



**HAL**  
open science

# L'écriture d'un livre collectif comme outil de réflexivité : un retour d'expérience

Fabrice Caudron, Lidwine Maizeray

## ► To cite this version:

Fabrice Caudron, Lidwine Maizeray. L'écriture d'un livre collectif comme outil de réflexivité : un retour d'expérience. Journées de pratique et de recherche du GT-AIMS MACCA, ESC Clermont Ferrand; AIMS, Jan 2024, Clermont- Ferrand, France. hal-04393987

**HAL Id: hal-04393987**

**<https://hal.science/hal-04393987>**

Submitted on 19 Jan 2024

**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

## **L'écriture d'un livre collectif comme outil de réflexivité : un retour d'expérience**

**Fabrice Caudron**

Maître de conférences

IAE Lille – Université de Lille

LUMEN (ULR 4999)

**Lidwine Maizeray**

Maître de conférences

IAE Lille – Université de Lille

LUMEN (ULR 4999)

**Correspondance :**

IAE Lille – Fabrice Caudron

104 avenue du Peuple Belge

59043 Lille CEDEX

E-mail : [fabrice.caudron@univ-lille.fr](mailto:fabrice.caudron@univ-lille.fr)

Tél. : 06 32 17 06 80

### **Résumé :**

---

L'écriture d'un mémoire de Master amène les étudiants en alternance à mobiliser des compétences diverses. D'abord, nous leur demandons d'être capables d'agréger des connaissances, c'est-à-dire de savoir lire des articles scientifiques et des livres, de les sélectionner, de les synthétiser et de les restituer. Ce sont ensuite des compétences méthodologiques qu'ils doivent mobiliser (méthodes quantitatives ou qualitatives notamment). Enfin, la rédaction d'un mémoire requiert en elle-même une capacité à écrire. Cependant, l'exigence liées au contenu du mémoire ne s'arrête pas là.

Comment réussir à « prendre du recul » face à une situation professionnelle qui relève du quotidien ? Notre question de recherche est donc formulée ainsi : *comment développer la réflexivité d'étudiants en alternance de niveau Master afin de les préparer au mieux à la rédaction de leur mémoire ?*

L'expérimentation pédagogique présentée a été réalisée au 1<sup>er</sup> semestre de l'année universitaire 2022-2023, en 1<sup>ère</sup> année d'un Master Gestion des Ressources Humaines comprenant 65 étudiants en alternance répartis en deux groupes. Ainsi, pour favoriser la prise de recul des étudiants, il leur a été proposé d'écrire en binôme un article dont l'objet était de mettre en valeur les formes de « stupidité fonctionnelle » observables dans leur quotidien. Le résultat final de cette expérimentation (dans une forme qui s'inspire en partie de Szpirglas, 2021) prend donc la forme d'un livre auto-publié (avec dépôt légal et numéro ISBN).

**Mots-clés :** mot clé 1, mot clé 2, mot clé 3, mot clé 4, mot clé 5

---

# **L'écriture d'un livre collectif comme outil de réflexivité : un retour d'expérience**

## **1. Introduction / objectifs**

L'écriture d'un mémoire de Master amène les étudiants en alternance à mobiliser des compétences diverses. D'abord, nous leur demandons d'être capables d'agréger des connaissances, c'est-à-dire de savoir lire des articles scientifiques et des livres, de les sélectionner, de les synthétiser et de les restituer. Ce sont ensuite des compétences méthodologiques qu'ils doivent mobiliser (méthodes quantitatives ou qualitatives notamment). Enfin, la rédaction d'un mémoire requiert en elle-même une capacité à écrire (ie. une maîtrise de la langue). Cependant, l'exigence liées au contenu du mémoire ne s'arrête pas là.

La valeur ajoutée d'un mémoire repose ainsi sur la capacité d'un étudiant/alternant à « prendre du recul » par rapport à un vécu professionnel, l'amenant parfois à faire évoluer ses pratiques professionnelles ou celles qui sont déjà l'œuvre au sein de son organisation d'appartenance. Il doit proposer une réflexion autonome qui croise ses lectures « théoriques » et une expérience vécue. C'est en cela qu'il s'agit d'une démarche proche de la recherche-action : elle vise à la fois à produire de la connaissance et à produire un changement (Allard-Poesi & Perret, 2003).

Cette prise de recul prend la forme d'une réflexion personnelle sur un métier, dans un contexte organisationnel particulier. En d'autres termes, c'est de « réflexivité » dont doivent faire preuve les étudiants, terme pour lequel nous retenons la définition suivante : la réflexivité consiste en des « efforts conscients et cohérents pour aborder un sujet sous différents angles et éviter ou privilégier fortement, a priori, un angle et un vocabulaire uniques » (Alvesson et al., 2008). Cette réflexivité, dans le contexte d'un mémoire réalisé par des étudiants en alternance a aussi des visées transformatives au niveau de l'organisation (Cunliffe, 2016).

Cette démarche pose un problème concret aux étudiants en situation d'alternance : comment réussir à « prendre du recul » face à une situation professionnelle qui relève du quotidien ?

Notre question de recherche est donc formulée ainsi : *comment développer la réflexivité d'étudiants en alternance de niveau Master afin de les préparer au mieux à la rédaction de leur mémoire ?*

## 2. Approche / méthodologie

### Le contexte

Les éléments ci-dessous reprennent en grande partie le syllabus lié à la maquette pédagogique de la formation. L'expérimentation pédagogique présentée a été réalisée au 1<sup>er</sup> semestre de l'année universitaire 2022-2023, en 1<sup>ère</sup> année d'un Master Gestion des Ressources Humaines comprenant 65 étudiants en alternance répartis en deux groupes (contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation).

L'intervention s'inscrit dans le Bloc de Connaissances et de Compétences : « Se situer en appui à la transformation des contextes de la GRH » et compte un volume horaire de 16 heures par groupe.

Le nom de l'Unité d'Enseignement : « Appui à la transformation des contextes de la GRH ».

Le nom de l'EC (élément constitutif ou matière) : « Ateliers d'échanges et d'analyses de pratiques RH »

Les objectifs pédagogiques de cet EC :

- Permettre le partage d'expériences et de pratiques entre apprentis et avec des professionnels RH
- Engager un travail réflexif sur les pratiques professionnelles
- Observer, analyser, débattre pour théoriser ses pratiques professionnelles

Extrait du syllabus du cours :

*Ces ateliers permettent aux apprentis d'échanger sur leurs 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 compétence 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. Le propre d'une formation professionnalisante (en alternance) et par la réflexion sur l'action 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.*

Au final, ces « Ateliers d'échanges et de pratiques » du 1<sup>er</sup> semestre constituent le 1<sup>er</sup> moment de préparation à la rédaction du mémoire de fin d'année.

### **Le dispositif pédagogique**

La consigne proposée aux étudiants :

*A partir de votre expérience personnelle (en binôme ou en trinôme) :*

Rédigez une description de ce que vous observez en matière de stupidité fonctionnelle à partir des travaux de Mats Alvesson.

Cet article prend la forme d'un « feuillet », soit un texte de 2000 à 3000 caractères (espaces compris).

Les travaux produits seront agrégés sous la forme d'un livre collectif = anonymisez votre document (pas de nom d'entreprise).

Date limite d'envoi du document PDF : 10/01/2023 à minuit par e-mail à [XXX@univ-XXX.fr](mailto:XXX@univ-XXX.fr)

Objet : M1GRH-Ateliers-ARTICLE

Fichier en PDF et en WORD (en prévision de l'édition d'un livre collectif)

Nom du fichier : NOM01-NOM02.PDF

Ainsi, pour favoriser la prise de recul des étudiants, il leur a été proposé d'écrire en binôme un article dont l'objet était de mettre en valeur les formes de « stupidité fonctionnelle » observables dans leur quotidien. Ce concept issu du mouvement des *Critical Management Studies* a été présenté de la manière suivante aux étudiants :

*« 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 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. »*

Une formation professionnalisante (telle qu'un Master en alternance) fournit à l'étudiant/alternant des moments de « relecture de l'expérience » pour analyser ce qui s'est passé et lui permettre de faire face à des situations professionnelles complexes, parfois déstabilisantes. Le livre collectif constitue le fruit de cette démarche.

### **3. Résultats**

Le résultat final de cette expérimentation (dans une forme qui s'inspire en partie de Szpirglas, 2021) prend donc la forme d'un livre auto-publié (avec dépôt légal et numéro ISBN), que les étudiants ont pu acheter et qui a fait l'objet d'une diffusion plus large par l'intermédiaire du site de l'éditeur. Les entreprises et les articles eux-mêmes ont été anonymisés. L'on retrouve simplement le nom des auteurs dans une liste en début d'ouvrage.

Les premiers chapitres ont été rédigés par les enseignants chercheurs impliqués dans l'accompagnement des étudiants de 1<sup>ère</sup> année. Les articles des étudiants se succèdent ensuite.

*Les 1<sup>ère</sup> et 4<sup>ème</sup> de couverture du livre :*

**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.

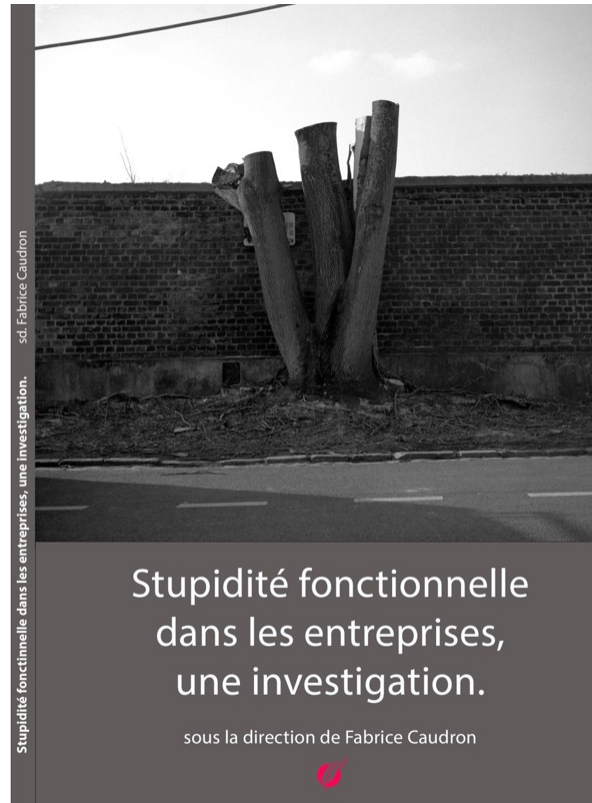
Un livre co-écrit  
avec les étudiants du Master GRH de l'IAE Lille.



**The BookEdition.com**  
DE LA PAGE BLANCHE AU BEST-SELLER



7,5 euros



*Le Lien vers le texte du livre (en version libre) :*

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

*Le lien vers le site de l'éditeur :*

<https://www.thebookedition.com/fr/stupidite-fonctionnelle-investigation-p-397289.html>

*Le sommaire du livre :*

**ACTE 1**

<b>Un peu de théorie</b>	<b>15</b>
Pourquoi ce livre ?	16



De la stupidité à la stupidité fonctionnelle	20
La stupidité fonctionnelle, qu'est-ce que c'est	29

## **ACTE 2**

<b>Investigation</b>	<b>37</b>
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
Bibliographie	104

## 4. Discussion

Si les qualités rédactionnelles des étudiants sont hétérogènes et témoignent d'un travail préparatoire au mémoire de Master, le contenu des formes de « stupidités fonctionnelles » révélées montrent :

1. que les étudiants ont globalement bien compris le concept,
2. que l'utilisation d'une grille d'analyse simple et directement applicable en situation professionnelle leur permet de « prend du recul » sur leur vécu : les écrits témoignent d'une distanciation critiques (même si certains d'entre eux ne dépassent pas le stade d'un jugement normatif).

Ainsi, comme le montrent les titres des chapitres, ce sont quasiment tous les aspects de la Gestion des Ressources Humaines qui font l'objet d'une analyse de la part des étudiants : des processus aux techniques et des relations humaines de proximité aux décisions top-down. Les objectifs, en terme de contenu, ont donc été atteints : le recul réflexif est présent. D'autres aspects nous invitent néanmoins à plus de mesure quant à l'intérêt qu'il pourrait y avoir à répliquer ce type d'expérience.

## 5. Implications et limites

Nous relevons trois limites à cette expérimentation :

1. Sur le plan pédagogique, cette expérimentation a permis de réunir l'ensemble d'une promotion d'étudiants autour d'un projet collectif. La publication du livre a constitué un point marquant de leur 1<sup>ère</sup> année de Master, au même titre que l'organisation de conférences qui furent l'occasion de renforcer un « collectif ». Au-delà des objectifs pédagogiques liés à la préparation du mémoire de fin d'année, ce type de projet renforce la constitution d'un collectif cohésif le temps de sa réalisation. Néanmoins, il n'est pas certain que les bénéfices à court terme du point de vue de la cohésion de groupe perdurent dans le temps. En particulier, des conflits ultérieurs au sein de la promotion nous invitent à penser que la cohésion de groupe n'a pas dépassé le temps du projet collectif. Cela interroge l'équipe pédagogique sur le processus pédagogique complet d'accompagnement au mémoire : les effets nous semblent n'avoir été que ponctuels et/ou limités.
2. De la part des enseignants, cette démarche a nécessité une forte implication, notamment dans le travail de relecture et d'édition des articles, allant bien au-delà du volume horaire initialement alloué à l'intervention. S'il est incontestable que ce livre fut l'occasion d'une mobilisation positive de la part de l'équipe pédagogique du diplôme, il n'en reste pas moins que l'engagement qu'une telle production induit, pose question sur le volume horaire disponible. Même si c'est un « succès » pédagogique, avec un retour positif des étudiants, et malgré la possibilité d'une valorisation de la démarche sous la forme d'une communication en colloque (soit une ligne dans la partie « recherche » du CV des enseignants), sa pérennisation pose problème.
3. Sur le fond, l'objectif pédagogique lié au recul réflexif des étudiants n'est probablement pas pleinement atteint. Si les articles sont de bonne facture, l'avancée ultérieure des mémoires montre que le recul critique n'est pas complètement satisfaisant. Pour le dire autrement, les mémoires et les travaux connexes (la réalisation d'un livre blanc par exemple) montrent une capacité critique limitée. Nous posons l'hypothèse que le fait d'avoir fourni une théorie « clé en main » (la stupidité fonctionnelle) a permis aux étudiants de « plaquer » une grille de lecture sur leur réel professionnel. Mais dès qu'il

s'est agi de construire une prise de recul autonome ou à partir d'une nouvelle grille d'analyse, produit d'une recherche personnelle, les résultats ont été décevants : le recul prenait le plus souvent la forme d'un jugement normatif sur une situation professionnelle que d'« efforts conscients et cohérents pour aborder un sujet sous différents angles et éviter ou privilégier fortement, a priori, un angle et un vocabulaire uniques » (Alvesson et al., 2008)...

## 6. Bibliographie

- Allard-Poesi, F., Perret, V. (2003). « La Recherche-Action ». In Y. Giordano. *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS, 85-132.
- Alvesson, M., (2017). *Return to meaning: a social science with something to say*. Oxford : Oxford University Press.
- Alvesson, M. et Spicer, A., (2016). *The stupidity paradox: The power and pitfalls of functional stupidity at work*. Profile Books.
- Alvesson M. et Spicer A. (2012), *Critical leadership studies: The case for critical performativity*, *Human Relations*, Vol. 65, n°3, 367-390.
- Alvesson, M. et Spicer, A., (2012). *A Stupidity-Based Theory of Organizations*. *Journal of management studies*. 2012. Vol. 49, n° 7, 1194-1220.
- Alvesson M. et Gabriel Y. (2013), *Beyond Formulaic Research : In Praise of Greater Diversity in Organizational Research and Publications*, *Academy of Management Learning and Education*, 12(2), 245-263.
- Alvesson, M., Hardy, C. et Harley, B., (2008). *Reflecting on Reflexivity: Reflexive Textual Practices in Organization and Management Theory*. *Journal of management studies*. 2008. Vol. 45, n° 3, 480-501
- Cunliffe, A. L. (2002). *Reflexive Dialogical Practice in Management Learning*. *Management Learning*, 33(1), 35-61.
- Szirglas M. (2021). *Écrire de la fiction pour vivre la théorie des organisations : le roman dont vous êtes le héros, un dispositif pédagogique innovant*, hal-03185059