

La morale managériale à l'épreuve du silence : auto-ethnographie d'un professeur à la Harvard Business School (2/2)

Ouvrage de référence : ANTEBY Michel, [L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard](#), 2015, Editions Rue d'Ulm, collection Sciences Sociales, 260 p.

Cambridge, Massachusetts. Nous sommes en septembre 2005 et Michel Anteby, jeune docteur en management et en sociologie, vient d'être nommé professeur assistant à la Harvard Business School (HBS). Il y dispense son premier cours sous l'intitulé *Leadership and Organizational Behavior*. Dans la salle aménagée en amphithéâtre, occupée par 90 étudiants inscrits au prestigieux MBA (Master of Business Administration) de l'école, aucun détail de la séance ne doit être laissé au hasard. La « Fosse » (c'est le nom donné à l'espace central où, pendant plus d'une heure, les professeurs discutent du cas pédagogique de la semaine avec leurs étudiants) ne pardonne pas. Du point de vue de l'enseignant, la préparation des cas pédagogiques, effectuée à l'aide des notes distribuées par l'administration, est essentielle au bon déroulement du cours. À HBS cependant, d'autres ajustements sont nécessaires au succès de la séance. L'habillement, le « look de l'emploi », est primordial. Nombreux, en effet, sont les enseignants qui se soucient du fait que leur vêture souligne leur statut. « La tenue masculine caractéristique [consiste en] une chemise claire, une veste grise ou bleue, et une cravate d'un ton vif » (*op. cit.*, p. 78). Il faut également veiller au respect des plans pédagogiques, véritables scénarii des séances de cours, et au minutage précis des actions à effectuer : « Montrer la plage vidéo entre 1'00'' et 4'06 », ou encore « abaisser le tableau central pour discuter du schéma d'action » (p. 74).



Une salle de cours typique © HBS Knowledge and Library Services ; Prof. Willy Shih

Michel Anteby décrit cette séance d'introduction comme la première d'une pièce de théâtre, avec sa scène, ses coulisses et son public étudiant. Les acteurs principaux en sont bien sûr les professeurs. Avant de « descendre dans la Fosse » (p. 81) chacun d'eux à répété ses gestes et ses enchaînements, a travaillé son texte en comité, puis en solitaire. Ces préparatifs ne vont pas sans susciter une certaine angoisse chez les nouveaux arrivants. L'angoisse, c'est effectivement ce que doit ressentir Michel Anteby avant de pénétrer dans la salle. Heureusement, il a gardé en mémoire les mots d'un collègue plus expérimenté :

« Si tu sens monter le trac, arrête de réfléchir et rappelle-toi que les étudiants sont dans le même état que toi. Jette-toi à l'eau et démarre la séance. Tout se passera bien. » (p. 71)

La salle de cours est le lieu où se condensent, pour un temps restreint et fortement ritualisé, les expériences et les questionnements des professeurs et des étudiants. La rencontre physique de ces deux populations constitue, en somme, l'aboutissement effectif de l'effort pédagogique mené à HBS. C'est ici qu'est pratiquée, avec un souci constant d'interactivité, la célèbre méthode des *case studies*, qui vise à plonger les étudiants dans des situations existantes du monde des affaires en y introduisant des problématiques décisionnelles d'intérêt pédagogique (95% environ du contenu de l'enseignement). C'est un *lieu d'apprentissage* : « les élèves, et non l'enseignant, [...] expriment les arguments déterminants et énoncent les leçons tirées de la discussion », le rôle des professeurs étant alors « de renforcer les commentaires constructifs et d'aider les étudiants hésitants à articuler leurs arguments » (p. 84). C'est également un *lieu d'évaluation* : les étudiants reçoivent une note de participation, qui tient compte de la fréquence et de la qualité perçue de leurs interventions ; les professeurs quant à eux sont évalués par leurs étudiants en fin de semestre. Enfin, il s'agit d'un *lieu clos*, où, en apparence du moins, les participants sont encouragés à exprimer librement leur point de vue.

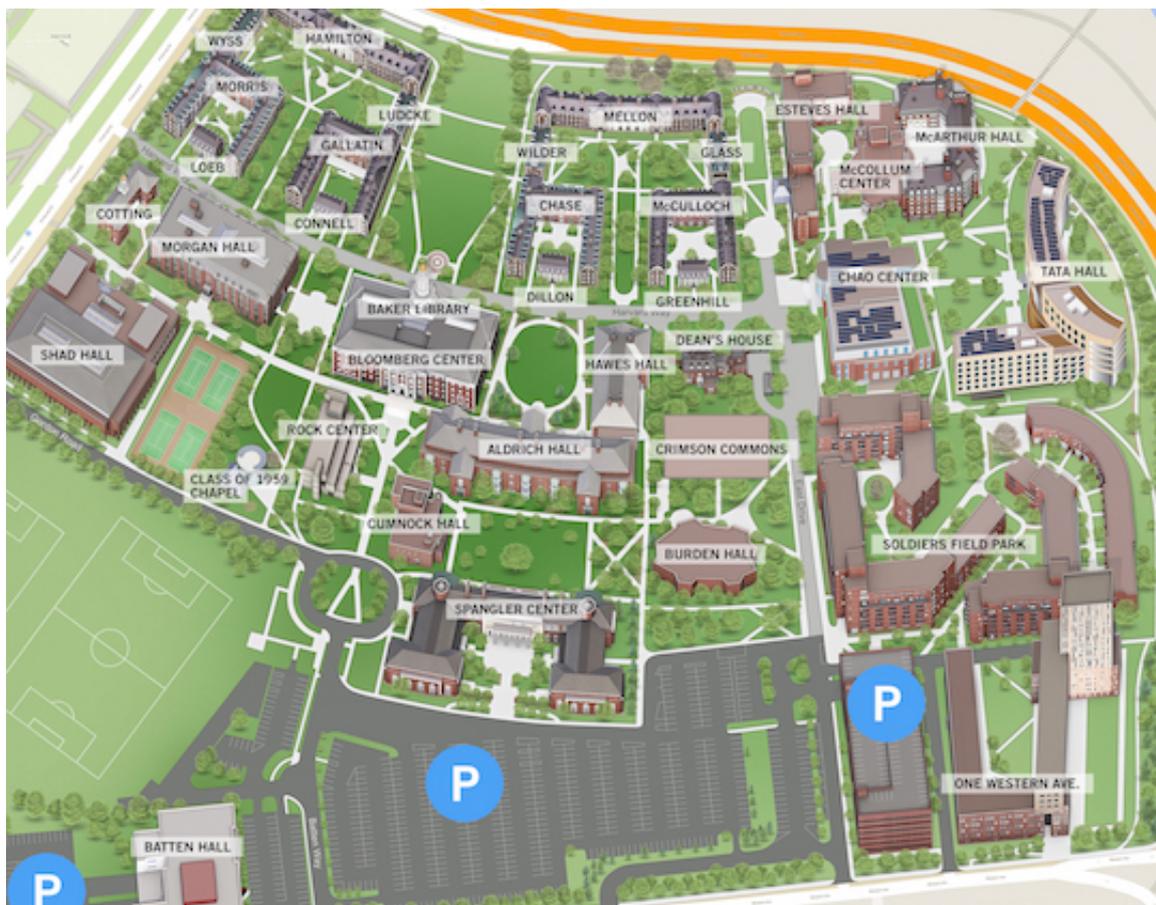
Cette description, qui figure dans les catalogues de méthode distribués aux enseignants, est délibérément idéalisée : ce qui y est exprimé ne doit pas nous rendre aveugles à ce qui est passé sous silence. En effet, Michel Anteby définit son ouvrage comme « une investigation des fondements organisationnels des démarches moralisatrices » dont l'usage du silence est un procédé privilégié (p. 11). Si l'auteur se focalise sur le processus de socialisation des professeurs, il précise que ces derniers transmettent indirectement la perspective morale de l'organisation à des étudiants « qui, plus tard, deviendront des patrons de grandes entreprises » (p. 20). Ce sujet est donc d'autant plus crucial qu'il met en jeu la part de responsabilité des écoles de management et, à fortiori, de la plus renommée d'entre elles, dans les crises économiques et financières qui ont marqué le début du XXI^e siècle.

Donner une place à la morale dans les études managériales : une mission accomplie en silence

Michel Anteby a enseigné pendant une décennie à la Harvard Business School les implications humaines et comportementales liées à la pratique de la gestion d'entreprise. En immersion totale dans le centre de formation des élites managériales américaines (l'école est décrite, en interne, comme un véritable *West Point of Capitalism*¹), il a eu l'occasion d'observer, de manière régulière, les pratiques sociales qui se manifestaient autour de lui. Il s'agit d'une étude de terrain et d'une *auto-ethnographie* dans le sens où elle a germé à partir d'un matériau *subjectif* : des notes de terrain consignées sans but précis, qui finissaient par dessiner des motifs récurrents. La texture de l'ouvrage est donc nourrie des expériences vécues par l'auteur en tant que membre du corps enseignant. Cette spécificité donne à l'ouvrage certaines des caractéristiques du récit de voyage. Pas au sens où Lévi-Strauss disait les détester, parce qu'ils excitaient chez un public inculte la passion d'un exotisme frelaté, mais où l'expérience personnelle de l'auteur ajoute une dimension humaine à une construction théorique de portée générale. Ne nous étonnons donc pas que Michel Anteby cite Jonathan Swift car, de la même manière que les aventures de Gulliver nous informent plus généralement sur la perte de soi-même qu'éprouve l'individu civilisé, le récit de la socialisation d'un jeune professeur à Harvard assume un caractère informatif de nature à être appliqué à des contextes organisationnels différents de celui de HBS.

Le cadre de l'école : les paradoxes d'une « petite ville » au rayonnement mondial

Aux yeux de l'observateur extérieur, l'école est un des fleurons de l'éducation à la gestion d'entreprise. De nombreux dirigeants de multinationales et d'hommes politiques de premier plan ont suivi son programme de MBA, créé en 1908. On peut citer Robert McNamara, Secrétaire à la Défense de l'administration Kennedy puis quatrième directeur de la Banque mondiale (1968-1981), Jeffrey Skilling, ancien P-DG d'Enron avant la faillite du groupe en 2001, ou encore le 43e président des États-Unis, George W. Bush. La réputation de l'école dépasse les frontières américaines et lui confère à la fois une centralité exceptionnelle et un statut de référence auprès des écoles de management du monde entier. Cela est visible dans les classements internationaux. Le Financial Times classe le MBA de HBS au deuxième rang mondial en 2016 et au premier rang mondial en moyenne sur les trois dernières années. L'école cultive par ailleurs une forte relation d'interdépendance avec son environnement extérieur, qu'il soit question d'influence académique (parution de travaux de recherche sous forme d'ouvrages ou d'articles publiés dans la *Harvard Business Review*) ou du financement de l'école par les réseaux d'anciens élèves devenus professionnels de la gestion (donations effectuées dans le cadre du *HBS Fellowship*). Une autre particularité de l'établissement est de disposer de sa propre maison d'édition, la HBP (*Harvard Business Publishing*). Sur ce point, le rapport financier pour l'année 2015 établit que le chiffre d'affaires dégagé par les publications de HBS représente un total de 203 millions de dollars, soit 28,71 % du chiffre d'affaires total de HBS, avec plus de 10 millions de cas pédagogiques vendus à travers le monde.



La « petite ville » de HBS, où vivent 3 200 résidents permanents : « il s'agit pour eux d'une expérience éducative totale, 24 heures sur 24 ». Près de 9 000 cadres y suivent des formations continues

© HBS website, maps and directions

En ce qui concerne la disposition géographique de l'établissement, l'auteur nous parle d'un campus qui ressemble à une « petite ville [...] avec près de 14 hectares consacrés exclusivement aux activités de formation et une population “permanente” d'environ 3 200 personnes » (p. 36), de surcroît isolé géographiquement de Boston par la rivière Charles. La relative insularité de l'endroit peut sembler paradoxale au regard des relations incessantes entretenues par HBS avec son environnement. En réalité, de ces relations, presque rien ne transparait au sein du campus tant l'enceinte de l'établissement semble hermétique aux intrusions du monde extérieur. En effet, depuis la création de l'école au début du XXe siècle, l'aménagement de HBS a été plusieurs fois repensé, notamment dans les années 1920, de façon à sécuriser une atmosphère communautaire et résidentielle. « [...] Les élèves considèrent ce lieu non seulement comme leur environnement quotidien pendant la semaine, mais aussi comme leur cadre pendant les soirées et week-ends. » (p. 38). Ce milieu insulaire est également préservé par la limitation des véhicules autorisés à pénétrer sur le campus. L'approvisionnement, par exemple, s'effectue grâce à un réseau souterrain reliant les principaux bâtiments. Au regard même des autres écoles et facultés de Harvard, dont le cœur est certainement la faculté des Arts et des Sciences, HBS fait parfois figure de « Mongolie extérieure », pour reprendre la formulation de l'ancien doyen Jay O. Light [2005-2010] (« [Harvard and HBS : The next 100 years](#) »). Au sein de cette communauté isolée, tout semble précisément réglé, des parterres de fleurs aux trajets des étudiants et des professeurs, des horaires dédiés au travail des personnels non enseignants aux évaluations des performances des élèves et des professeurs. C'est ce que Michel Anteby appelle l'initiative d'*ordonnement* propre à HBS.

La mission moralisatrice de HBS : la promotion de critères plus élevés pour le monde des affaires

Cet *ordonnement* très méticuleux concerne aussi les activités pratiquées sur le campus, le type de travail attendu des membres de la communauté étudiante et enseignante ainsi que la sélection et l'avancement desdits membres au sein de l'institution. Celui-ci donne lieu à quelques observations amusantes qui se manifestent notamment à travers la description de la division du travail qui règne entre professeurs et personnels nonenseignants. En voici un exemple. L'auteur, dans l'intention d'apporter quelques modifications esthétiques à son bureau de professeur, avait demandé qu'on lui apportât un clou afin d'accrocher une eau-forte sur l'un des murs de la pièce. Lorsqu'il fit sa demande, son assistante lui rétorqua : « En fait, je pense que vous n'êtes pas autorisé à planter un clou dans l'un de vos murs. Les gens de la maintenance sont les seuls à pouvoir le faire. » (p. 113) Même constat en ce qui concerne les urgences médicales : « Pour toute urgence médicale, un seul réflexe, appeler le 911. » (119) En fait, le rôle dédié aux professeurs peut être déterminé par élimination. Il s'agit pour eux de « se consacrer au “cœur” de leurs activités professionnelles, en particulier à l'enseignement et à la recherche » (117), en laissant les activités dites « secondaires » à d'autres personnes.

En réalité, ces séparations très nettes (qui provoquent souvent l'ahurissement du lecteur) sont la conséquence, selon Michel Anteby, d'une *démarche* morale qui s'applique à tous les aspects de la vie quotidienne de l'établissement. Une petite ville tranquille, relativement isolée (protégée) des influences extérieures, est en effet un lieu tout désigné pour exercer un contrôle serré des comportements moraux. Cependant, avant d'en venir aux modalités par lesquelles ce contrôle s'exerce, détaillons les aspirations morales portées par les fondateurs des *business schools*. L'historien de l'École de Chicago Daniel Boorstin nous explique que « chacune des trois premières universités – Harvard, William & Mary, Yale – fut fondée pour être au service de l'Église établie de la colonie qui lui donnait naissance » (*Histoire des Américains*, éd. Robert Laffont, 1991, p. 182). Ces écoles devaient donc offrir aux congrégations religieuses une plateforme de diffusion de la foi et permettaient aux étudiants « une socialisation

parallèle » à celle de l'Église (Anteby, p. 26) C'est donc la diffusion d'un contenu moral qui importe, peut être davantage que l'avancement des savoirs, et ce, dès le XVIIe siècle. Or, le contexte de création des *business schools* est beaucoup plus tardif. Il se situe au moment de la seconde révolution industrielle, au milieu du XIXe siècle. C'est à dire lorsque l'apparition massive du travail en usine fait naître le besoin de cadres compétents. L'histoire de la formation des cadres et des capitaines d'industrie américains se confond alors avec l'idée d'un progrès humain fondé sur les avancées techniques. Pour l'historien Rakesh Khurama, « l'idée que la science était un moyen d'ordonner la société et d'atteindre le progrès moral était parfois amalgamée avec l'argument selon lequel la science était une activité intrinsèquement morale ; de même, le langage utilisé par les créateurs d'écoles supérieures [de commerce] qui défendaient les sciences de gestion impliquait-t-il parfois que cette discipline fût, au fond, un véhicule moral et éthique » (*From Higher Aims to Hire Hands*, Princeton University Press, 2007, p. 98). Durant la seconde moitié du XIXe siècle naît ainsi une vocation intellectuelle pour les sciences de gestion, qui se voient dès lors conférer un sens moral aigu.

Dans le cas précis de HBS, c'est la promotion de critères plus élevés (*higher aims*) dans le domaine de la gestion d'entreprise qui prédomine. George F. Baker, président de la First National Bank, et l'un des principaux bienfaiteurs de l'école, déclarait dans une réponse adressée au comité de levée de fonds de l'établissement, en 1924, que « [son] souhait avait été de fonder la première école [qui donnerait] un élan nouveau à de meilleurs critères dans le domaine [de la gestion d'entreprise] » (Report of the President and Treasurer of Harvard College, 1923-1924, cité par W. B. Donham). Dans l'optique des fondateurs de HBS, une éducation morale préalable à l'entrée dans le monde des affaires est donc nécessaire, surtout pour les étudiants exogènes aux milieux du commerce et de l'industrie. Cette exigence résulte de l'observation des effets socialement destructeurs des mauvais choix managériaux. Ainsi, lorsqu'un ancien étudiant de HBS se plaint de « la fréquence à laquelle les diplômés de certaines de plus illustres écoles de droit et de commerce [sont], d'une façon ou d'une autre, impliqués dans les dossiers soumis à l'autorité de la SEC [autorité américaine de surveillance des opérations sur titres] », le doyen de l'époque, John H. McArthur [1980-1985], met en cause « la responsabilité accrue de l'école » (Anteby, p. 28). Les entreprises se doivent certes de dégager un profit, de satisfaire à des critères de rentabilité économique, mais cette activité *doit* également être pratiquée de façon *décente*.

Les outils de moralisation de l'école : la routinisation des morales et le silence parlant, au service d'une idéologie de la non-idéologie

L'une des premières critiques intentées à l'apparente absence de morales « plus élevées » dans les professions commerciales et industrielles est portée par Émile Durkheim en 1890, dans l'un des chapitres de ses *Leçons de sociologie*, intitulé « La morale professionnelle ». L'argument déployé est le suivant. Seuls les groupes peuvent définir les critères moraux qui protègent leur existence et leur intégrité. Ces critères sont étrangers à d'autres notions, comme l'éthique, qui concerne les rapports humains plus généralement, et s'applique à tous. Ainsi, « une morale est toujours l'œuvre d'un groupe et ne peut fonctionner que si ce groupe la protège de son autorité » (p. 29) Or, les commerçants et les industriels ne constituent en aucun cas un groupe cohérent au même titre que les avocats ou les médecins, dont les actions sont sanctionnées par un Ordre, ou encore les fonctionnaires d'État. Un passage de ce livre, cité par Michel Anteby, affirme que les commerçants et les industriels ne respectent aucune morale stable parce que « la conscience supérieure de soi est atteinte de façon collective, presque impersonnelle » (p. 169). Ainsi, pour ces professions, la pression du groupe se révèle trop lâche pour transcender la finalité utilitariste des relations entre individus. Si, enfin, l'interprétation durkheimienne d'une morale de groupe

hétéronome « se révèle difficile à défendre aujourd'hui » (p. 173), elle a au moins le mérite de rendre saillante la question du rapport entre les perspectives morales adoptées collectivement et la liberté d'action individuelle au sein des groupes.

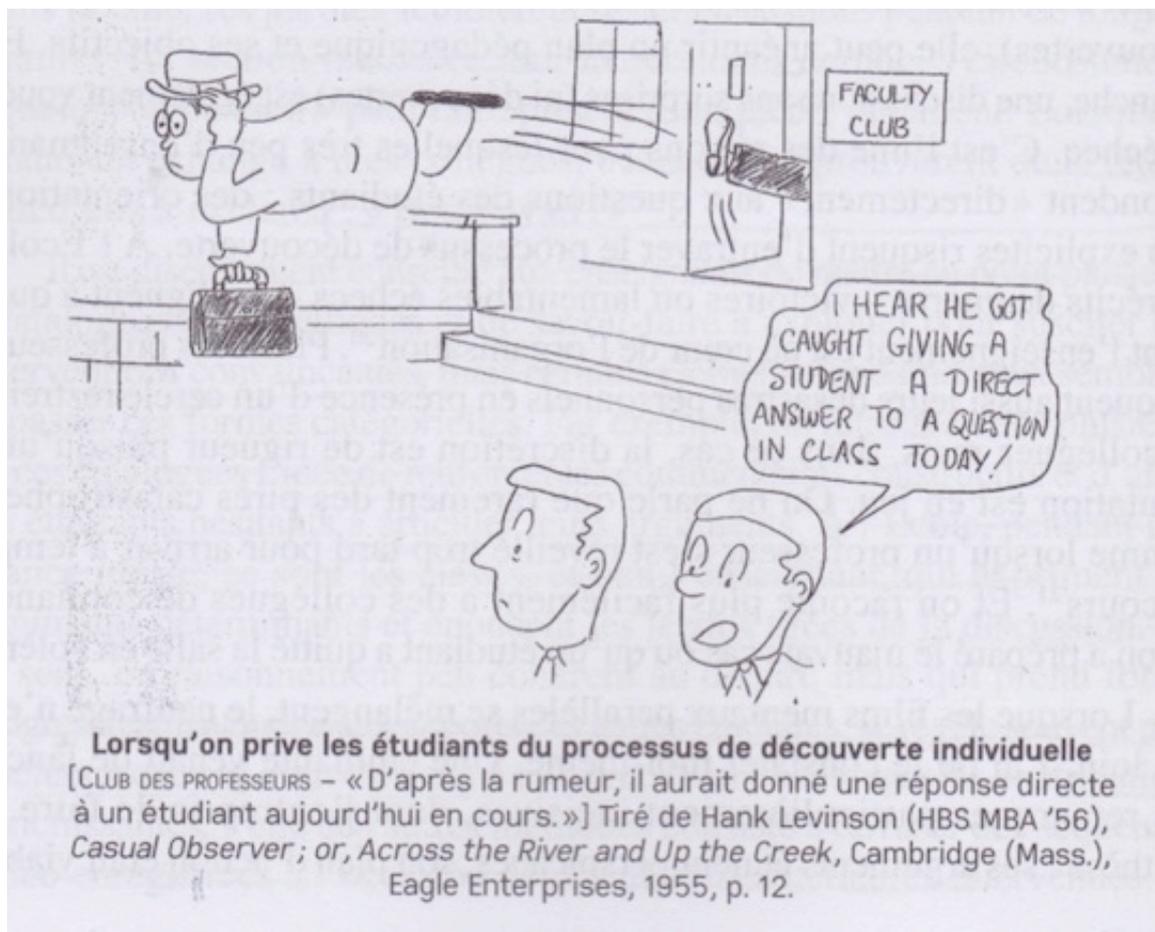
La thèse principale du livre de Michel Anteby est que « HBS défend une *idéologie de la non-idéologie* pour socialiser ses membres » (p. 6). En d'autres termes, de nombreux points de vue moraux peuvent s'exprimer au sein de l'établissement sans qu'aucun parvienne à atteindre un statut normatif stable et non concurrencé par d'autres positions. Comme Durkheim, l'auteur interroge la promotion du *relativisme moral* à HBS et, indirectement, dans le monde des affaires. Il est vrai, cependant, qu'au sens durkheimien, *aucune* morale n'existe, alors qu'ici, la *multiplicité* des morales possède « la principale spécificité de rendre toutes les moralités apparemment comparables » (p. 6). En résumé, Michel Anteby soutient que l'apparente absence d'idéologie affirmée à l'école est en réalité l'artefact d'une idéologie qui met toutes les morales en concurrence de manière à ce qu'aucune ne se stabilise. Une institution telle qu'HBS ne promeut donc pas un *ordre* moral, dans le sens où le groupe imposerait à ses membres des règles claires et précises qu'il s'agirait de reproduire, mais bien plutôt une *démarche* à travers laquelle l'individu, professeur ou étudiant, use de sa liberté d'appréciation pour (re)découvrir et intérioriser les perspectives morales appropriées (p. 160). Une telle démarche repose sur deux outils privilégiés, la *routinisation des morales et le silence parlant*.

La routinisation des morales

Le nombre même des étudiants permanents à HBS (2 300) oblige d'abord à « une routinisation de la démarche d'enseignement et d'apport de sens » (p. 12). Le concept de « routine » employé par Michel Anteby est inspiré des *scripts* décrits en 1993 par Robin Leidner à propos de l'industrie des fast-foods aux États-Unis (*Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*, University of California Press). Les *scripts* désignent l'ensemble des tâches effectuées quotidiennement par les membres d'une organisation « sans véritable prise de décision consciente de la part de ceux qui y participent ou de celle de leur hiérarchie dans l'organisation » (p. 18). Les *scripts* ou *routines* organisationnels supposent donc un effacement de l'individu en tant qu'entité autonome, rationnelle et responsable. Or, les notions de décision rationnelle et de responsabilité sont omniprésentes dans l'enseignement à HBS. Les notes pédagogiques des *case studies* en sont un exemple frappant. Elles « décrivent les actions [menant au succès ou à l'échec d'une entreprise] comme, principalement, le fait d'une seule personne (62 % des notes sur l'ensemble des dix matières) et non d'une équipe ou d'un groupe. [...] Les dirigeants entrent ainsi dans un vaste groupe de chefs d'entreprise où règnent l'individualisme et l'héroïsme. » (p. 105-106) Plus généralement, selon Leidner, « les efforts des organisations pour convertir les interactions humaines en routines transgressent d'importantes normes culturelles qui sont liées à la personnalité de l'individu et qui valorisent l'authenticité, l'autonomie, la sincérité et l'individualité » (p. 216). Cette contradiction questionne la possibilité même, pour une organisation, de transmettre des morales – qui cristallisent les aspirations les plus hautes des individus en relation au groupe – par le « suivi aveugle d'un script » (p. 19). Toutefois, toute forme de *routine* ne rime pas nécessairement avec une délégation de la totalité de l'autonomie individuelle au profit de l'organisation. Une de ces formes en particulier, le *silence parlant*, permet, selon Michel Anteby, de surmonter la contradiction entre degré d'autonomie individuelle et adhésion à une perspective de groupe.

Le silence parlant

Par *silence parlant*, l'auteur désigne « une routine qui implique une prise de décision déterminante des participants, moyennant peu de consignes directes de leur hiérarchie » (p, 23). Plus précisément, cette conception se fonde sur une vision dynamique des routines. Les participants « sont capables de s'enrichir et d'évoluer » (p. 152). Ils ne répondent pas passivement à des *signaux* (directs) promus par l'organisation dans une perspective affichée de moralisation, mais interagissent avec des *indices* endogènes (indirects), qui « révèlent l'étendue de ce qui est [morale]ment faisable » (p. 24). Ces *indices* moraux se trouvent dans les pratiques observées à HBS. Par exemple, les critères de publication d'articles de recherche dans la *Harvard Business Review* ainsi que ceux qui sanctionnent les espérances de titularisation des professeurs, valorisent la notion relativement opaque de *pertinence* managériale. Quand Michel Anteby a reçu sa première lettre d'évaluation en tant que professeur associé, il n'a pu réprimer sa nervosité à la lecture de phrases telles que : « Il apparaît nettement que votre travail présente [...] une réelle pertinence managériale. Toutefois, certains d'entre nous souhaitent que la démonstration de cette pertinence soit développée, selon les modalités qui auront votre préférence. » Lorsqu'il demanda, par la suite, à un collègue de lui expliquer la signification exacte de la pertinence, ce dernier répondit : « Tu ne devrais même pas te poser la question. S'il fallait définir la pertinence, elle perdrait de sa plasticité. S'abstenir de la définir, c'est ce qui rend la *pertinence pertinente* ! » (p. 58)



Michel Anteby, p. 86

La logique des *indices* s'applique également à la pratique de l'enseignement, au cœur de la salle de cours.

Lorsqu'un professeur s'engage directement dans une voie normative tranchée, cela apparaît généralement aux étudiants comme une étrangeté. Quand il prit position, lors d'une discussion en classe, sur « les atouts et les faiblesses des syndicats dans plusieurs pays », Michel Anteby se rappelle avoir ressenti la sensation de « sortir de la piste et de pénétrer en terre inconnue ». S'il devait faire référence à ce cas dans une note pédagogique, ajoute-t-il, il « signalerait probablement ce *piège* et proposerait des moyens de relancer la discussion » (p. 107). Une approche morale trop directe est donc le plus souvent proscrite dans l'enseignement des cas, et ce, bien que ces derniers soient imprégnés d'*indices* à portée axiologique. Beaucoup de notes de cas (18 % sur 5 matières) sont imprégnées « d'une terminologie guerrière », avec des questions comme « Quel a été l'arsenal utilisé sur le terrain ? » ou encore « Comment le protagoniste devrait-il lutter pour survivre ? » (p. 103-104).

La dissémination d'*indices* par le *silence parlant*, ainsi que l'interdiction virtuelle de proposer un positionnement moral direct au nom de l'institution permet à l'école d'influer sur le comportement des étudiants et des professeurs de manière progressive, sans avoir à bouleverser ses structures. Cette approche privilégie, à travers une démarche de (re)découverte individuelle, ce que Gideon Kunda appelle « un contrôle à l'intérieur des membres » (*Engineering Culture*, Temple University Press, 1992, p. 12). Cette notion rappelle l'autocontrôle décrit par Norbert Elias dans *La Civilisation des mœurs* (1939) : [...] de nouvelles normes se propagent sous l'action d'instances éducatives ou religieuses et se fixent rituellement de telle manière qu'elles se reproduiront automatiquement tant que n'interviennent pas de profondes modifications de la structure des rapports sociaux » (Florence Delmotte, *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 106, p. 30). Michel Anteby rappelle enfin que cette méthode induit des tensions individuelles que chacun doit réussir à localiser afin de se maintenir dans l'organisation.

Conclusion

Étudiant à HEC Paris, j'ai moi-même été confronté aux tensions intérieures que décrit Michel Anteby à propos de son expérience à HBS. Il existe, en effet, beaucoup de similarités dans la manière dont les deux écoles de management transmettent à leurs membres, des deux côtés de l'Atlantique, les contenus moraux nécessaires à la gestion des affaires. Un de mes enseignants, professeur associé en Théories des organisations, avait presque exclusivement recours à des articles de la *Harvard Business Review* pour présenter des situations pédagogiques. Il confia un jour à quelques élèves que HBS était effectivement une référence incontournable. HEC, selon lui, mimait en partie ses méthodes afin d'atteindre les plus hautes places des classements internationaux et ainsi garantir une visibilité suffisante à ses programmes. En 2015, cette ambition a été renouvelée et étendue avec l'arrivée à l'école d'un directeur nord-américain, [Peter Todd](#).

L'un des objectifs de Michel Anteby était de « permettre au lecteur de réanalyser les données brutes et de se faire une idée personnelle de la vie [...] à HBS » (p. 10). Ce faisant, il m'a donné l'occasion de formaliser quelques-uns des questionnements et intuitions et qui m'étaient venus à l'esprit en étudiant à HEC. Certaines caractéristiques des deux institutions sont, il est vrai, presque identiques. Le relatif isolement géographique, l'atmosphère communautaire, l'*ordonnement* de la vie quotidienne et la division du travail sont des traits distinctifs de HEC. Aussi, les mêmes causes produisant les mêmes effets, l'usage du silence et des routines morales conduisent également, dans l'école de commerce parisienne, à un apprentissage de perspectives morales nouvelles, auxquelles il est difficile de résister si toutefois l'on désire rester membre de l'organisation.

L'élément le plus troublant reste la facilité relative avec laquelle de telles institutions de formation arrivent à persuader leurs membres que les conceptions morales qu'ils en viennent à formuler, parfois après un long processus de (re)découverte, sont le fruit de leur seul libre-arbitre individuel, abstraction faite du contexte sociologique au sein duquel ils évoluent. Enfin, un dernier problème préoccupant réside dans les hiérarchies implicites qui s'établissent entre champs disciplinaires au sein des écoles de commerce, favorisant presque toujours les opérateurs financiers, au détriment des contrôleurs de gestion ou des auditeurs comptables. Ces derniers sont pourtant les garants essentiels du respect de la loi, si ce n'est d'une forme *plus élevée* de déontologie dans le monde des affaires.

1 L'Académie militaire de **West Point**, située dans l'État de New-York, est le premier centre de formation des officiers de l'armée des États-Unis. Fondée en 1802, West Point est devenue au xx^e siècle un symbole de l'hégémonie militaire américaine. Actuellement, environ 6 000 cadets (officiers aspirants) y suivent une formation. Si le parallèle tracé avec HBS est généralement ironique, il donne aussi un indice de la politique agressive menée par l'établissement.