

Introduction

Permacrise et société « liquide » : la perception de la transformation digitale en 2025

Encadré 1. Témoignages¹

« Dans mon équipe j'ai des managers. J'ai des managers et ils sont perdus. Ils se disent, "il me faut des formations en management". Je leur réponds, "mais tu fais très bien ton travail !" "Oui, mais je ne fais pas attention à tel et tel critère, le plan de carrière..." [...] Beaucoup de managers m'ont remonté qu'ils sont managers, mais qu'ils ne savent pas manager, parce que, par rapport aux nouvelles contraintes, ils ne savent pas. » (Antoine, Directeur Produits, 2025)

« Avant, un changement, il s'installait. Puis on passait peut-être à un autre changement, mais on ne remettait pas en cause le changement précédent. On crantait. On se disait, une technologie, maintenant on va forcément vivre avec la techno X, et on crante. Là, j'ai l'impression qu'on en vient même à détricoter, c'est-à-dire qu'une première vague de transformation ou de changement s'installe, et puis au détour d'une décision politique, économique, tout ce que vous voulez, hop, le modèle repart dans l'autre sens. Donc, ce n'est pas simplement le fait de s'adapter au changement, mais c'est surtout de s'adapter au double salto arrière qui consiste à dire que quand on est manager, hier, je défendais la posture corporate qui consistait à dire A, et le lendemain, on m'explique qu'il va falloir défendre la posture corporate

¹ Témoignages collectés dans le cadre des travaux de l'Observatoire du New Normal au Travail, Institut Mines-Télécom Business School (IMT-BS) - IAE de Poitiers (<https://www.observatoire-nnt.com/>).

qui dit B. Et c'est sur plein de thématiques de l'entreprise. [...] Et plus on vous met de pression sur les épaules, à un moment, vous avez beau être le meilleur manager du monde qui cherche à protéger ses équipes, à un moment, vous allez lâcher la vapeur et ça va retomber en pluie fine sur les équipes aussi. Et c'est là où on devient manager toxique malgré soi. Et je pense que c'est ça qui fait que la saveur du management part : le fait de se dire "je n'arrive même plus à être un bon manager. Malgré moi, je peux faire du dégât." » (Sylvie, Directrice d'unité, 2025)

Les témoignages présentés dans l'encadré 1 et collectés début 2025 rapportent un sentiment partagé par de nombreux managers. Beaucoup ne se pensent plus capables de manager correctement. Tenir le rôle de manager en 2025, dans le contexte d'une transformation digitale qui s'accélère et de crises qui se succèdent, est de plus en plus vécu comme une mission très difficile, voire irréalisable.

Le manager est la courroie de transmission entre les orientations fixées par la Direction et les employés. Il relaie et met en œuvre les attentes de la Direction auprès des acteurs qui vont exécuter les tâches et il remonte les difficultés et les attentes de ces acteurs à la Direction. Le management, c'est savoir organiser, coordonner, planifier l'action collective et mener un collectif. Beaucoup de managers savent mener ces tâches, mais ils se heurtent aujourd'hui à des difficultés de plus en plus grandes pour le faire (politiques, matérielles, physiques, relationnelles, humaines, psychologiques...).

Depuis 2020, les changements technologiques, les crises sanitaires, sociales, économiques, climatiques ou géopolitiques s'enchaînent et rendent difficile toute projection, toute capacité d'anticipation et de planification. Ils donnent aux acteurs le sentiment de vivre dans un contexte de crise permanente (Dudézert *et al.*, 2024). Ce que certains appellent le monde post-VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) ou BANI, terme popularisé par Jamais Cascio (2020), anthropologue et futuriste américain. Le contexte dans lequel nous évoluons est ainsi vu comme :

- *Brittle* (fragile) : les systèmes paraissent solides mais peuvent s'effondrer brutalement.
- *Anxious* (anxieux) : les individus et organisations vivent dans une incertitude génératrice d'angoisse.

- *Nonlinear* (non linéaire) : les événements n'ont pas de relation proportionnelle entre cause et effet, de petites causes peuvent avoir de grands impacts (effet papillon).
- *Incomprehensible* (incompréhensible) : les situations sont difficiles à analyser et à comprendre, les signaux sont contradictoires ou opaques.

Un contexte de crise permanente est différent d'un contexte de crise. Dans un contexte de crise, les individus comme les organisations vont gérer la crise en sachant qu'elle va se terminer, qu'elle n'est que l'apogée d'un long processus de transformation qui va se stabiliser. Dans un contexte de crise permanente (ou permacrise), une crise en chasse une autre, voire une crise amplifie une autre crise déjà existante. Les tenants et les aboutissants du phénomène sont difficiles, voire impossibles, à appréhender et comme un capitaine à la tête d'un bateau percé de mille trous, on tente de boucher les voies d'eau quand d'autres apparaissent, tout en gardant le cap. Dans ce contexte, comment un manager peut-il manager au quotidien ?

À la fin des années 2010 en France, les entreprises se sont lancées dans de vastes programmes de transformation digitale. Employée au départ pour qualifier les transformations des pratiques de travail liées à la généralisation de l'usage des smartphones, des tablettes et de l'univers applicatif qui leur est associé, la transformation digitale bouscule les modes de management et d'encadrement du travail. Jusque-là, la coordination des tâches par la logique du « *Command & Control* » était dominante dans les organisations. Les tâches étaient organisées par le supérieur hiérarchique qui en contrôlait l'exécution. Les programmes de transformation digitale prônent l'usage par les salariés de technologies porteuses d'une autre philosophie gestionnaire.

Inspirées par une représentation néolibérale du rapport de l'individu à la société, elles mettent en œuvre des fonctionnalités qui donnent l'illusion aux individus de pouvoir trouver des solutions par eux-mêmes à des problèmes créés collectivement. Elles instillent progressivement l'idée que le collectif se réduit à un marché d'individus que l'on va mobiliser pour résoudre ses propres problèmes (coordination en réseau). C'est le groupe WhatsApp de collègues que l'on va contacter pour résoudre un blocage organisationnel au lieu d'en

référer à la hiérarchie par exemple. Ces technologies permettent aux salariés de prendre conscience qu'ils peuvent eux-mêmes coordonner les tâches efficacement par ajustement mutuel.

L'efficacité de l'usage de ces technologies dans les pratiques de travail est perçue comme d'autant plus forte que la juxtaposition de logiques de coordination du travail contradictoires depuis la fin des années 1990 (hiérarchique, projet, collaborative...) n'est pas réellement réfléchi par les organisations et conduit à des processus souvent absurdes (de Funès, 2017). Pour répondre aux attentes de salariés qui ne comprennent pas que l'entreprise ne soit « pas capable d'avoir son propre Google interne », comme on a pu l'entendre beaucoup à l'époque, et aussi face aux potentialités promises par ces technologies pour résoudre les problèmes organisationnels (fin des « silos », agilité, fluidité des échanges, responsabilisation et implication accrue des salariés...), les entreprises ont peu à peu intégré l'ensemble de ces technologies à leurs organisations sans prendre en compte que leur usage était susceptible d'accroître encore les contradictions présentes sur les modalités d'encadrement du travail. Conséquence : pris entre les contraintes fixées par la hiérarchie en matière de *reporting* et les attentes des salariés en termes d'autonomie, créativité et confiance pour répondre aux exigences des coordinations réseau poussées par ces technologies, les managers de proximité se sont rapidement trouvés dans une position d'équilibriste (Dudézert, 2018).

La crise de la Covid-19 a été un véritable *crash-test* de ces programmes de transformation digitale (Laval & Dudézert, 2021). Dans beaucoup de métiers et d'entreprises, elle a conduit à une généralisation du télétravail et de l'usage massif des outils de travail collaboratifs (webconférences, partage de documents, *chat* interne...). C'est le début du règne des Zoom et autres Teams. À l'issue de la crise, le constat est cependant que les salariés comme les managers de proximité ont su s'adapter et faire face au changement en s'appuyant sur leur réseau interne et leurs propres ressources, mais que le système managérial dans sa globalité (la structure) est bloqué. Les modalités d'encadrement du travail n'ont pas été repensées. La charge de l'adaptation a été laissée aux managers de proximité, mais les contradictions provoquées par la superposition de modes de coordination du travail souvent difficilement compatibles se sont poursuivies sans que les organisations en tirent une leçon (Dudézert *et al.*, 2024). La crise de la Covid-19 a rendu flagrant cet état de l'organisation du travail et a

érodé la confiance des salariés dans l'entreprise en tant qu'institution. Comment en effet s'en remettre à l'entreprise pour organiser le travail alors qu'elle n'est pas capable d'adapter son système managérial pour répondre aux enjeux qu'affrontent au quotidien les salariés et les managers de proximité ?

L'instabilité géopolitique (guerre en Ukraine, élections aux États-Unis, guerre au Proche-Orient...), politique (élections européennes, dissolution de l'Assemblée nationale, gouvernements censurés...), sociale (mouvement contre la réforme des retraites, grèves...), économique (inflation, augmentation des droits de douanes) et climatique qui a suivi la crise de la Covid-19 a encore entamé le capital confiance et réassurance de l'entreprise. Les dirigeants des entreprises ont des difficultés à se projeter et leurs décisions et discours deviennent obscurs et particulièrement difficiles à suivre pour les salariés comme les managers de proximité. À cela s'ajoutent de multiples évolutions technologiques comme le développement des mondes virtuels (*Metaverses*), des technologies *blockchains* et cryptomonnaies, ou l'usage de technologies développées grâce à l'intelligence artificielle (*Machine Learning, Deep Learning, LLMs...*). Cette inflation technologique accroît encore le sentiment d'instabilité : sur quelles technologies s'appuyer pour développer le *Digital Workplace*, c'est-à-dire ce nouveau mode de travail en synergie avec les technologies, alors qu'une nouveauté technologique en chasse une autre ? Pour reprendre l'expression de Z. Bauman (2013), en 2025, les entreprises et leurs salariés se vivent dans une société « liquide », c'est-à-dire où les formes sociales (institutions, structures...) ne sont plus perçues comme stables et solides, capables d'organiser et de rassurer le collectif et « où les conditions dans lesquelles ses membres agissent changent en moins de temps qu'il n'en faut aux modes d'action pour se figer en habitudes et en routines » (p. 7). Et dans tout ça, pris entre des dirigeants happés par la réaction à l'environnement et des salariés qui veulent être rassurés, le manager de proximité doit faire avancer l'action collective.

La série *Kaamelott* comme reflet du contexte de la transformation digitale

En tant que chercheuse en management, mon rôle est de comprendre les contextes des organisations, mais aussi de proposer des voies pour accompagner au mieux la pratique managériale. Confrontée à ces témoignages, je me suis alors interrogée pour savoir comment accompagner les managers dans ce nouveau contexte de transformation digitale. **Pour répondre à cette question, je me suis intéressée à la série *Kaamelott* en tant qu'outil de réflexivité sur la pratique managériale.** Cette série raconte l'histoire d'un homme (le roi Arthur) qui cherche à conduire une action collective (la quête du Graal avec ses chevaliers) dans un contexte de transformation sociale et culturelle profonde (fin de l'Empire romain et début de l'organisation féodale ; évolution du paganisme au christianisme ; transformation des techniques...) marqué par des crises permanentes (attaques des envahisseurs Goths, Burgondes ou Saxons ; changements constants dans les attentes des dieux sur sa quête ; alliances politiques plus qu'évolutives...). Elle décrit un manager qui, lui aussi, fait face à une société qu'il perçoit comme « liquide », où les institutions se délitent et où d'autres émergent sans se stabiliser et où les conditions de l'action changent constamment.

Diffusée entre 2005 et 2009 sur la chaîne de télévision M6, puis prolongée par un film (*Kaamelott : premier volet*), en 2021, *Kaamelott* est une série écrite, créée et jouée par Alexandre Astier. Elle propose une réinterprétation de la légende arthurienne où l'humour décalé et les dialogues ciselés présentent les chevaliers de la Table ronde et le roi Arthur. L'action de la série et du film de 2021 se situe à la fin de la domination romaine sur la Terre de Bretagne (royaume de Logres) au sein du château de Kaamelott dans une période où l'instabilité et les changements sont très nombreux.

La série commence très peu de temps avant que le roi Arthur, à la demande des dieux, ne fasse construire la Table ronde autour de laquelle les chevaliers sont réunis pour mener la quête du Graal. Elle présente les aventures des chevaliers et du roi Arthur dans leur quotidien. Les gaffes, quiproquos et incompétences des chevaliers comme les histoires de famille et luttes entre clans entravent fortement la mission confiée par les dieux. D'autant que les dieux eux-mêmes ne

sont pas très au clair sur les objectifs de la quête. Au fil des saisons, la série va prendre de l'épaisseur, présentant les déboires d'un roi confronté à une mission difficile, floue, changeante, à un collectif qui n'y met pas du sien, comme à ses propres fragilités. Le synopsis de la série est présenté dans l'encadré 2.

Encadré 2. Synopsis de la série *Kaamelott*²

Livre I

La saison 1 pose le contexte de la série. Le château de Kaamelott est achevé. La Table ronde est construite. Autour d'elle les chevaliers se réunissent pour organiser la quête du Graal, diriger le royaume et écrire la légende. Le roi Arthur a réussi à fédérer les différents clans de Bretagne en retirant l'épée Excalibur du rocher. Une ancienne légende bretonne raconte en effet que celui qui arrive à retirer l'épée plantée dans le rocher est l'élu des dieux et roi de Bretagne. Pour incarner l'union des chefs de clan, Arthur a épousé Guenièvre, fille de Léodagan, chef d'un clan et roi de Carmélide. Grâce à cette alliance, Léodagan, Dame Séli (son épouse) et son fils Yvain ont une place de choix dans l'entourage du roi. Pour l'aider dans sa quête, le roi peut s'appuyer sur les chevaliers et sur les conseils de la Dame du Lac. Être astral, la Dame du Lac a pour rôle de transmettre à Arthur les souhaits et les conseils des dieux. Il mobilise aussi Merlin, le druide qui l'a aidé dans son enfance et décide d'en faire le Grand Enchanteur de Kaamelott. Le Père Blaise, ecclésiastique chrétien, est chargé de tenir les comptes et de prendre note des faits d'armes des chevaliers pour écrire la légende. Arthur se trouve pourtant vite confronté à la réalité de l'action collective dans un contexte incertain et changeant : malentendus, incompétences et conflits familiaux ponctuent son quotidien.

Livre II

Le gouvernement du roi Arthur est en place et stable. Le royaume est régulièrement sous la menace d'incursions barbares (les Angles, les Saxons, les Goths...), mais l'unification des clans permet à l'armée de repousser les tentatives les unes après les autres. Toutefois les relations deviennent de plus en plus tendues entre le roi et son fidèle second, le chevalier Lancelot. Celui-ci n'accepte pas le choix d'Arthur de ne pas vouloir faire de différence entre les chevaliers et d'associer même les plus incompétents à la quête du Graal. Arthur se heurte aussi à la difficulté de faire comprendre aux chevaliers ce qu'est la

² Description adaptée de Wikipédia : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Kaamelott>.

quête du Graal : la Dame du Lac n'est pas toujours très claire dans ses indications, voire contradictoire. La façon de gouverner du roi est largement critiquée par les anciens chefs de clan et les évolutions religieuses conduisent à de nouvelles exigences avec lesquelles il faut composer, sans compter les attentes du peuple. Merlin quant à lui n'est pas particulièrement compétent dans son rôle de Grand Enchanteur. Enfin, si la reine Guenièvre montre de l'attachement et de la tendresse au roi, ces sentiments ne sont pas réciproques. Le roi multiplie les maîtresses pour l'aider à surmonter un désespoir de plus en plus chronique. De son côté, Lancelot est secrètement amoureux de la reine Guenièvre.

Livre III

Les tensions s'accroissent entre le roi Arthur et Lancelot. Le premier supporte de plus en plus difficilement le rigorisme et l'élitisme du second, qui lui répond par le mépris à la souplesse dont il fait preuve dans sa façon de gouverner. Les attentes et critiques de l'entourage du roi sont toujours aussi nombreuses et les conseils de la Dame du Lac, toujours aussi obscurs. Le contexte social, politique et technologique est en pleine transformation. Les tentatives d'invasion du territoire se poursuivent et même si le système politique du royaume de Logres se structure, l'Empire romain n'a pas complètement disparu. Le roi Arthur est de plus en plus las. Il s'éprend de Dame Mevanwi, la femme du chevalier Karadoc. Commence alors une cour discrète et illicite, au regard de la loi et des dieux. Un chevalier n'a pas le droit de s'éprendre de la femme d'un autre chevalier, sauf à le tuer.

Livre IV

Lancelot est entré en rébellion. Il quitte la cour de Kaamelott et la Table ronde pour mener sa propre quête du Graal. Il monte et structure son propre clan dans la forêt. Lancelot est progressivement soutenu militairement et financièrement par le roi Loth, chef de clan, roi d'Orcanie et beau-frère du roi Arthur. Certains chevaliers de la Table ronde natifs d'Orcanie comme Galessin rejoignent Lancelot dans sa quête. La passion adultère d'Arthur pour Dame Mevanwi a une conséquence imprévue : la reine Guenièvre rejoint Lancelot dans le reniement et quitte à son tour Kaamelott. Arthur choisit de laisser faire Lancelot et Guenièvre. Ce faisant, il engage le royaume de Logres sur la voie de la désunion. En conséquence, la Dame du Lac est bannie par les dieux : elle n'a pas su guider le roi Arthur dans la voie du Graal. Les chevaliers, quant à eux, doivent prendre parti pour le renégat Lancelot ou pour le roi Arthur tout en acceptant son mariage interdit avec Dame Mevanwi. Ils ont bien du mal à comprendre les choix du roi.

Livre V

Arthur s'est séparé de Dame Mevanwi et a libéré Guenièvre de l'emprise de Lancelot, refaisant d'elle sa reine. Lancelot a complètement disparu. Certains le disent fou et prétendent que la fuite de son amante l'a poussé à mettre fin à ses jours. Arthur est durement marqué par la disparition de l'homme qui a autrefois été son plus fidèle compagnon et ami. Merlin, malmené par l'enchanteur embauché par le roi pour l'aider dans son travail, décide de revenir à sa condition de druide et quitte à son tour le château de Kaamelott. Les invasions barbares n'ont pas cessé et les transformations politiques et sociales ne laissent pas de répit au roi. Arthur plonge, jour après jour, dans la dépression. Lorsque sa mère et sa tante réclament du roi qu'il replante Excalibur dans le rocher et laisse les habitants du royaume de Logres essayer de la retirer à leur tour pour rappeler au peuple qu'il est l'élu des dieux, Arthur y voit l'occasion de se libérer du pouvoir. Il feint de ne pas être capable de retirer l'épée du rocher après l'avoir replantée. Il redevient un simple chevalier. Le royaume se retrouve alors « sans tête ». Les chevaliers sont décontenancés. Un conflit se déclenche pour savoir qui sera régent. Pour faire face à la situation, les chevaliers décident d'embaucher un juriste en charge de consulter les textes et d'établir la régence. Obsédé par ses échecs et par son incapacité à trouver le Graal, Arthur décide de partir à la recherche des enfants qu'il aurait pu avoir avec ses maîtresses. Revenu sans avoir trouvé de descendance, il décide de mettre fin à ses jours.

Livre VI

La saison 6 est un préquel. L'histoire se déroule quinze ans avant les cinq saisons précédentes. Arthur n'est encore qu'un simple soldat de la milice urbaine romaine. Plutôt solitaire, sentimental, guère ambitieux et sans grand avenir, il n'attend pas grand-chose de sa vie au sein d'un empire sur le déclin. Les dieux et le Sénat en ont décidé autrement : le milicien anonyme va s'élever, jusqu'à devenir une des figures légendaires les plus célèbres de l'histoire. La fin de la saison 6 revient sur les temps de la saison 5. Arthur a tenté de se suicider en s'ouvrant les veines dans son bain. Lancelot le découvre mourant alors qu'il venait pour le tuer. Il décide alors d'utiliser la magie blanche pour sauver Arthur de la mort. Quelque temps après, Lancelot vient lui rendre visite pour lui présenter ses hommages. Lors de leur entretien, pour le remercier de l'avoir sauvé et parce qu'il sait qu'il veut essayer le pouvoir, Arthur abdique en sa faveur. Lancelot est alors conseillé par Méléagant, une sorte d'ange de la

mort envoyé par les dieux comme la « réponse » aux agissements d'Arthur qui leur a fait affront. Méléagant incite Lancelot à détruire la Table ronde et à tuer Arthur et les chevaliers.

Film *Kaamelott* : premier volet

Arthur a dû fuir le royaume de Logres après son abdication. Vendu comme esclave dans l'Empire romain, il souhaite se faire oublier. Dix ans après, Lancelot est toujours à la tête du royaume de Logres et le dirige d'une main de fer. Afin de financer la poursuite de ses recherches pour retrouver et tuer Arthur, il décide de céder une partie du royaume de Logres aux Saxons. C'est un affront pour les dieux, pour qui l'unité du royaume de Logres reste le premier pas vers le Graal. Les dieux organisent alors le retour d'Arthur sur l'île de Bretagne. En s'appuyant sur la résistance organisée par Perceval et Karadoc et sur toutes les bonnes volontés qu'il trouvera sur son passage, il reconquiert le pouvoir.

L'histoire de *Kaamelott* se déroule dans une période particulièrement troublée. Le récit décrit un Empire romain en train de s'effondrer conduisant à une remise en cause de l'ordre social. Le droit romain ne structure plus les rapports sociaux et peu à peu la logique féodale l'emporte, tout en conservant certaines logiques du droit romain.

Sur la Terre de Bretagne, les rapports sociaux se structuraient autour de la force. Les chefs de clan (rois d'Orcanie, de Calédonie, de Gaunes...) dominaient leurs sujets par la force, la peur et la terreur. Le droit romain contre lequel ils luttaient avait peu à peu infiltré les dynamiques sociales mais n'était pas dominant. Arthur rejoint la Bretagne envoyé par Rome comme *Dux Bellorum* avec pour mission de faire mettre ce territoire sous domination romaine alors que la domination de l'Empire romain s'effiloche. Les dieux quant à eux, lui demandent de gouverner en adoptant les valeurs de la chevalerie et une forme de féodalisme. Dans la logique féodale, telle qu'elle est représentée dans *Kaamelott*, le roi accorde le droit à ses sujets de cultiver la terre ainsi que sa protection en cas d'attaque/guerre en échange de leur allégeance (obéissance) et du prélèvement de l'impôt.

En parallèle, le polythéisme cède peu à peu le pas au christianisme : Arthur doit mener la quête du Graal pour un dieu monothéiste mais avec l'appui d'êtres issus de l'ordre polythéiste (la Dame du Lac notamment). Les mouvements de population s'accroissent avec les invasions barbares qui amènent leur lot de batailles, mais aussi de nouveautés

en ouvrant des voies au commerce, l'accès à de nouvelles techniques... L'instabilité est constante. Les crises se succèdent. Le spectateur sait que la série se déroule à un moment où on peut difficilement anticiper les changements et où il faut s'adapter en permanence. Les orientations fixées au roi pour faire face à ce moment sont données par les dieux. Elles devraient être claires, mais on découvre que les dieux non plus ne savent pas tout, voire sont aussi perdus que ceux qui doivent animer l'action collective. La transformation sociale en cours conduit à des demandes et des attentes multiples et contradictoires de la part de l'entourage du roi comme de ses sujets. Le roi doit faire face et doit trouver les moyens de mener le projet collectif.

Tableau 1. Comparaison du contexte de Kaamelott et du contexte du management en 2025

Management dans la transformation digitale	Kaamelott
Remise en question de la coordination du travail par le « <i>Command & Control</i> » et juxtaposition de modes de coordination contradictoires du collectif (hiérarchique, collaboratif, réseau...)	Remise en question de l'ordre romain et juxtaposition de modes d'organisation du collectif contradictoires (force, droit, obligations et services...)
Environnement très changeant (multiplication de crises, course à l'innovation technologique...)	Environnement très changeant (multiplication des crises, transformation des techniques, évolution des croyances religieuses...)
Délitement des institutions et nouvelles attentes des individus face au collectif	Délitement des institutions et nouvelles attentes des individus face au collectif

Un récit centré sur le vécu de l'individu qui mène l'action collective

La série *Kaamelott* est intéressante à étudier pour comprendre le management en 2025 car elle met aussi la focale sur la capacité que peut avoir un individu à manager au quotidien dans un tel contexte de transformation.

Le management, c'est certainement des outils et des méthodes, mais c'est surtout la capacité à rassembler, mobiliser et entraîner des hommes et des femmes pour mener une action collective. C'est ce que les Anglophones appellent joliment le management des « gens »

(*People Management*). Cela est très différent du management des ressources humaines qui considère les individus comme porteurs de ressources à mobiliser pour le travail. Il s'agit là de savoir comment on peut planifier, organiser, coordonner et contrôler les « gens » et ce qu'ils font. En évoquant cela, on sent bien toute l'absurdité de la chose. À moins de voir le manager comme un tyran à la tête d'un régime autoritaire ou totalitaire, on se demande comment on peut bien planifier, organiser, coordonner ou contrôler des « gens ». Cela n'est possible que si les « gens » l'acceptent et le tolèrent. Cette question est au cœur de l'univers *Kaamelott*, comme l'explique Alexandre Astier dans une interview accordée en juin 2008³. Il y a dans la série une réflexion sur la capacité à faire accepter son autorité et à exercer cette autorité pour conduire un collectif à atteindre un but commun.

Kaamelott propose une réflexion sur l'exercice du pouvoir (Truffinet, 2014). Le mythe arthurien lui-même traite de cette question. En analysant l'évolution des textes relatant la légende arthurienne depuis son origine, Juliette Breton (2019) met ainsi en évidence que non seulement le cœur de la légende porte sur la question de l'exercice du pouvoir par le roi Arthur, mais que la légende s'adapte à son contexte de rédaction. Ainsi, *Kaamelott* transmet une représentation de la capacité qu'a un individu à mener une action collective puisant dans les représentations de l'exercice du pouvoir qui structure la société des années 2000 à nos jours. La série met en situation le quotidien d'un manager face à ses équipes (Arthur *versus* les chevaliers) en contexte de transformation profonde. Elle décrit les jeux sociaux et les dynamiques collectives liées à l'action collective. Les personnages de cour entourant le roi (Léodagan, Lancelot, Dame Séli, Guenièvre, Perceval, Bohort...) ont certes une personnalité et une identité caractéristiques et une histoire propre à raconter, mais ils ont surtout une fonction d'incarnation de stéréotypes de personnages ou de situations auxquels le roi va devoir se confronter. L'histoire raconte comment celui qui exerce l'autorité fait face à ces situations. Alexandre Astier confirme cette volonté de réalisme de la série⁴ : la série met en scène celui qui détient l'autorité en montrant toutes les difficultés et les états d'âme auxquels il peut être confronté. Il y a dans cette œuvre une présentation, certes parodique, mais précise de l'action managériale dans son quotidien.

³ Disponible en bonus de l'intégrale du Livre V de la série.

⁴ Voir interview préalable citée.

Kaamelott traite de cette question de façon originale. La série pose le regard sur l'individu qui dirige, sur son action mais aussi sur son intimité, ses tourments et ses peurs (Blanc, 2016). Car *Kaamelott* est aussi un récit d'apprentissage. On y voit un homme que rien ne préparait réellement à une telle fonction, mis à la tête d'un collectif avec pour mission d'atteindre un objectif commun. Ce faisant, la série ouvre à l'empathie du spectateur et peut le conduire à se projeter dans les situations qu'il vit, voire à se demander ce qu'il ferait à sa place (Fauconnier, 2020). De nombreux managers peuvent se reconnaître dans cette figure de celui qui, de façon non préparée, se retrouve à la tête d'un collectif. Comment se positionner vis-à-vis des autres ? Comment motiver le collectif ? Comment décider ? Comment rester soi-même ? Les formations en management ou les séances de coaching peuvent bien sûr aider à mieux savoir manager. Pourtant l'expérience est souvent inédite et bouscule l'individu dans ses convictions, ses valeurs ou son corps. S'appuyer sur une série qui raconte l'expérience d'un homme vivant cette situation pour réfléchir à sa propre manière de vivre l'expérience de management peut permettre de prendre de la distance par rapport à ses ressentis et perceptions personnelles et aider à définir sa propre manière de manager.

Kaamelott pourrait sembler une série qui tourne en dérision le pouvoir et son exercice. Le burlesque et le comique de la série montrant des chevaliers souvent incapables et un roi débordé par leurs bêtises peuvent donner cette première impression au spectateur. Le rire naît du sentiment de supériorité qui nous envahit face à ces personnages (Berger, 1987 ; Cooper, 2008). Toutefois, un visionnage complet de la série et du film donne à penser que le rire chez le spectateur naît aussi d'une autre mécanique. Depuis les travaux de Sigmund Freud, l'humour est considéré comme un mécanisme de défense de l'individu pour faire face à la réalité et se protéger des conséquences émotionnelles liées aux difficultés auxquelles il peut faire face. L'expression des émotions par l'humour peut agir comme une forme de libération et peut être utilisée pour surmonter des événements désagréables ou traumatisants dans le cadre de la vie quotidienne (Henman, 2001 ; Sen, 2012 ; Christopher, 2015). Or, l'humour dans *Kaamelott* repose sur la confrontation du dirigeant à la matérialité du travail politique, sa dynamique concrète, sa logistique et ses contraintes (Fauconnier, 2020). La focale est mise sur les contraintes matérielles, techniques, relationnelles, humaines de l'exercice de l'autorité. C'est le pigeon

voyageur et son message clé pour le combat qui arrivent après la bataille ; la dent de furet utilisée plutôt que la dent de requin pour lancer un sort sur l'ennemi ; le rhume qui terrasse le chef de guerre au cœur de la bataille ; les chamailleries entre chevaliers pour savoir qui est le plus digne, le plus fort, le plus respecté ; les difficultés à faire comprendre l'ambition commune fixée au collectif... Et pour tous les spectateurs, qui de près ou de loin, sont confrontés à l'exercice du pouvoir au quotidien, en particulier dans la pratique managériale, le rire naît de la complicité partagée autour de la difficulté de l'action collective. La série fait naître un rire libérateur sur des situations qui rappellent des situations du quotidien en les évoquant de façon outrancière. Le spectateur peut rester sur une observation distante de ces confrontations et n'y voir qu'un effet comique. Il peut aussi choisir de plonger dans le récit pour en tirer des leçons et réfléchir à la façon dont il pourrait lui-même y faire face s'il se trouvait dans des situations similaires. La série peut l'aider à reconnaître, voire accepter, ses propres difficultés dans l'action managériale.

Une série « culte » pertinente pour entamer un dialogue entre managers sur leur vécu au quotidien

Mobiliser *Kaamelott* comme outil de réflexivité sur la pratique managériale au quotidien semble également intéressant du fait de l'impact de la série auprès du public. En s'appuyant sur « la matière de Bretagne » et le mythe du roi Arthur, Alexandre Astier a puisé dans une mythologie qui structure l'imaginaire collectif. La légende du roi Arthur a constamment été retravaillée et refaçonnée par les conteurs et créateurs depuis le Moyen Âge (Le Nabour, 2007). Elle a trouvé un essor significatif à compter de la révolution industrielle en Grande-Bretagne puis aux États-Unis et reste une narration support à de très nombreuses œuvres de *pop culture* actuelles (Blanc, 2016), notamment dans le domaine de la *Fantasy*. Dans *Kaamelott*, Alexandre Astier se propose de « poser une petite brique à l'histoire d'Arthur »⁵ et présente sa propre interprétation de la légende.

⁵ Documentaire des Livres II, III et IV.

Cette inscription dans une mythologie structurante pour le monde occidental contemporain, associée à la capacité d'Alexandre Astier à créer un univers propre, a conduit peu à peu à faire de *Kaamelott* une œuvre culte (Peyron, 2018). La série a trouvé son public qui se reconnaît dans ses références, voire se définit, par rapport à elle. Aujourd'hui, *Kaamelott* rassemble une communauté de fans, très présents sur les réseaux sociaux (Besson, 2024) et pour qui l'œuvre est essentielle, c'est-à-dire qu'elle façonne leur identité et leur vision du monde. Sans aller jusqu'à cette implication dans l'œuvre, il est certain que la série crée des références communes et un imaginaire partagé qui peut être une voie utile pour intéresser le plus grand nombre et pour faciliter les partages d'expérience entre individus confrontés aux mêmes situations.

Je fais moi-même partie de cette génération qui a découvert le monde du travail, l'action collective et la vie en entreprise en même temps que la série et l'univers *Kaamelott* se développaient. J'ai grandi professionnellement avec la série et son univers. Comme le roi Arthur, je me suis trouvée confrontée à des questionnements sur comment mener une action collective, comment motiver les individus au travail, comment expliquer le sens du travail : en somme, comment manager. Et *Kaamelott* m'a souvent servi d'outil de réflexivité sur ma pratique managériale, enrichi par mes propres recherches dans le domaine des sciences du management.

L'apport du récit fictionnel et des séries pour comprendre et accompagner le management aujourd'hui

La fiction est depuis de nombreuses années un moyen de comprendre les organisations pour les chercheurs en management. Comme l'écrit Phillips (1995), les fictions sont une source de données utiles pour explorer l'expérience subjective de la vie organisationnelle. Elles permettent en particulier de discuter et d'analyser « la peur, l'humour, le désir, l'envie et l'ambition qui motivent tant de comportements organisationnels » (p. 629). Centrée sur l'expérience sensible, la fiction offre aussi souvent un récit plus complet de la vie quotidienne des organisations qui est généralement négligée dans

la littérature académique (Kalkman, 2024). Et même si une fiction n'a pas la prétention de la vérité, elle dessine un « schéma de vérité » (Phillips, 1995) qui s'en rapproche. C'est une abstraction du réel qui donne accès à une compréhension des situations :

« Un récit fictionnel réussi crée un monde dans lequel ce qui se passe n'est pas simplement plausible, mais si réaliste que les lecteurs peuvent apprendre du fait que ces choses se sont produites. » (Phillips, 1995, p. 634)

Elle y contribue d'autant plus que se plonger dans une œuvre de fiction qu'elle soit littéraire, télévisuelle ou orale, nous conduit à suspendre momentanément et volontairement notre incrédulité, à laisser de côté notre scepticisme et à nous laisser porter par les situations vécues par les personnages.

La fiction est aussi très présente dans les entreprises : les organisations sont structurées autour de récits fictionnels. Pour donner du sens à l'organisation, comme à la pratique du travail, les acteurs structurent des récits qui vont eux-mêmes aboutir à la création de structures organisationnelles (Boje, 1991, 2008 ; Weick, 1995). C'est la fiction de la création de start-up dans des garages qui va donner naissance à des FabLabs ; l'histoire de la grenouille ébouillantée sans s'en apercevoir qui va pousser les acteurs à constamment déployer les dernières technologies ou modes managériales... L'entrée dans l'économie de la connaissance et la transformation digitale ont encore accentué ce phénomène. Comme l'écrit De Cock (2000), notre monde est devenu plus fictionnel car la capacité qu'a la fiction à produire du réel est devenue plus évidente avec la virtualisation de l'économie. Il y a eu une prise de conscience des dirigeants, managers et salariés de la force de la fiction pour structurer le réel qui a conduit à une multiplication des récits fictionnels de la part de ces acteurs. Simple exemple : les entreprises n'ont plus seulement une marque pour se présenter auprès du public, elles adoptent aussi des slogans comme « *Shape the Future with confidence* » (EY) ; « *L'énergie est notre avenir, économisons-la !* » (EDF) ou encore « *Pioneering sustainable aerospace for a safe and united world* » pour Airbus.

Cette multiplication des récits fictionnels dans les organisations est encore accentuée par la multiplication des technologies de l'information dans les organisations. Chaque technologie est porteuse d'un imaginaire (Musso, 2008) et structure un récit fictionnel. Les

travaux d'Hirscheim et Newman (1991) ou Raatikainen *et al.* (2024) ont montré à quel point les histoires sont au cœur de la conception et du développement des systèmes d'information. Les développeurs et chefs de projet en systèmes d'information en ont besoin pour donner un sens à leur action. Les utilisateurs eux-mêmes construisent des représentations symboliques de ces technologies qui fondent des récits fictionnels (Feldman & March, 1981 ; Karoui *et al.*, 2015 ; Karoui & Dudézert, 2012 ; Dudézert *et al.*, 2019). Eux aussi le font pour donner un sens à la technologie et pouvoir l'utiliser. La multiplication de ces récits fictionnels autour des technologies conduit à des compréhensions parfois contradictoires de l'action collective. C'est l'ERP qui « raconte » que la meilleure organisation pour une entreprise consiste à structurer, centraliser et contrôler tous ses processus. C'est le réseau social ou le *chat* mis en place pour inciter à sortir des processus établis pour penser « *out of the box* », viser l'innovation et augmenter les interactions entre salariés. C'est le système de *ticketing* qui susurre à l'oreille des acteurs que chaque incident est formalisable par un salarié de l'entreprise en quelques phrases et qu'on peut le résoudre sans même interagir avec les individus ni voir les situations de travail. Ces différentes histoires véhiculées par différentes technologies rentrent en conflit sur la compréhension de ce qu'est le travail et le travail efficace. Elles complexifient la capacité qu'ont les acteurs de l'organisation à créer le sens de l'action et aboutissent à une forme de fragmentation de la compréhension du réel.

Rien d'étonnant alors que dans ce monde de transformation digitale permanente, la fiction télévisuelle nous parle autant. Comme l'écrit Wajcman (2014), « la forme "série" suppose une fragmentation du récit [...]. Elle décrit et dessine un univers où les sujets et les histoires sont à la fois multiples et dispersés [...]. La fragmentation, qui est le régime des sujets et du monde d'aujourd'hui (comme cela se voit dans le réseau de la Toile) trouve dans la série sa forme, son expression adéquate » (p. 45). Et de fait, selon le CNC (Centre national du cinéma et de l'image animée), en 2024 plus de 70 % des foyers français sont abonnés à au moins une plateforme de streaming, contre moins de 50 % en 2019 et 40 % des Français souscrivent à deux plateformes ou plus, contre seulement 20 % en 2020. Entre 2023 et 2024, le lancement de nouvelles séries dans le monde progresse de 24 %⁶.

⁶ Source : Médiamétrie. <https://www.mediametrie.fr/fr/une-annee-de-television-dans-le-monde-edition-2025>

Toutefois la fiction sérielle peut aussi prendre une autre forme. Il ne s'agira pas de raconter une seule et même histoire sur plusieurs épisodes (mode de la série dite feuilleton), mais de raconter plusieurs histoires successives dans le même univers. C'est la série au sens strict du terme : chaque épisode garde le même cadre, les mêmes personnages et une unité propre et seules les mises en situation changent. L'exemple typique est celui des séries dites policières où ce sont toujours les mêmes enquêteurs, dans la même ville, avec le même environnement mais confrontés à des crimes différents à chaque épisode.

Comme le souligne Benassi (2016), les formes de séries dites feuilletons et les séries au sens strict du terme ont tendance aujourd'hui à se mêler, rendant la distinction souvent inopérante. Toutefois, il faut distinguer l'unité de récit qu'est l'épisode et le récit dans sa globalité. L'épisode fragmente le récit, mais « l'arc » (ensemble d'épisodes) donne un sens global au récit. Ainsi, la série satisfait notre besoin de donner du sens à des situations que nous percevons comme fragmentées. Cette forme de fiction est rassurante alors que la confrontation aux multiples fictions de notre quotidien au travail ne l'est pas. Peut-être la familiarité au format série nous laisse-t-elle aussi imaginer que nous allons découvrir au fur et à mesure de la vie organisationnelle une cohérence entre toutes ces fictions et un « arc » porteur de sens ?

Du point de vue de l'apprentissage, l'intérêt de la série est aussi qu'on peut la regarder encore et encore sans déranger autrui. Comme l'écrivent Robin Holt et Mike Zundel (2014) concernant l'intérêt de mobiliser la série *The Wire* pour comprendre certains aspects du management, une série « examine les effets et les émotions dans la vie des gens, et le fait visuellement, voire sensuellement. Les personnages, les événements et le sens sont présents à l'écran, disponibles pour être vus et revus par tous ceux qui souhaitent regarder et se laisser captiver »⁷ (Holt & Zundel, 2014, p. 576). Chacun peut ainsi prendre le temps qui lui est nécessaire pour penser son action et ses implications, tout en se sentant embarqué dans l'expérience rapportée par le récit. En ce sens, la série télévisée rejoint les contes racontés le soir à la veillée à une époque révolue : un récit qui permet de s'interroger sur comment chacun de nous aurait fait si nous étions dans la même situation que le héros. Dans la série télévisuelle, le récit

⁷ "It examines the effects and affects on peoples' lives, and it does so visually, even sensually. The characters, events, and meaning are present, on the screen, available to view and re-view for as many as care to watch and be drawn in."

permet une mise à distance particulièrement utile pour mener ce travail de réflexivité. « Une bonne écriture permet au public de vivre l'histoire comme une extension de leurs connaissances existantes, tout en leur offrant – grâce à la capacité narrative des scénaristes et des acteurs à raconter des histoires – une prise de conscience de la mesure dans laquelle ils doivent suspendre leur incrédulité. »⁸ (Holt & Zundel, 2014, p. 581) Certes, les acteurs incarnent le récit, les jeux de lumière et la musique redoublent les émotions, mais la diffusion sur « petit » écran permet au spectateur de ne pas entrer pleinement dans le récit. Le spectateur de séries télévisuelles va se positionner comme un témoin oculaire de situations vécues par d'autres.

Toutefois, comme l'écrivent avec humour Jullier et Laborde (2024, p. 19) : « Analyser une série, ce n'est pas difficile à condition de reconnaître qu'au pied de la lettre pareille entreprise est impossible. On n'analyse pas une série, on analyse quelque chose dans une série. » Aussi, je ne prétends pas ici proposer une analyse exhaustive de la série *Kaamelott*. **L'idée est de voir *Kaamelott* comme un miroir déformant utile pour appréhender l'expérience sensible et quotidienne du manager dans le contexte de transformation digitale actuelle. À quelles situations managériales nous renvoie ce que nous voyons dans le « miroir » *Kaamelott* et comment ce que nous y voyons peut nous aider à réfléchir dans des situations managériales similaires ?**

Dans ce livre, je m'appuierai uniquement sur l'œuvre télévisuelle et cinématographique. L'univers *Kaamelott* est aussi composé de bandes dessinées et de jeux (tarot) qui complètent l'œuvre. Toutefois, ce sont surtout les mises en situation quotidiennes décrites et rendues vivantes par le média audiovisuel qui m'intéressent. À l'heure où j'écris ce livre, le deuxième volet du film n'est pas sorti. Cet ouvrage porte donc sur les Livres I à VI de la série et sur le premier volet du film.

Pour décrypter cette œuvre, je mobiliserai les travaux de Vogler (2014) sur l'analyse des récits fictionnels via la métaphore du « voyage du héros » et des archétypes de personnages qui structurent ce récit. Cette grille d'analyse s'adapte bien à la série *Kaamelott* et Alexandre Astier a lui-même expliqué qu'elle avait été une source d'inspiration pour lui⁹.

8 "Good writing enables audience members to experience the story as an extension of their existing knowledge, while affording them—through the writers' and actors' narrative capacity to tell stories—awareness of just how far to suspend disbelief."

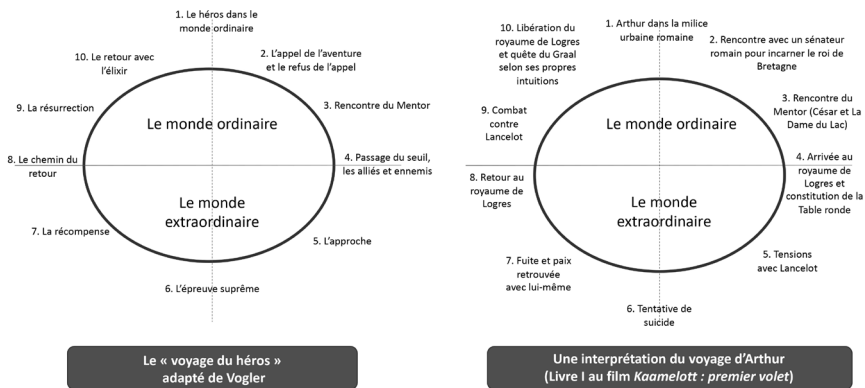
9 https://youtu.be/UgbyBlao_kU?si=KcBlj2jVkJ3Kg3lB

En s'intéressant à la structure des récits et plus particulièrement aux travaux de Joseph Campbell parus en 1949, Christopher Vogler (2014) montre que la plupart des histoires sont structurées autour de ce qu'il appelle le « voyage du héros ».

« En dépit de son infinie variété, l'histoire est toujours celle d'un voyage : le héros quitte son environnement ordinaire et confortable pour s'aventurer dans un monde inconnu et rempli de défis. » (Vogler, 2014, p. 37)

Cette dynamique du récit se retrouve dans *Kaamelott* : Arthur Pendragon, jeune milicien romain, quitte son quotidien pour mener l'aventure de la quête du Graal. Pour cela, il doit apprendre à conduire une action collective. L'aventure du roi Arthur est donc aussi un apprentissage du management en contexte de transformation profonde (voir Figure 1).




Figure 1. Le voyage du héros selon Vogler (2014) et une interprétation du voyage d'Arthur dans *Kaamelott*



Source : l'autrice

Pour mener cette quête, Arthur s'appuie sur ses chevaliers (les Alliés). Certains d'entre eux devront être convaincus de la source de son autorité (Les Gardiens du Seuil), voire combattus (L'Ombre : Lancelot) afin d'ouvrir la voie adaptée au cheminement vers le Graal. Il sera guidé par des Mentors quant aux valeurs qui portent sa quête (César, La Dame du Lac) et rappelé au réel et aux fondamentaux du management par les *Tricksters* (voir Tableau 2).

Tableau 2. Les archétypes qu'affronte Arthur en tant que manager de la quête du Graal

Quelle posture adopter ?	Posture du « 1 » LANCELOT L'Ombre	Posture du « 2 » ARTHUR Le Héros			
					
Quelles sont les valeurs qui portent le projet collectif ?	La chevalerie : se battre pour la dignité des faibles CÉSAR, La DAME du LAC Les Mentors				
					
Qu'est-ce qui fonde l'autorité ?	Force LÉODAGAN	Règle PÈRE BLAISE et le JURISCONSULTE	Idéologie LANCELOT	Influence MEVANWI Le roi LOTH	Invention PERCEVAL et KARADOC
					
	Les Gardiens du Seuil				
Quels sont les fondamentaux à ne pas oublier ?	La sensibilité du manager GUENIÈVRE	L'intérêt de l'incongru MERLIN	L'importance de l'harmonie dans le collectif BOHORT	L'importance de la transmission du projet collectif GAUVAIN, YVAIN, MEGHAN et MEHBEN	
				Les Tricksters	

Dans cet ouvrage je ne pourrai pas couvrir l'ensemble des situations managériales présentées dans la série. Il s'agit plutôt d'amorcer un exercice de réflexivité autour de la série pour qu'il puisse être poursuivi ensuite par des lecteurs/managers.

Il existe de très nombreux livres académiques de qualité sur le management et le leadership (Plane, 2015 ; Dejoux, 2023), sur la théorie des organisations (Le Flanchec & Rojot, 2022) ou des livres de développement personnel sur les grands principes de management d'équipe. Il existe aussi de nombreux ouvrages qui illustrent

des théories ou des concepts en s'appuyant sur des récits fictionnels et notamment des séries (Szpirglas, 2023 ; Giordano *et al.*, 2025 ; Agogué & Sardais, 2025).

L'objectif dans cet ouvrage n'est pas de reprendre les éléments présentés dans ces travaux. Il s'agit ici d'abord de voir *Kaamelott* comme le cas d'un manager de proximité qui doit manager dans un contexte très troublé et de décrypter les situations managériales, les postures ou les stéréotypes auxquels il est confronté pour voir ce qu'ils peuvent nous apprendre sur la pratique managériale au quotidien dans le contexte de transformation digitale. En second lieu, cet ouvrage vise aussi à montrer comment les cadres d'analyse de récits fictionnels peuvent nous aider à mieux comprendre les réalités auxquelles sont confrontés les managers aujourd'hui.

Ce livre s'adresse à tous les managers confrontés à la transformation digitale qui s'interrogent sur leur rôle, sur les compétences qu'ils doivent mobiliser au quotidien et sur le sens de leur mission. Comme le souligne Dejoux (2023, p. 17) « la plupart des personnes qui exercent une activité professionnelle seront un jour ou l'autre, manager sans l'avoir vraiment décidé. Être manager, n'est pas un métier, au sens traditionnel du terme. Il n'y a pas de formation initiale qui y prépare. On devient manager dès que l'on gère des personnes, dès que l'on participe à un projet avec responsabilités d'encadrement ». Aussi, ce livre s'adresse à tous types de managers : dirigeants, responsables d'unité, chefs d'équipe, chefs de projet, rois, reines, chevaliers ou princesses.

Au-delà, ce livre s'adresse à tous ceux qui veulent découvrir le management autrement ou découvrir une nouvelle façon de réfléchir à la pratique du management.

Il n'est pas nécessaire d'être un expert de l'univers *Kaamelott* pour lire ce livre. À chaque fois, je décrirai les scènes et les personnages. Mais si la lecture de ce livre vous donne envie de découvrir l'œuvre d'Alexandre Astier, j'en serais ravie. Pour moi, elle est incontestablement une des œuvres les plus stimulantes de ces vingt dernières années.