
Préface

Regarder des séries, pour apprendre, comprendre et agir

Mathias Szpirglas¹

Ne vous a-t-on jamais reproché, formellement ou non, de vous adonner à ce petit plaisir coupable, tellement chronophage : regarder compulsivement, ou non, des séries télé. Souvent lorsqu'on en parle, on obtient en réponse la petite ritournelle suivante : « Ah non, moi, je ne regarde jamais de séries »... sous-entendu, cela prend trop de temps, ou cela n'est pas assez sérieux... Et pourtant ? Est-ce si honteux de regarder des séries télé ? De perdre du temps ? Est-ce si dégradant d'essayer de s'« instruire en "distraissant", *treize ans et demi maximum, après [on] prend [notre] retraite* »².

Regarder des séries télé... c'est mal !

Lorsque j'en viens à parler de fiction et de séries télé dans le cadre de mes recherches, on me dit souvent : la fiction ce n'est pas sérieux. D'ailleurs, dans la littérature il est dit que la fiction ne permet pas de comprendre la complexité et la richesse du réel³. Plus encore, elle relègue l'imaginaire à n'être qu'une sous-réalité, qui ne serait au mieux

1 Mathias Szpirglas est Maître de conférences à l'Université Gustave Eiffel – IAE Paris-Est – Institut de Recherche en Gestion. Il est l'auteur du livre *Comprendre le management avec La casa de papel* aux Éditions EMS.

2 Leçon de guitare sommaire, Bobby Lapointe, 1963.

3 Laugier, S. (2019). *Nos vies en séries : philosophie et morale d'une culture populaire*, Climats, coll. « Climats ».

qu'anecdotique. Mais, alors pourquoi, y a-t-il une telle dictature du réel sur l'imaginaire ? Pourquoi, lors de l'enseignement ou de la recherche en management pensons-nous qu'il n'y a pas mieux que le réel pour former les futurs managers ou leaders ? Pourquoi le réel dans sa complexité serait-il plus à même de permettre une compréhension fine du monde dans lequel on vit, alors que la fiction ne serait qu'un divertissement où il ne serait ni intéressant, ni question d'apprendre des choses du monde dans lequel on vit ? Qu'est-ce qui différencie alors le réel que vivent nos étudiants en apprentissage ou en stage, des jeux d'entreprise, ou des études de cas qui les plongent dans des « réels » aseptisés, simulés et largement médiés et appauvris ? Aujourd'hui, une petite communauté d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion et du management utilisent les fictions sérielles pour enseigner leur discipline, comme en témoignent quelques articles récents⁴.

Outre Erving Goffman⁵ qui assimilait la « vraie » vie à un théâtre et de fait, à une forme de fiction, les philosophes du cinéma, puis des séries télé, ont tenté de tordre le cou à un certain nombre de critiques visant à détourner le spectateur de se jeter corps et âme dans son divertissement préféré. Ces critiques proférées envers les séries télé sont multiples et peuvent trouver valeur à plusieurs niveaux⁶. Nous allons tenter d'y répondre point par point.

Regarder des séries... c'est une perte de temps !

Le *binge-watching*⁷, ou même le visionnage assidu représente en absolu, pour le commun des mortels, une perte de temps considérable. Et, l'avènement des plateformes de streaming – et leur catalogue très fourni en anciennes et nouvelles productions – apporte des distractions toujours plus grandes pour les spectateurs qui se détourneraient ainsi de la vraie vie : un « vide à la demande »⁸. Quand je demande à mes étudiants combien de temps ils passent à regarder des séries – sans que je les y incite d'ailleurs – c'est assez éloquent... Ils y passent en moyenne une quinzaine d'heures par semaine. Et le pire, ou le mieux, je le confesse, c'est que je m'y jette moi

4 Detchenique, G. (2025). « Comprendre un outil de diagnostic stratégique à travers la série *Breaking Bad* », *Saison. La revue des séries 2024*, 2(8), Management en séries, 43-58 ; Rauch, S. & Lespérance, C. (2025). « *The Office*, ou l'art de déconstruire la motivation au travail », *Saison. La revue des séries 2024*, 2(8), Management en séries, 121-139 ; Ruiz, É. (2025). « *Learning is coming!* – Quand *Game of Thrones* offre une expérience d'apprentissage du management à l'université », *Saison. La revue des séries 2024*, 2(8), Management en séries, 19-41.

5 Goffman, E. (1973a). *La mise en scène de la vie quotidienne, Tome 1 : la présentation de soi*, Les Éditions de minuit ; Goffman, E. (1973b). *La mise en scène de la vie quotidienne, Tome II : les relations en public*, Les Éditions de minuit.

6 Cochard, B. (2024). *Vide à la demande : critique des séries*, L'Échappée, coll. « Pour en finir avec ».

7 Le *binge-watching* désigne le fait de regarder plusieurs épisodes d'une série télé à la suite, souvent en une seule séance prolongée. Ce phénomène est favorisé par les plateformes de streaming, qui permettent d'accéder à des saisons entières sans attendre la diffusion hebdomadaire.

8 Cochard, B. (2024). *Op. cit.*

aussi à corps perdu. Et comme le mentionne fort justement Hugo Clénot : « *Il ne paraît pas absurde de vouloir permettre, à l'amateur de séries télé, de rattraper le temps apparemment perdu à les regarder en se servant de l'expérience ainsi acquise comme d'un moyen de devenir meilleur* ». » Cela est rassurant, en particulier lorsque j'incite mes étudiants à regarder des séries télé. Car il est donc possible de devenir meilleur en regardant des séries. Cela se comprend dans un sens philosophique et moral. Pour les sciences de l'action telles que les sciences de gestion et du management, il convient d'interroger ce qu'est alors devenir meilleur pour le manager en situation. Plus encore, il ne semble pas complètement hasardeux de prendre au sérieux les séries télé ainsi que l'ensemble de la culture populaire, car c'est en les plaçant « *également dans la projection du monde* »⁹ que leurs spectateurs peuvent s'éduquer à leur visionnage.

... c'est changer notre rapport au réel !

Dans la fiction, au cinéma et dans les séries, on discute souvent du réalisme des histoires et des situations présentées, mais est-ce bien du réel dont on discute ? Parce que les séries sont avant tout des divertissements, elles n'apparaissent que comme des à-côtés du réel. Elles n'ont apparemment seulement que la possibilité de singer le réel sans pour autant montrer la vérité. Or, comme vous le savez « la vérité est ailleurs ». D'ailleurs, la puissance des fables et des métaphores est telle qu'elle est utilisée couramment dans l'enseignement, toute discipline confondue. C'est pourquoi, il semble nécessaire de s'affranchir de la véracité des situations et de s'attacher plutôt à leur plausibilité. Peut-on y croire au regard de la discipline qu'on étudie. Du point de vue des sciences physiques, *Star Wars* n'est absolument pas plausible. Et les exemples sont foison : un sabre laser avec un rayon qui s'arrête dans le vide, le bruit des vaisseaux spatiaux dans le vide intersidéral, ou encore, cette Force qui traverse toute chose et chacun et qui n'est pourtant maîtrisée que par certains êtres... Mais pour ce qui est de la politique, des systèmes d'organisation et de management, *Star Wars* devient crédible pour le spectateur. George Lucas assume d'ailleurs bien cette relation particulière au réel, en s'inspirant plus ou moins de la guerre du Vietnam pour l'écriture de la première trilogie (1977, 1980, 1983) de ce *space opera*. C'est un exemple parlant de « *la puissance de la fiction [qui] tient ainsi moins à sa capacité à mimer le réel qu'à en proposer une redescription créative qui fasse sens, une "paraphrase" qui permet de s'en distancier pour mieux y revenir par la suite* »¹¹. De plus, ce que nous décrivons en tant que spectateur comme réel est en fait un rapprochement fortuit de ce que celui-ci vit lorsqu'il entre en contact avec la fiction. Autrement dit,

9 Clénot, H. (2022). *Serial philosophie : le paradoxe des séries télévisées*, Presses universitaires François-Rabelais, coll. « Sériat », p. 16.

10 Laugier, S. (2019). *Op. cit.*

11 Grimand, A. (2025). « Préface », dans Giordano, F., Pierronnet, R., Edey Gamassou, C. & Szpirglas, M. (dir.), *Management en séries – Saison 1 : Scénariser, produire, mettre en scène le management avec les séries TV*, Éditions EMS, p. 10.

« le réalisme ordinaire [...] ne vient [...] pas d'abord de son rapport au réel [...] le réalisme est dans son inclusion dans la vie réelle »¹². De nombreux auteurs, qu'ils soient en sciences de gestion ou dans d'autres disciplines des sciences humaines et sociales, montrent que le réel est un construit, une re-présentation dans laquelle les acteurs jouent un rôle. Selon Goffman, par exemple, « 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 »¹³. Il établit ainsi une analogie entre le monde réel et la scène de théâtre. 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. Or, ces derniers agissent dans et sur les situations. Goffman analyse donc à la fois l'espace fictionnel et par analogie les situations rencontrées dans la vie quotidienne¹⁴.

... c'est replacer le réel à sa juste valeur !

Mais, ce n'est pas l'ambition de la fiction que d'être le réel. Si c'était le cas, cela serait aussi triste (qu'un lundi matin en arrivant au bureau), non ? Dans la narration, dans les mises en scène, dans les représentations « l'attention du public n'est sollicitée que par un seul personnage à la fois »¹⁵. La fiction, et cela est assumé, n'est donc qu'une représentation simplifiée de situations qui leur donne l'apparence d'un réel. Mais un réel riche, épuré et maîtrisé par l'écriture de son auteur. Les situations représentées sont confinées dans la vision de leur auteur et sont, comme le suggérait aussi Joseph Beuys, achevées par la réception de l'œuvre par son public. L'art – et par extension la fiction – est en fait un acte de communication et de transformation sociale appelée *sculpture sociale*, où le spectateur devient un participant actif plutôt qu'un simple observateur passif¹⁶. La fiction reflète alors plus la réalité de l'artiste et celle du spectateur, qu'une réalité vraie et universelle. Mais, est-ce si grave de ne pas avoir accès à cette vérité, si elle permet de comprendre certains aspects du réel complexe, en apportant de la crédibilité et de la plausibilité à des situations qui s'apparentent à une vérité ?

... c'est recomposer le réel tout en l'enrichissant !

Plus précisément, la fiction « dispose d'un procédé de transcription, qu'on peut définir comme "compensation révélatrice", essentiel pour compenser le déséquilibre entre ce que savent les personnages et ce que sait le spectateur, procédé qui est propre au monde du spectacle »¹⁷.

12 Laugier, S. (2019). *Op. cit.* p. 47.

13 Goffman, E. (1974). *Les cadres de l'expérience* (traduit par Joseph I.), Les Éditions de minuit, p. 132.

14 Goffman, E. (1973a). *Op. cit.* ; Goffman, E. (1973b). *Op. cit.*

15 Goffman, E. (1974). *Op. cit.*, p. 146.

16 https://fr.wikipedia.org/wiki/Joseph_Beuys

17 Goffman, E. (1974). *Op. cit.*, p. 147.

L'auteur joue pour et dans la situation un rôle omniscient où il va permettre au spectateur d'apprendre des éléments qui lui seraient invisibles dans le réel. La fiction vient donc comme un entraînement, à l'analyse, au décryptage et à l'action dans la vie quotidienne. Ainsi, lorsqu'un acteur évolue dans une situation complexe et par nature difficile à qualifier, alors il est comme le spectateur qui doit gérer ce déséquilibre entre les représentations qui existent dans cette situation. Dès lors dans la fiction c'est l'auteur qui, par la médiation du scénario, va guider et mener les acteurs au résultat qu'il a convenu. Le théâtre met donc en valeur une dynamique des savoirs particulière qui a vertu, à la fois, de diffusion des connaissances parmi les protagonistes, mais aussi pour le public. L'analyse de situations issues de l'art dramatique tient donc à leur nature même : c'est-à-dire des situations de gestion qui doivent apparaître comme l'illusion de situations réelles, mais qui n'en sont pas moins fondées sur des artefacts créés de toute pièce par l'auteur. Il en résulte le fait que les acteurs semblent agir selon leur propre volonté alors qu'ils sont en fait contrôlés par le texte proposé par l'auteur. Dès lors, cette configuration permet de tester des situations de gestion *in situ* en maîtrisant leurs paramètres de conception.

Et pourtant au théâtre, comme dans les séries télé, la fiction est bien séparée du réel. Ce sont les « *limites spatiales de la scène [ou de l'écran qui] séparent nettement et arbitrairement le monde dépeint du reste du théâtre* »¹⁸. Étudier des séquences de fiction conduit à considérer cette scène, ou ce qui se produit à l'écran, comme la paillasse d'un laboratoire où l'on reproduirait des situations d'action collective rencontrées dans la *vraie* vie. Ainsi, la fiction présente deux avantages concernant l'analyse des situations de gestion. Tout d'abord, elle permet de mener des expériences *in situ* dans un cadre maîtrisé. En effet, le texte dramatique, le scénario, ainsi que les didascalies ou les indications du metteur en scène, jouent alors le rôle d'un protocole expérimental pour les acteurs qui est piloté par l'auteur. Ensuite, lors de la représentation, ou de la diffusion du média le public assiste à une concrétisation en actions du texte dramatique ou du scénario. La seule réaction imprévisible est alors celle du spectateur qui ressentira et comprendra le spectacle, ou la série, selon ses propres cadres de référence. Certains spectacles, ou certaines fins de séries comme la dernière saison de *Lost*, ou de *Twin Peaks*, voient se déchirer les fans sur leur interprétation, sur le scénario ou sur tout autre choix artistique ou technique. Cela n'est pas sans rappeler la première représentation du *Sacre du printemps* d'Igor Stravinsky chorégraphié par Vaslav Nijinski au Théâtre des Champs-Élysées, le 29 mai 1913 où se sont opposés dans une émeute, les promoteurs de la modernité et les défenseurs de la tradition... L'éthique des personnages, leurs caractères et la nature de leurs actes dans les séries posent aussi question.

18 *Ibid.*, p. 145.

Les séries ça ne raconte que des histoires de criminels, de débauchés ou de tyrans !

Est-il bien moral d'enseigner le management ou toute autre Humanité en étudiant les actes et les raisonnements d'individus dont la morale et l'éthique sont douteuses ? Là encore, les philosophes nous apportent des réponses. Selon Sabine Chalvon, directrice de recherche au CNRS en infocom, et dont les propos sont rapportés par Sandra Laugier¹⁹, les spectateurs profitent de la forme même des séries télé pour approcher l'éthique et les formes de vie des personnages. Les séries donnent accès à « *des formes de vie non explicitées et à des milieux professionnels ou sociaux non familiers (hôpital, police, prison, renseignement – réalités urbaines, Baltimore pour The Wire, New York pour Sex and the City, Seinfeld, The Deuce...)* et à *des vocabulaires nouveaux et d'abord opaques (sans que le spectateur soit lourdement guidé et éclairé comme il l'était dans des productions antérieures) – la méthodologie et la narration de la série télé – qui font la valeur morale de ces productions, leur expressivité morale* »²⁰. Dans la série *The Boys*, par exemple, qui met en scène des super-héros embauchés dans une multinationale, appelée Vought, et aussi capitaliste que diabolique, l'identification du bien et du mal est, en permanence, remise en question. Les super-héros censés faire le bien sont en fait aussi corrompus et dévastateurs que n'importe quel humain. Et, leurs actions sont encadrées dans des arcs narratifs qui laissent au spectateur se faire peu à peu une idée de leur valeur éthique. C'est donc en fréquentant les personnages de fiction sur la durée d'une ou plusieurs saisons, qu'on peut apprendre à former sa propre éthique ou sa propre morale tout simplement, en les regardant vivre sous nos yeux. En effet, les séries étirent le récit sur plusieurs épisodes ou plusieurs heures de visionnage et permettent réellement aux spectateurs d'approfondir leurs ressentis, puis leur analyse des personnages et de leurs actions, tout en développant un regard organisationnel pertinent pour l'action en situation²¹. On établit alors, au cours du temps sériel, comme dans *The Boys*, une limite à l'identification du spectateur auprès des personnages de Butcher, ancien agent de la CIA, violent et marqué par la vie, ou encore de Hughie, jeune homme déboussolé par le meurtre de sa petite amie par A-train, super-héros véloce. Ces personnages qui veulent, pour de bonnes ou de mauvaises raisons, dézinguer les super-héros, commettent, en effet, des exécutions sommaires, sans jugement. Le trouble que le spectateur éprouve au cours des quatre saisons est grand lorsqu'il s'attache à juger ces personnages pour qui la fin justifie les moyens ce qui ne les différencie finalement pas vraiment des super-héros de la firme Vought. On juge alors dans la durée, l'engagement et les valeurs des personnages, on

19 Laugier, S. (2019). *Op. cit.*

20 *Ibid.*, p. 38.

21 Philippe, X., Bazin, Y. & Minchella, D. (2025). « Épisode 7. Développer sa compétence au regard organisationnel avec les séries TV », dans Giordano, F., Pierronnet, R., Edey Gamassou, C. & Szpirglas, M. (dir.), *Management en séries – Saison 1 : Scénariser, produire, mettre en scène le management avec les séries TV*, Éditions EMS, p. 121-137.

apprécie ou s'identifie à certains aspects de leurs personnalités, tout en gardant une distance respectable à d'autres. Tout n'est pas tout blanc ou noir. Et ce sont aussi ces quelques nuances de gris qui apportent la plausibilité aux représentations du réel.

Plus encore, selon Sandra Laugier²², c'est donc en fréquentant régulièrement les personnages, en leur faisant prendre place dans la vie des spectateurs que ceux-ci peuvent aussi s'initier à la marche de l'action organisée, au management et au leadership. La narration contribue à mettre les héros à la disposition ou à proximité, en pensée, du spectateur qui peut établir un retour réflexif sur ses propres pratiques. Évidemment, nous pouvons aimer un personnage sans pour autant devenir celui-ci dans la vraie vie. Les futurs managers prennent-ils en exemple des leaders ou managers issus de la fiction ? Probablement, en partie, et c'est justement l'accompagnement, la distanciation que permet la fiction qui offre la possibilité aux acteurs réels de faire la part de l'exemplarité des personnages auxquels ils pourraient s'identifier. Cela peut expliquer pourquoi foisonnent sur les étals des librairies, les leçons de management ou de leadership créées à partir des séries télé²³. Il y a donc un intérêt à observer et à analyser des situations de management issues de nos séries préférées, qu'elles se passent dans un univers réel ou fantasmé. Étudier ces programmes télé relève de cet effort de pédagogie alternative et de mise en perspective, qui enseigne, à l'aide d'un pas de côté, des pratiques et des théories qui ont du sens dans le monde réel, au-delà des caricatures et des stéréotypes²⁴. Cependant, les leaders, eux-mêmes, sont des personnages de fiction, malgré eux ou pour construire une image fantasmée ou un mythe rationnel de leur réussite ou de leur échec. La toxicité révélée de Travis Kalanick, le fondateur de Uber, relatée dans la série *Super Pumped* montre un personnage réel qui se vit entièrement comme un personnage de fiction. C'est aussi le cas du personnage d'Attias dans la série *D'argent et de sang* qui dépeint l'hubris d'un trader croyant vivre dans un film de gangster. Or, ce personnage réel, Arnaud Mimran, a intéressé Xavier Giannoli, parce qu'il a une capacité à se comporter comme un personnage de fiction, en jouer le rôle jusqu'à créer pour lui, et pour d'autres, une réalité alternative. Les leaders « réels » sont, enfin, loin d'être vertueux (agressions sexuelles et viols, consommation excessive de produits illicites, fraude fiscale, etc.) : finalement la fiction n'est pas si extravagante si on la met en rapport avec le réel.

22 Laugier, S. (2019). *Op. cit.*

23 Pierronnet, R., Giordano, F., Szpirglas, M. & Edey Gamassou, C. (2025). « Épisode 9 : Faut-il brûler les ouvrages qui prétendent tirer des leçons de management des séries TV ? Spoiler : certains oui ! », dans Giordano, F., Pierronnet, R., Edey Gamassou, C. & Szpirglas, M. (dir.), *Management en séries – Saison 1 : Scénariser, produire, mettre en scène le management avec les séries TV*, Éditions EMS, p. 157-172.

24 David, A. (2023). « Postface : Il y a vraiment du management dans *La casa de papel* », dans Szpirglas, M., *Comprendre le management avec *La casa de papel**, Éditions EMS, coll. « Nouvelles pédagogies », p. 219-222.

Mais regarder des séries, ... c'est tenter de faire sens de communs partagés

La pop culture a ceci de précieux qu'elle recèle et révèle des communs autour desquels les spectateurs de toute origine sociale ou culturelle peuvent se retrouver. D'ailleurs, Stanley Cavell ne s'y trompe pas et parle du cinéma comme de « *formes élémentaires de l'expérience partagée : il s'agit moins ici d'esthétique que de pratique, une pratique ordinaire qui articule et réconcilie le privé et le public, l'attente subjective et le partage ou la création du commun* »²⁵. Plus encore, les philosophes qui portent leur attention à la culture populaire s'y intéressent car, plus que le partage de communs, elle permet aussi de consolider ou de créer des valeurs communes et de réunir ainsi l'ensemble de la population des spectateurs²⁶.

Il n'est donc pas étrange de baser un livre de management sur la série multirécompensée : *Game of Thrones*, produite par HBO, et qui, dès 2015, entre dans le livre des records comme étant la série la plus diffusée dans le monde (173 pays). Mais elle est aussi l'une des séries les plus chères de l'Histoire et des moyens importants ont été mis à profit pour toucher encore des millions de spectateurs à travers le monde. Si les affaires des *Seven Kingdoms*, leurs jeux politiques et géopolitiques, nous permettent de porter un regard rétrospectif sur le Moyen Âge²⁷, elles nous permettent aussi d'éclairer l'époque actuelle, ou encore d'explorer les systèmes politiques, sans autre risque – non légal, nous ne sommes que des spectateurs après tout – que de devenir accro à ces histoires. Mais l'évocation des Marcheurs Blancs et de la surdité des dirigeants des *Seven Kingdoms* à la menace n'est pas sans faire penser au mutisme de nos dirigeants actuels concernant le changement climatique. Dès lors, pourquoi regarder cette série ne serait-elle pas idéale pour comprendre le management, science de l'action collective, l'éthique, la responsabilité environnementale, et sociale qui nous implique à chaque instant de nos vies modernes ?

... c'est construire des expériences variées et riches de l'action collective

Il serait injuste de dire qu'on n'apprend rien du spectacle donné par les séries télé et j'imagine que le lecteur du présent ouvrage en est maintenant convaincu. Mais il faut ajouter encore une force incomparable de la fiction par rapport au réel : sa capacité à « *transmettre des formes de vie plutôt que des normes abstraites* »²⁸. Plus encore, « *La fiction permet de capturer le sensible, de rendre l'invisible visible, de donner toute sa place au*

25 Laugier, S. (2019). *Op. cit.* p. 50.

26 Laugier, S. (2019). *Op. cit.*

27 Besson, F. & Breton, J. (2020). *Une histoire de feu et de sang : le Moyen Âge de Game of Thrones*, PUF.

28 Laugier, S. (2019). *Op. cit.* p. 57.

singulier, à l'inédit, au tacite »²⁹. Les séries peuvent par la métaphore, ou le détour par l'action, faire vivre des expériences utiles aux spectateurs³⁰. En ce sens, on ne peut pas dire que c'est « le "réel" qui influence la fiction, mais bien la "réalité" et la "fiction" qui se structurent mutuellement, se codéterminent »³¹. Et à vrai dire, cela nous arrange bien en sciences de gestion et du management. Car, si on doit agir ensemble dans des organisations qu'on ne connaît pas forcément, il est bon d'avoir expérimenté, dans des univers très différents, les effets d'actions variées. Ces représentations susciteront autant d'émotions différentes qu'elles aideront les spectateurs à mémoriser ces interactions. Autrement dit, en s'identifiant aux personnages de fiction, les spectateurs vivent les situations représentées comme si elles étaient réelles. Ils éprouvent comme les personnages des émotions plausibles issues du réel qui leur font ressentir les effets des situations rencontrées. Les spectateurs pourront alors se souvenir de leurs expériences de fiction pour construire leurs actions dans leur vie quotidienne.

... ça permet de développer le sens critique de tous les spectateurs

C'est avec le principe de suspension consentie de l'incrédulité, développé par le poète Samuel Coleridge en 1817, que le spectateur décide de croire à la fiction. Il va alors vivre une expérience dans la fiction comme s'il s'agissait de la réalité et va ressentir des émotions propres à lui faire mémoriser de manière décuplée la situation présentée. Cependant cette suspension de l'incrédulité n'est ni évidente, ni facile à obtenir du spectateur. En effet, ce dernier est par nature sceptique et ne se laisse pas convaincre aisément de ce qu'il voit. Dès lors « il ne suffit pas de dire à quelqu'un : "je sais que vous êtes sceptique" pour qu'il cesse de l'être. Et il n'est pas non plus facile de réfuter le scepticisme, c'est-à-dire de trouver des raisons de dire à quelqu'un : "vous ne devriez pas être sceptique" »³². Mais ce qui est intéressant, c'est que le scepticisme devient alors le moteur de l'apprentissage, car il permet aux spectateurs de « [réaliser] qu'il se passe plus de choses que l'on a tendance à le penser spontanément ». Dès lors, le visionnage place le spectateur dans une attitude réflexive qui, de fait, « [lui] propos[e] des voies pour sortir du scepticisme »³³. Cet état autoréflexif, déjà évoqué par Cavell, et rapporté par Clémot³⁴ permet à chacun des spectateurs d'apprendre sur lui-même, mais aussi sur le monde dont il fait partie. C'est une attitude réflexive qui s'empare des spectateurs lors du visionnage de séries télé car à tout moment, ceux-ci sont invités « à prendre du

29 Grimand, A. (2025). *Op. cit.* p. 10.

30 Szpirglas, M. (2022). « Écrire de la fiction pour vivre la théorie des organisations. Le roman dont vous êtes le héros, un dispositif pédagogique innovant », *Revue française de gestion*, 304(3), 107-122.

31 Laugier, S. (2019). *Op. cit.* p. 59.

32 Clémot, H. (2022). *Op. cit.* p. 27.

33 *Ibid.*

34 Clémot, H. (2022). *Op. cit.*

recul par rapport à l'histoire qu'on [leur] raconte, pour comprendre que tel choix des créateurs est en fait un élément de commentaire de la série sur elle-même, sur la position du spectateur ou, plus généralement, sur le monde»³⁵.

... ça conduit à vivre des réalités alternatives

Je ne suis pas complètement sûr que vivre dans l'univers de la série *Game of Thrones* soit de tout repos ou même souhaitable. Cependant visionner la série permet de s'identifier dans une certaine mesure aux personnages, de se mettre à leur place et de vivre des situations très dangereuses ou éthiquement discutables... Tout cela sans danger de perdre la tête au sens propre comme au figuré. Regarder ou lire de la fiction permet donc au spectateur de vivre une variété infinie de situations plus ou moins plausibles ou réalistes. C'est cette puissance que présente la fiction qui « est dotée [...] de cette qualité prospective, permettant d'imaginer les trajectoires dans lesquelles un collectif ou une organisation pourraient s'engager »³⁶. Alors, êtes-vous prêt à vivre des aventures managériales inédites en regardant des séries ? Êtes-vous prêt à faire de la prospective sur des modes d'organisation et de leadership qui sont associés à des situations d'action collective inédites ?

... pour apprendre et devenir meilleur !

Pour conclure cette préface, j'espère vous avoir convaincu que regarder des séries télé est utile, voire essentiel pour apprendre une myriade d'informations, de connaissances ou de concepts pertinents pour agir au quotidien, pour comprendre la vie des organisations, le déroulement et la conception de l'action collective. Et, si je ne vous ai pas convaincu de regarder des séries télé sans modération, alors la lecture du livre que vous avez entre les mains vous permettra de découvrir la richesse des représentations du leadership et du management dans la série *Game of Thrones*. Et comme dans sa première édition, vous y trouverez des descriptions et des analyses fines de l'histoire, des personnages qui vous permettront de comprendre en quoi la manière dont ils pratiquent le management va modifier leur monde en profondeur. Il ne s'agit pas de *spoiler* mais vous y découvrirez la grandeur et la décadence de trois formes principales de management et de leadership.

Vous pourrez aussi constater la puissance de l'action collective qui est, à la fois, de permettre aux personnages et aux managers d'appréhender, d'évaluer et d'évoluer dans une grande variété de situations complexes, mais aussi de façonner de nouveaux espaces d'actions et de valeurs de manière à produire des mondes inédits. Le projet de ce livre est certainement de voir en quoi ces pratiques managériales et de leadership de fiction, peuvent modifier les comportements et les actions des managers de la vie réelle.

35 *Ibid.* p. 27.

36 Grimand, A. (2025). *Op. cit.* p. 10.

Introduction

Dans des contrées bien éloignées des nôtres, au cœur d'une épopée livresque imaginée par le romancier George R. R. Martin dans sa demeure de Santa Fe, une petite fille naît un soir de tempête. Une tempête comme le pays de Westeros en a rarement connu. Cette petite fille, héritière déchue, n'a plus rien que ce nom transmis par son père, le roi du pays, qui vient de mourir, assassiné par ses ennemis. Quelques années plus tard, par-delà les frontières de son pays natal, la petite fille est devenue une femme en tout point extraordinaire, réunissant derrière elle une armée de fidèles venus de toute part pour suivre celle dont le nom s'allonge de nombreux qualificatifs. Pendant ce temps, au centre de Westeros, un deuxième personnage émerge, garant de la bonne tenue du royaume, organisant grandes batailles et financement de mariages, incarnant les fonctions qui lui sont octroyées comme conseiller principal du roi, habilité à prendre des décisions au nom de ce dernier. Alors que la renommée de l'une se forge et que l'autre endosse diverses fonctions, dans les grandes plaines du Nord, émerge une troisième figure emblématique rassemblant nombre de partisans. Lui, bâtard de son état, ne porte pas le nom d'une illustre maison. Pourtant, ses actions et son attitude lui valent d'être élu par ses pairs, puis quelque temps plus tard, d'être choisi comme roi, par un autre groupe de partisans.

Daenerys Targaryen.

Tyrion Lannister.

Jon Snow.



La série *Game of Thrones*, mise en images au cours de huit saisons par la chaîne HBO, pourrait se lire comme une vaste fresque politique où s'affrontent, dans des élans de conquête, différents prétendants au Trône de fer. On pourrait ainsi y voir une illustration des diverses stratégies permettant de gagner des batailles, et éventuellement la guerre. Après tout, la trame narrative est imaginée par un féru d'échecs et recèle des ruses et autres stratagèmes permettant d'avancer des pions, de saisir des châteaux, de berner son ennemi. Mais, comme le reconnaît dès les premières scènes de l'épopée le roi des Sept Couronnes, exercer le pouvoir est mille fois plus difficile que de le conquérir. Et nos trois protagonistes ne sont pas (que) des conquérants. Ils sont aussi là pour gouverner. Tyrion veut assurer la prospérité de Westeros. Jon tient à garantir la pérennité de la mission de la Garde de Nuit, à savoir la survie des êtres humains. Et même Daenerys, qui entame initialement une démarche de conquête, le concède : « *Je ne laisserai pas ceux que j'ai libérés redevenir des esclaves. Je ne prendrai pas la route pour Westeros – je ferai ce que font les reines : je gouvernerai*¹. »

Daenerys Targaryen.

Tyrion Lannister.

Jon Snow.

Or il se trouve que ces trois personnages radicalement différents dans leurs actions, incarnent au fil des saisons trois manières distinctes de diriger un collectif. Trois figures qui, chacune à sa façon, donnent une réponse singulière à une question fondamentale : pourquoi choisit-on librement d'obéir ?

Cette question, Max Weber, considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie, a tenté d'y répondre il y a déjà un siècle. Mais pourquoi donc les humains acceptent-ils d'obéir ? Des considérations matérielles peuvent l'expliquer : obtenir un salaire, une récompense ; éviter une punition ; se soumettre à la force ou la menace. Cependant, et même les pouvoirs les plus brutaux l'ont compris, cela ne suffit pas, expliquait Max Weber. Du moins, pas dans la durée. Peut-être parce que le problème de la contrainte, ou de la rémunération, c'est que l'obéissance risque de disparaître dès que ces dernières s'affaiblissent. Et qu'une obéissance qui ne se fonde que sur la peur ou l'intérêt risque de déboucher sur un engagement minimal de celui qui obéit. Il en est tout autrement d'une obéissance librement consentie. Reste que, pour l'obtenir, avait déjà compris Max Weber, encore faut-il que la personne qui obéit *croit en la légitimité* de celui à qui elle obéit.

Voilà ce qu'a sans doute omis l'autre grand personnage de la série *Game of Thrones*. Car Daenerys, Tyrion et Jon ne sont pas les seuls à incarner une position de direction au travers des saisons de la série : il en est un quatrième, incontournable sur lequel on ne peut faire l'impasse : Cersei Lannister². Après tout, Cersei Lannister, Première

1 Extrait de l'épisode 5, saison 4 / Toutes les citations issues de l'œuvre *Game of Thrones* proviennent des dialogues originaux de la série de HBO. La traduction en français est la nôtre.

2 On pourra d'ailleurs noter que Jon, Tyrion et Daenerys sont les trois personnages ayant le plus de minutes à l'écran au cours des huit saisons de la série, juste devant... Cersei.

du nom, siège sur le Trône de fer comme reine de Westeros pour la plus longue partie des huit saisons. Mais, à la différence de Daenerys, Tyrion et Jon, Cersei n'est pas suivie par un collectif qui décide de son plein gré d'endosser ses ordres. Pour elle, gouverner n'est pas une question d'être légitime, et elle l'explique clairement à différentes reprises : « *Tu veux être la Main du roi ? Tu veux gouverner ? C'est ça, gouverner : être allongé sur un lit de mauvaises herbes, les arracher par la racine, l'une après l'autre, avant qu'elles ne t'étranglent !* »³ ; « *La seule façon de s'assurer de la loyauté de tes gens, c'est qu'ils aient plus peur de toi que de l'ennemi* »⁴ ; « *Je choisis la violence* »⁵. Et la violence n'est pas le seul élément sur lequel Cersei s'appuie. Ainsi, dans la digne lignée des enseignements de son père, elle utilise pour arriver à ses fins des moyens que l'éthique de notre société contemporaine rend condamnable : outre la violence, elle mobilise à de nombreuses reprises la manipulation ou encore la corruption.

Il est certain que l'analyse des actions de Cersei Lannister serait riche en enseignements ; pour autant, ce qui fait la force d'un leader, c'est bien la libre volonté des gens qui décident de le suivre. Et à ce titre, les choix délibérés de Cersei dans sa position de dirigeante l'éloignent considérablement d'un exercice légitime du pouvoir ; mais ils nous permettent aussi de positionner plus clairement ce qui fait de Daenerys, de Tyrion et de Jon des cas passionnants sur lesquels se pencher. D'un côté donc, Cersei, et l'exercice du pouvoir fondé sur l'absence de légitimité, à grand renfort de coercition, de manipulation et de corruption. De l'autre, Daenerys, Tyrion et Jon qui chacun s'appuie sur une – et une seule – des formes de légitimité.

En effet, pour Max Weber, à la question : qu'est-ce qui fait donc qu'une personne accepte librement et volontairement de se soumettre à la volonté de quelqu'un d'autre et de lui obéir ? Il n'existe pas une, dix ou cent réponses, mais trois. Et seulement trois.

Première de ces réponses, la plus évidente : le charisme – à savoir la qualité extraordinaire d'un personnage qui est doué de « *forces ou de caractères surnaturels ou surhumains, inaccessibles au commun des mortels* »⁶. Dans ce premier cas, « *on obéit au chef en tant que tel, chef qualifié charismatiquement en vertu de la confiance personnelle en sa révélation, son héroïsme ou sa valeur exemplaire* »⁷. C'est le caractère charismatique. Mais quand bien même le charisme est largement valorisé dans une bonne partie de la société occidentale, au point d'être parfois confondu avec le leadership lui-même, il n'est pas la seule réponse qui existe à la question de l'obéissance librement consentie. Une seconde réponse tient plutôt à la logique, à la technique, à la science, en un mot : à la raison. Dans ce second cas, « *on obéit à l'ordre impersonnel, objectif, légalement arrêté, et aux supérieurs qu'il désigne en vertu de la légalité formelle de ses règlements et dans*

3 Extrait de l'épisode 2, saison 2.

4 Extrait de l'épisode 9, saison 2.

5 Extrait de l'épisode 8, saison 6.

6 Weber, M. (1995). *Économie et société*, Pocket, p. 320.

7 *Ibid.*, p. 289-290.

leur étendue »⁸. C'est le caractère rationnel-légal. Reste une dernière réponse, peut-être moins spectaculaire, moins valorisé, mais non moins répandue et essentielle : la tradition. Dans ce dernier cas, « on obéit à la personne du détenteur du pouvoir désigné par la tradition et assujetti (dans ses attributions) à celle-ci, en vertu du respect qui lui est dû dans l'étendue de la coutume »⁹. C'est le caractère traditionnel.

Figure 1. Les sources de l'obéissance librement consentie¹⁰

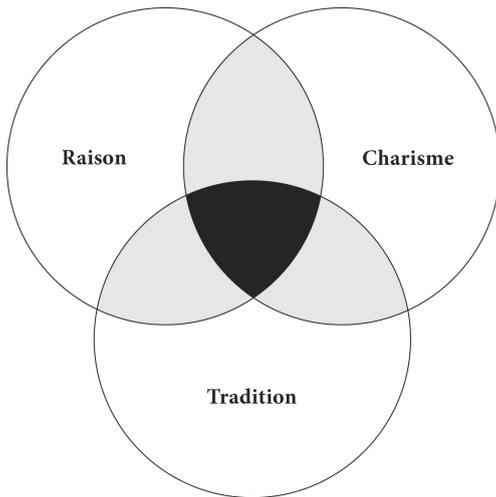


Tableau 1. La typologie de Max Weber

La validité de la légitimité peut revêtir...	
...un caractère charismatique	« repose sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne ».
...un caractère rationnel	« repose sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui [...] exercent la domination par ces moyens ».
...un caractère traditionnel	« repose sur la croyance quotidienne en la sainteté des traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui exercent l'autorité par ces moyens ».

Le lecteur qui connaît bien la série l'aura compris : chacun des trois personnages que nous avons choisis incarne parfaitement l'une des trois sources de légitimité de Max Weber. Daenerys incarne la légitimité charismatique. Difficile en effet de manquer ses extraordinaires accomplissements : elle est la Mère des dragons, disparus depuis des siècles. Elle est l'Imbrûlée, capable de sortir indemne d'un brasier. Elle

8 *Ibid.*, p. 289.

9 *Ibid.*

10 *Ibid.*

est aussi la Briseuse de chaînes, libératrice des esclaves de la Baie des Serfs. Tyrion, lui, incarne la légitimité rationnelle-légale : il agit en tant que « Main » du roi Joffrey puis, plus tard, comme « Main » de Daenerys, à la fois conseiller qui incarne la technocratie et sorte de premier ministre à la tête de toute la bureaucratie du royaume. Et lorsque les gens obéissent à Tyrion, ce n'est jamais à lui en tant que personne, mais bien à sa fonction qu'ils obéissent. Quant à Jon Snow, il incarne la tradition, ne serait-ce que par sa présence dans la Garde de Nuit, une organisation millénaire qui coopte ses chefs. Et lorsqu'il décide d'ouvrir les portes du Mur aux Sauvageons, balayant mille ans d'histoire et la décision de tous les lords commandants qui l'avaient précédé, arrive ce qui arrive au gardien de la tradition qui cherche à s'en écarter : la mort, perpétrée par plusieurs de ses propres frères jurés de la Garde de Nuit.

Mais ce livre ne se limite pas à appliquer la grille de lecture weberienne à *Game of Thrones*. Il interroge aussi, plus largement, ce que signifie exercer du leadership.

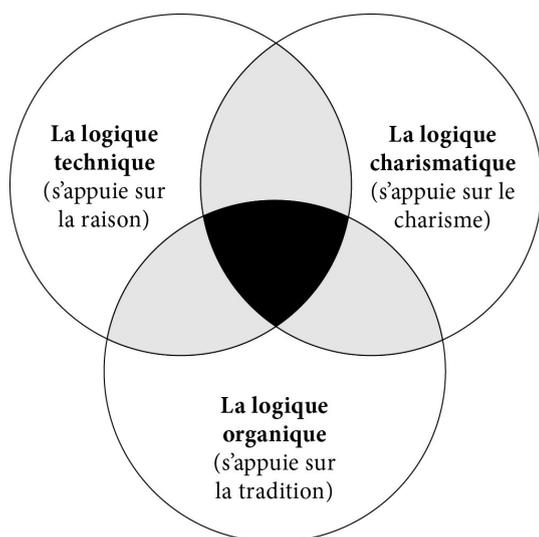
Parmi les concepts qui fascinent le plus en gestion, le leadership occupe en effet une place centrale. Il est l'un des plus discutés, des plus étudiés, des plus écrits – et pourtant, il reste insaisissable. Qu'est-ce qu'un leader ? Qu'est-ce qui fait qu'une personne parvient à mettre un collectif en mouvement ? Car c'est bien cela, la définition pour nous du leadership : **le fait de mettre en mouvement un collectif**. Et pourtant, derrière cette définition, tout reste à préciser.

Dans ce livre, nous proposons d'examiner trois leaders aux logiques d'action différentes. Nous parlons ici de **logiques de leadership, c'est-à-dire des manières de raisonner et d'agir propres à un individu ou à un groupe**. À la différence d'un style de leadership, qui renvoie davantage à la personnalité et peut donc être aussi nombreux qu'il y a d'individus, les logiques de leadership ne sont qu'au nombre de trois, et elles se construisent dans la durée, en cohérence avec la légitimité sur laquelle elles reposent. Ce n'est pas une simple question de préférence ou de traits de caractère, mais une dynamique qui s'inscrit dans un contexte et évolue avec lui.

Une bonne manière de penser ces logiques de leadership est d'utiliser l'analogie avec les trois couleurs primaires. Tout comme ces trois couleurs permettent, en les mélangeant, de créer une infinité de nuances, les logiques de leadership peuvent être combinées, modulées, adaptées en fonction des contextes et de ce que le collectif valorise. Certains leaders sont très marqués par une seule logique, comme c'est le cas pour Daenerys, Tyrion et Jon, chacun incarnant une forme pure de légitimité weberienne. Mais dans la vraie vie, ces logiques se combinent, et chaque dirigeant est une nuance différente composée de plus ou moins de telle ou telle logique.

Dans ce livre, nous avons baptisé ces trois logiques de leadership la logique technique – qui suit un caractère rationnel-légal ; la logique charismatique – qui suit un caractère charismatique ; et la logique organique – qui suit un caractère traditionnel.

Figure 2. Les trois logiques de leadership



C'est cette exploration du leadership sous l'angle des logiques d'action que nous proposons dans cet ouvrage. À travers l'analyse des trajectoires de Daenerys, Tyrion et Jon, nous verrons comment le leadership ne se réduit pas à une question de personnalité, mais émerge au cours d'un processus dynamique, où les actions d'une personne dans la durée, et dans un certain contexte, viennent construire une légitimité portée par la reconnaissance d'un collectif. Ce faisant, nous espérons apporter un éclairage nouveau sur ce qui fait qu'un leader est suivi – et sur les raisons pour lesquelles, parfois, il cesse de l'être.

Tel sera l'objet de la première partie de ce livre. Nous nous intéresserons tour à tour à nos trois protagonistes. Chaque chapitre sera donc consacré à la construction de leur légitimité, et donc, à l'émergence de leur leadership : d'abord Daenerys (Chapitre 1), puis Tyrion (Chapitre 2), et enfin Jon (Chapitre 3).

Mais il convenait d'aller plus loin. Les trois légitimités mises en évidence par Max Weber sont en fait susceptibles de nous permettre de penser complètement différemment la matrice classique du management : ouvrez n'importe quel manuel de management, et vous trouverez presque toujours la même structure. Le management, c'est l'acte de « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler », connu aussi sous l'acronyme PODC. Si vous avez eu un jour la chance (ou la malchance) de suivre un cours de management, cela doit vous dire quelque chose...

Tableau 2. La conceptualisation du management selon le PODC

Planifier	Processus par lequel le gestionnaire anticipe l'avenir et formule les intentions qui doivent guider l'action.
Organiser	Processus par lequel le gestionnaire conçoit et coordonne le travail des membres de l'organisation.
Diriger	Processus par lequel le gestionnaire oriente l'action des membres de l'organisation.
Contrôler	Processus par lequel le gestionnaire prend la mesure des réalisations et communique cette information aux membres de l'organisation.

Cette conceptualisation, on la doit à l'ingénieur français Henri Fayol, qui, exactement à la même époque que Max Weber, publiait un livre qui fera date dans l'histoire du management : *Administration industrielle et générale*¹¹. À dire vrai, Fayol parlait de « prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler », mais c'est la traduction américaine de 1949 qui viendra « coloniser » tous les manuels de management, au point de devenir la véritable matrice de cette discipline.

Croiser Max Weber et Henri Fayol, là était le projet du cours d'introduction au management que notre équipe, autour du professeur Richard Déry, développait à HEC Montréal en 2015, alors que nous regardions la saison 5 de *Game of Thrones*. Nous nous demandions ce qui se passerait si l'on cherchait à croiser la typologie de Max Weber et celle d'Henri Fayol. Après tout, selon que l'on imagine un caractère rationnel, traditionnel ou charismatique, le « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler » ne changerait-il pas complètement de couleur ? Plutôt que d'avoir une seule vision « technicienne » du management, qui s'apparente au seul caractère rationnel, ne peut-on pas plutôt mettre en évidence trois logiques managériales ? Tel fut l'objet du manuel de management publié cette même année 2015¹².

Ce manuel posait des bases théoriques pour permettre de comprendre le management et le leadership. Restait ouverte la question de son incarnation concrète. Ce qui n'a rien d'évident. D'autant que dans la « vraie vie », tout se mélange et il est bien difficile de trouver des types purs, ici, l'une des trois légitimités dans sa forme pure. Par ailleurs, même si l'on vit au sein d'organisations, que l'on gère ou est géré au sein de collectifs, il est loin d'être aisé de poser un regard éclairé sur le management exercé par les autres, et encore moins sur celui que l'on exerce soi-même. L'exercice d'introspection nécessaire est difficile, parfois même inconfortable, et requiert quelques balises pour que l'on soit capable de poser des mots sur ce qui fait que l'on réussit ou non comme gestionnaire, sur ce qui fonctionne ou non chez notre directeur, notre chef, notre collègue.

11 Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale*, vol. 2., Dunod et Pinat.

12 Déry, R., Pezet, A. & Sardais, C. (2015). *Le Management*, Éditions JFD.

Depuis des décennies, les écoles de gestion utilisent des cas pédagogiques pour donner des clés de lecture, des outils aux étudiants, leur permettant d'avoir un petit bagage utile pour décrypter les situations de gestion auxquelles ils se trouvent confrontés une fois qu'ils ont quitté les bancs d'école. De tels cas sont souvent des histoires, plus ou moins romancées, plus ou moins étoffées, qui donnent à voir des situations où divers protagonistes sont confrontés à des enjeux contemporains, qu'il s'agisse de prendre une décision, de trancher un conflit, de recruter un nouveau membre au sein du collectif, de motiver diverses personnes, pour n'en citer que quelques-uns. Ces cas sont alors autant l'occasion de comprendre et de discuter d'une situation qui nous est extérieure que de tendre un miroir à ceux et celles qui se penchent sur le cas pour les interroger sur leurs propres pratiques, leurs propres perceptions, leurs propres actions.

Mais si un tel dispositif a fait ses preuves pédagogiques et se trouve mobilisé dans les écoles de gestion à travers le monde, il faut bien avouer qu'il est difficile de le faire sortir d'une salle de classe. En effet, il est trop rare d'avoir une situation de gestion suffisamment bien connue d'un grand nombre de personnes pour l'utiliser comme une connaissance commune, un terreau fertile sur lequel travailler et débattre. À moins... à moins qu'un phénomène littéraire et télévisuel – qui a attiré 30 millions de spectateurs américains pour sa dernière saison, et a engendré 150 millions de téléchargements – montrant des personnages dans diverses situations de gestion, ne vienne nous offrir une parfaite occasion de suivre, sur plusieurs années, l'émergence de trois dirigeants très singuliers et aux antipodes les uns des autres, qui se construisent, agissent, réussissent et parfois échouent. C'est alors une occasion magnifique de s'interroger sur ce qui est au cœur du leadership, sur ce qui permet à Daenerys, Tyrion et Jon de s'imposer comme les principaux leaders du royaume des Sept Couronnes, et peut-être, de partager quelques éléments afin de regarder différemment le leadership que nous adoptons ou que choisissons ceux et celles qui nous entourent.

La seconde partie de cet ouvrage utilisera donc les exemples de Daenerys, Tyrion et Jon pour illustrer comment le Planifier (chapitre 4), l'Organiser (chapitre 5), le Diriger (chapitre 6) et le Contrôler (chapitre 7) de Fayol prennent une couleur complètement différente selon qu'ils sont fondés sur la logique charismatique, la logique technique, ou la logique organique. Pour chacun des quatre chapitres de cette partie consacrée à une des dimensions du PODC, nous comparerons la manière singulière qu'ont nos trois protagonistes de leur donner vie.

La série *Game of Thrones* nous offre ainsi la fabuleuse possibilité d'étudier ces trois logiques de leadership dans des formes extraordinairement pures – à croire que George R. R. Martin et les scénaristes de la série aient voulu nous aider à diffuser les modèles clés qui permettent de comprendre les ressorts du leadership. En huit saisons, soixante-treize épisodes nous permettent de suivre en détail la construction de ce qui fait la légitimité de Daenerys, de Tyrion et de Jon comme leaders, selon des temporalités vraiment variées. Le cheminement de Daenerys avec ses dragons

depuis la Grande Mer Herbeuse jusqu'à Westeros, les batailles menées par Tyrion et l'élection de Jon comme commandant de la Garde de Nuit, puis comme roi du Nord, sont autant d'occasions de suivre leurs actions respectives que de cerner les écueils qu'ils rencontrent, permettant ainsi d'illustrer la mise en œuvre de la logique charismatique, de la logique technique et de la logique organique, mais aussi leurs limites et leurs dérives. Car Daenerys, Tyrion et Jon ne sont pas seulement des leaders qui réussissent : ils font aussi des erreurs, rencontrent des limites dans leurs actions, voire glissent sur des pentes dangereuses dans l'exercice de leur leadership. Et chaque logique de leadership a son côté obscur qui lui est propre.

La série nous donne ainsi de nombreuses occasions de voir tour à tour nos leaders s'essayer, avec peu de succès, à une autre forme de leadership, et par ailleurs de ne pas démontrer leur capacité à renouveler la logique initiale de leadership qui leur a permis d'asseoir leur légitimité comme dirigeants. Mais plus intéressant encore, Daenerys, Tyrion et Jon se confrontent aux lacunes, limites, dérives et autres dangers inhérents à chaque logique de leadership.

Notre dernière partie sera donc consacrée à étudier les failles de ces trois logiques de leadership. Nous commencerons par la logique organique (chapitre 8), puis la logique technique (chapitre 9) et enfin celle qui est sans doute la plus spectaculaire et la plus brutale dans son échec, la logique charismatique (chapitre 10).

Ainsi, nous avons l'espoir d'avoir pu écrire un livre profondément original sur un sujet qui ne l'est pas : le leadership. Non pas seulement parce que nous l'avons appliqué sur une série télé majeure qu'est *Game of Thrones*, mais aussi par la manière de le traiter et par les choix que nous avons faits.

Au cœur de notre ouvrage donc, la manière dont le leadership s'exerce, mais en croisant la matrice de Weber à celle de Fayol. Et autour de cette approche, nous avons mis l'accent, ce qui est malheureusement trop rarement le cas nous semble-t-il dans les ouvrages sur le leadership, sur la construction d'une légitimité au début de l'ouvrage ; et sur ses limites, dangers et dérives à la fin.

Car quand bien même les trois logiques charismatique, technique et organique s'appuient sur un exercice du pouvoir fondé sur une légitimité, cela ne garantit pas à ceux qui suivent, les clés du paradis. Même une obéissance librement consentie et fondée sur une légitimité incontestable peut nous conduire à nos pires cauchemars. Et c'est sans doute le dernier, mais non le moindre des messages que les auteurs du livre et de la série, ont voulu nous partager.