
Introduction

***La casa de papel*, un cours de management ?**

Un manuel de management fondé sur *La casa de papel*

Mon intérêt pour la série *La casa de papel* commence en 2018, lorsque je visionne pour la première fois, les aventures narrées par Tokyo. C'est d'abord le plaisir ludique et un peu coupable de suivre le récit d'un casse exemplaire qui met en scène des personnages hauts en couleur et pour la plupart sympathiques. Très rapidement, cela touche ma pratique professionnelle : je suis enseignant-chercheur en sciences de gestion à l'IAE Paris-Est (Ex-Gustave Eiffel) et à l'Institut de Recherche en Gestion et je me suis spécialisé dans l'étude des organisations. J'enseigne alors la théorie des organisations et le management stratégique des organisations à différents niveaux. J'ai toujours cherché à exploiter des œuvres de fiction pour trouver des illustrations et des mises en situations éclairantes de notions et concepts de gestion. Cela permet à la fois de maintenir l'attention des étudiants et de leur donner à voir des situations qu'ils sont susceptibles de vivre à travers la fiction. Les étudiants retiennent alors d'autant mieux les enseignements du cours.

Quand Tokyo décrit l'équipe dont elle fait partie, c'est une révélation : elle dépeint une organisation avec un vocabulaire très proche de celui employé par Henry Mintzberg, professeur de management à l'université de McGill de Montréal, et auteur d'une synthèse de référence sur les organisations et le management (Mintzberg, 1982). Cela est tellement frappant que je note pour plus tard, la possibilité de monter un cours de théorie des organisations en classe inversée¹ à partir de la série. Pendant le premier confinement de la pandémie de Covid-19, j'utilise le temps confiné pour concevoir d'autres manières

¹ Classe inversée : dispositif d'enseignement où les savoirs ne sont plus transmis par le professeur, mais élaborée par les étudiants eux-mêmes dans une approche inductive.

d'enseigner en prenant en compte la question du distanciel. J'écris alors cinq threads² sur Twitter (Szpirglas, 2020a, 2020b, 2020c, 2020d, 2020e), pour formuler un nouveau format de cours à partir des notes que j'avais prises sur *La casa de papel*. Ce nouveau format de vulgarisation du management et des sciences des organisations rencontre un public large d'étudiants en sciences de gestion, mais également de fans de la série.

Dans la même idée à l'automne 2020, j'enregistre avec Marine Agogué, professeure à HEC Montréal, un épisode de son podcast *Management Popcorn* (Agogué, 2020), où nous interrogeons les mutations managériales issues de la généralisation du distanciel dans les organisations à partir de la série *La casa de papel*. Elle met en scène le Professeur qui gère son équipe de braqueurs à distance, mettant en valeur un effet miroir particulièrement intéressant entre la situation des organisations durant la crise sanitaire et la gestion d'un casse à distance.

La série *La casa de papel* met donc en scène un braquage extraordinaire par son ampleur et son audace. Comme souvent dans ce type de récits, on relate les accomplissements d'un groupe de malfrats qui sont plus ou moins bien organisés et qui agissent ensemble. Ils sont souvent contrés par des forces de l'ordre qui agissent de manière coordonnée dans le but de les faire échouer. *La casa de papel* n'échappe pas à cette règle. La série montre avec ingéniosité comment les braqueurs s'organisent et structurent leurs activités pour parvenir à la réussite du casse. D'ailleurs, le premier épisode de la série pourrait faire figure de premier cours de théorie des organisations, tant la posture narrative de Tokyo permet de formuler le plan d'un braquage réussi. Il s'agit, dans une optique faussement naïve, de montrer les nécessités théoriques et organisationnelles d'un tel exploit. Ces éléments, souvent présentés de manière normative comme des conditions évidentes de bonne gestion, sont remis en question par la présentation faite dans la série. En effet, Tokyo décrit, tout d'abord, la manière dont est structurée l'équipe, sa hiérarchie et sa chaîne de commandement. Ensuite, elle décrit comment les actions des braqueurs vont pouvoir être dirigées et contrôlées. Elle met ainsi en avant la manière dont toute l'opération a été planifiée.

Tokyo décrit, sans y paraître, les cinq actions fondamentales du management décrites par Henry Fayol (1916) : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler, qui se trouvent résumées, par la suite, en l'acronyme PODC (Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler). Mais qu'est-ce qu'enfin le management ? Si cet ouvrage tente d'apporter une réponse à cette question, il nous faut, dans un premier temps, nous intéresser aux origines de cette notion ou discipline, autant théorique que pratique.

2 Fil de discussions.

Les origines du management

Avant de constituer une discipline académique, le management a été pendant longtemps considéré comme une pratique : celle de l'agir ensemble, de l'action collective. Au XIX^e siècle, les débats sont vifs entre praticiens qui réfléchissent et agissent pour améliorer la façon dont les entreprises, et plus largement les organisations, sont gérées (Damart et David, 2020). La constitution du management comme discipline intervient suite aux apports de praticiens de l'administration des organisations comme Frederick Winslow Taylor et Henri Fayol à la fin du XIX^e. Le management est donc un ensemble de pratiques avant d'être un ensemble de théories (Hatchuel, 2001).

Cette optique est d'ailleurs privilégiée par l'acceptation du terme **management** en langue anglaise. Celui-ci vient du verbe *to manage* qui signifie « l'action de conduire, de diriger, d'entraîner »³. Si en français le terme a souvent une acception anglophone, l'étymologie du terme, comme la réalité des pratiques, montrent qu'il s'agit moins d'une réalité qu'une représentation qu'il convient de dépasser. En effet, la richesse sémantique du terme s'exprime avec nuance dans la langue de Molière. Celle-ci traduit les intentions particulières données au management. Ainsi, le terme management vient du vieux français « ménagement » qui a trait, par extension, à l'attention qu'on porte à son ménage ou au fait de ménager sa monture.

C'est en effet, le vocabulaire hippique qui donne sa signification au ménagement : « *managgiere* (...) évoque la conduite des chevaux dans un manège » (Damart et David, 2020, p. 92). Il s'agit de conduire les chevaux en leur donnant la possibilité de fournir toute son efficacité dans la « *mesure, la modération dans sa conduite à l'égard des autres* »⁴. En fait ménager se décline en cinq définitions :

1. « *Employer quelque chose avec économie, avec mesure pour l'utiliser au mieux ;*
2. *préserver son corps, ses forces pour pouvoir continuer d'en bénéficier ;*
3. *traiter quelqu'un avec certains égards, pour ne pas lui déplaire, le fatiguer ;*
4. *pratiquer une ouverture, un passage, l'arranger, le maintenir ;*
5. *préparer quelque chose à quelqu'un, l'organiser pour lui. »* (David, 2016).

Il s'agit à la fois de déterminer la « *façon dont préserver ses forces* » et par extension « *le type d'égards qu'on utilise pour traiter quelqu'un* » (David, 2017, p. 11). Le management est donc une pratique avec une ambition sociale, d'attention vis-à-vis du groupe avec lequel on mène une activité. Or, manager c'est traditionnellement définir à l'avance ce que l'on compte faire (planifier). C'est aussi, définir les formes d'organisation (organiser), de manière à doter les acteurs

3 Source : CNRTL - <https://www.cnrtl.fr/definition/management>

4 Ménager, *Le Dictionnaire Robert historique de la langue française*.

d'outils et de leviers pour leur permettre d'agir. Manager, c'est encore définir l'honnêteté avec laquelle on réalise ces premières activités. Et pour finir, il s'agit de définir la manière dont on évalue le bon déroulement de l'action (contrôler). On retrouve ici à la fois les préceptes du management scientifique, développé par Frederick Winslow Taylor (en vertu de quoi il est possible de manager en s'appuyant sur des méthodes scientifiques, rationnelles et systématiques), et les bases de l'administration des entreprises développées par Henri Fayol. Toutes ces activités doivent être réalisées avec mesure et ménagement, de manière à mener les organisations vers la réalisation de leurs objectifs.

Contenu et guide d'utilisation de l'ouvrage

Cet ouvrage se propose donc d'explorer les divers aspects du management des organisations en les rattachant à la dramaturgie de la série *La casa de papel*. Il contient 6 chapitres intitulés avec des verbes d'action, renvoyant aux différents traits du management des organisations et de l'action collective organisée. Il s'intéressera tout d'abord à l'activité de management qui consiste à organiser les activités humaines pour réussir le casse de la Fabrique nationale de la monnaie et du timbre (Chapitre 1). Cette activité donne la raison d'être aux organisations et conduit à assembler des groupes d'acteurs et à structurer leur activité (Chapitre 2). Par la suite, nous verrons comment concevoir des organisations capables de faire le braquage ou d'y faire face (Chapitre 3). Nous analyserons alors comment le pouvoir perturbe ou renforce le fonctionnement des organisations impliquées dans le casse de la Fabrique nationale (Chapitre 4) ; puis comment les acteurs peuvent apprendre et construire le sens des situations qu'ils rencontrent, de manière à y apporter des réponses avec mesure (Chapitre 5). Enfin, nous montrerons que la série nous apporte des éléments intéressants permettant d'analyser des pistes d'innovation dans les pratiques managériales (Chapitre 6).

Références

Agogué M. (2020). « Invité : Mathias Szpirglas. *La casa de Papel* ou le management à distance », 30 octobre.

Damart S., David A. (2020). « Y a-t-il des invariants en management ? », *Entreprises et histoire*, 100(3), p. 85-98.

David A. (2016). « Les mots du management : et si on faisait le ménage ? », *The Conversation*, 21 mars. Disponible à : <https://theconversation.com/les-mots-du-management-et-si-on-faisait-le-menage-56518>

David A. (2017). « Préface », dans Mignon S., Chapellier P., Mazars-Chapelon A. et Villesèque-Dubus F. (coord.), *L'innovation managériale. Les multiples voies d'une spirale vertueuse*, Éditions EMS, Caen, p. 11-15.

Fayol H. (1916 [1962]). *Administration industrielle et générale, prévoyance-organisation-commandement-coordination*. Extrait du bulletin de la Société de l'industrie minérale, Dunod, Paris.

Mintzberg H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, traduit par Romelaer P., Éditions d'Organisation, Paris.

Szpirglas M. (2020a). « Épisode 1 – Comment former une organisation capable de réussir le casse de la Manufacture de la monnaie dans *La Casa de Papel* », @MathSzpirglas.

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

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

Szpirglas M. (2020d). « Épisode 4 – Comment les logiques de pouvoirs vont-elles déstabiliser les organisations dans *La Casa de Papel* ? », @MathSzpirglas.

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

Avertissement au lecteur

Attention *spoilers*⁵ ! Il est fortement conseillé de voir ou d'avoir vu *a minima* les deux premières saisons de *La casa de papel*, correspondant au braquage de la Fabrique nationale de la monnaie et du timbre. Seuls les chapitres 5 et 6 contiennent des allusions au braquage de la Banque d'Espagne (S03 à S05). Les situations sont décrites le plus précisément possible pour permettre une compréhension fine des concepts et des notions présentées. Si certaines scènes ont déjà été décrites et analysées dans l'ouvrage, elles seront de nouveau présentées en notes de bas de page. Chaque paragraphe de ce livre met en relation des notions et concepts de management avec des situations repérées dans les épisodes de la série.

Ce manuel se base prioritairement sur les deux premières saisons de la série *La casa de papel*, car celles-ci permettent de traiter de l'ensemble des notions classiques et moins classiques du management. Le tableau synthétique ci-après, reprend les grandes notions exposées dans le cadre de cet ouvrage et les épisodes qui leur ont servi d'exemples ou d'illustrations.

5 *Spoiler*, de l'anglais *to spoil* : gâcher ; ou divulgâchage en français, consiste à dévoiler tout ou partie de l'intrigue à des lecteurs et à gâcher l'effet de surprise du scénario.

Tableau synthétique des épisodes analysés

Chapitre 1 : Organiser les activités humaines, p. 29	
Une organisation pour faire le casse du siècle, p. 30	
De l'équipe à l'organisation	S01E01, S01E13
Qu'est-ce qu'une organisation ?	S01E01, S01E02, S01E04, S01E05, S01E10
Pourquoi les organisations existent-elles ?	S01E01, S01E02, S01E03, S01E04, S01E05, S01E06, S01E07, S01E09, S02E06, S02E08, S02E09
Diviser le travail, p. 51	
Une division du travail qui pousse à la spécialisation	S01E01, S01E02, S01E03, S01E13, S02E03, S02E08, S02E09
Coordonner le travail	S01E01, S01E02, S01E03, S01E04, S01E12, S02E08
Chapitre 2 : Structurer une organisation, p. 67	
Les cinq parties de l'organisation, p. 68	
Le centre opérationnel	S01E01, S01E02
Le sommet stratégique et la ligne hiérarchique	S01E02, S01E04, S01E05, S02E07, S02E09
Les fonctions de soutien logistique	S01E01, S01E02, S01E03, S02E03, S02E09
La technostructure	S01E01, S01E02, S01E05, S01E08, S02E03, S02E08
Les parties prenantes	S01E04, S01E08, S02E05, S02E06, S02E08, S02E09
Les flux qui traversent les organisations, p. 78	
Tout ce qui circule dans l'organisation	S01E01, S01E02, S01E05, S01E08, S01E09, S01E10, S01E12, S02E04, S02E08, S02E09,
L'organisation, lieu de toutes les communications informelles	S01E03, S01E09, S01E10, S02E05
Des groupes de travail agiles et reconfigurables	S01E01, S01E05
Quand on prend des décisions <i>ad hoc</i>	S01E01, S01E03, S01E05, S01E06, S01E09, S02E08
Chapitre 3 : Concevoir une organisation, p. 91	
Les paramètres de conception des organisations, p. 92	
La conception des postes de travail	S01E01, S02E02, S01E03, S01E04, S01E05, S01E06, S02E05
La conception de la superstructure	S01E01, S01E03, S01E12
La conception des liens latéraux	S01E01, S01E02, S01E04, S01E06, S01E08, S01E09, S02E02, S02E06
La conception du système de prise de décisions	S01E02, S01E04, S01E05, S01E09, S02E03, S02E06, S02E07, S02E08, S02E09

Formes d'organisations impliquées dans le casse de la Fabrique nationale, p. 105	
Des tensions au sein des structures organisationnelles	S01E01, S01E04, S01E05
La forme simple	S01E01, S01E03, S01E07, S01E09, S02E04
La bureaucratie professionnelle	S01E01, S01E04, S01E06, S02E03, S02E08
La bureaucratie mécaniste	S01E01, S01E02
La forme divisionnalisée	S01E02
L'adhocratie	S02E03, S02E07, S02E08, S02E09
Chapitre 4 : Exercer le pouvoir, p. 121	
Les sources de la légitimité et de l'illégitimité du pouvoir, p. 122	
La légitimité traditionnelle	S01E04, S02E04, S02E05, S02E08
La légitimité charismatique	S01E01, S02E02, S02E03, S02E05
La légitimité rationnelle-légale	S01 et S02
Maintenir l'autorité, p. 126	S01E01, S01E03, S01E04, S01E09, S02E05
La politique : l'autorité en action, p. 130	S01E01, S01E02, S01E03, S01E04, S01E05, S01E06, S01E07, S01E09, S01E10, S01E11, S01E12, S02E02, S02E03, S02E04, S02E06, S02E07, S02E08, S02E09
Exercice du pouvoir et information, p. 140	
Exercice de l'autorité et maîtrise des asymétries d'information	S01E10, S02E02, S02E03
Asymétries d'information et incitations	S01E07, S01E09, S01E13, S02E05
Chapitre 5 : Construire le sens, p. 149	
Le braquage, un épisode cosmologique, p. 151	
Les processus de construction du sens dans <i>La casa de papel</i>	S01E01, S01E02, S01E04, S01E05
Ordonner le chaos	S01E01
Construire du sens pour prendre des décisions ? p. 155	
Les décisions rationnelles et irrationnelles dans <i>La casa de papel</i>	S01E01, S01E03, S01E04
De la rationalité limitée à la désoptimisation de l'organisation	S01E04, S02E06
Le cadrage : les bases de la construction du sens, p. 160	
Signes indices et processus d'enquête pour construire le sens	S01E02
La construction des cadres de l'expérience	S01E03, S01E11
Agir pour épurer les cadres	S01E01, S02E05, S01E07

L'action pour construire le sens, p. 166	
Faire sens dans <i>La casa de papel</i>	S01E04, S01E11
Agir pour construire le sens	S01E02, S02E05
Sens et management et management du sens, p. 171	
La construction du sens au service du management	S01E01, S01E02, S02E07
Comment les organisations apprennent-elles ?	S01E01, S02E09, S03 à S05
L'organisation comme outil de gestion de l'incertitude et de l'inconnu	S01E01, S01E02, S01E03, S01E04, S02E04, S02E08, S03E01
Innover pour surprendre, tromper et réussir le casse	S01E05, S01E04, S01E07, S02E04, S02E06, S03E02,
Chapitre 6 : Innover en management, p. 187	
Les leçons managériales du casse de la Fabrique nationale de la monnaie, p. 188	
Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler, la matrice technique du management, p. 189	S01 et S02, S01E01, S01E03, S01E07
Quand le Professeur gère de l'extérieur : réinventer le PODC à distance ? p. 191	
Un plan, des plans	S01E05, S02E03, S03E01
Déléguer pour aligner l'organisation et permettre le management à distance	S01E02, S01E04, S01E07, S02E03
Du contrôle des moyens au contrôle des résultats	S01E03
Valeurs et difficultés du management à distance	S01E06
Remettre en cause ses logiques managériales de prédilection pour s'adapter à l'inconnu, p. 199	
Le « management technique », fondé sur la Raison	S01E01, S01E05, S01 à 05
Le « management organique », s'appuie sur la tradition	S01E01, S01E04, S02E06, S02E07
Le management « charismatique », fondé sur le charisme du leader	S01E013, S02E06, S03E02, S04E03
Quand innover en management s'avère crucial pour sauver le casse, p. 203	
Innover en management pour rendre le casse plus fiable	S03 à S05
L'innovation managériale : le cas des femmes en situation de gestion dans <i>La casa de papel</i>	S01E03, S02E01, S02E04, S03E01, S03E08, S04E01, S05E02