

Brunsson Nils (2007) "Cinquante ans après sa fondation, où en est la théorie des organisations : un bilan pour un débat", *Le Libellio d'Aegis*, dossier 'spécial Nils Brunsson', volume 3, n° 2, printemps, pp. 1-3

Dumez Hervé (2007) "La mécanique de l'espoir vue par Nils Brunsson : réformons pour être (enfin) rationnels", *Le Libellio d'Aegis*, dossier 'spécial Nils Brunsson', volume 3, n° 2, printemps, pp. 4-9

---

## Sommaire

1

---

### DOSSIER SPÉCIAL NILS BRUNSSON

---

Cinquante ans après sa fondation, où en est la théorie des organisations : un bilan pour un débat  
*N. Brunsson*

4

La mécanique de l'espoir vue par Nils Brunsson : réformons pour être (enfin) rationnels  
*H. Dumez*

---

9

Drucker, Galbraith, Ghoshal : trois visions critiques de l'ethos managérial  
*M. Marchesnay*

18

Pour l'apprentissage de la non-lecture par le chercheur en gestion  
*H. Laroche*

21

---

### MÉTHODOLOGIE

---

La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme : à propos de *Social Mechanisms*  
*C. Depeyre & H. Dumez*

25

Jeux d'échelles  
*A. Borzeix*

---

28

Pour une approche stratégique des architectures sectorielles — Séminaire avec M. Jacobides  
*C. Curchod*

34

---

### SÉMINAIRE "RÈGLE"

---

Règles et conventions : l'approche économique — Séminaire avec O. Favereau  
*J.-B. Suquet*

46

Quelle histoire des règles ? — Séminaire avec P. Napoli  
*J.-B. Suquet*

---

56

Programme des prochains séminaires AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://crg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

---

## Cinquante ans après sa fondation, où en est la théorie des organisations : un bilan pour un débat

On peut considérer que la théorie des organisations va bientôt fêter son cinquantième anniversaire. En 1958 en effet, était publié *Organizations*, par James March et Herbert Simon. Même si des travaux l'avaient précédée, cette publication marquait le point de départ d'une vaste expansion des études concernant les organisations. Aujourd'hui, la théorie des organisations constitue un domaine bien établi, qui occupe de nombreux chercheurs, magazines, et conférences. C'est à la fois un domaine captivant et innovant, et un domaine ouvert aux influences d'autres disciplines : la théorie des systèmes, la psychologie cognitive, la théorie sociologique institutionnelle, et plus récemment, les études sur les sciences et la technologie.

L'inverse me semble moins vrai. En dépit d'un domaine étendu et de résultats intéressants, mon impression est que la théorie des organisations a eu une influence faible sur les autres disciplines. Même la notion centrale d'« organisation » n'a pas réussi à faire une percée. On retrouve rarement cette notion en science politique ou en sociologie (en dehors bien sûr de la sociologie des organisations). En science politique, il est courant d'appeler les organisations « institutions » (ce qui crée souvent une certaine confusion). Dans d'autres cas, on appelle les organisations bureaucraties, administrations, réseaux, mouvements, communautés, hiérarchies, etc. La science administrative (ou *public administration*) est aujourd'hui un domaine séparé avec ses propres revues et elle se trouve de facto séparée de la théorie des organisations. Le seul domaine où l'on parle d'organisations, dans une certaine mesure, est celui qui, en science politique, traite des « organisations internationales ». Mais même ici, les influences provenant de la théorie des organisations sont quasiment inexistantes. Dans une partie des études sur les sciences et la technologie, le rôle des processus organisationnels est souligné, mais les chercheurs qui les pratiquent semblent avoir tendance à réinventer la roue plutôt qu'à emprunter ses résultats à la théorie des organisations.

D'où vient cela ? A mon avis, une des raisons en est peut être que beaucoup de chercheurs en sciences sociales s'intéressent plus aux résultats qu'aux essais, aux tentatives qui peuvent échouer. Organiser, c'est essayer de créer un ordre, ce qui ne réussit pas toujours. Pour un chercheur, il est peut-être plus aisé d'étudier des ordres existants, comme la culture ou les institutions, que des processus, des tentatives d'instituer un ordre.

Mais peut-être nous aussi, théoriciens des organisations, avons notre responsabilité dans cet état de fait. Je voudrais ici relever quelques particularités des études en théorie des organisations qui peuvent avoir contribué à faire apparaître ces études comme peu pertinentes.

La première est l'insistance mise sur la déconstruction. Une grande partie des travaux en théorie des organisations menés ces 60 dernières années ont en effet été consacrés à montrer que des organisations ne fonctionnent pas comme elles disent qu'elles fonctionnent, que les décisions et les actions ne sont pas toujours liées entre elles, et qu'il existe une différence entre le formel et l'informel. Ces travaux ont été importants. Mais il est assez aisé d'aboutir à la conclusion que l'organisation formelle n'a pas d'importance. Pourtant, le fait qu'existe une organisation formelle fait une différence. Cela a un impact sur ce que les gens font et peuvent faire et, dans l'analyse, il faut tenir compte du fait que nous avons affaire à une organisation, ou, au contraire, par exemple, à un réseau ou un mouvement social qui n'a pas donné lieu à une organisation et qui ne fonctionne pas de la même manière.

La deuxième caractéristique de la théorie des organisations est que la notion d'organisation qu'elle retient est étroite. Les travaux ont porté sur les entreprises, les associations ou les agences publiques. Par contre, les États ne sont souvent pas vus comme des organisations, alors qu'ils constituent le phénomène le plus proche de la définition habituelle d'une organisation. Les États sont parfois vus comme une force extérieure et régulatrice, mais rarement identifiés comme des organisations. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que les chercheurs en science politique aient peu emprunté à la théorie des organisations.

Troisièmement, dans les recherches, la notion d'organisation renvoie à l'organisation formelle, plutôt qu'à la tentative d'organiser – l'*organization* plus que l'*organizing*. Du coup, le terrain couvert par les recherches est très vaste. Ces dernières se sont en effet intéressées à des phénomènes très divers : le développement de réseaux, les discriminations selon le sexe ou l'origine ethnique, les différences sexuelles (« *gender issues* »), etc. Les autres chercheurs en sciences sociales peuvent alors facilement reconnaître leurs propres domaines d'études dans les études organisationnelles. En même temps, ils ont du mal à voir ce qui est particulier dans le phénomène organisationnel. Qu'est-ce, en réalité, que le *processus organisationnel* dans une organisation ? Il est important de pouvoir répondre à cette question.

Quatrième et dernière caractéristique : la critique est devenue dominante. Une des forces de la théorie des organisations, on l'a dit, est qu'elle est ouverte à l'influence et aux apports d'autres disciplines. Mais parfois les influences venant de l'extérieur apparaissent dominantes. Un exemple est donné par l'impact extraordinaire qu'a eu ces dernières décennies la théorie institutionnelle. La perspective institutionnelle constituait une critique fondamentale de la théorie des organisations. L'idée principale était qu'une grande partie de ce que les théoriciens des organisations avaient considéré comme des ordres organisés et locaux étaient en fait l'expression d'institutions sociales plus larges. Cette critique était en grande partie légitime et, de plus, elle a été féconde pour les études sur les organisations menées par la suite. Toutefois, le point essentiel est que la dénégation de l'importance de l'organisation est devenue la perspective dominante en théorie des organisations, et apparemment pour longtemps ! La notion d'institutions de formes diverses (promues par des « entrepreneurs institutionnels » !) est devenue si prégnante que la notion d'organisation semble parfois avoir disparu. Si même les théoriciens des organisations ne parlent plus d'organisation, qui va le faire ?

En disant tout cela, je ne veux pas dire que nous devrions arrêter de séparer le formel et l'informel, arrêter d'étudier les entreprises et les associations, ou arrêter d'être ouverts aux influences des autres disciplines. Mon avis est plutôt qu'il est important aussi de se concentrer « sur le fond de l'affaire ». Il serait intéressant de voir plus

d'études dans lesquelles une distinction plus claire serait tracée entre les organisations et les processus organisationnels, dans lesquelles la signification de ces phénomènes pour des actions ayant cours dans le cadre de l'organisation et hors de ce cadre serait mieux analysée. Il serait intéressant de voir plus d'études sur l'organisation (au sens de l'*organizing*, du processus organisationnel) en dehors des organisations formelles et entre des organisations formelles. Et il serait également intéressant d'employer les théories des organisations pour étudier les États ■

*Nils Brunsson*

*SCORE – Stockholm School of Economics*

Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton

## La mécanique de l'espoir vue par Nils Brunsson : réformons pour être (enfin) rationnels

« Les vrais mystères sont ceux de l'espoir. »

Pessoa

**S**i les thèses qu'il défend se vérifient, ce livre important<sup>1</sup> devrait n'avoir aucun succès. Kant en son temps a établi la distinction entre l'erreur et l'illusion : l'erreur se corrige, et un livre peut par exemple permettre de corriger une erreur ; l'illusion renaît d'elle-même sans qu'on puisse l'extirper. Or, c'est à l'espoir de réforme rationnelle des organisations en tant qu'illusion que s'attaque cet ouvrage.

### Pourquoi analyser l'espoir en la réforme ?

La réforme organisationnelle prend généralement la forme d'une recherche de rationalité accrue. Mais qu'est-ce que la rationalité ? Une forme d'action particulière, une sous division de l'action intentionnelle. « Nous essayons de préciser nos préférences – ce que nous souhaitons voir arriver. Idéalement, nous formons une fonction de préférences en indiquant l'importance de chacune d'entre elles. Nous essayons ensuite d'identifier toutes les actions possibles – nous clarifions les options en matière d'actions – et nous tentons d'évaluer toutes leurs conséquences. Nous comparons ces conséquences à nos préférences et choisissons alors l'option qui correspond aux conséquences les meilleures. Enfin, nous agissons en accord avec le choix que nous avons retenu. » (p. 14). A partir de là, Nils Brunsson formule une série de propositions qui vont constituer le socle de son analyse.

**Première proposition.** Il y a d'autres formes d'action : 1. L'apprentissage fondé sur l'expérience. On ne sait pas trop où on va, on ne planifie pas vraiment, mais on commence à agir, et puis on découvre chemin faisant. On continue si ça marche, on essaie autre chose si ça ne marche pas. 2. L'imitation. On imite ce que les autres font. 3. On suit une règle. Il y a plusieurs types de règles. Les normes qui sont internalisées (par la société, par l'éducation) et qu'on suit sans s'en rendre compte. Les directives, qui sont explicites, et qu'on est plus ou moins forcé de suivre, parce qu'elles sont assorties de sanctions. Les standards, que l'on choisit de suivre ou non.

**Deuxième proposition.** On agit souvent de manière non rationnelle. On sait que l'on n'envisage pas toutes les possibilités, seulement un nombre très restreint d'entre elles ; qu'on n'examine pas toutes les conséquences possibles ; qu'on privilégie certaines informations contre d'autres. Ceci est vrai au niveau individuel (études psychologiques) comme au niveau organisationnel (toutes les études montrent qu'en pratique les organisations sont peu rationnelles).

**Troisième proposition.** On n'agit pas rationnellement en pratique, mais on est obligé de dire qu'on le fait. Il y a un paradoxe de la rationalité : on se sent obligé de suivre la règle de la rationalité – on n'est pas rationnel par rationalité. Ceci au niveau de l'individu. Au niveau de l'organisation, une organisation doit dire qu'elle est rationnelle par imitation des autres et sous la pression de son environnement. Il y a paradoxalement un « devoir » de rationalité pour les individus et les organisations.

**Quatrième proposition** (et continuation du paradoxe). On n'agit pas rationnellement, mais on est obligé de dire qu'on le fait. Un individu ne peut pas dire qu'il suit bêtement une règle ou qu'il imite les autres. Il peut rarement dire qu'il procède par apprentissage fondé sur l'expérience (on ne choisit pas des études longues en expliquant qu'on va faire un essai). Il en est de même pour les organisations. L'imitation, le suivi d'une règle leur sont interdits. On ne peut pas non plus lever des fonds sur les marchés financiers en expliquant qu'on va explorer une possibilité. Il faut présenter un plan, un projet rationnel. Nous pouvons agir irrationnellement, mais si on nous interroge, avant ou après, nous nous sentons obligés (et nous le faisons) de donner une explication très rationnelle de notre action.

**Cinquième proposition.** Cela tombe bien : beaucoup de règles sont beaucoup plus faciles à appliquer quand il s'agit de définir ce que nous disons ou voulons, que ce que nous faisons. Nous adoptons facilement la règle morale sur le mode de ce que nous disons vouloir faire, mais en pratique nous fautions (Nils Brunsson fait quelques références explicites au christianisme).

**Sixième proposition.** Nous sommes donc « incohérents », et les organisations le sont tout autant. Nous disons que nous agissons de telle manière, mais nous agissons d'une autre. Ceci n'est d'ailleurs pas un problème : il y a de sérieuses raisons de penser que, eu égard aux incertitudes liées au futur, il est souvent plus efficace de n'être pas rationnel (par exemple, pour une entreprise d'imiter les technologies en place chez les concurrentes ou de faire comme tout le monde), plutôt que de chercher à être rationnel.

**Septième proposition.** Dans le modèle rationnel, l'individu et l'organisation élaborent librement leurs préférences, puis élaborent le plan d'action. C'est au niveau des préférences que l'individu et l'organisation sont libres. Dans la réalité, c'est l'inverse : l'individu et l'organisation sont assez peu libres au niveau des préférences, qui leur sont imposées de l'extérieur, notamment l'exigence de dire qu'on est rationnel ; par contre, l'action est plus libre.

**Huitième proposition.** Néanmoins, l'écart entre ce qui devrait être et ce qui est crée des problèmes. « *Agir contre nos souhaits, par définition, nous pose problème.* » (p. 25). Il y a deux modes de gestion : l'hypocrisie et la réforme. Donc, des réformes sont mises en place pour rapprocher les pratiques des discours. Bien évidemment, ces réformes échouent. La connaissance sur laquelle elles reposent est indépendante du contexte, générale, partagée. La connaissance dont on a besoin pour agir est locale et contextualisée. Les deux ne se rencontrent pas. Comme les réformes échouent, on en lance d'autres. « *Les échecs conduisent à de nouvelles tentatives de réforme. La société devient réformiste sans reprendre son souffle. Il y a peu de choses satisfaisantes et beaucoup à changer. Les initiatives de changement conduisent à de nouvelles initiatives de changement, plutôt qu'à un changement de pratiques.* » (p. 26). Si la réforme échoue, elle risque de conduire soit au désespoir (le constat qu'on n'arrive pas à réconcilier discours et pratiques), soit à l'apathie (plus de désir de réforme du tout). Donc, il faut maintenir l'espoir. C'est sur ce phénomène que porte le livre (beaucoup a été écrit sur l'autre aspect : pourquoi les réformes échouent à changer les pratiques).

### **Pourquoi le besoin de réforme ?**

Aucun dirigeant d'entreprise<sup>2</sup> ne dira que son organisation a des frontières floues, une identité flottante, des objectifs confus, des méthodes de travail nébuleuses. Il est probable que les marchés financiers le sanctionneraient aussitôt. Les dirigeants

présentent des organigrammes et des *business plans*. Dans la réalité, toutes les études menées par les chercheurs montrent que les frontières des organisations sont difficiles à établir (sous-traitance, formes hybrides, réseaux, chaînes d'offre), que l'identité de l'organisation est traversée de contradictions profondes qui la mettent en question et peuvent être en même temps facteurs de dynamique, que les objectifs poursuivis se découvrent dans l'action, que les méthodes de travail manquent le plus souvent de cohérence. Cette contradiction entre l'image que l'organisation se doit de présenter et sa réalité ne peut se gérer que par l'hypocrisie<sup>3</sup> ou la réforme.

La réforme va viser à mettre les pratiques en harmonie avec les discours que les dirigeants des organisations sont tenus de tenir : elle va consister d'abord à clarifier et à formuler simplement : nous avons perdu de vue les objectifs simples que nos pratiques doivent atteindre. Nous allons donc faire un travail de formulation de ces objectifs. Une fois ce travail fait, une fois les objectifs posés clairement, les acteurs seront autonomes dans leur manière de définir la voie pour atteindre leurs objectifs.

Plusieurs remarques s'imposent à ce stade.

D'abord, ce modèle réformateur est, sous de multiples avatars plus récents, étonnamment vieux : il reprend l'idée du management participatif par objectifs. Ces dernières années, c'est l'orientation client qui a dominé : les organisations se devaient de revenir à des objectifs fondamentaux, clairs et simples : se mettre au service du client. A partir de là, toute l'organisation devait repenser son identité, ses processus, ses modes d'action. Par exemple, en cherchant la qualité totale. Sous ses avatars, le modèle rationnel reste relativement stable.

Autre point, ce modèle n'est guère discutable. Qui peut prétendre que des objectifs clairs ne sont guère utiles, voire contreproductifs (bien qu'il soit souvent plus enrichissant de découvrir au fil de l'action de nouveaux objectifs) ? Qui peut préférer à l'autonomie d'action dans le cadre d'objectifs clairs, le contrôle tatillon et l'absence d'autonomie ? Même s'ils sont critiques, ceux à qui les réformes sont imposées ne sont pas en situation d'en discuter les objectifs.

### **Le cycle de la réforme : lancement, adaptation, nouvelle réforme**

Le lancement de la réforme se fait plutôt en fanfare. Les résistances sont faibles. La première raison vient d'être évoquée : personne n'est en mesure de s'opposer à la réforme et, par ailleurs, le principe de la réforme – des objectifs plus clairs et une autonomie plus grande dans le choix des moyens et des actions – est bien accepté. Cette acceptation se fonde sur ce que Nils Brunsson appelle une entente apparente (*false agreement*).

Pour les dirigeants, l'important est que la réforme se mette en place. Deux choses sont ici essentielles : d'une part, la réforme est un processus de fond, difficile, et l'on admet que les pratiques ne seront changées qu'à terme. Tout ne peut pas être fait dans l'instant ; d'autre part, si l'on veut que la réforme réussisse, il est admis qu'il faut pouvoir l'adapter au contexte. Les instigateurs de la réforme sont donc prêts à transiger, à adapter, à vider en partie la réforme de son contenu concret pour maintenir le principe général (ce que Nils Brunsson appelle le « *watering down* »).

Pour ceux qui doivent se réformer, il y a l'idée qu'il ne faut pas prendre de front leurs supérieurs hiérarchiques. Mais il y a aussi le fait que s'interroger sur ce que l'on fait, essayer de mieux le décrire et le penser, apparaît intéressant, si tant est que l'on puisse ne presque rien changer à sa pratique. De manière un peu inattendue donc, ceux dont l'on cherche à réformer les pratiques acceptent apparemment assez bien la réforme.

La première phase de la réforme se passe donc bien. Elle consiste à remplir des papiers, à faire des transparents et des présentations PowerPoint qui mettent en évidence la définition des objectifs. Pour autant, cette phase n'est pas forcément facile. Elle suppose un apprentissage rhétorique. Le livre donne deux exemples intéressants.

Une entreprise d'agro-alimentaire est rachetée par un groupe plus grand. Ce groupe veut laisser à cette entreprise son autonomie de gestion, mais il veut en même temps rationaliser sa gestion. La première phase consiste à définir les objectifs, qui seront une orientation client plus prononcée. L'entreprise cherche donc à définir son client et arrive à ce résultat : le client est la famille avec enfants. Mais, aussitôt, cette restriction paraît artificielle et trop étroite : faut-il s'interdire tout autre client ? Le client est donc défini comme les familles avec enfants, mais il est bien précisé dans les objectifs que l'entreprise s'intéressera aussi aux familles sans enfants, aux célibataires, etc. Bref, le client est tout le monde.

Dans un ministère norvégien, une réforme est lancée. Chaque division doit se définir des objectifs et expliquer comment elle va s'organiser pour les atteindre. Un cas délicat est celui du service des archives. Celui-ci a deux principes : garantir une bonne accessibilité à ceux qui désirent consulter des archives et garantir une sécurité maximale contre l'incendie ou l'inondation. Fort heureusement, le service a toujours fonctionné en respectant ces deux principes autant qu'il le pouvait. Comment définir des objectifs ? Une équipe de consultants y travaille avec acharnement. Le cas était particulièrement difficile mais il illustre un problème général : il s'agit de définir des objectifs qui ne soient pas la simple traduction de ce qui est déjà fait, qui paraissent réalistes et pas trop difficiles à atteindre, tout en n'étant pas non plus trop faciles (si les objectifs sont atteints trop vite, il faut en trouver d'autres et la mécanique infernale se remet en marche). En pratique, ici, on fit ce qui se fait généralement : on traduisit ce qu'on faisait en objectifs à faire.

Et ensuite ? Ensuite, pas grand chose. La réforme change les discours. Les gens, dans l'organisation, se mettent à parler le langage que la réforme leur demande de parler. Bien sûr, des mécanismes d'évaluation du changement des pratiques se mettent en place. Bien sûr, la réforme prévoit un apprentissage : on regardera les résultats, et, éventuellement, on modifiera le cours de l'action.

En réalité, pour qu'il y ait apprentissage, il faut que quatre conditions soient réunies : le recueil de l'information, une constance dans les aspirations, des théories sur l'environnement, l'action, celui qui apprend, l'expérience des autres.

L'information ne remonte que s'il y a conflit. Or, on l'a vu, il y a souvent entente, consensus apparent sur la réforme. Ceux qui ont lancé la réforme sont persuadés de son bien fondé et ne cherchent pas réellement à trouver l'information qui contredirait leurs attentes. Ceux qui détiennent l'information ne cherchent pas à la faire remonter.

Les aspirations changent étonnamment vite dans la dynamique de la réforme. Au début, la réforme est présentée comme un quasi-révolution. Quatre ans après, peu de choses ont réellement changé, mais ces maigres résultats sont présentés comme de grands changements. Nils Brunsson souligne le plus étonnant : « [...] les gens ont été d'une extrême tolérance à l'égard de la somme de temps consacrée à la réforme. Le fait que plusieurs années de travail aient résulté en un si faible impact n'a pas été perçu comme un réel problème. Avant les événements, le modèle était censé être mis en oeuvre rapidement ; après les événements, la mise en oeuvre était présentée comme un processus



*de long terme qui avait à peine commencé* » (p. 160). Les aspirations ont été revues à la baisse.

Le faible impact est de toute façon attribué à des résistances, des circonstances défavorables. Les théories qui servent à interpréter le réel protègent la validité du principe face au prosaïsme du réel.

Enfin, la comparaison avec les expériences faites ailleurs montre elle aussi la validité du principe : on ne compare pas le résultat des réformes sur les pratiques, on compare l'adoption des réformes par d'autres, et l'adoption généralisée des mêmes principes renforce la conviction que ces principes sont les bons. Bref, la situation est celle d'un non apprentissage.

Le débat public est lui-même curieusement faussé. La littérature sur la réforme est très prescriptive : les articles, les livres, énoncent qu'il faut réformer, que les principes sont bons (démocratie et expression puisque l'on discute des objectifs avec les gens chargés de les mettre en oeuvre, autonomie dans les voies pour atteindre les objectifs). Lorsque les effets des réformes sont abordés, ils le sont toujours au niveau de la première étape : les discours, la formulation des objectifs. Les réelles évaluations viennent tardivement, alors que d'autres réformes ont déjà été lancées. Car le processus est un *perpetuum mobile* : comme le principe a été protégé, qu'on est persuadé de son bien fondé, et que les pratiques ont par ailleurs peu évolué, toutes les conditions du lancement d'une nouvelle réforme sont réunies. Elle doit réussir là où les circonstances n'ont pas permis à la précédente de réussir. L'important est que l'espoir en la réforme demeure.

### **Garder l'espoir en la réforme : quatorze conseils pratiques**

Nils Brunsson a analysé les mécanismes qui font que l'espoir demeure. Si néanmoins, un réformateur en venait à se décourager du fait qu'il a échoué à transformer les pratiques réelles, l'auteur lui donne quatorze conseils qui reprennent l'analyse sur un mode percutant :

1. *Stick with your own kind* ! Diviser le travail : ceux qui affirment le principe, ceux qui décident de l'adopter, ceux qui sont censés changer de pratique. Évitez les contacts entre les groupes.
2. *One thing at a time*. Séparer dans le temps : on formule le principe (sans aborder la pratique), puis on l'adopte, puis on commence à essayer de mettre en pratique.
3. *Maintain interest in ideas and talk*. S'intéresser surtout à la parole : l'important est que les gens disent faire comme la réforme dit qu'ils doivent dire qu'ils font. Des choses claires et simples, faciles à expliquer, rationnelles.
4. *Think positively*. On ne retient que ce qui semble aller dans le bon sens (on a formulé des objectifs, et c'est déjà un grand pas).
5. *Do not practice what you preach*. Ne soyez pas rationnels, ne vous fixez pas des objectifs en cherchant à les atteindre. Lancez la réforme sans savoir quelles sont les pratiques réelles et comment on pourrait les faire évoluer.
6. *Principles are for others* ! C'est aux autres d'appliquer vos principes, s'ils ne le font pas, raison de plus pour vouloir changer leur comportement.
7. *Think ahead*. Le présent n'a pas d'intérêt (surtout si ça ne marche pas), on parle du futur.
8. *Believe in change*. Le principe d'aujourd'hui ressemble beaucoup au principe qui a échoué dans le passé, mais affirmez qu'il n'a rien à voir, que tout a changé, donc qu'il est pertinent aujourd'hui.
9. *Believe in progress*. Non seulement le monde change, mais il progresse. La réforme sera

de plus en plus pertinente et nécessaire.

10. *Slow and steady wins the race.* En essayant d'appliquer votre principe, vous changerez progressivement le monde.
11. *Compare principle with practice.* Comparez le principe avec la pratique actuelle. « *La pratique d'aujourd'hui est forcément pire que votre principe.* » (p. 213).
12. *Difficulties were made to be overcome.* S'il y a désaccord entre le principe et la réalité, c'est la réalité qui a tort. Raison de plus pour la changer au nom du principe.
13. *Be flexible.* Le principe ne marche pas en pratique ? on l'adapte, on change son niveau d'aspiration. L'ambition porte sur le futur.
14. *Remember that you are unique.* Ça a échoué partout, mais vous êtes unique, et là ça va marcher. Par contre, ceux à qui vous faites appliquer le principe sont indifférenciés, donc bien adaptés au principe qu'ils vont appliquer.

Pour nous, chercheurs qui voyons se mettre en place les politiques de rationalisation et d'évaluation de la recherche, c'est une satisfaction que de constater que les gestionnaires de la recherche, qu'ils soient européens ou nationaux, ne perdent pas espoir et que, sans avoir lu ce livre, ils en appliquent spontanément et avec une constance digne d'éloge tous les principes ■

**Hervé Dumez**

PREG — CNRS / École Polytechnique

1. Brunsson Nils (2006) *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization.* Copenhague, Copenhagen Business School Press. 239 p.
2. Sauf cas exceptionnel : par exemple quand un nouveau dirigeant prend les rênes d'une organisation en crise et veut solder le passé.
3. Nils Brunsson est le père du concept d'hypocrisie organisationnelle — Brunsson Nils (2003) *The Organization of Hypocrisy. Talks, Decisions and Actions in Organizations.* Copenhague, Copenhagen Business School Press.