



HAL
open science

Stupidité fonctionnelle dans les entreprises, une investigation.

Fabrice Caudron

► **To cite this version:**

Fabrice Caudron. Stupidité fonctionnelle dans les entreprises, une investigation.. , 2023, 9-782958-618933. hal-04159023

HAL Id: hal-04159023

<https://hal.science/hal-04159023v1>

Submitted on 11 Jul 2023

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

Stupidité fonctionnelle dans les entreprises, une investigation.

Sous la direction de Fabrice Caudron

TheBookEdition

Dépôt légal : mars 2023

ISBN : 9-782958-618933

Photo de couverture :
Marina Caudron – Photographe

Tous droits réservés.

Merci à tous les étudiants
du Master GRH – 1^{ère} année –
2022/2023
qui ont contribué à ce livre.

Le Master Gestion des Ressources Humaines de l'IAE Lille est dirigé par Frédéric Sauvage, avec Lidwine Maizeray et Fabrice Caudron pour la première année. La formation a pour objectif d'apporter la professionnalisation nécessaire à la tenue de postes spécialisés au sein de la fonction RH et de préparer à l'accès à des postes à responsabilités (RRH, Responsable du développement RH, chargé de mission, ...). Le Master GRH vise à développer :

- Des capacités d'analyse et de synthèse nécessaires pour élaborer un diagnostic organisationnel ; évaluer la situation de travail et le climat social ; faire le lien entre management stratégique et GRH ; prévoir et gérer les trajectoires professionnelles ; animer et manager un service RH.
- Des compétences transversales, relationnelles et décisionnelles indispensables en entreprise : écoute, travail en groupe, gestion de situations difficiles, négociation, adaptation, analyse, prise de décision et donc choix dans une vision prospective.

Ce livre est le résultat d'un travail collectif dans le cadre des « Ateliers d'échanges et de pratiques » dont l'objectif est de permettre un recul réflexif sur le vécu en apprentissage des étudiants.

La proposition pédagogique est d'ouvrir un espace d'échange sur les pratiques professionnelles et de porter un regard commun sur des situations concrètes. La réflexion permet de mutualiser les expériences et les compétences autour de thématiques RH et/ou de s'initier à la méthodologie de recherche.

La réflexion dans l'action (ou réflexivité) désigne le processus mental qui permet à un professionnel de s'adapter à chaque situation où il exerce sa profession. Le praticien expert dispose d'une compétence¹ à traiter l'information en cours d'action qui lui permet d'improviser une réponse aux différents imprévus de situations toujours singulières.

En revanche, pour élaborer des réponses adaptées aux problèmes que lui pose la découverte d'un métier, le praticien RH débutant doit, lui, pouvoir bénéficier d'espaces de distanciation qui lui permettent de réfléchir sa pratique et de s'approprier de nouveaux éléments de connaissance qui s'intégreront progressivement à son action managériale.

¹ La compétence est définie ici comme « L'intelligence des situations concrètes ». Elle ne peut s'observer et s'évaluer qu'en situation concrète de travail. Toutes les références théoriques sont précisées en fin d'ouvrage.

Le propre d'une formation professionnalisante (en alternance) est de fournir à l'apprenti des moments de « relecture de l'expérience » pour analyser ce qui s'est passé. Le postulat à la mise en place d'ateliers d'échanges sur les pratiques est que la prise de recul vis-à-vis de pratiques professionnelles par l'alternant lui-même contribue à la fois à l'appropriation de compétences professionnelles nouvelles et à la construction de l'identité professionnelle. Ce livre constitue le fruit de cette démarche.

Master GRH – 1^{ère} année - Groupe 1

| | |
|------------|-----------------|
| BEAUCHAMP | Maxime |
| BELLANGER | Manon |
| BEUDAERT | Linda |
| BIGLER | Romane |
| BROCHARD | Axelle |
| CARINCOTTE | Soline |
| CARNA | Lisa |
| CORNILLE | Thomas |
| COUDEL | Pauline |
| DEGRAVE | Alice |
| DELGRANGE | Tiffany |
| DELIENNE | Guillaume |
| DEMAZEUX | Angelique |
| DHO | Alyzee |
| GONTARD | Elise |
| GUISSE | Marie-Madeleine |
| GUMULA | Elsa |
| HUART | Marie |
| JOUNIAUX | Elea |
| LE JEAN | Bertille |
| LECLERE | Arthur |
| MALAS | Quentin |
| MERVEILLE | Aurelie |

| | |
|--------------|-----------|
| MOUTON | Marie |
| POTTIER | Camille |
| PRUVOST | Oscar |
| RAKOTONIRINA | Henintsoa |
| SCHMITT | Alexis |
| SEIFERT | Clarisse |
| SUISSA | Mathilde |
| VANHULLE | Morgane |
| VANNOYE | Noémie |
| VERBRUGGHE | Maurine |
| VITSE | Helena |

Master GRH – 1^{ère} année - Groupe 2

| | |
|-------------------------|----------|
| AAZANI | Zeyneb |
| AIT BELAIDI | Imane |
| BENABDALLAH | Sonia |
| BOUAZID | Mina |
| BOURDIN | Julie |
| BRONQUART | Hugo |
| COQUELET | Julie |
| COTTIGNY | Eloise |
| DE CAUWER | Emma |
| DELEBARRE | Laurine |
| DELEYE | Mathilde |
| DUFOUR | Emma |
| GONTIER | Enzo |
| GROSSE | Marie |
| HASSAINI | Sarah |
| HENNET | Quiterie |
| HEREL | Mathilde |
| HONORE | Alice |
| HUART | Perrine |
| LACHERY | Louise |
| LE SELLIER DE CHEZELLES | Maud |
| LEMAIRE | Lea |
| LEPAGE | Theo |

| | |
|------------|----------|
| LOYWYCK | Emma |
| POTTIEZ | Manon |
| PRUVOST | Salome |
| SAPONE | Lola |
| SILLY | Lucas |
| SOLESME | Lucas |
| STELITANO | Ornella |
| SUBTS | Alix |
| VERBRUGGHE | Alexiane |
| YAHIAOUI | Louisa |

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| ACTE 1 Un peu de théorie _____ | 15 |
| Pourquoi ce livre ? | 16 |
| De la stupidité à la stupidité fonctionnelle..... | 20 |
| La stupidité fonctionnelle, qu'est-ce que c'est ?..... | 29 |
| | |
| ACTE 2 Investigation _____ | 37 |
| Rémunération et recrutement | 38 |
| Manque de communication et gestion du temps de travail . | 40 |
| L'informatique..... | 42 |
| Normes organisationnelles et attitudes des collaborateurs . | 44 |
| Indicateurs sociaux et ligne managériale | 46 |
| Visioconférences et traitement des alternants..... | 48 |
| Évolutions de carrière et dépassements d'horaires | 51 |
| La gestion des contrats de travail | 53 |
| Gestion administrative | 55 |
| Rétention d'informations..... | 57 |
| Défaut de transparence et accompagnement managérial ... | 59 |
| Process et directives | 62 |
| Gestion de carrières et restructurations | 64 |

| | |
|--|----------------|
| Analyse de données et changement d'image | 67 |
| Sur la gestion des contrats | 70 |
| Excès de zèle et réunions improductives | 72 |
| Partage d'idées et recrutement..... | 75 |
| Intégration et envoi d'emails | 77 |
| Cartographie des compétences, bien-être au travail et bureaucratie..... | 79 |
| Formation professionnelle et envoi d'emails | 81 |
| Normes comportementales et rituels | 83 |
| Communication managériale et place des RH | 86 |
| Gestion de paie et recrutement | 88 |
| Niveau de rémunération et discrimination | 90 |
| Entreprise réseau et process RH..... | 92 |
| Procédures ancrées et archaïsmes | 95 |
| Identité professionnelle et normes comportementales..... | 97 |
| Manque de raisonnement et de prise de décision..... | 99 |
| Rapport d'étonnement et incohérences | 102 |
| <i>Bibliographie</i> | 104 |

ACTE 1

Un peu de théorie

Pourquoi ce livre ?

Fabrice Caudron

Je découvre cet e-mail un lundi matin. L'auteur l'a envoyé la veille, un dimanche après-midi. L'objet précise d'emblée le caractère « urgent » de la demande. Joint au message, un tableau Excel que je m'empresse d'ouvrir. C'est un enchaînement de textes et de chiffres sur lesquels je dois me prononcer. Il m'en faut valider le contenu le plus vite possible.

Autre situation, plus ancienne. La réforme européenne des diplômes² nous enjoint de faire disparaître les DESS pour les substituer par des Masters. Nous nous y attendons depuis plusieurs années. Tous les universitaires sont prêts à modifier leurs maquettes pédagogiques. Tout le monde attend les consignes du ministère de l'enseignement et de la recherche.

Après plusieurs mois d'attente, elles n'arrivent que quelques semaines avant la *dead-line* fatidique de dépôt des maquettes. Avant cela, il nous faut procéder à une auto-évaluation, prélude à une évaluation externe, qui n'est elle-même que la première étape d'une longue procédure qui verra la future maquette

² Réforme dite « LMD » pour Licence-Master-Doctorat avec attribution des ETCS pour *European Credit Transfer and Accumulation System*, dans le cadre du processus de Bologne qui vise à harmoniser -ie. standardiser- l'espace européen de l'enseignement supérieur. Une année dans l'enseignement supérieur est validée par l'obtention de 60 crédits équivalent à 1500 à 1800 heures de travail).

« passer » devant toute une série de conseils universitaires chargés d'en valider la cohérence avec la stratégie de l'établissement. Les délais sont très courts. Il nous faut construire un nouveau diplôme et en écrire l'ensemble du syllabus en un temps record. Plusieurs de mes collègues y travaillent littéralement jour et nuit. De mon côté, pour l'année de diplôme dont j'ai la charge, le document final devrait faire entre 100 et 150 pages. Le tout doit être rédigé en quelques jours, en parallèle des cours et des travaux de recherche. Je n'en aurai jamais le temps. Plus précisément, je ne souhaite pas y sacrifier d'autres engagements professionnels et personnels. Je finis par déposer le syllabus dans les temps : la synthèse du programme apparaît dans les premières pages et la moitié du syllabus de cours est écrit. L'autre moitié ? Je n'ai jamais eu le désir d'y passer mes nuits. J'ai donc envoyé le document tel quel. Un peu moins de 100 pages... parmi les milliers qu'ont à lire les élus des différents conseils universitaires et sur lesquels ils ont à se prononcer en quelques jours. Le résultat ? Personne ne s'est jamais aperçu des pages manquantes, malgré les dizaines de relecteurs théoriques.

Dernière situation absurde en date : la nouvelle plateforme pour recruter les étudiants en master 1 à partir de 2023. Cette plateforme mise en place par le gouvernement est censée aider les jeunes aspirants à candidater plus facilement en ayant accès aux informations. Elle doit ouvrir d'ici quelques jours au moment où ces lignes sont écrites. Mais du côté des responsables de formation nous n'avons pas plus d'informations sur comment l'utiliser ni ne savons à quoi elle ressemble. Nous savons juste ce que nous avons mis en critères à rentrer dans la « machine ». Il n'y a plus qu'à espérer que l'outil sera simple d'utilisation et que

tout ce que l'on a mis dans des tableaux demandés par divers services (souvent pour rentrer les mêmes informations) sera bien rentré.

Après une quinzaine d'années à suivre des apprentis en Master Gestion des Ressources Humaines, j'ai une conviction : les aberrations liées aux fonctionnements bureaucratiques ne sont pas l'apanage des institutions publiques. Les entreprises recèlent aussi un magnifique trésor des situations absurdes...

Ainsi, pour structurer cet écrit, sommes-nous partis des situations professionnelles vécues par les étudiants en alternance : près de 70 étudiants du Master GRH de l'IAE Lille ont ainsi été invités à « plancher » sur le sujet de « la stupidité fonctionnelle en entreprise ». La consigne était simple : après avoir dessiné les frontières théoriques de la stupidité fonctionnelle, il s'agissait pour eux d'écrire, en binôme, un article recueillant leurs observations à la lueur de ce concept. Les résultats sont éloquentes : l'urgence, les routines, le mimétisme, la bureaucratisation sont de remarquables sources de stupidité fonctionnelle.

Dans la première partie de cet ouvrage, nous vous proposons de restituer le cadre théorique tel qu'il fut exposé aux étudiants. Dans une deuxième partie, vous aurez le plaisir de découvrir les expériences vécues par nos alternants. Nous avons souhaité anonymiser les articles et ne pas effectuer de retouches autres qu'orthographiques. Ainsi les auteurs n'en sont pas connus (en dehors de la dimension collective de leur contribution) et les noms des entreprises ne sont pas évoqués. Plusieurs situations

sont redondantes : nous les avons gardées en ce qu'elles témoignent de leur fréquence dans les entreprises. Vous constaterez enfin que d'un chapitre à l'autre, les styles peuvent être très différents. Nous avons souhaité éviter une trop grande homogénéisation des écrits afin de respecter le style d'écriture des étudiants et de rendre la lecture des articles plus dynamique. Les constats peuvent parfois secouer... aussi nous faudra-t-il un peu d'humour et de légèreté pour regarder en face nos propres fonctionnements.

Bonne lecture !

De la stupidité à la stupidité fonctionnelle

Lidwine Maizeray

Pour mieux comprendre ce que peut être la stupidité fonctionnelle en entreprise, voici un petit détour par la « stupidité » en elle-même...

La stupidité fait déjà partie intégrante de notre quotidien et dépasse largement le cadre des organisations. A qui n'est-il jamais arrivé de s'exclamer ? : « Mais qu'est-ce que je suis stupide ! » ou sa variante moins politiquement correcte « mais quel con je peux faire ! », en se rendant compte que l'on s'est trompé et que l'on a mal jaugé une situation de la vie courante comme, par exemple, en accordant un peu trop vite notre confiance à un ou une inconnue.

Il n'est d'ailleurs pas rare que des personnes au demeurant fort érudites fassent preuve de beaucoup de stupidité et ne sachent pas mettre en application leurs connaissances dûment acquises dans certaines situations et transposées dans des univers hors de leur routine. Parfois même, sous couvert d'érudition ces mêmes personnes jugent qu'elles sont les plus aptes à résoudre un problème et ne font qu'enliser la situation en faisant montre de stupidité patentée.

Par exemple, sur les réseaux sociaux il est possible de voir des vidéos montrant des « soi-disant » astuces passant par des

stratagèmes compliqués pour résoudre des situations simples alors que le bon sens nécessite juste d'utiliser parfois une main plutôt qu'un gadget (cf. les vidéos de l'humoriste Kahby Lame visant à dénoncer cette stupidité en question).

Pour mieux cerner la stupidité, à laquelle tout un chacun peut être soumis un jour, un petit détour par la philosophie kantienne peut s'avérer utile. Dans la *Critique de la Raison Pure* en introduction sur le jugement transcendantal en général, Kant de dire :

« Le manque de jugement est proprement ce que l'on appelle stupidité, et à ce vice il n'y a pas de remède. Une tête obtuse ou bornée en laquelle il ne manque que le degré d'entendement convenable et de concepts qui lui soient propres, peu fort bien arriver par l'instruction jusqu'à l'érudition. Mais, comme alors, le plus souvent, ce défaut (secunda Petri) accompagne aussi l'autre, il n'est pas rare de trouver des hommes très instruits qui laissent incessamment apercevoir dans l'usage qu'ils font de leur science ce vice irrémédiable ».

Les hommes ne peuvent faire autrement que juger et ne peuvent s'empêcher de le faire, y compris, sur des sujets qu'ils ne maîtrisent pas. Un jugement peut s'avérer vrai ou faux dans le sens où il peut être conforme à la réalité ou pas et il peut être également de plusieurs ordres (analytique, universel, particulier, affirmatif, négatif, subjectif, ...).

Ainsi Kant donne l'exemple de médecins, de juges ou hommes d'Etat qui ont un entendement, c'est-à-dire un pouvoir des règles

et la tête remplie de ces dernières, mais qui dans leur mise en application, peuvent se tromper et faire erreur de manière fort stupide. **Pourquoi, alors, faisons-nous erreur même en étant savant ?**

Probablement parce que nous refusons de reconnaître que nous ne pouvons pas tout connaître. Lorsque nous nous obstinons à continuer d'évaluer telle situation, tel phénomène, tel sujet (soit par vanité, soit parce que nous n'avons pas prêté attention à des informations ou détails utiles pouvant venir modifier nos connaissances) nous nous engouffrons, dès lors, dans la voie de la stupidité.

Nous devenons, au sens étymologique même latin du terme, insensibles et donc, de fait, incapables même de nous rendre compte réellement que nous sommes dans l'erreur et idiots. Mais alors lorsque nous commençons à dire que nous sommes stupides, est-ce à dire qu'il y a une voie de « guérison » possible ? Pouvons-nous croire qu'une échappatoire est possible à la stupidité et, contrairement à ce que Kant énonce, y aurait-il un remède à la stupidité ? Si remède il y a, quel peut-il être ?

Une voie évoquée par Condorcet nous fournit une première réponse, celle de l'instruction. Dans son *Rapport et projet de décret sur l'organisation générale de l'instruction publique* présentés à l'Assemblée nationale au nom du Comité d'instruction publique *faisant écho aux idées libéralistes de Smith*, il énonce donc que

« *l'instruction est le seul remède de ce mal, d'autant plus dangereux dans un État, que les lois y ont établi plus d'égalité* » (Condorcet, 1792, p. 78).

Smith avait établi que « *le peuple était exposé à contracter cette stupidité naturelle aux hommes bornés à un petit nombre d'idées d'un même genre* ». Autrement dit, en repoussant sans cesse les limites de nos connaissances et en cherchant à dépasser celles déjà acquises, en les remettant en cause, nous serions aptes à ne pas sombrer dans la stupidité et nous en avons la capacité car nous sommes des êtres d'entendement. Le souci, c'est que nous nous rendons bien compte que malgré l'instauration d'une instruction obligatoire (du moins en France³), nous continuons à avoir des gens stupides autour de nous, voire même nous pouvons parfois nous inclure dans le lot également.

Les exemples donnés en introduction démontrent bien que même les lieux dédiés à l'instruction et censés lutter contre la stupidité n'échappent pas à cette dernière. Mais pourquoi ? Qu'est-ce qui nous pousse à faire preuve de stupidité malgré nous ?

Des explications se retrouvent peut-être dans les mécanismes mis au jour par la psychologie sociale. Parmi les nombreuses théories de la psychologie sociale, nous pouvons retenir trois d'entre elles : notre besoin d'appartenance à un groupe, la pression sociale, et notre propension à nous soumettre aveuglément à l'autorité.

³ Si l'instruction est obligatoire en France depuis les lois Ferry, la loi dite « Séparatisme » du 24 août 2021 transforme le régime de l'instruction obligatoire à partir de l'âge de 6 ans en régime de scolarisation obligatoire à partir de 3 ans, supprimant ainsi la liberté d'instruction au profit d'un régime d'autorisation restreignant fortement la possibilité d'instruire en famille ou dans le cadre d'écoles privées hors contrat.

- 1. Le besoin d'appartenance à un groupe** est l'une des premières explications possibles au fondement de la stupidité. En effet, en tant qu'individu nous éprouvons ce besoin irrémédiable d'à la fois affirmer notre identité et de chercher à l'affirmer par le prisme d'une appartenance à un groupe de référence *a minima* :

« L'identité sociale d'un individu est liée à la connaissance de son appartenance à certains groupes et à la signification émotionnelle et évaluative qui résulte de cette appartenance. » (Tajfel, 1972)

Pour être reconnu comme membre à part entière du groupe auquel l'individu se réfère, il doit en adopter les codes et les normes sous peine d'en être exclu et de ne pas y appartenir. De ce fait, il est possible d'imaginer que plusieurs chemins vers la stupidité s'ouvrent face à un tel besoin d'appartenance qui sera plus ou moins fort selon les individus et la signification qu'ils lui donnent.

Premièrement la non remise en cause des normes et codes du groupe va faire que l'individu va persévérer dans l'application de règles et normes qui ne sont pas forcément les meilleures et même s'il a connaissance que ces normes et ces règles ne sont pas forcément les meilleures à suivre. Par souci d'appartenance à un groupe donné, l'individu va donc suspendre son jugement et s'en remettre aveuglément à celui des autres et plus précisément ceux qui font partie de son groupe ou celui auquel il rêve d'appartenir.

Transposé dans le monde de l'organisation, ce souci d'appartenance est d'ailleurs construit dès l'*Onboarding* des collaborateurs, par le prisme de journées d'intégration visant une socialisation organisationnelle et surtout visant à une acculturation aux règles et normes en vigueur de l'organisation qui serait le groupe de référence à retenir. Ainsi un tel souci d'appartenance peut conduire l'individu vers des actions stupides voire même à créer des règles stupides.

C'est la deuxième voie empruntée par les individus qui, par besoin d'appartenance à un groupe, vont faire l'erreur de construire eux-mêmes des règles et normes stupides ou les relayer auprès des autres membres d'un même groupe. Cette voie-là occasionne très souvent des dérives éthiques voire même morales sous couvert de mettre en œuvre des règles censées être bonnes pour l'ensemble des membres du groupe. Par exemple, c'est ce qui se passe dans les dérives sectaires ou lorsqu'un individu ne questionne plus les conséquences concrètes de ses actes sous prétexte d'être du bon côté, d'être le « bon » face au « méchant ».

Cette deuxième voie conduit plus particulièrement vers la deuxième explication à l'origine de la stupidité du point de vue de la psychologie sociale, à savoir la pression sociale ou influence sociale.

- 2. La pression sociale ou influence sociale constitue un deuxième facteur explicatif possible à notre persévérance dans la stupidité.**

Un individu peut faire sien un jugement qui sera totalement contraire au bon sens et ce sans qu'à la clef il n'y ait une récompense ou une punition. Les travaux d'Asch ont ainsi démontré comment la présence d'autrui et plus précisément d'une majorité pouvait influencer l'individu dans sa prise de décision en dépit du bon sens. L'expérience consistait à faire croire aux individus « naïfs » soumis à l'expérience qu'ils participaient à un test visuel. Ils devaient évaluer sur 18 fois si une ligne était identique à une ligne étalon. A chaque fois il y avait 18 évaluations comportant 12 fois une réponse erronée apportée par les comparses de l'expérimentateur et 6 fois la bonne réponse. Dans tous les cas ils devaient répondre en avant dernier.

Cette expérience a permis de comprendre que sous l'influence d'une majorité, le pourcentage d'erreurs des sujets naïfs augmentait significativement alors que s'ils n'avaient pas été influencés par les erreurs volontaires des comparses de l'expérimentateurs ils auraient donné la bonne réponse.

Cette propension à se conformer aux normes d'un groupe explique donc en grande partie pourquoi dans certaines entreprises des salariés acceptent de commettre des actes qu'ils réprouvent pourtant à titre individuel comme l'illustre, par exemple, le film *Corporate* de Nicolas Silhol.

Dans ce film, « être corporate » signifie ne pas remettre en cause les stratégies et politiques mises en place par l'organisation, même lorsqu'il s'agit de détourner un outil RH comme la mobilité interne à des fins peu morales. Mais pourquoi accepter de se

conformer aussi aisément face aux règles adoptées par autrui en dehors de l'explication de notre souhait d'appartenance à un groupe ? Tout simplement parce que nous conférons à ces règles une autorité naturelle. De ce fait, notre aptitude à nous conformer et à nous soumettre à l'autorité est le troisième facteur explicatif de notre stupidité. Qu'il s'agisse de l'autorité véhiculée par une majorité ou par notre hiérarchie ou de la part de quelqu'un de reconnu comme détenteur de savoir par exemple, à chaque fois nous nous engageons un plus vers la stupidité.

3. **La soumission à l'autorité** nous place dans un état agentique similaire à celui des individus soumis à l'expérience de Milgram.

Cette expérience connue visait à déterminer le degré d'obéissance d'un individu face à une autorité jugée légitime. Même lorsque le processus de soumission à l'autorité induit des actions pouvant poser problème à la conscience des individus, ils continuent et persévèrent et font donc montre de stupidité.

Mais pourquoi obéissons-nous aveuglément si c'est stupide de la faire ? Parce que nous sommes habitués à obéir depuis notre plus tendre enfance (en famille ou à l'école) et avons appris à ne pas remettre en cause l'autorité à laquelle nous avons été habitués à nous soumettre par système de récompenses et punitions. Si bien qu'une fois arrivés à l'âge adulte, et ce sans qu'il y ait forcément punitions ou récompenses explicitement évoquées, nous continuons à obéir à toute personne ou groupe qui nous apparaissent comme dépositaires d'une certaine autorité : parents, professeurs, managers, ...

Cette soumission à l'autorité nous conduit non seulement vers la stupidité et nous fait persister dans l'erreur, mais peut très vite nous faire basculer vers la faute au sens de la transgression d'une loi morale et plus simplement comme une simple erreur. Sous couvert de déresponsabilisation, puisqu'en obéissant à la règle édictée par la hiérarchie ou un groupe majoritaire, on passe d'une simple erreur commise contre son gré à quelque chose qui relève d'un choix délibéré.

Ainsi à partir du moment où ne prenons conscience que nous sommes peut-être dans l'erreur, mais où nous choisissons de maintenir notre jugement dans la direction prise alors nous ne pouvons plus être excusés si nos actes sont répréhensibles et « mauvais ». Si une erreur peut être rattrapée plus ou moins aisément, il est beaucoup plus difficile d'assumer nos fautes et répondre de nos actes, c'est-à-dire en assumer la pleine et entière responsabilité. De l'erreur stupide et involontaire à la faute volontaire il n'y a qu'un pas. Et c'est dans cet écart que la stupidité en contexte organisationnel, appelée stupidité fonctionnelle peut être caractérisée, oscillant entre simple erreur humaine ou persistance dans l'erreur causant des dommages parfois irréversibles voire même la ruine programmée même des organisations.

La stupidité naturellement présente dans la vie de tous les jours dépassent les frontières et s'invite très souvent en organisation. Mais sous quelles formes et surtout comment peut-elle être caractérisée ?

La stupidité fonctionnelle, qu'est-ce que c'est ?

Fabrice Caudron⁴

« *J'ai l'impression de travailler toujours plus pour faire la même chose qu'avant* ». C'est en ces termes qu'une RRH exprimait son désarroi d'avoir toujours plus à faire sans pour autant être en capacité de faire avancer les projets les plus importants. Le temps manque pour penser et réfléchir, conditions indispensables à la projection dans le temps long. Dès lors c'est la « stupidité fonctionnelle » (SF) qui guette (traduction de « *functional stupidity* » dans les travaux de Mats Alvesson et d'André Spicer).

Définie rapidement, la SF est un processus organisationnel qui privilégie l'efficacité immédiate et la réponse rapide aux directives. Ce processus a un impact direct sur les capacités cognitives individuelles : nous ne réfléchissons plus. C'est l'incapacité et/ou la réticence à utiliser nos capacités cognitives et réflexives autrement que de manière étroite et circonscrite aux

⁴ Le texte qui suit constitue une version prolongée d'un article publié dans le MagRH : Caudron F. (2023), « Vous travaillez trop ? La stupidité fonctionnelle vous guette ! », MagRH, n°21, mars, 163-166.

limites des actes techniques. Vous faites preuve de stupidité fonctionnelle parce que votre organisation vous mobilise comme une ressource productive en négligeant vos capacités intellectuelles ; vous êtes aussi, dans une certaine mesure, complice de la situation.

Les symptômes de la stupidité fonctionnelle

Êtes-vous concerné par la SF ? Concrètement, les symptômes de la stupidité fonctionnelle relèvent d'un manque de réflexivité, d'une myopie intellectuelle et d'une l'absence de sens à l'action. Votre ennemi c'est l'urgence permanente.

1. *L'absence de réflexivité : « je n'ai plus le temps de réfléchir »*

Dans son livre « *Accélération* », Harmut Rosa porte une critique sociale du temps tel que nous le vivons subjectivement. L'accélération du temps constitue ainsi une caractéristique majeure de notre modernité. Ce n'est pas uniquement d'une accélération technique dont il s'agit avec les nouveaux moyens de communication mais aussi d'une accélération sociale : le rythme de vie devient source de stress et raréfie le temps disponible. Au travail, l'absence de moments de pause, d'introspection, de lecture, de dialogue (dia-logos : la confrontation de logiques et de discours multiples), etc. nous rend plus difficile l'exercice de notre réflexivité⁵.

⁵ La réflexivité, définie sommairement, correspond à une prise de recul, de hauteur, sur une situation professionnelle vécue. Après le temps de

Cette fuite en avant décrite par Rosa nous fait vivre le paradoxe de la Reine Rouge de Lewis Carroll. Ainsi Alice constate-t-elle qu'une fois passé le miroir, elle n'avance plus. Et la Reine Rouge de lui répondre : « *Ici, vous voyez, il faut courir le plus vite possible pour rester au même endroit. Si vous voulez aller ailleurs, il vous faut courir encore deux fois plus vite !* ».

Quand prenons-nous le temps de réfléchir, de questionner ce que l'on est en train de faire ? La lecture de cet article en fait partie mais de combien de temps disposerez-vous ensuite pour méditer aux implications de ce qu'il contient et mettre en œuvre les changements qu'il induit ?

2. *La myopie intellectuelle : « c'est comme ça »*

Deuxième symptôme de la SF : la myopie intellectuelle. Du point de vue médical, la myopie est un défaut de réfraction. Les objets proches apparaissent nets tandis que les objets distants apparaissent très flous. On vous demande de remplir pour la énième fois un tableur dont le nom pourrait être « *tourdebabel.xlsx* » ? Vous le faites parce qu'on vous le demande. La myopie intellectuelle a ceci de confortable qu'elle évite de se demander si ce que l'on fait doit être fait.... Face à l'urgence, face

l'expérience, vient le temps du « pas de côté » pour mieux comprendre ce qui s'est passé. Cette réflexivité peut prendre la forme d'un temps de réflexion, d'un RETEX plus formel, d'un bilan avec des collègues ou d'une lecture qui permet d'éclairer ce qu'on a vécu.

aux tabous, face aux conventions ou à la charge de travail, vous avez cessé de vous poser la question : « pourquoi ? ».

3. *L'absence de sens à l'action : « je ne sais pas à quoi ça sert mais je le fais quand même »*

Le raisonnement conséquentialiste n'est pas l'apanage des philosophes adeptes de théories éthiques téléologiques. Voilà une phrase qui symbolise la SF des chercheurs : tenir des propos abscons, par réflexe, au point de n'en plus comprendre ce qu'ils signifient.

Adopter un raisonnement conséquentialiste revient à s'interroger sur les résultats concrets de nos actes : « une action moralement juste est une action dont les conséquences sont bonnes ». Ou -au moins- pas trop mauvaises. Dans notre quotidien, il existe des situations où nous l'adoptons « naturellement » ; c'est le cas lorsque nous choisissons un établissement pour nos enfants en nous interrogeant sur les méthodes pédagogiques et les débouchés par exemple. A d'autres moments, nous évitons de regarder de trop près les conséquences de nos actes ; ainsi en va-t-il de l'achat de notre dernier GSM pour lequel nous nous moquons de connaître les drames humains et environnementaux liés à ses composants issus de l'extraction du cobalt ou du coltan. Le martyr de la République Démocratique du Congo reste hors de notre champ de vision.

Les fonctions RH sont également soumises à ces aléas de la conscience où il faut savoir parfois nier l'évidence de la nocivité

d'une action en fermant les yeux ou en trouvant des justifications alambiquées. Si l'on y ajoute les injonctions paradoxales qui prescrivent de ne pas faire ce que l'on doit faire (et vice-versa), l'évaluation des conséquences de l'action devient difficile. Il devient alors tentant de se réfugier dans le confort de l'adiaphorisation : reléguer la conscience morale aussi loin que possible et ne plus s'investir émotionnellement ; soit perdre le sens de nos actes, un phénomène bureaucratique répandu.

Les causes de la stupidité fonctionnelle

Dans un travail de 2018, à partir d'une étude sur les « régimes de travail excessifs », Mats Alvesson et Katja Einola proposent une série de causes possibles de la SF. Ce sont autant de points de vigilance qui s'appliquent aux individus ou aux organisations :

1. *La motivation intrinsèque* (« je suis drogué à l'urgence permanente »). Il faut une certaine attirance pour les dead-lines impossibles à tenir et les « charrettes » pour tomber dans le piège de la SF.
2. *La motivation extrinsèque* (« je veux devenir DRH à 30 ans »). L'ambition professionnelle construite dans le cadre familial, stimulée par la méritocratie scolaire ou cajolée par la culture des *business schools*, créent des attentes jamais assouvies en termes d'accomplissement personnel, de réputation professionnelle, de narcissisme ou d'estime de soi.
3. *Les normes de l'organisation* (« ici, on répond à tous nos e-mails dans les 2 heures et on répond toujours au téléphone »). Il est difficile pour un individu isolé de ne pas suivre les normes d'une organisation en tant qu'institution prescriptrice de comportements. Notre appétence pour l'uniformité de groupe nous incite à adopter des normes comportementales qui, de l'extérieur, peuvent paraître complètement absurdes ou aliénantes.

4. *Le principe de réciprocité* (« je ne peux quitter le travail à 18h quand je vois que des collègues sont partis pour travailler toute la nuit »). Depuis Gouldner (1960) ou Mauss (1925), on sait que le principe de réciprocité et la logique du don/contre-don sont universels !

5. *L'identité personnelle* (« je suis une voiture de course, les grands comptes sont pour moi »). L'image de soi, dès lors qu'elle est conditionnée par une satisfaction strictement utilitariste (ie. matérialiste) des besoins constitue un moteur majeur de la SF.

Sortir de la stupidité fonctionnelle

La SF nous concerne tous, à des degrés divers. Nul doute qu'à ce stade vous entrevoyez quelques solutions pour en sortir. Mais comme l'écrivait Paul Watzlawick, s'il est difficile de savoir « comment être heureux », les recettes du malheur sont bien connues. Les conscientiser c'est peut-être, par contraste, s'en prémunir.

Voici quelques idées pour développer votre SF :

- Surtout ne sollicitez jamais directement votre patron, n'allez jamais au-dessus de votre n+1 et respectez la ligne hiérarchique.
- Vous ne servez à rien dans une réunion interminable ? Restez.

- Ne dites jamais le contraire de ce que pense votre boss, même s'il émet le souhait d'avoir des opinions divergentes.
- Votre dirigeant souhaite que vous abandonniez quelque chose que vous jugez important ? Obéissez et abandonnez.
- Anticipez tous les besoins de votre patron en imaginant tout ce qui pourrait le satisfaire.
- Votre travail vous oblige à transmettre une information importante à votre chef mais vous savez que vous allez vraiment le contrarier. Ne dites rien.

ACTE 2

Investigation

Rémunération et recrutement

Au sein de nos organisations, nous avons pu identifier la stupidité fonctionnelle à travers diverses situations rencontrées au quotidien, en portant un regard critique face à celles-ci, tout en sachant que les personnes faisant preuve de stupidité fonctionnelle ne s'en rendent pas forcément compte. C'est une question d'appréciation personnelle. Nos entreprises sont similaires : de grands groupes du secteur public en pleine transition vers le secteur privé, avec des agents de la fonction publique et des contractuels dépendant du droit privé.

Au sein de l'organisation A, les politiques de rémunération diffèrent en fonction du statut privé/public. Les employés du cadre permanent ont une évolution salariale spécifique qui leur permet d'évoluer tout au long de leur carrière, tandis que les contractuels sont payés par une enveloppe annuelle répartie selon le bon vouloir du manager. Ainsi, un contractuel peut avoir la même fiche de poste qu'un statutaire, avec la même ancienneté mais avec un salaire nettement plus faible car leur politique de rémunération n'est pas la même. Les salariés ne se posent pas de question car c'est ainsi, ils font preuve d'une absence de réflexivité car les normes organisationnelles influent sur leur stupidité fonctionnelle. Autre exemple : l'entreprise propose à ses salariés de participer à des journées solidaires. Certains y vont en suivant les autres, car ils ont la motivation extrinsèque de reconnaissance sociale de leurs engagements, mais ne sont pas forcément engagés dans la cause défendue.

Au sein de l'organisation B, les décisions concernant les politiques de recrutement, notamment des classes d'alternance, émanant du siège sont souvent audacieuses et ne tiennent compte des effets à long terme, ou sans réflexion suffisante. Les établissements secondaires sont peu sollicités dans le processus de décision. Or il s'agit du terrain. Les objectifs quantitatifs étant difficiles à atteindre à court terme, nous avons constaté que la pression exercée pour les atteindre peut conduire les équipes à prendre des raccourcis et à négliger les processus de réflexion et de décision appropriés.

En outre, nous avons constaté que la hiérarchie et les politiques de l'entreprise en termes d'objectif peuvent souvent être rigides et inflexibles, ce qui empêche les équipes de s'adapter rapidement au changement et de prendre des initiatives selon leur expertise. Nous pouvons observer une perte d'innovation entraînée par ces feuilles de routes, de même qu'un manque de motivation et de satisfaction au travail.

Il est nécessaire d'identifier les comportements émanant de stupidité fonctionnelle et ses causes afin de maintenir la qualité de vie au travail et la performance des équipes.

Manque de communication et gestion du temps de travail

Au sein d'une organisation, l'individu se soumet au phénomène de stupidité fonctionnelle lorsqu'il exécute ce que l'on attend de lui sans aucun esprit critique ni réflexion. Ce genre de situation bloque l'intelligence mais apporte aussi des obstacles à la communication. En effet, les collaborateurs pourraient avoir tendance à prôner un discours positif au détriment de leurs avis négatifs ou différents aspects critiques. Les salariés ne questionnent pas et travaillent de manière plus efficace en apparence.

Nous avons pu observer au sein d'un groupe industriel une situation de stupidité fonctionnelle par un manque de justification de la part de la direction. Au cours d'un important projet de transformation d'un des sites de production, les équipes ont été informées de manière concise et directe. En réaction à cela, les managers n'ont pas posé de questions et se sont lancés dans l'exécution de leurs différentes missions. Le côté opérationnel du projet s'est déroulé de manière efficace.

Cependant les collaborateurs ont dû faire face à des situations d'incompréhension et de conflit liés à un manque de communication et de justification. Il en est de même pour les ouvriers qui ont appliqué les nouveaux processus de fabrication en les intégrant dans leur routine de travail sans se soucier du fait

que ces nouveautés pouvaient être en discordance avec les valeurs de l'entreprise. Néanmoins, l'application de ces nouveaux gestes routiniers a permis de développer de bons rapports entre les employés.

Dans le cadre d'un groupe français de textile pour enfants, déployé à l'international, la présence d'une certaine stupidité fonctionnelle dans la gestion des ressources humaines a été illustrée par le manque de réflexivité à propos de l'organisation du temps de travail. L'évolution des nouvelles technologies et l'apparition de logiciels plus performants n'ont pas servi à pousser l'entreprise à mettre en place un plan d'action et des moyens efficaces pour gérer le temps de chaque collaborateur. A défaut d'une transformation digitale réussie dans l'ensemble des branches du groupe, la gestion du temps de travail en logistique n'a pas évolué. Les collaborateurs continuent sans chercher de meilleures alternatives, à se contenter d'un processus dépassé, en omettant de remonter une analyse critique de ces procédures à la direction.

La stupidité fonctionnelle est multicausale ; une des clés essentielles pour la limiter est la communication. En effet, avoir la capacité de savoir exprimer son opinion, prendre du recul, avoir un sens de l'autocritique, recevoir des avis extérieurs et s'en servir pour sans cesse se renouveler est le plus grand frein au développement de celle-ci. Alors privilégier les temps d'échange et de débats au sein de vos entreprises !

L'informatique...

Dans une entreprise où j'ai travaillé en alternance, je m'occupais des contrats de travail et de l'intégration des nouveaux collaborateurs. À chaque nouvelle embauche, je recevais un appel du manager me disant que la session informatique de son nouvel embauché n'était pas prête. Cependant, dès que je connaissais la date d'embauche d'un collaborateur, j'avertissais immédiatement le service informatique pour qu'il ouvre le plus rapidement possible sa session informatique ou du moins qu'elle soit prête le jour de son embauche.

Certains nouveaux collaborateurs attendaient plus de huit jours l'ouverture de leur session informatique. J'ai donc demandé à mes collègues pourquoi la session informatique n'est jamais disponible le jour de l'embauche, on m'a simplement répondu « ça a toujours été comme ça, ça fait 10 ans ». Personne ne s'est jamais interrogé sur ce problème, il avait tout simplement conscience et l'habitude que ce problème existe.

Après plusieurs appels des managers m'avertissant toujours du même problème, j'ai soumis à ma responsable de faire une réunion avec le service informatique.

Cette réunion avait pour but de comprendre les procédures du service informatique relatives à une ouverture de session et pour le service informatique de comprendre nos procédures relatives à l'embauche d'un nouveau collaborateur.

Au cours de cette réunion nous avons pu découvrir qu'effectivement le délai imposé à l'ouverture de session informatique et l'information envoyée concernant la date d'arrivée d'un nouveau collaborateur n'étaient pas compatibles.

Nous avons également défini ensemble, le service informatique et le service ressources humaines, une nouvelle procédure pour qu'un nouveau collaborateur ait une session informatique le jour de son arrivée.

Après cette réunion, nous n'avons plus jamais eu de problème lié à l'ouverture de session informatique. Cette réunion a permis au service ressources humaines et au service informatique de communiquer, et de pallier le fait que c'est une habitude et que c'est juste « comme ça ».

Normes organisationnelles et attitudes des collaborateurs

La stupidité fonctionnelle renvoie à l'absence de réflexion et au refus d'utiliser ses capacités intellectuelles parce que l'entreprise ne pousse pas ses employés à se poser des questions difficiles. Actuellement, on se rend compte que la stupidité fonctionnelle est un acte de plus en plus présent au sein des organisations. Nous avons pu constater au moins un exemple dans chacune de nos entreprises.

Le premier exemple concerne un cabinet de recrutement. Au sein de ce cabinet, on observe de la stupidité fonctionnelle vis-à-vis des normes organisationnelles. Chaque collaborateur a un portefeuille de clients et plusieurs jobs à pourvoir. Le but est de pourvoir le plus de poste possible pour déclencher une bonne variable. De ce fait, à chaque fois qu'un collaborateur reçoit un mail ou un appel d'un client, il arrête ce qu'il fait et répond instantanément. Il pense gagner du temps et pouvoir avoir des informations importantes. Cependant cela entraîne une désorganisation. A la fin de la journée, la to do list n'est jamais réalisée entièrement. Être coupé sans arrêt déconcentre et diminue la productivité.

Le deuxième exemple concerne plusieurs entreprises. On y observe une stupidité fonctionnelle concernant l'attitude des collaborateurs en fin de journée. Certains collaborateurs ne

partiront jamais avant leur manager ou attendront que leur manager leur dise qu'ils peuvent partir. Ils ne se sentent pas légitimes de partir alors qu'ils ont fait leurs heures et fini leur travail. Les collaborateurs vont donc prendre plus de temps pour effectuer une mission pour attendre le départ du manager ou même attendre sans activité devant leur ordinateur. Cette attitude est stupide et elle entraîne de la non-productivité et un temps de présence des collaborateurs inutile. Rester plus longtemps ne sert pas si le travail est terminé.

Le troisième exemple concerne la non prise en compte des réelles capacités des collaborateurs. Cette situation de stupidité fonctionnelle est présente dans toute entreprise. Par exemple, nous avons pu constater le recrutement d'un chef de projet expérimenté. Ce chef de projet devait réaliser et développer un projet dans l'entreprise. La créativité et l'innovation sont les mots d'ordre pour y parvenir. Cependant, l'entreprise ne lui accordait aucune autorisation pour chacune de ses propositions innovantes. Pour garder son poste, il s'est conformé aux simples envies de l'entreprise. Il a essayé de faire passer ses idées sans y parvenir et s'est résigné à suivre bêtement les attentes de l'entreprise.

A travers nos entreprises et nos expériences professionnelles, on s'est rendu compte que la stupidité fonctionnelle était très présente. Ce sont des comportements difficiles à contrer.

Indicateurs sociaux et ligne managériale

La stupidité fonctionnelle prend aujourd'hui de plus en plus de place dans les organisations. Elle peut être perçue comme vecteur de productivité sous certains aspects, mais aussi comme frein à la performance. Du point de vue de certaines entreprises, la Direction émet certaines demandes quant au calcul et à l'affichage de données liées aux indicateurs de performance. Ces données ont pour but d'être discutées lors de réunions.

Or aujourd'hui ces indicateurs sont seulement affichés pour la présentation des chiffres, mais la direction n'émet pas réellement de propositions ou de questionnements sur le sujet. Cet exemple relève simplement du mimétisme de certaines pratiques qui peuvent exister dans les entreprises. Ici la Direction montre son intérêt pour l'analyse d'indicateurs sociaux, mais n'est pas en capacité de proposer une réflexion sur ces indicateurs afin de les faire évoluer. Nous pouvons retrouver ce phénomène dans plusieurs entreprises, comme c'est le cas dans une petite PME, où aujourd'hui, les représentants du personnel ne challengent plus la Direction. Prenons l'exemple des réunions mensuelles du CSE dans cette PME. Les questions posées ne relèvent pas d'une réflexion, mais de simples faits observés ; ainsi certaines interrogations lors de ces réunions tournent autour du changement de la machine à café ou de nuisances sonores dans les open-spaces.

Ce manque de réflexivité de la part des représentants du personnel ne permet donc pas d'évolutions sociales au sein de l'organisation.

Par ailleurs, la stupidité fonctionnelle affecte aussi les lignes managériales. Dans de grands groupes industriels, nous pouvons observer que certains collaborateurs ont un sentiment de combativité envers d'autres sur des sujets tels que la meilleure performance d'équipes ou encore qui aura le meilleur salaire. Ce sentiment de combat afin d'être apprécié par son manager passe d'abord au détriment de l'entraide.

Dans une PME, c'est la difficulté de justification face à un choix qui est remarquée au niveau managérial. C'est notamment le cas concernant les besoins en recrutement. En effet, les besoins en recrutement transmis au service RH sont pour certains basés sur un simple ressenti.

Parfois, les managers peinent à expliquer ce besoin avec des indicateurs précis ; il s'agit principalement de managers qui occupent un poste de management depuis plusieurs années et ont la sensation de ne plus avoir besoins de faire leurs preuves ou de justifier leur choix.

Visioconférences et traitement des alternants

Bon nombre de réunions en visioconférence sont organisées mettant tous les participants en obligatoire sans pour autant qu'ils soient les principaux concernés par le sujet. Le fait de rejoindre la réunion de manière quasi automatique afin de faire acte de présence pour que notre nom s'affiche dans les participants devient alors un véritable problème, a fortiori depuis la crise du Covid.

Il y a une absence de réflexivité car les personnes acceptent ces invitations sans pour autant voir leur réel intérêt à y participer. Cela amène au fait de ne pas demander des justifications concernant l'objet de l'invitation. Il y a des conséquences non envisagées telles que la productivité des collaborateurs. Les personnes participent à ces réunions sans réellement y participer : généralement, elles font autres choses en parallèle. Dès lors, nous pouvons en déduire une problématique liée à des normes organisationnelles implicites.

Tout autre sujet : nous constatons une inégalité de traitement à l'égard des alternants. Suite à la signature d'un accord télétravail leur permettant d'y avoir accès, certains managers dérogent à la règle et leur refusent catégoriquement le télétravail. Nous constatons une absence de réflexivité car ces managers se cantonnent aux pratiques qui étaient déjà en place depuis des

décennies au sein de leur service, soit le présentiel obligatoire pour les alternants. Ils ne remettent pas en question les pratiques et ne sont pas ouverts aux changements.

Il y a une absence de justification car le refus n'est pas motivé : "Nous avons toujours fonctionné de cette manière, c'est comme ça et pas autrement". Ces managers n'envisagent pas les conséquences de leurs choix. Parfois, l'alternant se retrouve seul au bureau sans personne pour l'accompagner. Il y a un problème d'identité des managers vis-à-vis des alternants. Cela a un impact psychologique sur leur bien-être leur mettant en défaveur par rapport aux autres services de l'entreprise. Ceci amène à des situations de "quiet quitting" où ils se contentent de ne faire plus que le strict minimum. Cela impactera l'entreprise via un manque de créativité, d'innovation et de développement. Nous remarquons des problèmes de normes organisationnelles dans nos entreprises. Les salariés quel que soit leur rôle dans l'entreprise, doivent constamment faire vérifier par leurs supérieurs l'ensemble de leurs tâches et décisions, y compris celles s'avérant peu importantes. Ainsi, l'ensemble des supérieurs, même peu concernés par la décision et/ou le travail de la personne doit donner leur aval. Cette obligation de vérification permanente pour chaque tâche a des conséquences sur l'entreprise et les salariés.

En effet, ce mécanisme peut bloquer l'avancement de certains dossiers, accroître la charge de travail des supérieurs et est susceptible de générer un sentiment de dévalorisation ou encore de manque de reconnaissance des compétences des salariés.

Évolutions de carrière et dépassements d'horaires

Ayant un regard neuf sur le monde du travail, nous remarquons peut-être plus facilement que les autres, des stupidités fonctionnelles dans les organisations. Nous pouvons la définir comme un comportement absurde, conséquence d'un contexte de travail réglementé par des normes formelles et informelles.

Nous pouvons citer comme exemple de stupidité fonctionnelle, le fait qu'une entreprise valorise très largement l'évolution de carrière des salariés permanents au détriment de certains temporaires, parfois, largement plus compétents sur un poste. En effet, nous pouvons citer une situation dans laquelle un RRH décide de ne pas embaucher un CDD de 6 mois après qu'il ait réalisé une alternance de deux ans uniquement, car la politique de l'entreprise consiste à favoriser la mobilité des salariés internes et ce bien qu'une personne externe soit plus compétente pour occuper le poste. Ainsi, ici, le RRH ne fait plus usage de sa capacité à réfléchir afin de sélectionner le profil qui correspondra le mieux au poste, mais se contente d'appliquer les règles incohérentes de l'entreprise.

Autre exemple de stupidité fonctionnelle, les dépassements d'horaires. Effectivement, dans certains cas d'entreprise, il est ancré dans l'esprit des employés de dépasser leurs horaires de travail, de terminer leur journée plus tard sans recevoir de

rémunération supplémentaire. En effet, lorsqu'un individu arrive dans une entreprise qui fonctionne de cette manière, qu'il voit ses nouveaux collègues rester tard, l'individu se sent obligé de rester lui aussi plus tard même si ces tâches sont terminées. Rester plus tard sans pour autant être payé devient alors une norme à laquelle l'ensemble du personnel répond et qui paraît stupide lorsque le salarié n'a plus de tâche à faire.

Au contraire, dans d'autres cas, les employés profitent des heures, et même des minutes supplémentaires pour être payés plus. Lorsqu'une entreprise possède un fonctionnement de badgeage avec heures supplémentaires, tout est calculé, chaque minute est comptabilisée. Souvent, le salarié réduit ces temps de pause le midi (45 minutes à la place de 1 heure par exemple) et arrive plus tôt le matin dans le but de collecter des minutes supplémentaires, ce qui équivaut à la fin de la semaine à un nombre d'heures supplémentaires payées. Ce raisonnement est stupide, car il est ancré dans le fonctionnement du salarié uniquement pour avoir plus d'argent. Parfois, le salarié prend plus de temps à faire des calculs pour organiser ses minutes supplémentaires que de travailler. La pause-café et le passage dans tous les bureaux sont évidemment très récurrents.

Pour conclure, grâce aux travaux de Mats Alvesson, nous pouvons nous rendre compte que la stupidité fonctionnelle existe dans de nombreuses entreprises et peut toucher tous les sujets. C'est généralement le fonctionnement des entreprises qui poussent les individus à avoir un comportement stupide.

La gestion des contrats de travail

Le contexte : les situations concernent une chaîne d'approvisionnement d'une enseigne de la grande distribution, elle comprend plusieurs centaines de collaborateurs. L'entreprise comporte un volume important de collaborateurs détachés en contrat de travail temporaire, entre 100 et 200 tout au long de l'année en fonction de la période. Ces contrats ont pour motif un surcroît d'activité ou le remplacement d'un collaborateur pour de la délégation sur un autre poste ou pour l'absence d'un salarié.

C'est une entreprise qui a recours uniquement au contrat intérimaire pour répondre aux besoins en approvisionnement des magasins. Les accords avec les agences de travail temporaire prévoient que le collaborateur peut être embauché dès 3 mois successifs de contrat. Or le groupe choisit de ne pas embaucher ses collaborateurs. Il utilise l'intérim comme seul levier pour faire face à sa croissance. Il renouvelle les contrats à la semaine et cela jusqu'aux 18 mois de contrat (période maximum d'emploi en CDD/CTT), puis passé un délai de carence de 6 mois ($\frac{1}{3}$ de la durée totale du contrat) le collaborateur peut réintégrer l'entreprise. Les collaborateurs détachés sont donc dans un emploi précaire permanent sans certitude de voir leur contrat temporaire renouvelé la semaine suivante. Cela est profitable à l'organisation qui, elle, peut conserver en permanence sa position de force par son pouvoir de décision du renouvellement ou non des contrats. Cependant, elle doit veiller à toujours inciter les collaborateurs à augmenter leur productivité : de ce fait, elle les incite par exemple en leur indiquant qu'il y aura prochainement

des contrats à durée indéterminée dans les effectifs intérimaires (pour n'en embaucher que 3 sur 130) ce qui va motiver davantage les individus qui veulent en finir avec la précarité.

La stupidité fonctionnelle se schématise par le fait d'avoir en permanence un besoin de renfort d'effectif de minimum 100 collaborateurs, mais de recourir uniquement à l'intérim. La stupidité fonctionnelle du gestionnaire RH s'exprime par le fait de ne pas conclure de CDI par peur de subir une baisse d'activité ou encore de ne pas conclure des CDD de plus longue durée afin de pouvoir mettre fin au contrat de façon souple. L'organisation est donc impactée par le coût de gestion ou de délégation de l'agence d'intérim et par le coût de son propre personnel qui renouvelle chaque semaine les contrats. Dans les métiers pénuriques comme dans la préparation de commandes, cette pratique entraîne la perte de talents pour l'organisation par ses pratiques peu recommandables en termes de qualité de vie du collaborateur intérimaire (pas de congés pendant 18 mois, renouvellement à la semaine, heures supplémentaires imposées, pas de certitude d'embauche et un quota de productivité quotidien). Le gestionnaire RH doit être en mesure de maîtriser son effectif par la gestion des emplois et des parcours professionnels. Si l'entreprise fait face à des difficultés (forte diminution de l'activité) alors la GRH doit appliquer un plan de sauvegarde de l'emploi.

Gestion administrative

La « stupidité fonctionnelle » s'installe notamment lorsque des personnes recrutées pour leur intelligence arrêtent de s'en servir parce que leur organisation les pousse à ne pas poser de questions difficiles. Réfléchir trop longuement à des difficultés et poser des questions gênantes se transforment en attitudes systématiquement découragées, les managers supprimant ou marginalisant tout doute. L'absence de réflexion critique permet ainsi de créer un état de consensus qui fait que les employés d'une organisation évitent de questionner les décisions et les stratégies

Cette « stupidité fonctionnelle » est présente dans beaucoup d'entreprise.

Les exemples sont nombreux comme :

Dématérialiser les fiches de paie pour l'ensemble des collaborateurs excepté pour les alternants qui ont leur fiche de paie en papier.

Un changement perpétuel des processus de demandes d'achats permettant de payer les associations, dans le cadre d'événements. Cela amène beaucoup de stress pour les assistantes qui ne savent jamais comment elles doivent procéder et les associations sont payées avec du retard.

Un *sharepoint* a été créé afin que l'ensemble des responsables, en région, puissent y déposer les éléments relatifs à une thématique et se les partager. Toutefois, ce dernier reste toujours vide et les éléments restent sur les serveurs qui sont saturés.

Une assistante RH qui doit appliquer sans discussion les process de l'entreprise. Autrement dit, si cette assistante a une idée qui permettrait de faciliter l'organisation de ses tâches, comme cela diffère de la pratique utilisée depuis des années, son idée ne sera pas acceptée.

Une direction qui embauche une Responsable Relations Sociales pour mettre en place de nouveaux accords de façon à améliorer le bien-être des salariés tout en améliorant la productivité de l'entreprise. Mais ne pas valider sa période d'essai car les idées ne viennent pas de la direction donc ça leur fait de « l'ombre ».

Une entreprise qui autorise du télétravail pour fidéliser les collaborateurs. Cependant seuls les salariés ayant un ordinateur portable peuvent télétravailler. Or l'entreprise ne peut fournir un ordinateur portable aux employés bureautiques pour une raison économique.

Un employé qui refuse de fournir des informations importantes à un collègue, parce qu'il veut s'assurer que c'est lui qui reçoit le crédit pour le travail accompli.

Rétention d'informations

Le thème que nous souhaitons aborder dans ce chapitre est celui d'un employé qui refuse de fournir des informations importantes à un collègue, car d'un point de vue personnel, il souhaite s'attribuer les mérites. Par ailleurs, d'un point de vue organisationnel, l'entreprise ne souhaite pas favoriser le partage d'information ainsi que le travail en équipe.

Voici un exemple tiré d'une expérience professionnelle de plusieurs mois au sein de l'entreprise B. L'entreprise avait confié un projet à une seule personne. En l'effectuant, elle s'est rendue compte qu'elle avait besoin d'aide. Une autre personne a alors été sollicitée afin de l'aider. Mais les rumeurs sur la première personne la décrivaient comme égoïste et voulant profiter de toute la gloire dès qu'elle prenait part dans un projet. L'autre personne a alors accepté, mais finalement n'a fourni aucun travail, en sachant que les retombées ne seraient pas partagées. La stupidité fonctionnelle peut alors être définie ici, un projet a été ralenti en raison d'un intérêt personnel. De plus, l'entreprise n'est pas intervenue, elle n'a pas remis en question le problème de surface et a donc limité l'usage de plusieurs ressources humaines afin de mener à bien un projet. La règle de positionner une personne supplémentaire a été respectée, mais pas adaptée à la situation impliquée.

Pour l'exemple suivant, nous allons parler d'une expérience qui s'est passée dans un centre de formation : une personne chargée du recrutement des alternants a refusé de partager les CV reçus

dans les établissements qui favorisent l'insertion professionnelle et sociale.

En effet, chaque semaine, cette personne se rendait dans différents établissements afin de présenter les formations disponibles présentes dans le centre de formation et faisait les entretiens le plus rapidement possible pour ne pas les partager et ainsi s'attribuer tout le mérite pour augmenter ses chiffres. Ses méthodes n'étaient pas appréciées par ses collègues ; cependant le directeur n'y prêtait pas attention du fait que cette personne augmentait le chiffre d'affaires. Ses méthodes étaient basées sur le quantitatif plus que sur le qualitatif car beaucoup de ruptures ont eu lieu à la suite des contrats signés.

Défaut de transparence et accompagnement managérial

Dans cet écrit, nous choisissons de nous exprimer à la première personne, afin de rendre notre témoignage plus vivant.

« Je suis apprentie dans un groupe mondial. J'ai pu constater un manque d'implication des collaborateurs dans les prises de décisions. Il y a un défaut de transparence dans les projets de l'entreprise relevant une certaine stupidité fonctionnelle et d'un manque de communication. L'entreprise a souhaité moderniser ses locaux pour améliorer les conditions de travail. Cet objectif n'est pas atteint puisque l'avis des collaborateurs n'a pas été pris en compte, alors qu'ils sont les premiers concernés. Désormais, il y a une perte de concentration et de confort des collaborateurs (bruits sonores et meubles inconfortables).

De plus, l'accompagnement des alternants n'est pas optimal. Ils doivent apprendre par eux-mêmes. Pour ma part, j'ai une appréhension de consulter mon tuteur en cas d'incertitude sur un sujet par peur de le déranger. Ainsi, je réalise une tâche sans comprendre son sens. Je prends conscience de son impact que lorsque celle-ci a été réalisée. Il m'est ainsi difficile de prendre du recul et d'anticiper certaines situations ».

Cette stupidité se traduit également dans les grandes structures.

« Je réalise mon alternance dans un établissement appartenant à un grand groupe français où j'ai été témoin d'une certaine stupidité fonctionnelle.

En effet, en arrivant dans cet établissement, j'ai pu constater que l'organisation et les méthodes de travail sont figées et que les pratiques sont les mêmes depuis des années. Il n'y a pas de boîte à idées. Ce qui ne pousse pas les collaborateurs à partager les leurs.

De plus, dans le service RH, certaines tâches sont exécutées par les salariés sans qu'ils ne connaissent réellement leur impact. L'objectif est d'exécuter le maximum de tâches sans remettre en question les méthodes utilisées car cela nous ferait perdre du temps. Comme le dit une de mes collègues : « nous ne sommes que des exécutants ». Un nouveau collègue venant d'arriver dans le service est d'ailleurs mal vu car « il pose beaucoup de questions ».

Pour ne pas faire perdre du temps à ma responsable et à mes collègues, je fais le travail demandé sans poser de questions. Cela m'a conduit à faire beaucoup d'erreurs.

Remettre en question les méthodes de travail ou encore vouloir changer l'organisation du travail semble impossible dans ce groupe à moins que la décision vienne de la direction. Le cas échéant, le changement est long à se mettre en place et peut constituer un bouleversement dans les habitudes de chacun ».

Après avoir mis en commun nos deux témoignages nous avons trouvé des points de convergence notamment sur le fait que nous réalisons des tâches sans utiliser notre réflexivité par peur de déranger ou de remettre en question des méthodes de travail figées dans le temps. Ce travail nous a aidé à prendre conscience de nos mauvaises habitudes au travail et nous pousse à être plus critique et d'éviter d'être des exécutants pour donner du sens à ce que l'on fait.

Process et directives

La stupidité fonctionnelle est un phénomène que l'on observe de plus en plus au sein de nos entreprises. A l'image de notre société où le rythme de vie s'accélère, l'allocation de la ressource qu'est le temps devient complexe en parallèle d'une exigence professionnelle grandissante vis-à-vis de la force de travail : transversalité des missions, nombre de process toujours plus important...

Ce manque de temps nous conduit alors à nous enfermer dans une bulle opaque, sans bruit, d'où nous subissons notre travail : on devient alors en quelque sorte une simple machine comme nous les connaissions il y a cinquante ans, exécutant des tâches assignées sans aller plus loin.

Voici deux exemples pour illustrer nos propos :

Dans une entreprise industrielle qui répond à certaines exigences bien connues (ce qui fait que le Taylorisme n'a pas tout à fait disparu et laisse ses traces) :

L'entreprise fonctionnant en "3x8", une réunion a lieu chaque jour soit en début ou en fin de poste pour chaque équipe selon la disponibilité des chefs d'équipe. Lors de cette réunion durant entre 5 à 30 minutes, des informations sur la production sont discutées et ce, peu importe les résultats enregistrés en amont.

On a donc ici une démonstration de stupidité fonctionnelle car, étant en place depuis de nombreuses années dans le process de l'entreprise, personne ne remet en cause la pertinence de cette

réunion même lorsqu'il n'y a rien à dire, cela est en partie dû au fait que c'est une exigence de la direction.

Dans une seconde entreprise, la DRH indique à ses membres la nécessité de toujours mettre le plus d'employés en copie d'un mail, par peur que l'information se perde ou que tous les acteurs ne soient pas au courant d'un fait ou d'une action mise en œuvre. Or, il arrive souvent que certains d'entre eux ne soient pas directement concernés et se plaignent de recevoir trop de mails inutiles. Les acteurs RH sont au fait de ces retours négatifs mais ne réagissent pas en conséquence par paresse intellectuelle et par peur d'aller en désaccord avec les directives reçues.

Qu'en retire-t-on ?

Que la dimension hiérarchique joue un rôle majeur dans la mise en place de la stupidité fonctionnelle car elle pose souvent des contraintes aux personnes d'un niveau hiérarchique inférieur. La motivation des individus devient ainsi le facteur principal du développement et de l'entretien de la stupidité fonctionnelle.

Il ne faut donc pas hésiter à s'opposer face à son supérieur si l'on estime qu'il a tort ou si l'on juge qu'il y a une meilleure façon de faire pour atteindre les mêmes résultats : la validation hiérarchique systématique est à éviter à tout prix car elle induit une rigidité et l'entretient.

Gestion de carrières et restructurations

Si l'on considère que la stupidité organisationnelle se définit par des actes suivis contre la logique, soit une absence de réflexivité, de questionnement des raisons et des objectifs des actions, ainsi que de leurs conséquences au sens large, on peut relever à travers les organisations des pratiques en définitive nuisibles à l'organisation.

Dans un grand groupe bancaire français, les carrières longues et la mobilité interne sont privilégiées aux recrutements externes. En parallèle, une restructuration des services est organisée pour permettre une plus grande efficacité d'un point de vue des recrutements, en les organisant en hubs régionaux, dont l'objectif est de prendre en charge l'intégralité des recrutements, dans une logique d'expertise et de spécialisation. Un manager est placé à la tête de ce hub à la suite d'une évolution de carrière : ses spécialisations sont relatives à la communication et au commerce plutôt qu'aux ressources humaines, et encore moins au recrutement.

Après une formation sous le mode du e-learning, il doit piloter les activités de la nouvelle structure en garantissant la satisfaction du client interne, et doit par la même occasion justifier l'existence de la structure par son efficacité. L'équipe d'une dizaine de

personnes sous la responsabilité de ce manager est peu réceptive à son approche fondée sur les chiffres et les délais.

Ne maîtrisant pas les outils des recruteurs, le manager est amené à les solliciter fréquemment pour récupérer des données aisément accessibles via ces outils, ce qui constitue donc une surcharge de travail pour l'équipe, qui peine à reconnaître sa légitimité alors qu'il est dans l'ignorance de leur quotidien, au terme d'une année extrêmement intense étant donné une inadéquation entre la charge de travail exigée et les moyens à la fois humains et techniques mis en œuvre.

La création du hub présente un bilan mitigé : la similarité des profils installés à des postes managériaux constitue un obstacle à l'innovation. Un phénomène de conformisme de groupe apparaît dans cette équipe constituée de profils, formations et carrières semblables. Le poids de l'apprentissage des process propres au groupe implique une forme d'hermétisme aux idées et suggestions extérieures, alors même que le groupe promeut une politique d'innovation.

Le deuxième exemple concerne un collaborateur qui a failli perdre son emploi après avoir reçu un retour négatif sur son travail considéré comme comportant trop d'erreurs et ne présentant pas les normes attendues de la part d'un cadre. Ce collaborateur ne faisant pas les vérifications nécessaires car il considèrerait ne pas avoir assez de temps pour gérer toutes ses tâches et fournir les livrables attendus par ses supérieurs. Cette personne a donc préféré livrer, sachant que les données fournies

étaient fausses au lieu d'alerter son manager sur la charge de travail qui ne le satisfaisait pas.

Dans cet exemple on s'aperçoit que le principe de réciprocité pousse l'individu à se mettre dans une situation de difficulté alors que la solution était dans le dialogue puisqu'au fond de lui, ce cadre connaissait très bien les possibles répercussions de ses actes.

Analyse de données et changement d'image

Le phénomène de la stupidité fonctionnelle renvoie à l'absence de réflexion, au refus d'utiliser les capacités intellectuelles (ou trop partiellement) ainsi qu'à une allergie à toute forme de justification dans la prise de décision.

Au cours de mes expériences professionnelles, j'ai été confrontée à ce phénomène à plusieurs reprises et j'ai ainsi pu assister à son impact à court, moyen et long terme sur les entreprises et sur les collaborateurs. Ma première expérience avec la stupidité fonctionnelle remonte à l'un de mes premiers postes. L'entreprise dans laquelle je me trouvais alors avait pour habitude de réaliser et présenter des « plans stratégiques annuelles ». Ces travaux avaient pour objectif de mettre en avant les différents problèmes rencontrés au cours de l'année précédente et leurs impacts sur la performance de l'entreprise pour ainsi proposer une ou plusieurs solutions pour y faire face.

J'ai donc été mobilisée pour proposer une analyse sur les données RH et j'ai ainsi mis en avant un taux d'absentéisme élevé sur une certaine typologie de poste.

Il m'a donc été demandé de créer un « beau support » sur lequel il fallait ajouter des graphiques, où l'on pourrait voir des chiffres,

des données, des tableaux, etc. J'y ai également ajouté des préconisations afin de réduire ce taux d'absentéisme.

Au cours de la présentation, mon travail a été salué par l'ensemble des collaborateurs présents, principalement des managers, et mes préconisations jugées intéressantes. Par la suite : plus rien. Aucun travail n'a été mené pour lutter contre le problème de fond, pourtant clairement identifié et même après plusieurs échanges avec ma manager, qui ne pouvait pas m'apporter plus de réponse à ce sujet.

Le taux d'absentéisme a par la suite légèrement baissé sur les premiers mois, avant de remonter en flèche, pour finalement rester sensiblement le même sur le long terme.

Par la suite, au cours d'une autre expérience professionnelle, j'ai également pu assister à un autre type de stupidité fonctionnelle.

En effet, cette entreprise, spécialisée dans la vente de service aux établissements de santé, connaissait un fort accroissement de la concurrence avec l'arrivée de nouveaux acteurs corrélée à une baisse de son chiffre d'affaires. Les responsables marketing et commercial ont alors investi massivement dans le changement de l'image de l'entreprise en modifiant le logo, le site internet, les plaquettes produits, sans au préalable mener une simple enquête de terrain auprès des clients.

Ces grands changements n'ont pas eu l'effet escompté et par la suite, ils se sont finalement aperçus que le problème n'était pas l'image de l'entreprise mais le prix : la concurrence avait en effet mené une stratégie de prix très agressive afin de récupérer des marchés.

Ces deux exemples sont révélateurs du phénomène de stupidité fonctionnelle mis en avant par Alvesson et Spicer. En effet, pour eux, la stupidité fonctionnelle se caractérise par l'incapacité à mobiliser l'un des trois aspects suivants :

- Le manque de réflexivité,
- Le manque de justification,
- Le manque de raisonnement approfondi.

Dans ces deux exemples, on constate ainsi qu'au moins un de ces facteurs n'est pas mobilisé, de façon délibérée ou non, ce qui a entraîné sur le long terme un manque d'action permettant de corriger efficacement les problèmes stratégiques rencontrés par ces entreprises.

Sur la gestion des contrats

Lors de notre précédente expérience professionnelle, nous avons pu remarquer que certains processus étaient liés à de la stupidité dite « fonctionnelle ». Notamment dans le sens de sa définition ou la routine incite à éviter de se poser les questions difficiles. Nous étions dans le domaine de la gestion et nous nous occupions en partie des ressources humaines avec une autre personne d'une entreprise extérieure avec un profil juridique qui rédigeait les documents contractuels.

Lors de la création d'un contrat il y avait un ensemble de procédés à suivre scrupuleusement. Premièrement nous venions d'indiquer les informations du futur salarié et les informations liées à son poste. En utilisant un modèle type prédéfini la juriste effectuait le contrat et nous le renvoyait afin que je lui indique les modifications à effectuer. Tous les contrats ne sont pas adaptés au modèle type. Ainsi, nous devions lui demander de modifier les articles ou d'ajouter des clauses particulières. Après avoir effectué divers contrats, elle comme nous savions déjà avant que le modèle type soit utilisé qu'il allait devoir être modifié, cependant au lieu d'effectuer le contrat en amont avec l'intégralité des éléments changeants afin qu'ils correspondent dès la première version à la personne embauchée, nous suivions ce processus qui n'avait pas réellement de sens et qui était chronophage. La raison pour laquelle nous continuons à suivre ce processus, dont on ne connaissait pas réellement l'origine était parce qu'il a toujours été appliqué, par les personnes avant nous et par les juristes avant elle. Nous suivions un processus qui

n'était pas acté et qui était devenu une norme dans la création d'un contrat. Nous suivions cela sans savoir pourquoi, par habitude et sans réfléchir. Nous trouvions cela toutes absurdes mais nous avons toujours continué de l'appliquer. Cette forme de stupidité fonctionnelle qui consistait à effectuer une tâche sans en comprendre l'objectif et par habitude alors qu'elle nous était chronophage aurait pu être évitée par la mise en place d'une réflexion commune afin de gagner du temps sur cette mission tout en s'assurant qu'elle soit effectuée de manière juridiquement correcte et conformément aux spécificités de l'entreprise.

Ainsi ce processus était devenu un usage et par conséquent, à moins de le dénoncer pour construire un nouveau processus moins contraignant et plus efficace, nous étions contraints de le reproduire à nouveau. Pour dénoncer cet usage, il fallait mettre en lumière son inefficacité et en proposer un nouveau avec de réels résultats au risque de l'image du travail de nos prédécesseurs.

Excès de zèle et réunions improductives

En termes de stupidité fonctionnelle, nous observons certaines pratiques au sein des organisations où nous faisons notre alternance.

Pour contextualiser, c'est une grande entreprise qui se divise en 6 ateliers, chacun d'eux dispose d'un RRH, et au siège il y a le service « Gestion de carrière ». La stupidité fonctionnelle ici, c'est que certaines missions qui devraient normalement être exercées par ce même service sont en fait exercées par les RRH. En effet, le service s'occupe d'éditer les fiches de poste et offres d'emploi pour des recrutements en interne, mais, lors du moment des entretiens pour ces mêmes postes, le service ne se retrouve plus impliqué dans la démarche et cette phase est menée par le manager du poste et le RRH de l'atelier. Toutefois, le service ne participe pas à la totalité du processus de recrutement interne qu'elle développe, et ne le mène pas jusqu'au bout.

Une autre pratique, ce sont les réunions quotidiennes et improductives. En effet, les RRH se retrouvent tous les matins afin d'échanger sur l'actualité de chacun des ateliers et partager sur divers points, notamment sur l'absentéisme, le climat social... Mais ces réunions sont quotidiennes et durent au minimum 1h, durant lesquelles les sujets principaux dévient sur des sujets individuels. Ça ne laisse pas la place à d'autres activités plus

productives, là où les informations que tirent les RRH de ces réunions sont à titre informatif et ne sont pas utiles à leurs activités. Il est intéressant d'avoir connaissance de ce qui se passe au niveau RH, de se tenir informé et de se concerter pour avoir une uniformité sur certains processus à respecter, mais de manière utile et productive, avec des réunions plus courtes ou moins fréquentes.

En RH, les processus sont définis et disponibles par tous les collaborateurs *via* leurs ordinateurs. On doit toujours veiller à suivre le processus défini : les procédures guident les réponses à avoir en fonction des situations. Cela permet de respecter la réglementation en vigueur, mais on est très dépendant de ces processus. Par moment, certains de ces processus ne sont pas vraiment fructueux pour l'organisation. Leur application est limitée « robotique ». Par exemple, nous remplissons énormément de tableaux différents pour au final dire « la même chose ». On ne sait même plus les enjeux de tels ou tels tableaux. On pourrait synthétiser les données en un seul tableau, car ils sont tous visibles par les mêmes personnes.

Au niveau du recrutement, on attache une très grande importance aux diplômes au détriment de l'expérience. Pour être embauché dans cette entreprise, le diplôme est le Graal. Par moments, on passe à côté de candidatures à haut potentiel. Par exemple, un candidat qui a une expérience significative pour le poste et qui a déjà travaillé dans le domaine sera mis de côté au profit du candidat qui n'a pas vraiment d'expérience, mais qui possède un/des diplômes (s) ou qui sort d'une certaine école.

Partage d'idées et recrutement

La « stupidité fonctionnelle » est un concept qualifiant un comportement qui semble stupide ou irrationnel de prime abord. La stupidité fonctionnelle ne se réfère pas à une perte d'intelligence ou de capacité mentale, mais à des pratiques, règles ou décisions pouvant prendre diverses formes considérées comme inefficaces ou contre-productives. Elle peut être utilisée pour masquer l'incapacité à résoudre un problème, pour se conformer aux normes ou aux attentes de l'organisation, afin d'éviter de prendre des risques ou de faire des choix difficiles. Cela peut être apparenté à la « survie au travail » car les individus s'adaptent pour survivre dans un environnement de travail permettant aux individus de préserver leur bien-être en réduisant les attentes et les exigences placées sur eux.

Nous avons pu identifier des situations ayant une culture de « stupidité fonctionnelle ». Au sein d'une entreprise, tous les membres d'une équipe aimaient partager de nouvelles idées innovantes et était très enthousiaste à l'idée de travailler sur un projet. A force de voir toutes ses propositions refusées, un salarié s'est très vite rendu compte que la direction n'encourageait pas ses collaborateurs à s'investir et à remettre en cause les décisions qui ont été prises. Lors d'un second projet, ce même salarié n'a plus essayé de participer et s'est conformé aux règles et procédures existantes. Finalement, l'équipe était démoralisée par le manque de changement et perdait peu à peu en créativité et en initiatives. Les propositions de nouvelles idées se concentraient uniquement au sein de l'équipe et n'ont jamais été déployées. Cette situation vécue dans le passé peut être

considérée comme de la « stupidité fonctionnelle » car elle empêche l'équipe de se servir de son intelligence et de son potentiel créatif, ce qui limite la performance et l'efficacité de l'entreprise à long terme.

Le processus de recrutement d'une entreprise internationale est lent et peu transparent. Lorsqu'un poste à promouvoir vient d'être ouvert, un test de personnalité qui doit être en adéquation avec les valeurs de l'entreprise doit être effectué avant de postuler. Cela peut prendre plusieurs temps avant d'avoir une réponse car le test est significatif dans la décision de refus ou non de la candidature. Le recruteur doit obligatoirement mettre un statut sur la candidature obtenue afin que les statistiques de recrutement soient correctes. En raison de ces lourdeurs administratives, l'entreprise met parfois du temps à trouver les bons candidats s'ils attendent que le test réalisé soit parfait. Le recruteur se conforme à un système retardataire et cela peut entraîner des retards et des perturbations. Cette situation est considérée comme de la stupidité fonctionnelle car elle empêche l'entreprise de réagir rapidement.

Intégration et envoi d'emails

La stupidité fonctionnelle caractérise l'incapacité, délibérée ou non à mobiliser au moins l'un des trois aspects de la puissance cognitive des individus. Ici, nous allons observer ce qu'elle peut incarner en situation réelle à travers deux témoignages.

« L'année dernière, lors de ma dernière expérience en alternance, dès lors qu'un nouveau manager était recruté sur le terrain, il lui était envoyé par courrier, un livret d'intégration avec l'ensemble des informations importantes à savoir sur la prise de poste. L'entreprise dans laquelle j'étais, existe depuis plus de 200 ans, et malgré le fait que les membres du COMEX et les managers de certaines fonctions supports ont évidemment changé, certaines pratiques d'avant ont été gardées. Notamment sur le système d'envoi des livrets d'intégration. En 2022, à l'ère où les entreprises intègrent de plus en plus le digital, certaines d'entre elles ont du mal à s'y mettre. Dans mon expérience, la RRH souhaitait rendre le livret d'intégration disponible en PDF envoyé par mail en incorporant cette notion du digital dans le titre du document « Livret d'intégration digital ». Cependant, comme l'habitude avait toujours été d'envoyer ces livrets par courrier, elle a décidé d'envoyer également les documents "digitaux" par courrier. En sachant que le livret comporte une trentaine de slides, il est donc nécessaire d'avoir une trentaine de feuilles. Cela relève de la stupidité fonctionnelle, puisque dans le terme "digital", cela doit rendre le document non palpable, mais comme cela a toujours fait partie des habitudes, les managers ne se

posent plus la question à savoir si cela est utile et fonctionnel d'agir ainsi ».

On peut donc observer de nombreux exemples de stupidité fonctionnelle liés aux habitudes prises par les salariés étant dans l'entreprise ou dans le monde de l'entreprise depuis de nombreuses années et c'est aussi ce que nous allons observer sur l'exemple qui va suivre.

« Depuis mon arrivée dans mon entreprise, j'ai remarqué que le manager de ma responsable, donc mon N+2, passait beaucoup de temps à envoyer des messages à ma responsable pour me demander de faire telle ou telle chose au lieu de directement m'envoyer la demande. Bien sûr, depuis la création de la hiérarchie dans les entreprises, et surtout dans un mode de hiérarchie vertical, la manière de fonctionner est ainsi faite. Le rôle de ma responsable étant bien de me manager. Cependant, cet acte de demander à quelqu'un qu'il demande à une autre personne que nous connaissons et que nous côtoyons de réaliser une tâche quelconque relève selon moi, de la stupidité fonctionnelle. Pour mieux comprendre, on pourrait faire le parallèle avec une organisation hiérarchique plutôt horizontale. Dans cette configuration, le problème n'aurait pas lieu car toutes les personnes sous la responsabilité du manager seraient au même niveau. Cependant, il y émergerait peut-être d'autres situations de stupidité fonctionnelle ».

Cartographie des compétences, bien-être au travail et bureaucratie

Dans notre écrit, nous proposons des témoignages personnels, à la première personne.

1er témoignage :

Dans le cas de mon entreprise, j'ai un exemple concret de stupidité fonctionnelle. En effet, afin d'évaluer nos salariés, nous utilisons plusieurs outils, dont la cartographie des compétences. Pour cela, nous utilisons un outil très ancien, quasi obsolète, qui provoque des fausses données et une perte de temps majeure pour les managers. Il y a environ trois ans, un nouvel outil a été créé, appelé "My HR" qui permet aux managers d'établir les EAP/EP et les besoins en formation pour l'ensemble des collaborateurs. Ici, nous avons un logiciel intuitif qui permettrait de reprendre les éléments inscrits dans l'outil de cartographie de compétences, afin de les intégrer ensuite dans les EAP/EP de manière automatique avec l'application. Cela permettrait un gain de temps considérable pour l'ensemble des managers mais également dans le traitement des données pour le service RH. Toutefois, cela n'a pas été intégré.

2ème témoignage :

Au sein de mon entreprise, l'idée d'un questionnaire de bien-être et satisfaction est née dans le but d'analyser et de trouver les points d'améliorations. Alors que le questionnaire était finalisé, celui-ci n'a pas été envoyé car cela dérangeait de savoir que nous

allions recevoir des remarques négatives en période de turn-over. En matière de stupidité fonctionnelle, on perçoit un déni récurrent puisque de nombreux collaborateurs m'ont fait part de leurs remontées négatives auprès de la direction qui ne prend pas certains sujets au sérieux.

3ème témoignage :

L'aspect bureaucratique de mon entreprise est, à la fois ce qui lui permet de tenir à l'échelle nationale, mais aussi ce qui cause plusieurs problèmes. Notamment, pour la validation des contrats. Pour les intérimaires, en plus de devoir passer par un logiciel très vieux, nous devons faire valider les demandes à la fois par l'agence d'intérim, les managers, le responsable d'établissement, et à la fois par nos N+2, sans que ceux-ci soient au courant de la situation. Pour les CDD, même chose, nous créons les contrats, et ils doivent remonter une chaîne de validation de 4-5 personnes, qui nous demandent parfois une justification sans pour autant être avec nous sur le terrain, avant de nous revenir pour signature. Faire remonter des informations à autant de personne prend du temps dont nous ne disposons pas forcément étant donné la potentielle urgence dans nos besoins d'embauche.

Formation professionnelle et envoi d'emails

Nous avons relevé des exemples concrets de stupidité fonctionnelle dans nos entreprises respectives.

Dans l'entreprise 1, malgré notre engagement envers les objectifs du développement durable, lors de l'organisation des formations professionnelles, nous transmettons à nos collaborateurs les convocations de formations non seulement, par voie interne mais aussi, par voie externe (voie postale). Il s'agit d'un cas de stupidité fonctionnelle puisque seule la voie interne ou externe suffirait et non les deux.

Également, dans l'entreprise 2, suite à chaque point avec un collègue il est demandé de faire un compte rendu par écrit avec les managers respectifs en copie. Cela engendre une perte de temps pour la personne chargée de rédiger ce mail. De ce fait, deux collaborateurs dans le même open-space vont directement passés par le mail puisqu'ils savent pertinemment que cela va leur être demandé de toute façon.

Aussi dans les deux entreprises, lors de l'envoi d'un mail à un salarié, il nous est demandé explicitement de mettre en copie son responsable ainsi que les membres de son service. Ce qui nécessite d'envoyer des mails avec au moins une dizaine de personnes en copie. Cela entraîne une perte de temps double :

- Pour la personne qui envoie le mail puisqu'elle doit rechercher l'adresse mail du responsable ainsi que celle de l'ensemble des membres de son équipe.
- Pour les personnes de l'équipe qui reçoivent le mail alors qu'ils sont rarement concernés par ce dernier.

Dans l'entreprise 1, lors du recrutement sont exigés des diplômes spécifiques proposés dans des écoles précises alors qu'une personne diplômée d'une autre école pourrait tout à fait exercer ce poste.

Cela engendre des difficultés de recrutement puisque lorsque nous ne trouvons pas de personnes diplômées de l'école en question, les autres candidatures sont rejetées et le poste reste vacant.

Aussi, dans les entreprises 1 et 2, de nombreux salariés sont mal à l'aise à l'idée de quitter l'open-space ou leur poste avant leurs collègues. Lorsqu'il leur arrive de partir le premier du bureau, ce dernier se sent obligé d'argumenter et de se justifier sur la raison de son départ.

Dans certains cas, des collaborateurs s'occupent en passant des appels ou en traitant des dossiers personnels en attendant qu'un de leurs collègues parte pour ne pas être le premier à quitter le plateau/bureau.

Normes comportementales et rituels

Mats Alvesson définit la stupidité fonctionnelle comme un manque de réflexivité et de raisonnement en profondeur. Ces comportements et agissements dits « stupides », caractérisés par un manque de réflexivité, de justification et une non-prise en considération des conséquences, sont repérables dans la plupart des organisations.

Tout d'abord, au sein d'une première entreprise, nous avons relevé plusieurs éléments pouvant se référer à la stupidité fonctionnelle. En termes de normes organisationnelles, les horaires de travail sont fixes pour l'ensemble des employés. Néanmoins, la charge de travail étant importante, il arrive régulièrement que des collaborateurs restent au-delà de leurs heures de travail, par choix. Dans ces situations, les personnes partant à l'heure se sentent obligées de se justifier alors qu'il n'y a aucune raison de le faire. Aussi, le standard téléphonique étant calé sur les heures de travail, il est impossible de faire un point ou même encore une réunion sans que l'un d'entre nous soit interrompu. Cela constitue une réelle perte de temps et un manque d'efficacité puisque l'échange s'étale dans le temps et des informations peuvent être négligées.

Aussi, peu de processus écrits sont présents dans l'entreprise. Les informations sont généralement transmises à l'oral et les

directives changent selon les interlocuteurs. Il nous est souvent reproché par notre manager de manquer de prise d'initiatives. Dans le cadre d'un changement législatif, une équipe a donc décidé de réaliser une manipulation sur le logiciel de gestion en prenant soin de vérifier et de contrôler tous les éléments. Bien que cette manipulation n'ait eu aucune conséquence négative, il a quand même été reproché à l'équipe de ne pas avoir attendu le retour des responsables.

Dans la seconde entreprise, nous retrouvons également un certain nombre de facteurs relevant de la stupidité fonctionnelle. En matière d'emploi du temps, l'entreprise fonctionne avec Google Calendar pour que l'ensemble des collaborateurs puissent planifier leurs journées ainsi que créer des réunions avec d'autres collègues. Il s'est avéré que cet outil favorise la communication entre tous les services avec l'apparition de rituels entre les différentes équipes, le collaborateur et son manager etc... ce qui est un bon point. En revanche, cette explosion des rituels encombre énormément les agendas, à tel point qu'il devient difficile de caler une réunion dans la semaine à un collaborateur. A force d'insister sur la communication, il ne reste plus assez de temps pour gérer les urgences au jour le jour en raison de ces agendas surchargés.

Lorsqu'on parle de gestion de projet, il arrive que des équipes travaillent d'arrache pieds sur un projet et que lors de la réunion de présentation, la direction ne soit pas en accord et annule le lancement. Si la direction validait en amont les projets, des gains de temps seraient faits.

Communication managériale et place des RH

Dans notre entreprise qui connaît un développement rapide, nous pouvons constater des dysfonctionnements encore appelés stupidité fonctionnelle. Par exemple, face au renforcement des effectifs, il a fallu constituer de nouvelles équipes et mettre en place de nouveaux managers. Les personnes désignées pour gérer ces nouveaux collaborateurs, ne voulaient pas forcément endosser ce rôle d'une part et ne savaient pas manager d'autre part, aucune formation ne leur ayant été proposée. De plus, le management n'était pas équitable en termes de répartition de données, de processus ou encore de temps accordé à chaque membre. Ces nouveaux salariés ne se sentent pas forcément compris dans leurs réflexions ou entendus dans les projets qu'ils souhaiteraient mettre en place. On leur demande de réaliser des missions sans qu'ils comprennent forcément l'intérêt de contacter un profil pour un poste assigné par exemple. Face à ce manque de communication, de formation et de « retour », on observe facilement des phases d'agacement, d'épuisement qui, dans les faits, se traduisent par des objectifs fixés non atteints (l'objectif attendu étant surélevé par rapport aux capacités réelles des salariés). Nous observons également des brown-out et des burn-out, puisque des conflits naissent et aucune solution n'est mise en place. On ne sait pas prévenir ces risques.

Pour la seconde entreprise, et après compréhension de ce qu'est la stupidité fonctionnelle, nous avons pu observer quelques comportements similaires.

Tout d'abord, concernant l'une des salariées qui gère la paie tous les mois. Cette dernière reçoit en début de mois toutes les informations nécessaires pour réaliser sa paie, mais on remarque qu'elle fait les choses « bêtement » puisque c'est comme une routine. Autre analyse, ayant toutes les données au même moment, elle est alors surchargée de papier et peut faire beaucoup d'erreurs ou il peut y avoir des anomalies, elle n'a alors surtout plus le temps de réfléchir.

Concernant la RRH de l'entreprise, on peut dire que les services comptent beaucoup trop sur elle, cela entraîne alors une infantilisation des différents services, les salariés ne sont plus acteurs de leur parcours professionnel. Pour régler ce souci, il a été conclu qu'en janvier 2023, la dématérialisation se fera petit à petit pour aider les salariés à devenir peu à peu acteurs.

Enfin, pour terminer, en observant le fonctionnement de l'entreprise, il est vrai qu'il y a un effet de myopie intellectuelle, Lorsque les assistantes RH reçoivent les informations pour réaliser la paie, elles ne demandent pas de justification concernant ces informations. C'est-à-dire qu'elles ne font que taper les informations dans le logiciel, sans vraiment réfléchir.

Dans les deux exemples, et donc d'après deux entreprises différentes, nous pouvons remarquer que la stupidité fonctionnelle se manifeste de manière différente, mais est contractuellement la même chose. Elle se comporte principalement par la réalisation de missions sans en comprendre leurs intérêts, ou réaliser sans se poser de question.

Gestion de paie et recrutement

Que ce soit pour les collaborateurs ou pour l'entreprise, assurer la fiabilité de la paie est un élément primordial en entreprise. Afin d'assurer cette fiabilité, l'entreprise X, entreprise de la grande distribution, procède à de nombreux contrôles pendant le mois afin d'établir la paie.

En effet, une fois par semaine, nous sortons des tours de contrôles et une dernière le jour de la clôture de paie. Ces contrôles consistent à faire ressortir les dossiers bloquants et le gestionnaire de paie s'occupe de contrôler, chercher et résoudre les erreurs sans indications précises préalables. Nous demandons à ce gestionnaire de faire preuve d'un sens analytique important et de solliciter des compétences approfondies (la rémunération, les cotisations...). Le jour de la clôture, contrairement aux autres tours de contrôles, nous donnons au gestionnaire les dossiers à problèmes, mais nous leur donnons aussi la méthode de résolution. A ce moment, nous ne demandons plus au gestionnaire de faire preuve de compétences particulières, mais d'appliquer simplement la solution qui lui a été apportée.

Concernant le recrutement l'entreprise (du secteur de l'environnement) est organisée avec deux services distincts : l'un se concentre sur l'embauche en CDI pour des clients, l'autre est

sollicité sur des embauches en assistance technique auprès des clients pour des projets temporaires.

Le secteur de l'environnement a comme particularité d'être soumis à une tension importante en ce qui concerne le marché des candidats qui est pénurique puisque ce sont des profils aux compétences précises et hautement qualifiés.

Ainsi, dans ces circonstances, l'alimentation de "viviers candidats" n'a pas un grand intérêt et représente plus une perte de temps que de la valeur ajoutée puisque bien souvent, ces candidats ne restent pas disponibles longtemps.

Ici, la stupidité fonctionnelle s'illustre à travers la myopie intellectuelle et l'absence de sens à l'action.

En effet, contacter des candidats et s'entretenir avec eux est assez chronophage, le faire dans le simple but d'avoir un candidat potentiel en vivier représente très souvent une perte de temps. Le taux de transformation est quasi-inexistant puisqu'il est rare qu'un profil recherché préalablement à l'expression des besoins d'un client puisse lui correspondre.

Le cas s'est déjà présenté plusieurs fois et pourtant cette pratique continue, les chargés de recrutement sont chargés de cette tâche bien qu'ils en remettent en cause l'utilité. L'action perd alors de son sens puisque la myopie intellectuelle rentre en compte, la dissonance cognitive qui est ressentie face à la perte de sens est atténuée par le poids des conventions sociales, des tabous et l'on finit par se dire que c'est comme ça.

Les normes de l'organisation et le principe de réciprocité sont des causes potentielles à la stupidité fonctionnelle qui est en place ici. Les services se sont organisés de telles manières, ont établi des processus qu'ils s'engagent à honorer en dépit de la perte de temps.

Niveau de rémunération et discrimination

Dans le cadre de notre étude sur la stupidité fonctionnelle en entreprise, nous nous sommes intéressés à deux Entreprises du Service du Numérique (ESN) et une entreprise d'industrie électrique.

Dans un domaine traditionnel, tel que l'industrie électrique, nous avons pu remarquer une pratique relevant de la stupidité fonctionnelle sur l'évolution de carrière. En effet, l'entreprise a mis en place des obligations de quotas en termes de niveau de rémunération (NR). Les NR devaient en théorie être attribués en fonction du mérite et du travail, mais toutefois cela force l'attribution des NR à des personnes qui pourraient moins le mériter, ou *a contrario* vexer des personnes qui pourraient le mériter quand les quotas sont trop bas.

Dans le cadre des ESN, un secteur en plein expansion, nous avons pu remarquer d'une part que les diverses fusions et acquisitions peuvent être source d'une dite stupidité fonctionnelle puisque les outils ne sont pas uniformisés et la communication est souvent difficile. Ainsi des entreprises devant collaborer peuvent se faire compétition sur des appels d'offres ce qui peut avoir pour conséquence une mauvaise image générale du groupe. Le fait est que dans ce cas, les deux entreprises fusionnantes attendent que

l'autre fasse le premier pas et n'ose pas se remettre en question, ni leur fonctionnement.

D'autre part, nous avons également remarqué une autre source de stupidité fonctionnelle plus personnelle dans le domaine numérique, incluant notamment une notion de discrimination, notamment par le genre. Bien que les ESN se disent souvent inclusives et innovantes, les mœurs peuvent être difficiles à faire évoluer. Dans le cas présent, il est question de stupidité fonctionnelle relative au genre ainsi qu'au fonctionnement organisationnel. Au sein de cette entreprise au service du numérique, l'une des collaboratrices occupait les fonctions de manager d'équipe. Parmi ses membres, l'un de ses collaborateurs était un homme. C'est après plusieurs semaines que la manager s'est aperçue que son collaborateur lui adressait peu la parole, notamment pour les simples formalités de politesse. Cette même personne n'exécutait pas les missions et activités que sa manager lui demandait de réaliser. Un jour, la manager remarqua que son collaborateur passait toujours par son N+2, un homme. Nous avons alors eu la confirmation que cette personne avait une certaine image des femmes et était encline aux stéréotypes, et ce notamment dans le monde du travail. La relation hiérarchique imposée dans le cadre de l'organisation se révélait être problématique pour le collaborateur du fait que son manager était de sexe opposé.

Entreprise réseau et process RH

La stupidité fonctionnelle désigne ici le fait de suivre les processus et techniques appliqués par une entreprise, sans se poser de réelles questions quant à leurs raisons et intérêts de façon objective dans la réalisation des missions d'un collaborateur. Nous allons illustrer la stupidité fonctionnelle à travers deux cas concrets issus d'entreprises aux activités et statut différents.

« L'entreprise pour laquelle je travaille a un statut atypique étant la source de stupidité fonctionnelle. Elle fait également partie d'un réseau constitué d'autres entreprises qui ont exactement la même fonction.

Nous ne sommes pas régis par le Code du Travail mais par notre « propre code » (même s'il reprend à plusieurs reprises des passages du Code du Travail, il existe des différences notables).

Le sens de certains articles n'était pas toujours clair. Lorsque je sonde mes collègues il y a plusieurs réponses :

Soit une entreprise du réseau nous explique comment l'appliquer (même si leur réponse n'est pas toujours correcte). Elle n'est pas à un niveau plus haut de la hiérarchie que celle pour laquelle je travaille. Je n'ai pas trouvé le sens de cette action. Pourquoi nous ne pouvons pas décider en interne de ce que nous allons appliquer ? Quand bien même il s'agirait d'un principe d'unification des pratiques, dans la réalité, elles ne le sont pas.

Soit nous contactons le service juridique de mon entreprise. Mais cela peut vite amener à la situation précédente lorsqu'ils ne savent pas apporter de réponse.

Soit nous appliquons ce qui nous semble être la bonne interprétation.

Après réflexion, j'ai le sentiment que le fonctionnement est ainsi parce que « c'est comme ça et que ça l'a toujours été ». L'arrivée de ma manager et les discussions que j'ai pu avoir avec elle concernant ses expériences passées, m'ont fait prendre conscience de ces incohérences que nous pouvons avoir ».

Le deuxième cas du monde du travail utilisant la stupidité fonctionnelle concerne une entreprise semi-privée.

« Au sein de mon alternance, l'une de mes missions concerne le pilotage de la formation professionnelle des agents.

Pour cela, je dois consulter plusieurs logiciels, tableaux, réaliser des extractions de données. La multiplication de ces sources d'informations allonge la durée d'exécution, dévoile certaines incohérences notamment dans les dates d'exécution, le présentisme. Cela nécessite une démarche supplémentaire au moyen d'autres supports, extractions et allonge considérablement le délai de réalisation de cette tâche.

Une fois que la collecte des données est réalisée, je dois les reporter sur de nombreux tableaux Excel, reporter plusieurs fois les mêmes données, respecter un code couleur spécifique.

Ce fonctionnement a pour conséquence une absence d'uniformisation des processus, chacun travaille avec ses propres fichiers, sa propre présentation et code couleur. C'est le résultat d'un manque de temps de la part des managers pour gérer cette partie et aussi l'absence d'un processus clair qui permettrait d'homogénéiser les pratiques.

Cette stupidité fonctionnelle impacte négativement la fonction des RH en la réduisant à un aspect administratif, de saisie de

données. Ce type de tâche n'apporte aucune valeur ajoutée et gâche le potentiel des personnes qui l'occupent.

Pour conclure, la stupidité fonctionnelle est un mode managériale utilisé des entreprises sous différents aspects comme nous avons pu l'illustrer au travers de nos deux exemples.

Cette stupidité fonctionnelle impacte les collaborateurs puisqu'elle engendre des effets sur la durée de réalisation des tâches, la fonction des RH et les aspects administratifs. Comme nous l'avons expliqué, elle peut amener le salarié à se demander si les décisions choisies et les process à appliquer sont toujours justifiés par la direction. Elle permet d'instaurer un cadre qui est nécessaire lors du début d'un contrat en alternance car l'apprenti est guidé via les techniques et processus mais à terme cela enferme le salarié dans ses missions ».

Procédures ancrées et archaïsmes

La stupidité désigne le manque de réflexivité et de questionnement dans son travail ou ce qui l'entoure. Ceci est dû à la valorisation et la recherche constante de l'intelligence par les entreprises. Seulement, cette quête crée souvent l'effet inverse, en voici quelques exemples à travers les témoignages d'apprentis.

Apprenti n°1

« L'entreprise dans laquelle je suis en alternance illustre une certaine forme de stupidité fonctionnelle. Au sein du service RH, les procédures sont tellement ancrées, que je perds une part d'autonomie et de prise d'initiative. J'ai effectivement peur de me tromper car il y a beaucoup d'éléments auxquels je dois penser, et même en créant une méthodologie bien définie, je parviens toujours à faire des erreurs. Parfois, les procédures méritent aussi d'être repensées puisqu'elles ne s'adaptent pas à tous. Ceci pose la question de savoir si une organisation trop cadrée n'impacte pas la prise d'autonomie, le développement des compétences et l'utilisation de l'intelligence du collaborateur. »

Apprenti n°2

« Une grande partie du personnel du site où j'exerce mes fonctions a très peu l'habitude du changement et a longtemps travaillé de la même façon. De ce fait, le service utilise quelques méthodes "archaïques" sur lesquelles j'ai tenté d'échanger avec mes supérieurs. J'ai tout de suite compris que cette réalité, connue du management, était plutôt dérangeante car elle nécessitait de travailler différemment avec la ligne managériale et les équipes. Afin d'éviter de bousculer les collaborateurs, le sujet

a vite été mis au placard. J'ai remarqué que cela se manifeste souvent avec d'autres collaborateurs également. Ceci montre bien une forme de stupidité fonctionnelle qui ici freine la réflexion sur une proposition d'amélioration, et pousse le collaborateur à s'en tenir à son travail sans se poser de question.

»

Apprenti n°3

« J'ai pu observer de la stupidité fonctionnelle dans l'une de mes précédentes expériences professionnelles. De nombreux dysfonctionnements étaient présents mais la chose qui m'a le plus marqué reste les processus. Il y en avait de nombreux et certains étaient inutiles, contre-productifs et non éthiques vis-à-vis de nos candidats. Pour ma part, je me rappelle avoir questionné mon manager sur :

L'utilité de certains d'entre eux face à la période qui n'était pas propice aux recrutements, ce à quoi il m'a répondu "Ne perd pas de temps à te poser des questions, on fonctionne comme ça". Ce dernier n'hésita pas à me rappeler de travailler plus pour atteindre mes objectifs.

L'aspect éthique de certaines méthodes, ce à quoi ce dernier m'a répondu que seul le résultat comptait.

Je me suis questionné sur ce que je faisais, ce qui n'était pas le cas de tous les collaborateurs. L'accompagnement "managérial" nous poussait vers cette stupidité fonctionnelle. Exécuter pour avoir du résultat sans questionner la façon de faire. Autant vous dire que l'enthousiasme des premiers jours s'est rapidement dissipé.

Identité professionnelle et normes comportementales

Au sein de nos environnements professionnels, nous remarquons toutes les trois de la stupidité fonctionnelle, à travers des constats assez différents.

Apprentie 1 :

« Au sein du service ressources humaines, dont je fais partie, nous remarquons différentes identités professionnelles, formant une certaine élite. Certains sont ingénieurs, d'autres sont diplômés de « prestigieuses » écoles de commerce, et d'autres ont réussi, avec succès, leur formation de droit. Ainsi, cette reconnaissance éducative peut être un atout, permettant d'accéder à des postes de cadres et de responsables. En revanche, cet excès de confiance, grâce à un parcours scolaire parfait, peut nuire à leurs évolutions, quand par exemple, la remise en question est difficile, voire invisible... »

Apprentie 2 :

« En ce qui me concerne, nous pouvons également observer des normes organisationnelles relevant de la stupidité fonctionnelle. Celles-ci consistent à répondre aux mails ou aux appels téléphoniques de façon immédiate, ce qui impose d'agir dans l'urgence sans prendre le temps de réflexion nécessaire. En effet, certains collaborateurs ont pris pour habitude de répondre immédiatement lorsqu'ils reçoivent un appel, peu importe

l'action qu'ils sont en train d'effectuer. Ils peuvent par exemple interrompre une conversation avec un salarié venu demander des informations. Cela amène des risques de stupidité, car ils risquent de répondre trop vite afin de revenir à leur action en cours. Répondre dans l'absolu signifie qu'ils ne seront jamais pleinement concentrés sur une tâche car ils peuvent continuellement se laisser interrompre pour ce qu'ils pensent être un gain de temps. Évidemment, cela n'est que désillusion car ils risquent plutôt de répondre à côté ou de rater des informations importantes ».

Apprentie 3 :

« Dans mon environnement professionnel, j'ai pu constater que mes collaborateurs et moi-même avions des actes qui relèvent de la stupidité fonctionnelle. Dans mon entreprise, lorsque je suis arrivée, j'ai pu apercevoir que l'ensemble de mes collègues partageait un principe de réciprocité. J'ai d'ailleurs, au fur et à mesure du temps, intégré ce principe dans mon quotidien. J'ai pris pour habitude de faire comme mes collaborateurs, et de ne jamais partir avant que ma responsable ait terminé sa journée. Le fait de ne pas partir avant l'un de mes supérieurs hiérarchiques, peu importe l'heure, relève du comportement de la stupidité fonctionnelle. Il arrive parfois que je fasse ma journée de 7 heures, et que mes tâches soient entièrement réalisées, mais que je reste derrière mon écran à attendre que ma responsable me demande de partir. Rester derrière mon écran, en inactivité, peut amener mes collaborateurs et moi-même à perdre cet enthousiasme de venir travailler ».

Manque de raisonnement et de prise de décision

Nous avons fait le choix d'analyser, l'entreprise X qui compte plus de 38 000 salariés et l'entreprise Y qui en compte 5 000.

Premièrement, un manque de raisonnement approfondi est à noter notamment avec les réunions stratégiques, qui rassemblent la direction en « vase clos » et qui ne laissent aucune place à la réflexion collective. Cela renvoie pour nous à une forme de myopie décisionnelle. Au sein de l'entreprise X, de manière similaire, les réflexions des managers de proximité sont peu prises en compte par les cadres dirigeants. Pour exemple : « le manque d'optimisation des pratiques complexifient la compréhension des techniciens et engendrent des erreurs auprès des clients ». Néanmoins, cette remarque n'a pas été prise en compte ou peu discutée bien qu'elle représente un indicateur indispensable pour la visibilité quant aux améliorations nécessaires.

Dans l'entreprise Y, nous observons un manque de prise de décision des collaborateurs avec pour exemple, les comptables, qui effectuent leurs missions mécaniquement sans envisager une optimisation des process ou le développement qu'ils pourraient apporter. Nous avons pu le confirmer avec l'arrivée de nouveaux collaborateurs qui ont été frustrés de ne pas comprendre ce qu'ils faisaient : « on me demande d'appliquer des processus mais je ne

comprends pas le fonctionnement de votre comptabilité”. Leurs connaissances ne sont aucunement valorisées et nous constatons que n’importe qui pourrait assurer un poste de comptable au vu de l’application stricte des processus. Les managers comptables sont quant à eux fixés sur la performance et l’exactitude des comptes de résultats avant la réflexion et le développement des compétences de chacun.

Les managers et les collaborateurs sont donc cantonnés à réaliser leur mission de façon efficace et sans erreur, la réflexion et le questionnement sur la stratégie sont mis à l’écart, ce qui ne remet nullement en cause les pratiques et les valeurs de l’entreprise.

Cette absence de réflexion et de critique constructive résulte, à notre sens, de la complexité à modifier les méthodes de travail dans de grandes entreprises.

Cependant la mise en place de la gestion de projet, dans l’entreprise Y, montre une certaine volonté à faire évoluer les pratiques et laisser place à la créativité et la réflexion de chacun sur différents sujets, par ailleurs, cela reste ciblé sur une partie des collaborateurs et n’inclut pas chaque individu.

Pour finir, l’entreprise Y assure un “parcours du collaborateur”, c’est-à-dire l’accompagnement dans le développement des compétences, ce qui montre une possible évolution des pratiques actuelles. Dans l’entreprise X, aucune mesure n’est prise pour remédier à la non prise en compte des réflexions individuelles et reste ancrée dans un système fixe et non évolutif.

Rapport d'étonnement et incohérences

Nous constatons des formes de stupidité fonctionnelle liées à l'activité, à la taille et aux procédures de l'entreprise. Nous les illustrons à travers les deux sociétés suivantes.

Une entreprise libérée demande la rédaction d'un rapport d'étonnement à ses nouveaux collaborateurs dans les deux mois de leur arrivée. Ce rapport est libre dans son contenu et sa forme. Au-delà des points positifs majoritairement relevés, l'une des collaboratrices émet des axes d'amélioration et des pistes de réflexion. Ceux-ci sont d'ordre légal, tel que l'affichage réglementaire absent, ou encore relatives à la prévention et à la sécurité, avec l'installation d'extincteurs ainsi qu'une formation de Sauveteurs Secouristes du Travail, voire d'ordre fonctionnel avec la création d'une base de données commune et l'intégration des retours d'expériences. Cette dernière permettrait une harmonisation et une fiabilité des données, des échanges constructifs entre les collaborateurs, et également un gain de temps et donc de productivité du service.

Malgré les relances de la collaboratrice, aucune action n'a été réalisée à date, soit 2 mois après sa remise. L'unique retour suggère que ces sujets ne sont pas prioritaires, dans un contexte de croissance de ladite société. Cet exemple souligne l'incohérence entre une demande de l'employeur et un travail rendu non utilisé. Cela peut engendrer un sentiment de

dévalorisation, une perte de motivation et de productivité de la collaboratrice.

La société est une multinationale, son siège est basé à New-York. Le siège, dans un souci d'unification des différents pays et d'exercer un contrôle et un pouvoir, impose des process dans beaucoup de domaines. En ressources humaines, nous avons des process dans le recrutement qui sont très lourds. Ils entraînent un enregistrement dans plusieurs outils avec différentes étapes de validation. Validation au niveau Europe, puis validation au niveau du siège de New York. Après chaque validation, une étape d'enregistrement s'enclenche jusqu'à l'enregistrement du nouveau collaborateur et son identité professionnelle. Le process de recrutement étant standardisé pour tous les pays, il inclut donc les différentes législations obligatoires de chaque pays. Chaque étape du process est faite sans réflexion, cela implique des gestes mécaniques et répétitifs, dont le collaborateur ne connaît pas l'objectif. Des process de même type se retrouvent dans les différentes fonctions : gestion des factures, gestion des collaborateurs Intérim, gestion des Alternants et la gestion du plan de formation. Les managers se plient à ces process, les mettent en avant en insistant sur leur nécessité et leur obligation. La charge de travail se trouve impactée par ces process lourds qui ralentissent l'efficacité des collaborateurs, pour certains au bord du burn-out.

Ces 2 entreprises au fonctionnement opposé mettent en lumière des stupidités fonctionnelles qui ont un impact sur la productivité des collaborateurs, et donc leur rentabilité.

Bibliographie

ALVESSON, M. et GABRIEL, Y., 2013. Beyond Formulaic Research: In Praise of Greater Diversity in Organizational Research and Publications. *Academy of Management learning & education*. 2013. Vol. 12, n° 2, pp. 245-263.

ALVESSON, M. et SPICER, A., 2012. A Stupidity-Based Theory of Organizations. *Journal of management studies*. 2012. Vol. 49, n° 7, pp. 1194-1220.

ALVESSON, M. et SPICER, A., 2016. *The stupidity paradox: The power and pitfalls of functional stupidity at work*. Profile Books.

ALVESSON, M., 2017. Return to meaning : a social science with something to say. Oxford : Oxford University Press.

ALVESSON, Mats et EINOLA, Katja, 2018. Excessive work regimes and functional stupidity. *German Journal of Human Resource Management*. 2018. Vol. 32, n° 3/4, pp. 283-296.

BARBIER J.-M., GALATANU O. (dir.), 2000. *Signification, sens, formation*, Paris : PUF.

BLANCHARD-LAVILLE C., FABLET D. (dir.), 2001. *Sources théoriques et techniques de l'analyse des pratiques professionnelles*, Paris : L'Harmattan.

CARROLL, L., 2012. Alice au pays des merveilles. Larousse. Texte original : 1865

CAUDRON, F., 2023. « Vous travaillez trop ? La stupidité fonctionnelle vous guette ! », *MagRH*, n°21, mars, 163-166.

CONDORCET, Jean Antoine Marie Nicolas Caritat, et al., 1792. Rapport et projet de décret sur l'organisation générale de l'instruction publique/présentés à l'Assemblée Nationale au nom du Comité d'Instruction Publique par Condorcet... les 20 et 21 avril 1792-1793.

FAINGOLD, N. 2001. Entretien avec L. Paquay et R. Sirota, *Recherche et formation*, « Le praticien réflexif », n° 36.

FAINGOLD, N., 1996. « Du stagiaire à l'expert : construire les compétences professionnelles », in L. PAQUAY et al., *Former des enseignants professionnels*, Bruxelles : De Boeck.

GOULDNER, A. W., 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, p. 161-178.

EMMANUEL, K, (1944). Critique de la raison pure. *Œuvres philosophiques*, vol. 1. Texte original : 1781

MAUSS, M., 2012. Essai sur le don: Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. Introduction de Florence Weber. Presses universitaires de France, Texte original ; 1925.

MILGRAM, S., 1963. Behavioral study of obedience. The Journal of abnormal and social psychology, vol. 67, no 4, p. 371.

Rosa, H., 2010. Accélération. Une critique sociale du temps. Lectures, les livres.

SCHÖN, D.A., 1994. *Le praticien réflexif*, Montréal : Éditions Logiques.

SILHOL, N., 2017. Corporate. Kazak Productions, France

SMITH, A., 1881. Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations. Guillaumin et Cie.

ST-ARNAUD, Y. 1992. *Connaître par l'action*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

TAJFEL, H., 1972. Some developments in European social psychology. European Journal of Social Psychology.

WATZLAWICK, P., & CARASSO, J-P., 1984. *Faites vous-même votre malheur*. Seuil.

Stupidité fonctionnelle dans les entreprises, une investigation

« Je découvre cet e-mail un lundi matin. L'auteur l'a envoyé la veille, un dimanche après-midi. L'objet précise d'emblée le caractère « urgent » de la demande. Joint au message, un tableau Excel que je m'empresse d'ouvrir. C'est un enchaînement de textes et de chiffres sur lesquels je dois me prononcer. Il m'en faut valider le contenu le plus vite possible... »

La Stupidité Fonctionnelle est un processus organisationnel qui privilégie l'efficacité immédiate et la réponse rapide aux directives. Ce processus a un impact direct sur les capacités cognitives individuelles : nous ne réfléchissons plus. C'est l'incapacité et/ou la réticence à utiliser nos capacités cognitives et réflexives autrement que de manière étroite et circonscrite aux limites des actes techniques.

Vous faites preuve de stupidité fonctionnelle parce que votre organisation vous mobilise comme une ressource productive en négligeant vos capacités intellectuelles ; vous êtes aussi, dans une certaine mesure, complice de la situation... aussi nous faudra-t-il un peu d'humour et de légèreté pour regarder en face nos propres fonctionnements.



7,5 euros