. Anteby, HBS sous-tend son entreprise pédagogique d'un projet moral affirmé, projet que le professeur endosse plus ou moins de son plein gré.

Outre la description de la pédagogie, l'ouvrage propose également une présentation fine des tâches administratives à réaliser (contribution à la vie de l'école, coordination avec les techniciens, importance du rôle joué par les assistants dans la réalisation du travail quotidien, tenue des rendez-vous avec les étudiants) : à HBS, tout concourt à ce que le professeur puisse se concentrer sur son travail d'enseignant et de chercheur en le déchargeant d'un grand nombre de tâches et d'activités qui sont dès lors assumées par d'autres. L'anecdote de la décoration de son propre bureau, activité qui lui échappe totalement, est à ce titre particulièrement savoureuse (pp. 113-114).

Enfin, Michel Anteby décortique les pratiques évaluatives liées au métier d'enseignant-chercheur à HBS (modalités d'évaluation, constitution des dossiers de promotion et de titularisation, évaluation des cours par les étudiants). Dans les pratiques évaluatives des professeurs, la « pertinence managériale » semble être un des critères centraux, sinon le principal, d'HBS. Bien que jamais

définie formellement par l'institution, la pertinence managériale viserait, selon un collègue (titulaire) de l'auteur, à mesurer *la capacité d'un enseignant à « anticiper ou appréhender précisément certains des défis les plus fondamentaux de notre époque [...] »* (pp. 57-58).

Devant tant de flou, la publication d'un article dans la *Harvard Business Review* devient souvent le meilleur des indicateurs de pertinence managériale. Cependant, l'ambiguïté des critères d'acceptation dans cette revue, même pour les plus expérimentés, n'améliore pas, loin s'en faut, la compréhension de ce qu'est la *pertinence managériale*.

L'intérêt de ce livre est aussi lié à l'organisation étudiée, HBS, et à la place à part que cette école occupe dans le monde des *business schools* : son ancienneté, sa réputation, l'excellence de son corps professoral et de ses anciens étudiants, la renommée qu'elle s'est construite en matière de pédagogie pour managers et ses programmes MBA... font de HBS, dans ce champ pédagogique, une référence qui confine parfois au mythe<sup>(1)</sup>. C'est précisément parce qu'elle nous permet de décortiquer les mécanismes internes de cette institution – et donc qu'elle évite autant l'écueil hagiographique que critique – que cette ethnographie complète les études déjà menées sur l'académisation des écoles de commerce (pour le cas français, voir, par exemple, MENERG et al., 2015) et qu'elle peut être lue avec intérêt tant par les enseignants-chercheurs en gestion que par les directeurs d'écoles de commerce.

Ce livre est enfin une illustration de la liberté académique que l'auteur a su conquérir dans ce milieu feutré..., mais aussi des limites de celle-ci. Ce projet de recherche sur l'institution alors que l'auteur était en situation contractuelle (professeur assistant non

titulaire) a heurté certains de ses collègues et a entaché, sinon failli compromettre, ses perspectives de carrière. Le fait de rendre compte de cette expérience en tant qu'enseignant *insider* et non titulaire (et, donc, nécessairement précaire) ne constituait pas une entreprise intellectuelle anodine et, de fait, « *certain administrateurs et collègues ont tenté, à plusieurs reprises et "pour [s]on bien", de [le] dissuader de poursuivre ce projet...* » (p. 7). Ce contexte a d'ailleurs influencé la réalisation de la recherche : d'abord envisagée comme une ethnographie, les blocages ultérieurs (l'interdiction faite à l'auteur de mener des entretiens formels avec des membres du corps professoral et avec le personnel administratif, le refus de le laisser accéder aux archives) ont réorienté la recherche vers une « auto-ethnographie » éclairée par des sources principalement publiques.

On pourra regretter l'absence de référence à la philosophie pragmatiste qui a connu un grand succès aux États-Unis des années 1870 aux années 1920. Il nous semble en effet que les pratiques d'HBS (qui a été créée en 1908) sont fortement imprégnées de pragmatisme. Marchesnay (2008) voit dans la méthode des cas une « filiation pragmatiste » (p. 177) à travers deux de ses fondateurs : W. James et J. Dewey. William James affirme la primauté de l'action comme juge de la vérité : c'est parce qu'une idée est applicable qu'elle devient vraie. John Dewey insiste, quant à lui, sur un aspect « interactionniste » (MARCHESNAY, 2008, p. 178) de la recherche de la vérité : « *Lorsqu'un problème apparaît, la difficulté va résider dans la recherche d'un éventail de solutions, au lieu de la détermination de "la" solution apparemment la plus satisfaisante* » (MARCHESNAY, 2008, p. 179). La philosophie pragmatiste éclaire alors d'un jour nouveau ce silence parlant des cas d'*Harvard* que pointe Anteby : si la résolution d'un problème est à rechercher parmi un éventail de solutions qui ne vaudront que par le succès de leur application concrète, alors il est normal que la formulation théorique « d'une » vérité (ou d'une

<sup>(1)</sup> D'ailleurs, selon Marchesnay (2008), la « méthode des cas » a certes été développée par Harvard, mais plus exactement par la *Harvard Law School* dans les années 1870. Elle est adoptée par la Harvard Business School au sortir de la Première guerre mondiale.

solution) du cas soit tue et que les finalités générales soient largement absentes des discussions au profit d'une démarche d'analyse.

Finalement, l'existence à HBS d'une idéologie de la non-idéologie ne pourrait-elle pas s'expliquer par son rattachement à la tradition philosophique pragmatique, dont il conviendrait d'étudier plus généralement la dissémination et l'ancrage en sciences de gestion ?

### Bibliographie

ABRAHAM (Yves-Marie), « Du souci scolaire au sérieux managérial, ou comment devenir un "HEC" », *Revue française de sociologie*, vol. 48, n°1, 2007, pp. 37-66.

MARCHESNAY (Michel), « Le Cas entrepreneurial : retour à la maïeutique », *Revue française de gestion*, n°185, 2008, pp. 175-189.

MENGER (Pierre-Michel) & *al.*, « La Concurrence positionnelle dans l'enseignement supérieur. Les grandes écoles de commerce françaises et leur académisation », *Revue économique*, vol. 66, n°1, 2015, pp. 237-288.