

DANS LES COULISSES DE LA "SCALA" DES CAS : LE CAS DE HARVARD

*Intervenant : Philip Rosenzweig
Professeur à la Harvard Business School*

16 mars 1993

Rapporteurs : Éric Godelier et Annick Valette

J'enseigne la stratégie par la méthode des cas à Harvard. Cela fait maintenant trois ans que j'assume ce cours en tant qu'assistant. Au total, j'ai donc animé entre trente et quarante cas. Auparavant, après des études à Los Angeles, j'ai travaillé un an chez Hewlett Packard puis j'ai fait une thèse à la Wharton School. Ma thèse portait sur l'étude des processus de décision à partir de l'analyse des décisions prises par l'administration américaine pour tenter de libérer les otages à l'ambassade d'Iran. J'ai enseigné pendant ce temps à des "Undergraduates" (étudiants de 19 à 21 ans). Je vous propose de distinguer quatre temps dans mon exposé. Je voudrais d'abord expliquer ce que représente pour moi la méthode des cas telle qu'on la pratique à la Harvard Business School. Ensuite, je m'arrêterai sur le déroulement d'un cas en classe, en insistant notamment sur les conditions qu'il faut réunir pour que la méthode marche. Je décrirai la façon dont on construit un cas. Enfin, je terminerai par une évaluation des points positifs et négatifs de cette méthode.

QU'EST CE QUE LA MÉTHODE DES CAS ?

Un cas, c'est à première vue, une vingtaine de pages qui décrivent un problème de gestion ou un challenge auquel est confronté une entreprise. A ce texte s'ajoute un ensemble de données économiques, statistiques, financières...

Le cas est distribué aux étudiants en général quelques jours avant la classe. Ils le

préparent et viennent en étant capables d'en discuter. Les étudiants racontent qu'ils lisent en général le cas une première fois rapidement puis une seconde fois plus en détail. Les durées de préparation varient de vingt heures par cas à deux heures selon les étudiants. Ils se réunissent dans la soirée avant leur passage afin de coordonner leurs analyses.

En définitive, un cas, c'est un principe pédagogique : les étudiants en charge de débattre du cas sont les acteurs pédagogiques. Le processus d'analyse et de discussion est inductif. Tout est dit par les étudiants, l'enseignant se tait, il ne dispense pas de savoir. Au fond, le vrai responsable du processus c'est l'étudiant, pas le professeur. Le professeur n'est pas là pour apporter des idées mais pour créer les conditions de leur émergence.

LE DÉROULEMENT D'UN CAS

Un cas, c'est une séance d'une heure vingt dont l'animation n'est pas laissée au hasard. Chaque séance débute avec l'appel d'un étudiant en général choisi parmi les 80 ou 90 présents dans la salle.

Créer les conditions d'un débat

C'est "l'Opening call" ou le "Cold call". Le professeur lui demande d'exposer la situation et de faire ses remarques en une dizaine de minutes ou de répondre à une question précise.

Ensuite, le professeur peut continuer à poser des questions au même étudiant, ou à un autre étudiant ou encore donner la parole à la salle. Les doigts ne manquent d'ailleurs pas ensuite de se lever pour contredire, nuancer ou compléter le propos. Le professeur semble contrôler la discussion. Tel un chef d'orchestre, il doit savoir à quel moment il faut faire appel à tel étudiant pour faire raisonner telle sonorité (il utilise alors ce qu'on appelle des "warm call"). Il a une idée de ce qui devrait se dire pendant la discussion, mais il n'impose rien. Il est là pour faire accoucher des idées. Parfois, il arrive qu'un étudiant lance une idée à laquelle le professeur n'avait pas pensé. Et cela peut remettre complètement en cause la préparation qu'il a effectuée. Bref, c'est de l'enseignement en temps réel.

L'intérêt réside dans la possibilité de faire émerger un débat au sein de l'amphi. Il arrive que le débat apparaisse de lui-même entre les étudiants, mais parfois c'est au professeur de créer les conditions de son apparition. On le voit, le professeur a ici un rôle clé, car c'est lui qui doit "faire monter la sauce". Une séance est réussie si les étudiants jouent effectivement le jeu de la participation, du débat contradictoire.

Parfois, le professeur ajoute en fin de séance une brève synthèse, il fait le point sur ce qui a été dit ou ajoute une idée. Mais "les plus purs" refusent de faire cette synthèse, car la méthode suppose qu'il n'y ait pas de synthèse. Les étudiants sont d'ailleurs eux aussi réticents car ils ont l'impression que l'enseignant leur "vole" leur travail si sa synthèse est trop "personnelle".

Cependant, cela dépend des matières. En finance ou en comptabilité, on peut comprendre l'utilisation de la synthèse, en stratégie, c'est plus

difficile. Néanmoins, je le fais de temps à autre pour généraliser les conclusions vues hier et aujourd'hui.

Soulignons avant de passer au second point que la participation des étudiants est aussi conditionnée par un lourd système de contrôle. Celui-ci s'articule autour de deux axes principaux : les notes et une connaissance précise des étudiants par les professeurs.

Le système de notation : Le système de notation repose sur un double principe. La note est déterminée en fin d'année à 50 % par la participation. Cette note évalue in fine la contribution de l'étudiant à la production de connaissance d'ensemble. Le reste est un examen écrit de quatre heures portant sur l'analyse... d'un cas. Elle évalue ce que les étudiants ont appris. De plus, les 10% des étudiants ayant la notation la plus faible n'ont pas l'unité de valeur.

Notons au passage que certaines entreprises, essentiellement des cabinets de conseil, demandent les notes obtenues lors du recrutement mais ceci est encore une pratique très spécifique. Ces notes ne sont pas communiquées par l'École, ni par les professeurs, mais par les étudiants qui doivent se soumettre à ce contrôle s'ils désirent vraiment être embauchés par l'entreprise.

Par ailleurs, les étudiants participent à une "notation" rituelle de leurs pairs. Pour l'intervention la plus médiocre de la semaine ou qui répète une intervention déjà faite, son auteur reçoit un club de golf qui stigmatise sa médiocrité pendant la période de détention. Ce type de pratique empêche par conséquent le bachotage, et oblige l'étudiant à abandonner ses

notes au bout de dix minutes de débats et à suivre attentivement la discussion.

La concurrence interne dans une promotion est variable. Certaines promotions se font une fierté de conserver la totalité de l'effectif d'une année sur l'autre, alors que d'autres perdent beaucoup d'étudiants.

Une connaissance précise de chaque étudiant : Comment un enseignant peut-il noter la participation de plus de 90 personnes ? La première règle de base est de connaître parfaitement les étudiants. Ainsi, je reçois en début d'année une fiche de présentation de chaque un des 90 étudiants et avant même que les cours ne commencent, je m'applique à apprendre leur contenu par coeur pour en avoir une connaissance parfaite dès la première séance. Par la suite, après chaque cours, je retrace la discussion pendant laquelle en général entre 25 et 35 personnes ont pris la parole et je suis en mesure de noter les meilleures et les moins bonnes interventions.

Pour conclure sur ce point, dans cette méthode les étudiants ne dorment pas beaucoup, mais le professeur non plus.

Des conditions d'installation et de recrutement particulières

Les conditions matérielles : Les conditions matérielles jouent un grand rôle. À Harvard, l'animation de cas se pratique dans des amphithéâtres semi-circulaires de cinq ou six rangées de gradins, permettant de grouper une centaine d'étudiants.

Chaque étudiant doit être visible. Chaque étudiant garde sa place tout au long de l'année. Ce qui facilite aussi le travail d'évaluation du professeur.

Les étudiants accordent une grande importance à leur place : il y aurait effectivement de bonnes places (au premier rang au centre de la pièce) desquelles dès qu'on lève le doigt on est repéré par l'enseignant et des mauvaises places (au fond, sur les cotés) desquelles les chances de se faire repérer par le professeur seraient moins grandes. Même si ceci est très largement un des

mythes de l'École, on observe chaque année, le premier jour de cours, des étudiants qui se précipitent dans l'amphi dès cinq ou six heures du matin pour retenir la "bonne place". Il est vrai que ceci peut jouer dans la façon dont un professeur se retourne vers la classe lorsqu'il est au tableau. S'il se retourne en général vers la gauche, il verra plus souvent certains étudiants que d'autres.

Il faut donc prendre conscience de cela et y faire un peu attention.

Des étudiants d'un certain profil : Ces étudiants ont un niveau élevé. L'École exige d'eux d'une part une formation initiale qui leur a dispensé les connaissances de base, d'autre part, ils doivent aussi avoir au moins deux ans d'expérience professionnelle. Ils ont au moins 24 ans et au plus 31 ou 32 ans. Enfin, les étudiants sont à 75 % originaires des États-Unis et à 25 % du reste du monde. Lors de la composition des groupes, on s'arrange pour qu'il y ait des étudiants ayant des cursus différents et complémentaires tant dans leur formation universitaires -des ingénieurs, des

*Avec cette méthode,
les étudiants
ne dorment
pas beaucoup,
mais le professeur
non plus.*

étudiants de Business Schools- que dans leur parcours professionnel -des hommes de production, de finance, de marketing, etc-.

Il y a une forte autosélection. En effet, l'image d'Harvard repose sur les études de cas. Les étudiants en s'inscrivant à Harvard, en payant leur scolarité et acceptant de faire une rupture dans leur carrière, acceptent la règle du jeu.

Faire ses études à Harvard, c'est vivre pendant deux ans treize séances par semaine construites sur ce modèle. L'investissement demandé aux étudiants est important. Le temps de préparation consacré à chaque cas est donc limité. Trois à quatre heures sont en moyenne consacrées à chacun de ceux-ci. Beaucoup adoptent une préparation reposant sur un travail individuel suivi d'une synthèse, une mise en commun par groupe. Le temps limité introduit une forte pression pour le travail en groupe. Mais, du coup, ces étudiants sont exigeants avec eux-mêmes et avec les autres. Donc, ce qui fait la force de la méthode, c'est que chacun amène aux autres son expérience, son principe de réalité, ce qui empêche les débats de s'éloigner trop de la réalité de l'entreprise.

Des professeurs qui acceptent de privilégier leur activité d'enseignement : La méthode est exigeante. Elle demande de longues préparations. De ce fait, il y a aussi du côté des professeurs une autosélection. Dans la plupart des universités américaines, on cherche d'abord des gens qui sont de bons chercheurs. Mais, dans une méthode d'enseignement traditionnelle, le fait de ne passer que moyennement auprès des étudiants n'est pas très grave. À Harvard, on recherche des professeurs qui s'intéressent à l'enseignement et qui veulent réussir devant 90

étudiants exigeants et bien préparés, et c'est dur. Les enseignants se consacrent à temps plein à cet enseignement pendant quatre mois. Durant les huit mois suivants, si la liberté est plus grande, il faut néanmoins "fabriquer des cas" ou adapter les anciens.

Ceci met les professeurs dans une situation difficile. En effet, il faut accepter à Harvard de mettre sa recherche en second plan et de privilégier l'enseignement ce qui n'est pas sans poser problème dans le déroulement ultérieur de la carrière. Toutes les autres universités américaines privilégient la recherche dans leur système de recrutement et d'évaluation de leurs professeurs. On arrive donc à une situation où le professeur d'Harvard qui y reste trop longtemps sans faire de recherche, risque de ne plus pouvoir quitter cette institution alors même que la "tenure" (titularisation) n'est donnée qu'au compte-gouttes.

COMMENT PRODUIT-ON UN CAS ?

Il y a deux types de cas : les cas de bibliothèque ("Library case") et le cas de terrain ("Field case").

Le cas de bibliothèque est construit à partir de données publiques, accessibles à tous. De ce fait, il n'est pas nécessaire d'avoir une autorisation. Dans ce cas, la solution est à rechercher librement dans la bibliothèque.

Le cas privé repose en revanche sur ce qu'a vécu une entreprise. Le plus gros problème est alors d'emporter l'acceptation de l'entreprise. Celle-ci a très souvent un a priori sur l'image qu'elle veut donner d'elle. Les échecs sont ainsi difficiles à traiter. J'ai eu une expérience

intéressante avec la branche américaine d'une grande entreprise française. J'étais intéressé par l'aspect gestion d'une petite filiale étrangère dans un groupe. Les premiers contacts avec l'entreprise ont été fructueux mais l'aval du chef français devait être demandé. En attendant sa venue aux Etats-Unis, j'ai commencé à écrire le cas. Lors de nos différents contacts, le chef s'est montré fier que son entreprise ait été choisie. Mais il s'est avéré en fin de compte qu'il voulait mettre en avant le succès marketing que représente la vente aux Etats-Unis d'un bien naturellement disponible gratuitement pour tous. Après quelques semaines, le cas écrit a été refusé.

Il faut manoeuvrer avec diplomatie et astuce. Certaines entreprises, une fois le cas écrit, le font modifier de fond en comble, voir le refusent ; d'autres l'annotent à peine. Les chiffres sont en général modifiés. Un certain nombre d'entreprises apprécient ensuite de participer à une animation de cas.

Le cas, une fois écrit et accepté par l'entreprise, peut être mis au programme en fonction de sa qualité, de l'orientation donnée au cours... ou il peut au contraire être refusé.

On peut se demander pourquoi ne pas fonctionner uniquement avec des cas fictifs ; les fonctions remplies semblent pouvoir être les mêmes et les coûts de fabrication seraient ainsi plus faibles. En fait, travailler à partir de cas réels présente deux intérêts majeurs. D'une part, cela facilite la motivation, l'adhésion des étudiants, il est important que ceux-ci voient

dans le cas une représentation du réel. D'autre part, tout en travaillant sur le cas, les étudiants acquièrent un autre type de connaissances : des informations sur un secteur, sur son fonctionnement. Donc, il y a en fait très peu de cas fictifs (5 sur 800 cas recensés à Harvard).

QUELS SONT LES AVANTAGES ET LES LIMITES D'UNE TELLE MÉTHODE ?

La méthode a un objectif : la mobilisation de connaissances. Posée ainsi, il devient clair qu'elle ne peut être mise en oeuvre que si le travail d'acquisition de connaissance a été fait au préalable, sur le terrain et lors de la formation initiale.

Les avantages : mobiliser collectivement des connaissances

La Harvard Business School est alors bien une institution complémentaire aux autres institutions du système américain et non pas une alternative. Le professeur n'est pas ici la seule source de connaissance.

*Tout est dit
par les étudiants,
l'enseignant se tait,
ne dispense pas de savoir,
c'est un chef d'orchestre.*

Un autre point fort de cette méthode est qu'elle permet d'apprendre à réfléchir sur l'instant, mais aussi à parler et à écouter. Les étudiants apprennent à présenter leurs idées de manière formelle devant 90 personnes, et encore une fois ils apprennent à écouter. Lorsqu'il y en a un qui parle, les 89 autres doivent

écouter car ils ne sont pas certains de ne pas être interrogés à la question suivante. J'ai suivi un M.B.A. à U.C.L.A. ; là, lorsque le professeur parle, les étudiants ont leurs idées, mais ils ne

savent jamais si elles sont bonnes ou non parce qu'ils ne parlent pas et n'écoutent pas.

Il faut insister sur un autre point. Cette méthode est essentiellement inductive. C'est un processus d'enquête pour les étudiants, mais aussi de constitution d'une bonne culture sur le milieu des affaires.

Les limites : un processus stressant qui valorise une culture de l'instant

Le mode de préparation contribue beaucoup à limiter la portée de la méthode. Préparer un cas du jour au lendemain empêche les étudiants de dégager des perspectives générales. Mais il n'y a pas d'autres solutions, compte tenu des contraintes imposées par les séances. Telle qu'elle est pratiquée à Harvard, la méthode risque de privilégier le court terme. En effet, dans un système où les cas s'enchaînent au rythme de treize séances par semaine et ce pendant deux ans, un cas préparé est vite oublié. Si un étudiant prépare le cas trois semaines à l'avance, il risque de ne plus s'en souvenir dans la discussion, et par conséquent de ne pas pouvoir intervenir.

D'autre part, la forte tension qui accompagne tant la préparation que le déroulement du cas en classe oblige les étudiants à éliminer de leur mémoire les cas les plus anciens. Ceci peut poser des problèmes de compréhension et de formation, notamment

dans des matières comme la stratégie ; ceci oblige les étudiants à prendre un minimum de notes, et on a vu précédemment que ce n'était pas facile dans le feu de l'action.

Cette tension risque donc aussi de biaiser la préparation des cas par les étudiants. Ils peuvent en effet préparer le cas superficiellement pour éviter éventuellement le ridicule en cas d'interrogation sans pour autant chercher à dépasser ce niveau de compréhension. Bref, ils cherchent plus la capacité de réaction que l'apprentissage de connaissances. Il est alors inutile d'effectuer un travail en profondeur.

Enfin, mais ceci est un corollaire de ce que nous venons de voir, la méthode des cas semble ne pas être autant efficace pour la finance, la comptabilité ou la théorie des organisations. Bref, si un étudiant ne savait pas faire de synthèse avant d'aller à Harvard, il ne le saura pas plus en sortant.

Les limites du système peuvent être attribuées non pas à la méthode des cas elle-même, mais à son utilisation systématique et unique comme le veut la pratique à Harvard.

Enfin, je terminerai en disant que la méthode des cas présente de nombreux défauts mais il faut admettre que les autres méthodes d'enseignement de la gestion présentent au moins autant de limites.

LE CAS DE HARVARD : DÉBAT

Question : Ce qui me frappe dans cette méthode, c'est qu'elle est un très bon entraînement au débat mais c'est une culture de l'instant, une culture "Lucky Luke". Comment transmet-on des concepts ?

Philip Rosenzweig : En France, on aime bien transmettre des idées. Aux Etats Unis, on aime bien transmettre des pratiques. Parfois cependant, on fait des séances théoriques mais toujours inductives. On propose des textes, les étudiants les préparent et on en discute activement. Certains professeurs donnent des bibliographies mais c'est vrai que les étudiants disent ne pas avoir le temps de les lire.

Q. : J'ai listé les apports des cas : connaissances sur les secteurs, capacité de réaction, traitement rapide des données mais peu de connaissances théoriques. Est-ce que, finalement cela ne repose pas sur l'idée que pour diriger une entreprise, il n'y a pas besoin de connaissances théoriques ?

P.R. : Mais il y a de la théorie ! Nous proposons, je viens de le dire, des articles, des livres dans chaque cours ! C'est au professeur de stimuler les connaissances

théoriques. La théorie vient au bout de la discussion. Ceci dit, nous sommes une école professionnelle, pas une école scientifique. La mission de l'école, c'est la pratique, c'est notre identité, notre priorité.

Q. : En quoi ce type d'enseignement vous rend-il capable d'agir ?

P.R. : La question récurrente des professeurs est : quel est votre plan d'actions ? Il est hors de question de lancer des idées sans avoir pensé à comment elles pourraient se traduire dans les actes.

Q. : Oui, mais vous êtes dans une classe, pas dans la réalité.

P.R. : Il y a suffisamment de personnes dans la salle avec des expériences différentes pour que si l'idée est mauvaise, la personne qui sait de quoi on parle conteste le plan d'action proposé. Le feed-back est immédiat. C'est vrai cependant que le lien entre la capacité à formuler des plans d'action en classe et celle de le faire dans la réalité n'est pas systématique. Mais quelle est la méthode alternative ?

Q. : Que pensez-vous d'autres méthodes actives, comme les jeux d'entreprise ?

P.R. : Je pense effectivement que ce serait bien qu'il y ait une pluralité dans les méthodes utilisées. Des jeux, oui. On pourrait aussi imaginer qu'on donne des questions aux étudiants et qu'on leur demande ensuite de partir à la recherche des données. Globalement, c'est vrai, il manque de variété dans nos méthodes et il est certainement illusoire de croire que l'on peut tout apprendre de la décision administrative dans la méthode des cas.

Q. : Finalement, la fonction d'un cas n'est-elle pas d'apprendre à créer des routines pour traiter des données ? Les routines ne seraient pas du type problèmes-solutions mais problèmes-modélisation de solutions. On apprend à se servir de l'arme quelle que soit la cible.

P.R. : C'est en partie vrai et l'on reproche parfois aux gens d'Harvard de traiter la réalité comme un cas, mais je ne crois pas que cela se passe véritablement comme ça dans la réalité. Peut-être est-ce plus vrai pour les consultants car leur

travail est très similaire. C'est de toute façon au professeur de rompre ces routines. Et puis même s'il y a le danger de la routine, on apprend au moins une manière de résoudre les problèmes.

Q. : J'ai une remarque et une question. Ma remarque : plutôt qu'un chef d'orchestre, vous me faites penser à un professeur de gym. Les étudiants font des galops d'entraînement le soir et le lendemain ils font des pompes devant vous. Ma question est la suivante : comment la méthode des cas, s'intègre-t-elle dans les systèmes de décision des grandes entreprises américaines. N'apprend-on pas à prendre des décisions à l'américaine ? Cela marcherait-il au Japon par exemple ?

P.R. : Nos cas ne sont pas la réalité, ce sont des histoires. Quelle alternative a-t-on pour apprendre à prendre des décisions ? Il y a là un élément typiquement américain et les étudiants japonais nous disent effectivement qu'ils ne prendraient pas la décision comme ça.

Q. : Un professeur d'École de Commerce française m'a dit que lui, plutôt qu'un chef d'orchestre, il avait le sentiment qu'il devait être un clown pour animer ses séances, êtes-vous d'accord ?

P.R. : Il ne faut pas confondre l'éducation et la comédie. Certains professeurs sont des comédiens et parviennent à animer la discussion

mais moi, est-ce que j'ai l'air d'un clown ? Il y a une variété de modèles d'animation !

Q. : Le modèle de Harvard vous apparaît-il transposable ?

P.R. : Oui, si on accepte d'investir dans les étudiants, dans la salle et dans les professeurs. Si on n'accepte pas tout cela, c'est difficile. À l'Université de Pennsylvanie, on enseigne des cas mais pas de la même façon. Ils sont enseignés comme des illustrations. Chez nous, c'est inductif. Il faut que les étudiants soient préparés. Les autres universités sont avant tout des centres de recherche. Même si elles disent qu'elles accordent de l'attention à l'enseignement, ce n'est pas vrai. Les professeurs n'y consacrent pas beaucoup de temps.

Q. : Je pense que ce qui est important à Harvard c'est le rituel et il faut des années pour l'établir. Les cas, ce n'est finalement pas grand chose. Une fois, j'ai essayé d'animer un cours "à la façon Harvard". Le premier élève que j'ai interrogé n'avait rien à dire et les autres rigolaient. C'est tout.

Q. : La participation des étudiants n'est-elle pas liée au coût de la formation plutôt qu'à leur profil ?

P.R. : La formation a un coût. Il est représenté par ce qu'on perd

en arrêtant sa carrière pendant trois ans alors qu'on est en pleine ascension. C'est ce qui motive. Mais la formation en elle-même n'est pas plus chère que dans les autres universités, 70 000 \$ pour un MBA.

Q. : Comment Harvard recrute-t-elle ses professeurs ? Y a-t-il des différences avec les autres universités ? Êtes-vous formés de manière spécifique, par des cas par exemple ?

P.R. : Elle recrute plus ou moins de la même façon que les autres écoles mais lors du recrutement, la façon dont on présente les idées a beaucoup d'importance alors que dans les autres universités, on peut être nul en communication. Les travaux de recherche sont aussi appréciés différemment. Ainsi, Harvard a jugé favorablement le fait que j'avais fait de la recherche avec un terrain au cours duquel j'avais parlé avec des gens ayant pris des décisions, alors que les autres universités concentrent leur jugement uniquement sur les apports théoriques. Ces différences posent un problème. Je vais bientôt chercher un poste ailleurs et je ne sais pas si on va reconnaître mes compétences. Il faut donc qu'en plus de mon métier de professeur à Harvard, je me soucie aussi de faire le métier de chercheur d'une grande université.

Il n'y a pas beaucoup de formation continue pour les professeurs mais finalement c'est difficile de s'entraîner sans avoir l'orchestre présent. On est cependant accompagné : d'autres enseignants assistent parfois à nos cas et il y a des séances de préparation et de débriefing.

Q. : En fait, dans les autres écoles, les professeurs n'appartiennent pas à une institution mais à un marché. À Harvard, on est attaché à l'institution et c'est ce qui fait son succès.

Q. : Harvard est marginal par rapport au système américain. Mais est-ce que ça ne fonctionne pas bien justement parce que c'est marginal. On ne peut mobiliser que les connaissances qu'on a déjà

et qu'on a apprises dans les autres universités. Harvard est finalement un parasite des connaissances ! Peut-on faire fonctionner tout le système uniquement avec cette méthode ?

P.R. : Nous ne sommes pas vraiment un parasite car nous fournissons les cas à toutes les universités, nous sommes une usine à cas ! Mais c'est vrai que le système ne pourrait pas fonctionner uniquement avec cette méthode.

Q. : Nous finirons avec des questions ethnologiques. À Harvard, les gens vont-ils à l'église ? Comment s'habillent-ils ? Que votent-ils ? Y a-t-il des extrémistes ?

P.R. : Premier point : pour être admis, il faut un parcours sans

faute et cela ne facilite pas le recrutement des extrémistes ! Autrefois, les étudiants étaient de jeunes hommes américains et blancs. Maintenant, nous avons 30% de femmes, 25% d'étrangers qui sont en général plus âgés. Nous avons plus d'étudiants mariés avec des familles.

Aux dernières élections, la majorité des étudiants et des professeurs était démocrate. Avant, on aurait pu croire que nous complétions le service militaire des jeunes hommes, la gestion du stress était un élément important du déroulement des études de cas. La formation était assez agressive. Peut-être que le changement de public devrait nous inciter à revoir nos méthodes.