

# Écrire de la fiction pour vivre la théorie des organisations : le roman dont vous êtes le héros, un dispositif pédagogique innovant

*Mathias Szpirglas,*

*Institut de Recherche en Gestion, IAE Gustave Eiffel, Université Gustave Eiffel,*

*mathias.szpirglas@univ-eiffel.fr*

## Résumé :

La fiction est souvent utilisée comme un support d'apprentissage pour les sciences des organisations. Elle porte en elle à la fois un côté exemplaire et illustratif mais encore une capacité à produire des représentations partagées entre les enseignants et les étudiants. Les sciences de gestion en tant que sciences de l'action collective nécessitent encore une expérimentation qui n'est que partiellement possible dans les études de cas ou autres simulations d'entreprises. Le dispositif pédagogique du « roman dont vous êtes le héros » permet à la fois de ne pas simplifier les mises en situations tout en permettant aux étudiants de vivre la théorie des organisations à travers les fictions écrites par eux. L'efficacité de ce dispositif repose d'un côté sur la décontextualisation apportée par l'écriture de la fiction. Et de l'autre côté, cette activité de conception donne lieu à la réalisation d'une variété très importante de situations organisationnelles différentes dont les étudiants doivent s'emparer pour ancrer leur apprentissage.

## Summary:

Fiction is often used as a learning medium for organisational science. It has both an exemplary and illustrative side to it, but also a capacity to produce shared representations between teachers and students. Management sciences as collective action sciences still require experimentation which is only partially possible in case studies or other business simulations. The pedagogical device of the "novel of which you are the hero" allows both to avoid simplifying the situations while allowing students to experience the theory of organisations through the fictions they have written. The effectiveness of this system relies on the decontextualisation brought by the writing of the fiction. And on the other hand, this design activity gives rise to the realisation of a very

important variety of different organisational situations that students have to grasp in order to anchor their learning.

Dans *Les trois jours du Condor*, de Sidney Pollack (1975), avec Robert Redford, on suit les aventures de Joe Turner, un analyste de la CIA qui travaille dans un service chargé de repérer dans la littérature romanesque les menaces qui pourraient assaillir les États-Unis d'Amérique. Au début du film, ce service est attaqué sauvagement, alors que Joe Turner a envoyé un rapport à la hiérarchie de l'agence de renseignement. « Condor » (Joe Turner), échappe fortuitement au massacre mais doit faire face à des tueurs professionnels qui cherchent à l'éliminer. Dans le film, la fiction semble intimement mêlée à la réalité et propose des cadres de compréhension du réel à l'agence du renseignement. Cependant, à la fin du film, Joe Turner ayant démêlé la fiction du réel, veut dénoncer, dans la presse, les déboires et les stratégies délétères des services secrets américains. L'agent de la CIA, qui est partie prenante de la machination, essaye de faire passer les révélations de Joe Turner au New York Times, pour de la fiction : « - They like stories - How do you know they would print it ? - They will - How do you know ? ». L'enquête menée par Joe Turner n'est-elle pas uniquement une histoire sans lien avec le réel ? L'idée que la fiction propose des explications du réel est donc discutable.

Dans *L'adversaire*, l'écrivain Emmanuel Carrère (2000) va incarner son propre personnage pour entrer dans l'intimité de Jean-Claude Romand qui a tué sa femme et ses enfants et enquêter afin d'en comprendre les motivations. Le même procédé narratif est employé par Marc Dugain dans *Ils vont tuer Robert Kennedy* (2017), où l'auteur va concevoir une fiction familiale pour partager avec le public, ses représentations de l'assassinat des Kennedy. Dans ces deux exemples parmi tant d'autres, l'écriture de la fiction permet de proposer des représentations et analyses concurrentes de situations réelles contemporaines ou historiques. En ce sens, la fiction est un vecteur d'apprentissage, car elle parvient à enrichir la compréhension d'un événement passé et de son contexte.

Dans la récente série Netflix, *Lupin, dans l'ombre d'Arsène* (2021), la fiction nous emmène sur les traces de Assane Diop, fan des aventures d'Arsène Lupin de Maurice Leblanc et s'en inspire pour devenir lui-même un gentleman cambrioleur. Mais, c'est sans compter sur un policier, amateur du héros de Maurice Leblanc, qui décrypte les forfaits de Assane Diop à travers les romans de l'auteur. Il identifie avant ses collègues la source d'inspiration de Assane Diop. On voit ici qu'en s'inspirant de la fiction originelle d'Arsène Lupin, Assane Diop « écrit » sa propre vie. C'est donc, dans l'analyse de la fiction de son propre personnage que va émerger une compréhension enrichie de son histoire.

Dans le monde réel, enfin, la fiction rencontre la réalité lorsqu'avec l'opération « Red Team »<sup>1</sup>, le Ministère de la Défense a lancé, en 2019, le recrutement d'une équipe de 10 auteurs, illustrateurs et créateurs de science-fiction pour imaginer les enjeux stratégiques et militaires du futur. Les premiers résultats fictionnels de l'équipe voient le jour à la fin de l'année 2020. Entre prospective et analyse, la fiction est un support de représentations qui permet de construire des actions dans un futur réel potentiel ou fantasmé. Le Ministère de la Défense pose ici l'hypothèse que la fiction a une visée performative de compréhension du monde. Si la fiction permet une certaine compréhension du monde dans lequel on vit, mais peut-elle servir de base à l'apprentissage d'une discipline académique théorique et pratique comme la science des organisations ?

### Apprendre la théorie des organisations par la fiction

Apprendre les sciences des organisations à partir et avec la fiction est aujourd'hui quelque chose d'assez classique. Il est courant, en effet, d'illustrer des concepts et des notions théoriques à l'aide d'extraits d'œuvres de fiction. Grimand (2009), par exemple, a revisité la littérature sur la transgression organisationnelle en sciences de gestion, à partir d'une série télévisée : les Simpsons. Il voit dans la fiction, la potentialité de « travailler simultanément à la recherche en gestion et à la pratique managériale » mais aussi « de travailler à l'interface entre les deux » car elle détient « une capacité à varier les contextes et à offrir des explications rivales du même phénomène, une capacité moins à prescrire qu'à donner du sens. » (Grimand, 2009). Des manuels s'appuient sur l'écriture sérielle pour transmettre des notions et des concepts de management. Dans *Petit traité de management, pour les habitants d'Essos, de Westeros et d'ailleurs* (Agogué et Sardais, 2019), l'intention des auteurs est de revisiter les fondamentaux du management et, tout particulièrement, le PODC (Fayol, 1962) et les types de management en référence aux travaux en sociologie des organisations sur la légitimité (Weber, 1922), à travers les personnages de la série *Game of Thrones*. Plus largement, le manuel *De MacGyver à Mad Men - Quand les séries TV nous enseignent le management*, va prendre le parti d'utiliser les séries tv pour donner des illustrations de notions de management (Aubert et Meyronin, 2017). C'est l'intention aussi d'expériences pédagogiques innovantes, où l'utilisation de médias

---

<sup>1</sup><https://lepetitjournal.com/expat-politique/actualites/la-red-team-le-programme-de-science-fiction-de-larmee-francaise-294674>

alternatifs pour l'enseignement, comme les réseaux sociaux<sup>2</sup> ou des podcasts audio<sup>3</sup>, va permettre de discuter à l'aide d'exemples bien connus de la population des futurs managers de situations organisationnelles courantes et moins courantes.

Comment expliquer que la fiction puisse-t-elle un support d'apprentissage de la théorie des organisations et du management ? Tout d'abord, la fiction est en fait une façon d'ordonner la réalité, et de maîtriser les contextes d'action des acteurs. Selon Goffman, « le monde est (...) une scène, peuplée de pauvres acteurs qui s'agitent bel et bien pendant une heure et puis qu'on n'entend plus » (p. 132, (Goffman, 1974). Il ajoute même que la réalité est comme la fiction : une combinaison de « représentations », c'est-à-dire d'arrangements qui transforment les individus en acteurs. Ces derniers agissent dans et sur des situations. En ce sens, la fiction peut être un médium de transmissions des savoirs théoriques et pratiques. Mais, elle est aussi le moyen d'expérimenter des situations construites et d'en produire des promulgations utiles pour l'action en situation réelle. Karl Weick parle d'un processus de construction du sens où les acteurs mettent en actions des éléments de leur environnement. Ils réalisent par là-même des « enactments » qui donnent sens et construisent leurs représentations (Weick, 1995). Ce même auteur s'appuie d'ailleurs sur le récit réalisé par l'auteur de fictions Julio Cortazar pour étudier l'incendie de Mann Gulch (Weick, 1993). Il montre que pour faire sens les acteurs ont besoin de maintenir des structures de rôles, une identité et donc des représentations de leur système social.

---

<sup>2</sup> Szpirglas M. (2020a). « Episode 1 - Comment former une organisation capable de réussir le casse de la Manufacture de la monnaie dans La Casa de Papel », @MathSzpirglas.

<https://twitter.com/MathSzpirglas/status/1250414699536986112>

Szpirglas M. (2020b). « Episode 2 - Comment structurer l'organisation du casse afin d'assurer la division et la coordination du travail dans la Casa de Papel », @MathSzpirglas.

<https://twitter.com/MathSzpirglas/status/125295033233520640>

Szpirglas M. (2020c). « Episode 3 - Quelles sont les formes d'organisation impliquées dans le braquage de la Manufacture de la monnaie dans la Casa de Papel ? », @MathSzpirglas.

<https://twitter.com/MathSzpirglas/status/1255393089793011723>

Szpirglas M. (2020d). « Episode 4 - Comment les logiques de pouvoirs vont-elles déstabiliser les organisations dans la Casa de Papel ? », @MathSzpirglas. <https://twitter.com/MathSzpirglas/status/1257958019612246018>

Szpirglas M. (2020e). « Episode 5 - Comment les organisations procurent aux protagonistes les moyens de faire sens de leur environnement dans la Casa de Papel ? », @MathSzpirglas.

<https://twitter.com/MathSzpirglas/status/1263038386312548352>

<sup>3</sup> Agogué M., Szpirglas M. (2020). « La casa de Papel ou le management à distance ».

<https://lnns.co/sXfcionVQeG>

## Développer des compétences utiles pour le manager en situation

La question de la construction du sens renvoie à celles des compétences en théorie des organisations qu'on souhaite vouloir faire acquérir à de futurs managers étudiants de Master en Institut d'Administration des Entreprises (IAE). A ce titre, deux compétences fondamentales sont visées par le tronc commun de Master et reposent sur les enseignements de Comportements Humains et Management Stratégique dans les organisations<sup>4</sup>. Tout d'abord, les étudiants sauront se situer, comprendre et analyser leur environnement organisationnel complexe. Et ensuite, ils devront être capable d'identifier et de mettre en œuvre les leviers d'action pertinents pour agir dans cet environnement organisationnel complexe.

Pour cela, on fait souvent recours à l'université, ou en école de commerce, à des mises en situation supposées « réelles » (simulations d'entreprise ou études de cas). Ces situations sont souvent simplifiées à l'extrême et donnent à voir aux apprenants une représentation schématique, ordonnée et déjà problématisée des organisations. Ces dispositifs placent les apprenants dans la capacité d'appliquer des règles préconisées ou conçues à l'avance. Cela, leur permet de développer des apprentissages en simple boucle en les entraînant à mettre en œuvre des recettes de management bien connues (Argyris et Schön, 2002). Pour leur permettre de remettre en question ces recettes et de parvenir à leur faire adopter l'attitude réflexive nécessaire à l'acquisition des compétences évoquées ci-dessus, on peut mettre en place des dispositifs autorisant la construction du sens par l'action. Ces dispositifs sont inspirés de la ludo-pédagogie où l'« enaction » de leur environnement va autoriser un apprentissage plus réflexif. C'est ce type d'apprentissage qui va permettre d'accéder à la seconde compétence attendue : d'identification et de mise en œuvre des leviers d'action dans les organisations.

Les jeux de rôles à visée pédagogique entrent dans cette catégorie de dispositifs. En effet, les apprenants vont devoir faire sens de leur environnement et trouver les leviers d'action pertinents pour agir. On bute cependant de nouveau sur 2 limites importantes : la nécessité de « jouer » en réel, et son corolaire, la périssabilité de l'expérience. Dans les jeux de rôles, il est important que l'ensemble des rôles soient joués effectivement par les étudiants au moment du jeu ou, qu'ils prennent littéralement des tours de rôles. Cela peut ne pas être facilement réalisable dans le cadre d'un cours ou même, ne pas permettre de simuler des situations complexes. Enfin, les

---

<sup>4</sup> Maquettes, référentiel de compétence formations Master IAE Gustave Eiffel 2020.

jeux de rôle ont vocation à produire des décisions et des actions vécues sur l'instant et qu'il sera difficile de rejouer par la suite, à loisir.

Le dispositif pédagogique innovant : le Roman dont vous êtes le héros<sup>5</sup>, propose de lever ces difficultés en apportant des solutions originales pour instruire la question de l'apprentissage de des deux compétences fondamentales énoncées plus haut.

### Présentation du dispositif pédagogique : Le roman dont vous êtes le héros

Le dispositif pédagogique proposé permet d'établir une passerelle, par l'intermédiation de la fiction, entre la recherche, i.e. théories, notions et concepts de la discipline enseignée, et les apprenants. Il s'agit d'établir, en effet, des liens de vulgarisations de savoirs développés en recherche et applicables dans une certaine mesure dans les activités courantes des apprenants (Gaussel *et al.*, 2017).

Sur le modèle des « livres ou romans dont vous êtes le héros » ou des « livres jeux », très à la mode dans les années 80, les étudiants écrivent des histoires présentant plusieurs scénarios alternatifs que le lecteur pourra choisir pour vivre une ou plusieurs versions de la fiction. Ce format a aussi été employé dans un épisode de la série *Black Mirror : Bandersnatch* (2018), où les spectateurs prennent des décisions pour le personnage principal et observent les effets de ces décisions sur le devenir des personnages. Dans ces œuvres de fictions, l'auteur ou réalisateur pose des questions aux lecteurs et spectateurs concernant les choix qu'ils souhaitent faire pour la suite de l'histoire. Ainsi, dans un roman dont vous êtes le héros, on pourra, par exemple, poser la question de savoir si le personnage embarquera un arc et des flèches ou un fusil et des cartouches. Selon son choix le lecteur sera orienté vers un numéro de page spécifique et pourra suivre les effets de son choix dans la suite de l'histoire.

Dans ce cadre, le dispositif pédagogique « Le Roman dont vous êtes le héros » propose un dispositif génératif permettant aux étudiants par la création d'une œuvre de fiction, de concevoir une histoire et de mettre à l'épreuve des concepts et des notions théoriques de la théorie des organisations. Il s'agit bien pour les étudiants d'écrire un roman, c'est-à-dire une « œuvre littéraire en prose d'une certaine longueur, mêlant le réel et l'imaginaire, et qui (...) cherche à susciter l'intérêt, le plaisir du lecteur en racontant le destin d'un héros principal, une intrigue entre plusieurs personnages, présentés dans leur psychologie, leurs passions, leurs aventures,

---

<sup>5</sup> Pour une présentation extensive du dispositif pédagogique on peut se reporter à la vidéo ci-jointe : <https://youtu.be/q1EkEP8r6Ns>

leur milieu social »<sup>6</sup>. Les étudiants sont amenés à construire leurs propres situations-problèmes au travers de scénarii mettant en scène des personnages gravitant à l'intérieur et autour d'organisations. Pour éviter une explosion de la variété des histoires, des consignes sont données afin qu'ils concentrent leurs efforts sur des histoires centrales et quelques intrigues secondaires. Les étudiants rédigent différentes alternatives scénaristiques qui trouveront finalement valeur en fonction des décisions prises par le lecteur. Ils élaborent dans l'écriture de leurs romans, les conséquences de chacune d'entre-elles. Et ils s'engagent ainsi, dans la construction de nouvelles connaissances (Dugal, 1992). Les étudiants sont alors plongés dans une activité de création littéraire où ils prennent la responsabilité de leur apprentissage en « faisant » (Martin et Padula, 2018).

Alors que l'acte de faire ou de simuler n'est pas toujours possible dans la réalité, l'écriture de la fiction permet de mettre en actions les notions et concepts théoriques du cours dans un cadre maîtrisé et d'en constater les effets sans risques. Les étudiants sont donc au cœur de l'action. Ils créent un décor et un contexte à leurs histoires. Et, leur conception permet aux étudiants d'identifier des leviers d'action qui existent au sein des organisations fictives qu'ils ont créé.

Dans un second temps (aux alentours de la moitié de la durée du module), ils rédigent des notes de bas de page, centrées sur les ressources du cours, pour enrichir la compréhension de leur histoire.

Le roman offre ainsi différents niveaux de lecture et peut-être diffusé aussi bien aux néophytes, mais aussi aux étudiants ou professionnels souhaitant découvrir différents champs disciplinaires des sciences des organisations et plus largement de gestion.

Deux avantages se dégagent à ce dispositif. Tout d'abord, l'artifice de l'étude de cas apparaît directement comme factice, puisque les étudiants construisent eux-mêmes des processus de construction du sens en « enactant » leur environnement de fiction (Weick, 1995). Ensuite, les étudiants se trouvent doublement acteurs de leur apprentissage en concevant un cadre de fiction et en le vivant en actions dans le cadre d'un scénario conçu par eux (Goffman, 1974).

La rédaction de ces romans dont vous êtes le héros permet donc aux étudiants écrivains de comprendre intimement les notions et concepts théoriques du cours en les expérimentant dans un cadre fictionnel.

---

<sup>6</sup> Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : définition du roman  
<https://www.cnrtl.fr/definition/roman>



Finalement, ceci n'est pas différent que d'apprendre par la fiction. Car, les dispositifs utilisant la création fictionnelle dans l'apprentissage permettent aux étudiants de concevoir les cadres de compréhension du réel et donc de les éprouver en agissant dans et au travers ces cadres.

C'est pourquoi, nous pouvons nous demander, en quoi un dispositif pédagogique comme « le roman dont vous êtes le héros » permet de développer les compétences de compréhension, d'analyse, d'action des apprenants de la théorie des organisations ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous présenterons, tout d'abord, à partir d'exemples de travaux d'étudiants, comment ceux-ci mettent en œuvre cet apprentissage. Nous discuterons ensuite des principes qui permettent au dispositif de remplir ses objectifs. Nous verrons ainsi dans un premier temps que le dispositif opère un mouvement de décontextualisation recontextualisation propice à l'émergence et au repérage de problématiques organisationnelles. Dans un deuxième temps, nous verrons que l'écriture de fictions est pertinente car elle permet la génération d'une variété sans précédent de situations d'organisation.

## 1. Des romans aux manuels dont vous êtes le héros

### *Le learning by design* des organisations

Réalisé sur un volume horaire allant de 27 à 45 heures (9 à 15 séances de 3h) de face à face étudiants, le module du Roman dont vous êtes le héros alterne des séquences en ateliers d'écriture avec des séquences de transmission des contenus du cours. Il s'amorce en mettant les étudiants en ateliers d'écriture par groupe de 5 ou 6. Les étudiants sont mobilisés tout d'abord autour de l'élaboration du contexte, et du décor de leur histoire. La première consigne fournie est de proscrire les histoires qui se déroulerait dans un environnement ou contexte qui soit trop familier aux étudiants. Il leur est demandé, par exemple, d'éviter de placer leur histoire dans leur formation ou UFR à l'université. Aux étudiants alors d'imaginer un environnement ou contexte original qui va les déplacer de leur condition et identité d'étudiants et les faire entrer dans le monde de l'écriture et de l'imagination. L'enseignant, facilitateur outille les étudiants en les initiant à des techniques de génération de scénarii issus de l'OULIPO afin de les placer en situation de conception. Il leur donne aussi l'idée d'analyser et de construire ces contextes de fiction à l'aide d'outils classiques de diagnostic des environnements comme le PESTEL. L'idée est bien de les placer dans une situation de « learning by design » et de leur faire

concevoir les contextes et donc les organisations dans lesquels vont évoluer leurs personnages. Les étudiants vont devoir mettre en œuvre, de manière complètement inédite, des notions de design organisationnel comme, par exemple, l'élaboration des paramètres de conception en relation avec leur environnement.

Si les instructions de travail, ne spécifient pas aux étudiants qu'ils doivent concevoir des environnements et des situations d'organisation de fiction, les animateurs du module vont faire le pari que les étudiants ne vont pas imaginer l'évolution de leur(s) héros dans un désert, seul et sans interaction avec le monde. Généralement, ils vont raconter, au contraire, des histoires où s'entrechoquent des organisations de nature différente, et imaginer des personnages qui doivent se coordonner pour atteindre leurs objectifs. Cela devrait permettre de mettre en scène des groupes de personnages cherchant à mener des activités ensemble et donc de former des organisations.

### L'identification des notions d'organisation en notes de bas de page

Une fois l'histoire et les différents scénarios élaborés par le groupe, chacun de ses membres va prendre en charge la rédaction d'une partie du roman. Il faut préciser qu'il n'est pas question dans la rédaction de ces parties individuelles qu'il y soit fait mention d'une quelconque notion des cours de Comportements Humains ou de Management Stratégique dans les organisations. Les notions de cours n'ont pas vocation à être décrites à ce stade. Le roman doit être écrit en langage naturel, non jargonnant et ne pouvant être rattaché à une quelconque discipline universitaire.

Cette partie rédigée par chacun des étudiants du groupe, pendant la première moitié du module, va être annotée par un autre membre du groupe. Si le contexte, comme dans l'exemple du roman « Contrebande à la récré » (cf. Figure 1), ne permet pas évidemment d'identifier des notions de stratégie d'entreprise, alors les étudiants doivent interpréter les notions et prouver qu'ils les ont comprises en les rattachant à une situation repérée dans le roman. Ce processus de réception et modification à valeur ajoutée est conforme au processus de collationnement existant dans l'aéronautique et permet de s'assurer de la bonne compréhension de la notion (Szpirglas, 2005).

Paul ». « Non c'est bon. On va le faire ensemble ton plan. », répond votre meilleur ami.

Vous ne pensiez aucunement faire part de votre plan à un autre copain qu'Enzo, mais malin comme vous êtes, vous saviez qu'en lui communiquant une possible collaboration avec Paul, cela lui ferait changer immédiatement d'avis. Pour rassurer Enzo, vous lui adressez quelques mots. « Ça me fait plaisir Enzo. On forme une bonne équipe tous les deux. On a besoin de personne d'autre de toute façon. Ne t'inquiète pas, on ne finira pas dans le bureau de Monsieur Faucon car ni nos parents ni les maitresses ne seront au courant. ». D'un air décidé, Enzo vous coupe dans vos paroles : « Bon tu m'expliques ton plan ? Il consiste en quoi ? ». « J'ai bien réfléchi. Toute l'école raffole des Tamagotchis depuis que j'en ai ramené. ». « Ah oui ça c'est vrai ! Tout le monde en parle ! Tout le monde veut en commander au Père Noël ! ». <sup>38</sup> Surpris et heureux que votre plan prenne forme, vous répondez : « C'est vrai ? Toute l'école veut en commander pour Noël ? ». « Ouais ! Apparemment Zoé et Noé harcèlent leurs parents pour en avoir avant les vacances de Noël pour narguer toute l'école. Tu as ramené un jouet qu'ils n'ont pas, ils te

---

<sup>38</sup> Vous effectuez une stratégie générique/concurrentielle de Porter. En effet, vous avez un avantage concurrentiel par rapport aux jumeaux grâce à une innovation : les Tamagotchis. Vous optez donc pour une stratégie de différenciation car votre offre est différente et novatrice sur le marché du jouet de votre nouvelle école.

Figure 1 Extrait du roman "Contrebande à la récré" écrit par M. Armand, E. Besnard, K. Chebil, L. Despalles et A. Pichon, M1 Marketing & Vente, IAE Gustave Eiffel, 2020

La détection des leviers d'action dans les organisations est elle aussi permise par le dispositif. En effet, elle apparait soit dans l'élaboration des scénarii et donne l'occasion au lecteur de

choisir une option et de voir ses effets sur l'organisation. Soit elle apparait à nouveau en note de bas de page permettant de repérer à l'occasion des leviers d'action disponibles dans la situation de fiction comme dans le roman « 2348 » (cf. Figure 2).

Vous êtes décidés ! Vous allez saboter cette arche. Vous décidez d'attendre la nuit tombée pour s'introduire en douce dans la cale du bateau. Vous allez voler dans un premier temps une partie des provisions, puis les voiles de secours et enfin dévisser une partie du mât.

C'est seulement au petit matin que vous finissez le sabotage et commencez votre journée de travail comme si de rien n'était. Deux semaines plus tard, le bateau est « prêt ».

→ Pour connaître la suite de l'aventure rendez-vous page 44

#### **Choix 5 :**

Une fois la nuit tombée, vous décidez de vous aventurer près de l'arche. Vous réussissez à entrer sans vous faire voir par les deux rhinocéros qui gardent le chantier. Vous pénétrez dans la coque du bateau et commencez le carnage. Vous volez beaucoup de nourriture, toutes les bouées de secours et les voiles de rechange. En remontant sur le pont, vous apercevez que le mât est fixé par de nombreuses planches et vis... Vous décidez d'en voler une partie également avant de rentrer dans votre tanière.

Les jours qui suivirent, personne ne se rendit compte du sabotage. Vous poursuivez votre travail mais cette fois-ci avec un sourire diabolique aux lèvres.

→ Pour connaître la suite de l'aventure rendez-vous page 44

#### **Choix 6 :**

Vous ne perdez pas une seconde et décidez de mettre votre plan à exécution. Lorsque vous regardez autour, vous vous rendez compte que les singes avaient l'air très dépités. Vous allez à leur rencontre, en ayant vous donnant un air inquiet, et vous leur demandez ce qu'il se passe. Tatiana, leur leader, vous explique qu'ils sont très remontés contre Marcelo. En effet, celui-ci leur impose toujours la même tâche, couper du bois, car ils sont très qualifiés pour cela<sup>10</sup>.

La chef des primates se plaint pendant 10 minutes sur la répétition de leur travail et sur la diversité de leur activité.

Vous saisissez votre chance et retournez la situation à votre avantage. Vous réussissez à monter les singes contre Marcelo et préconisez aux singes de faire une grève. Ce qu'ils font dès le lendemain, ce qui a un réel impact sur l'avancée de la construction de l'arche<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> (Marie) La spécialisation horizontale, par Adams Smith, est un processus de gestion des tâches qui consiste à diviser les tâches entre chacun des salariés de l'organisation. Pour eux, les tâches sont répétitives afin d'obtenir une production plus rapide et efficace. Dans ce cas, les singes se plaignent que leur travail est très répétitif et qu'ils font la même tâche en permanence, c'est-à-dire couper du bois.

<sup>11</sup> (Marie) L'élargissement du travail consiste à diversifier les tâches d'un salarié, cela est contraire à la spécialisation horizontale qui est très répétitive. En effet, dans ce cas, les singes veulent diversifier leurs tâches c'est pour cela qu'ils décident de faire une grève sous l'influence de Tony.

Les choix du lecteur sont structurants pour l'expérimentation *in situ* des notions et concepts du cours. C'est une autre façon pour les étudiants de « vivre » les notions théoriques abordées dans le module.

### Évaluation par les pairs pour valider l'acquisition des compétences

Durant le dernier tiers du module, les étudiants procéderont à l'évaluation par les pairs des travaux de leurs camarades. Comme dans la partie rédactionnelle du roman et de ses notes de bas de page, l'évaluation est dichotomique et repose sur deux dimensions. Pour tester la compréhension en profondeur des concepts et des notions du cours, les étudiants réalisent, tout d'abord, une évaluation du travail de leurs camarades en effectuant une lecture critique où ils contrôlent que les contraintes de l'exercice (identification des notions et concepts dans le corps du texte écrit en langage naturel et évaluation des notes de bas de page afférentes) soient respectées.

Ils devront lire individuellement un roman complet écrit par un autre groupe. Ainsi, ils expérimenteront les choix proposés au lecteur qui influencent le déroulement de l'histoire et éprouveront les notions du cours en situation de fiction. Parallèlement, il leur est demandé d'évaluer, selon trois critères, le travail d'identification et d'explication des notions du cours rencontrées dans le roman. Premièrement, ils détermineront si les notions sont toutes repérées dans le texte. Deuxièmement, Ils contrôleront que les notions repérées sont bien attribuées, décrivent-elles correctement les situations en relation avec les notions repérées. Enfin, ils vérifieront que les notes de bas de page sont rédigées de manière pédagogique et apportent une compréhension enrichie de l'histoire par l'explication des notions du cours en relation avec le texte.

En toute fin du module, l'enseignant procède à deux évaluations pour s'assurer que les compétences attendues soient bien acquises. Il corrige les évaluations par les pairs, réalisées par les étudiants. Il s'agit ici de noter la qualité des commentaires réalisés en vue d'affiner les annotations des romans. L'objectif est de parfaire la rédaction comme dans un travail éditorial. Cette relecture attentive des travaux aura pour objectif de publier, à terme, les romans des étudiants sous la forme de « manuels dont vous êtes le héros ». Ce travail d'identification, et d'élaboration de leviers d'action en situation constituera, donc de fait une base de vulgarisation de la théorie des organisations et du management stratégique à destination du grand public.

Dans un second temps, l'enseignant propose une évaluation sommative sous la forme d'une étude de cas de fiction. Dans cette étude, les étudiants doivent réaliser une analyse organisationnelle de l'œuvre de fiction diffusée et de proposer un éclairage argumenté à la question posée dans le sujet. Cette évaluation permettra de tester la capacité des étudiants à retrouver et expliquer les concepts et notions du cours, trouvées dans cette nouvelle situation.

Vers l'utilisation des travaux d'étudiants comme « manuels »

A la fin du module du Roman dont vous êtes le héros, les étudiants fournissent donc un roman annoté. Les évaluations par les pairs permettent d'améliorer le rendu de leurs camarades dans une optique à la fois pédagogique et éditoriale. De fait, les meilleurs romans ont pour vocation d'être publiés dans à un horizon plus ou moins proche, dans le cadre d'une collection qui s'appellera : « les manuels dont vous êtes le héros ». Ces manuels d'un genre nouveau présentent n avantages pour l'apprentissage des différentes disciplines de la gestion.

Tout d'abord, ils permettent aux étudiants écrivain de découvrir d'autres représentations des notions et concepts du cours en lisant les romans de leurs camarades. Cela leur permet d'accumuler encore plus d'expériences et d'expérimentations de ces concepts tout en revêtant un aspect ludique et récréatif.

Ils permettent, enfin, aux étudiants, professionnels ou profanes des sciences de gestion d'apprendre autrement les notions et les concepts développés dans le cours. En effet, les apprenants auront à disposition une batterie de fictions originales offrant des contextes variés et enrichis en compréhension au moyen des notes de bas de page. Les « manuels dont vous êtes le héros » seront donc des dispositifs de vulgarisation disciplinaires ou transversaux des sciences de gestion.

## 2. Décontextualiser et générer de la variété pour apprendre les organisations

Maintenant que nous avons vu comment était organisé le module, nous allons nous intéresser aux principes qui prévalent à son efficacité. L'acquisition des compétences attendues dans le

module repose sur deux processus qui trouvent leurs origines dans la création de fictions : la décontextualisation et la génération d'une variété de situations.

### Décontextualiser pour recadrer

Une première prise de recul par rapport au sujet est obtenue par la distanciation naturelle qu'impose le processus d'écriture. En effet, c'est en se perdant dans un univers fictif ou réel qu'on obtient, d'une part, une acclimatation à la vie des organisations de fiction dépeintes et d'autre part, à une remise en cause des représentations initiales de situations réelles analogues (Moriceau, 2018). Le dispositif de roman dont vous êtes le héros procure bien cette immersion nécessaire dans un environnement de fiction créé de toutes pièces par ses auteurs. Ainsi, dans la première phase de formalisation du contexte et du décor du roman, la conception collective du roman permet un partage intense des éléments dramatiques fondateurs de l'histoire. C'est une prise de distance volontairement rapide d'avec les situations réelles pour construire attentivement des cadres de représentations fictifs dans lesquels vont évoluer les personnages. Cette approche est sensiblement proche de celle proposée par Goffman car elle consiste à concevoir les cadres dans lesquels l'action collective prendra sens (Goffman, 1974). C'est ce phénomène de décadrage/recadrage qu'expérimente le lecteur de science-fiction en lui permettant de faire évoluer ses représentations du monde (Peper, 2017).

Pour aller plus loin, le travail du contexte et de la conception du décor permet aussi de travailler l'ambiguïté du contexte construit, or l'ambiguïté fait partie des facteurs déclencheurs des processus de construction du sens (sensemaking) (Weick, 1995). L'apprentissage et la compréhension de situations organisationnelles prend donc toute sa dimension dans la conception de fictions. De plus, il s'agit d'un processus collectif puisque le sens est élaboré en groupe pour la rédaction du roman. L'investissement dans le processus d'apprentissage est alors décuplé car les étudiants sont plongés dans des situations fictives mais authentiques qui les déplacent et mettent en mouvement (Lépinard, 2020). A la différence avec des dispositifs d'apprentissage plus classique de la théorie des organisations, l'écriture de la fiction permet à la fois la distanciation mais aussi la production d'un environnement plausible et décalé pour faire émerger des situations authentiques. Les analyses issues de ces situations contribuent à mobiliser des savoirs non conventionnels qui contribuent à l'enrôlement par l'identification du lecteur dans l'apprentissage des notions du cours repérés dans le roman. Ceci est similaire à ce

que l'on peut observer dans la lecture des descriptions d'organisations et d'entreprises dans les œuvres de science-fiction (Langlet, 2019).

## Génération d'une variété de situations organisationnelles

Ajouté à ce pas de côté que provoque le dispositif, le roman dont vous êtes le héros permet de générer une variété de contextes et d'environnements très forte. Les histoires se situent soit à l'époque actuelle, soit dans le passé, soit présente des récits d'anticipation ou de science-fiction dans des sociétés humaines ou animales (cf. Tableau 1).

### Liste des 19 romans et leurs contextes écrits en 2020<sup>7</sup>

- Et vous ? que feriez-vous ? → politique-fiction sur la vie de Julian Assange
- Dark Box → mystère dans les USA contemporains
- Une île, un apprentissage → dystopie initiatique
- Double Je(u) → romance contemporaine
- Le voyage de l'horreur → épouvante dans le monde contemporain
- Si c'était moi → drame dans la société contemporaine
  
- Dix-huit heures → zombies époque contemporaine
- 2348 → anticipation dans le monde animal
- Du voyage au coup d'état → politique fiction époque actuelle
- De l'autre côté → anticipation drame climatique
- La vérité endormie → enquête dans le monde contemporain
- Une boussole pas comme les autres → science-fiction monde contemporain
  
- Contrebande à la récré → contexte scolaire petite enfance
- Destinées → épopée familiale à la fin du XIXème siècle en Europe
- Historia → voyage fantasmagorique dans des univers de fiction
- L'expérience de Stanford → drame universitaire
- Perfect Match → science-fiction amoureuse
- Gemini → science-fiction familiale
- Silence → espionnage et hacking en Europe et en Chine

Tableau 1 - Liste des titres des 19 Romans dont vous êtes le héros, écrits en 2020

Cette grande variété de contextes et d'environnements produit une variété encore plus grande de situations organisationnelles. Lorsqu'on observe les organisations à travers les œuvres de science-fiction, on remarque d'ailleurs, une grande variété de dispositifs organisationnels archétypaux qui interroge le management dans les sociétés contemporaines (Damart et Adam-Ledunois, 2019). Cette variété est aussi signalée comme essentielle pour la compréhension des phénomènes contemporains, lorsqu'elle va explorer les fictions extrêmes. Ainsi, un officier de

---

<sup>7</sup> Dans le cadre des cours de Comportements Humains dans les Organisations (M1 : Banque), d'Organisation et Management Stratégique (M1 GRH-TTO) et de Management Stratégique des Organisations (M1 Marketing & Vente) de l'IAE Gustave-Eiffel site de l'Université Gustave Eiffel



police suédois précise que l'utilisation de fictions extrêmes dans la formation des policiers met en évidence de nouvelles formes de leaderships et d'organisations (Hällgren et Buchanan, 2020). L'écriture des romans dont vous êtes le héros donne la possibilité aux étudiants à la fois d'imaginer des configurations d'organisations diverses mais aussi de se confronter à des situations organisationnelles contrastées pour construire leur expérience.

La question de la variété générée de situations organisationnelles est aussi un élément clé de l'évaluation de la qualité de la production fictionnelle. Ainsi comme en conception innovante, on peut mesurer l'efficacité du dispositif de création en mesurant quatre critères : la variété, la valeur, l'originalité et la robustesse (critères V<sup>2</sup>OR forgés à l'aide de la théorie C/K de la conception innovante) (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Le premier de ces critères, la variété représente la capacité d'un dispositif à explorer le monde et d'en établir les multiples représentations et formes. Le dispositif pédagogique le roman dont vous êtes le héros présente cette capacité du fait de la liberté très grande laissée aux groupes projets d'écrire des histoires dans des contextes les plus variés possibles.

### 3. Vers un dispositif de recherche fondé sur l'écriture fictionnelle

Pour conclure, nous avons vu que le dispositif pédagogique le roman dont vous êtes le héros est en capacité de développer quelques-unes des compétences fondamentales des managers en situation prescrit par les cursus en Instituts d'Administration des Entreprises. Ainsi, une attention particulière est portée au développement en autonomie d'une compétence d'identification et d'analyse de contextes organisationnels complexes et à la mobilisation de leviers d'action adéquats dans des environnements variés. Le dispositif permet, à travers un atelier d'écriture élaboré, une décontextualisation extrême des étudiants propice à leur prise de recul par rapport aux sciences des organisations. Ce dispositif original permet aussi de générer une variété très importante de situations les amenant à une expérimentation large et « réelle » même dans un cadre fictionnel des notions et concepts du cours. Enfin, ce dispositif a reçu un Certificat d'Excellence dans le cadre du prix PEPS 2019 (Passion Enseignement et Pédagogie dans le Supérieur), et a distingué la capacité du dispositif par sa généralisation et son essaimage possible dans d'autres disciplines que les sciences des organisations et même que les sciences de gestion.

Ce type de dispositif pourrait permettre dans le futur de faire de la recherche en organisation en alliant à la fois la question de l'exploration des mondes. Il permet en outre de positionner

l'écriture de la fiction de manière prospective et de concevoir une grande variété de formes d'organisations. Il pourrait répondre en ce sens aux autres nécessités de la conception innovante que sont la valeur, l'originalité et la robustesse. Et enfin de permettre de renouveler pour l'avenir des processus de recherche innovants en sciences des organisations. On peut donc se demander si ce dispositif d'écriture de fictions pourrait présager d'une nouvelle méthodologie de recherche en sciences de gestion qui pourrait s'inspirer de ce dispositif pédagogique ?

## Bibliographie

- Agogué M., Sardais C. (2019). *Petit traité de management pour les habitants d'Essos, de Westeros et d'ailleurs*, EMS, Paris (Pratiques d'entreprises).
- Argyris C., Schön D. (2002). « Double-loop learning, Teaching, and Research », *Academy of Management Learning and Education*, 1, n° 2, p. 206-218.
- Aubert B., Meyronin B. (2017). *De MacGyver à Mad Men – Quand les séries TV nous enseignent le management*, Dunod, Paris.
- Damart S., Adam-Ledunois S. (2019). « L'entreprise fragmentée décodée par la science-fiction », *Entreprises et Histoire*, n° 96, p. 45-59.
- Dugal J.-P. (1992). *Dicodidac*, crdp Limousin, Limoges.
- Fayol H. (1962). *Administration industrielle et générale, prévoyance-organisation-commandement-coordination. Extrait du bulletin de la Société de l'industrie minérale (3ème livraison de 1916)*, Dunod, Paris.
- Gaussel M., Gibert A.-F., Joubaire C., Rey O. (2017). « Quelles définitions du passeur en éducation ? », *Revue française de pédagogie*, 201, n° 4, p. 35-39.
- Goffman E. (1974). *Les cadres de l'expérience*, traduit par JOSEPH I., éd. de Minuit, Paris.
- Grimand A. (2009). « Fiction, culture populaire et recherche en gestion. Une exploration croisée à travers la série Les Simpsons », *Revue française de gestion*, 194, n° 4, p. 169-185.
- Hällgren M., Buchanan D.A. (2020). « The Dark Side of Group Behavior: Zombie Apocalypse Lessons », *Academy of Management Perspectives*, 34, n° 4, p. 434-457.
- Langlet I. (2019). « Les SF d'entreprise : visualiser, déplacer, déconstruire », *Entreprises et Histoire*, n° 96, p. 14-28.
- Le Masson P., Weil B., Hatchuel A. (2006). *Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*, Hermès, Lavoisier, Cachan (Collection stratégie et management).
- Lépinard P. (2020). « La décontextualisation par le jeu des situations d'apprentissage simulées comme stratégie pédagogique inclusive », XXIX<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management

Stratégique, Toulouse, 3 juin 2020.

Martin P., Padula P. (2018). « Innovation pédagogique à l'université : comparaison entre apprentissage par problèmes et cours traditionnel », *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 34, n° 3, p. 20.

Moriceau J.-L. (2018). « Écrire le qualitatif : écriture réflexive, écriture plurielle, écriture performance », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIV, n° 57, p. 45-67.

Peper E. (2017). « Why Business Leaders Need to Read More Science Fiction », *Harvard Business Review*.

Szpirglas M. (2005). , « Une théorie du quiproquo pour la gestion stratégique des risques : le cas de l'accident de Tenerife », AIMS 2005, 7 juin 2005.

Weber M. (1922). *Economie et société*, Points Seuil, Paris.

Weick K.E. (1993). « The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, 38, p. 628-652.

Weick K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Londres.