

## ÉPISODE 7

### Développer sa compétence au regard organisationnel avec les séries TV

Xavier Philippe

Yoann Bazin

Delphine Minchella



« J’avais vu ce qu’il avait vu, mais il devenait clair qu’il voyait non seulement ce qui s’était passé, mais ce qui allait arriver, tandis que pour moi toute cette affaire était encore confuse et grotesque. »

Doyle, C., *The Adventures of Sherlock Holmes*,  
“The Red-Headed League” (notre traduction)

## Introduction

Contrairement à des cours de management ou de comportements organisationnels, ceux de théorie des organisations n’ont en général pas vocation à être directement praticables. Pour autant, c’est une théorie éminemment utile car elle permet aux personnes de mieux comprendre, décrire, décrypter, voire expliquer leur environnement organisationnel – ce qui peut évidemment se révéler très utile pour de futurs managers ou de jeunes recrues cherchant à se positionner et à évoluer dans les entreprises qu’elles ou ils rejoignent.

Le cours de théorie des organisations que nous avons développé à l’EM Normandie est construit pour développer ce sens de l’observation au service de l’action. Si les étudiants sont bien confrontés aux fondements conceptuels et aux approches critiques lors du cours, un de ses aspects clés sera de construire leur « regard organisationnel » – *une compétence d’observation, d’analyse et de compréhension des situations de gestion*. Ce regard est une pratique qui sera d’autant plus précise et subtile que les étudiants connaîtront la recherche académique. Mais comment amener des étudiants sans réelle expérience pratique en organisation à acquérir les bases de ce *regard* ?

Pour cela, nous avons recours à un matériau analytique spécifique : les séries TV. Cependant, mis à part le côté ludique de la série TV, comment en faire un matériau pédagogique pertinent pour l’acquisition d’un regard organisationnel aiguisé ? C’est la démarche que nous proposons d’exposer dans ce chapitre en précisant tout d’abord les contours de ce que nous entendons par regard organisationnel et en quoi il permet le dévoilement des « situations de gestion » (Girin, 1990). Ensuite, nous nous intéressons à la mise en œuvre pédagogique de la formation au regard organisationnel par les séries TV. Enfin, nous analysons l’heuristique des séries TV et présentons en quoi elles constituent une mise en abyme riche de sens.

## 1. Qu'est-ce que le regard organisationnel ?

### 1.1. L'observation en situation de gestion

Tout d'abord il nous semble nécessaire de préciser ce qui constitue l'objet de l'observation du cours, à savoir la « situation de gestion ». Ce concept a été défini initialement par Girin (1990) puis a été étendu notamment par Journée et Raulet-Croset (2008, 2012) et Schmitt *et al.* (2011). Une « situation de gestion » émerge lorsque « des participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin, 1990, p. 142). Cette définition de la « situation de gestion » offre des conditions d'observation idéales pour l'étude d'une organisation : des acteurs, un espace et une temporalité. Par ailleurs, l'accent est ici mis sur le résultat que produit l'action collective et le processus d'évaluation externe qui en résulte. D'un point de vue pédagogique, le concept de « situation de gestion » trouve alors toute sa pertinence en procurant à l'apprenant une place double : à la fois en tant qu'observateur externe car la situation lui est donnée à juger mais également en tant que participant car ce jugement est au cœur même de la « situation de gestion » et participe de son émergence. L'approche retenue dans ce cours est ainsi processuelle, le sens ne pré-existe pas à l'action et celle-ci ne se déroule pas de manière séquentielle (Weick, 1995 ; Hernes, 2007 ; Langley & Tsoukas, 2010). Dans un tel cadre, les acteurs construisent leur interprétation de la situation en même temps qu'ils y participent directement ou indirectement (Journée & Raulet-Croset, 2008).

Lors, il s'agit pour les apprenants d'acquérir un sens de l'observation aiguisé des « situations de gestion ». Que remarque-t-on dans les interactions, les échanges, les tenues que l'on peut voir dès notre arrivée dans une organisation ? Quels sont les motifs récurrents (objets, uniformes, symboles) qui pourraient nous informer sur la culture et les valeurs de l'entreprise ? Et quels sont les détails différenciants, les variations, qui permettraient d'entreapercevoir les rapports de pouvoir ? Comme le remarque le sociologue Jean Peneff, « l'observation directe ou indirecte, spontanée ou préparée, présente ou légèrement rétrospective, est un instrument indispensable à qui veut comprendre des univers sociaux éloignés du sien, tous ceux que l'on ne connaît guère intimement par contact direct » (Peneff, 2011). C'est par l'aiguisement du sens de l'observation que l'on devient plus rapidement familier d'une organisation, de sa vie quotidienne et de ses membres. Former son regard organisationnel, c'est « voir sociologiquement de manière différente, c'est apprendre à voir les ordres sociaux dans tous leurs détails, au moment où ils se font, en temps réel, par des personnes au travers de l'enactment de ces détails, plutôt

que par des prismes conceptuels qui ignorent ces détails après coup » (Garfinkel, 2006, p. 6, notre traduction).

Pour autant, savoir observer ne veut pas dire tout enregistrer. Pour commencer à décrypter les « situations de gestion » (Girin, 1990 ; Journé & Raulet-Croset, 2008), il faut que notre regard organisationnel ne s'arrête pas à un sens de l'observation dont l'acuité pourrait saturer notre capacité de compréhension. C'est pourquoi il doit être complété par une connaissance des concepts, modèles et théories. C'est grâce à eux que le regard s'aiguise en faisant le tri entre ce qui est *significatif* et ce qui ne l'est pas, ce qui est *pertinent* et ce qui ne l'est pas. Observation et discernement, cela n'est qu'à ce moment qu'il devient possible d'analyser stratégiquement ce qui se passe.

Si articuler tout cela (observations, intuitions, théories, concepts, etc.) n'est déjà pas simple, l'ambition d'un cours permettant le développement du regard organisationnel ne s'arrête pas là. En effet, comme nous ne formons pas des chercheurs et chercheuses en sciences de gestion, notre objectif pédagogique est que les étudiants puissent se saisir de tout cela pour concevoir des stratégies, savoir comment elles et ils vont se positionner dans ces situations, comment elles et ils vont tenter d'y évoluer.

Par ailleurs, la notion de regard renvoie aux questions de l'angle de vue et de la distance avec l'objet. Or, faire comprendre aux étudiants qu'un phénomène peut être étudié sous une multitude de points de vue permet de pousser l'analyse, d'envisager différentes possibilités et de lutter contre l'évidence souvent trompeuse et les conclusions trop rapides. Par exemple, l'architecture et le design d'intérieur sont toujours l'occasion de décisions en apparence purement esthétiques, mais qui sont en fait profondément ancrées dans la culture, les valeurs et l'histoire d'une organisation. Il en va de même des tenues vestimentaires, qu'elles soient codifiées ou informelles, décontractées ou *smart*. Et ne parlons pas des discours managériaux et systèmes de rémunérations dont les significations peuvent s'interpréter à de multiples niveaux.

Bref, le regard organisationnel est une pratique stratégique ancrée dans un sens de l'observation aigu et une capacité d'analyse riche. Elle permet « d'entraîner » l'œil (Garfinkel, 2006). Nous en proposons la définition suivante :

*Le regard organisationnel est une compétence d'observation et d'analyse des situations de gestion afin de les comprendre et de savoir comment s'y positionner stratégiquement.*

C'est donc une capacité éminemment pratique permettant de décrypter autant de thématiques classiques évoquées dans un cours de théorie des organisations : jeux de pouvoir, stratégies de communication ou encore phénomènes culturels. Ceux-ci sont pourtant souvent cachés ou invisibles à l'œil

nu, au regard qui n'est pas exercé. Le regard constitue alors une capacité fondamentale à lever le voile de l'évidence et des discours officiels pour voir ce qui se cache potentiellement derrière. Il convient cependant d'offrir les conditions nécessaires à la formation de ce regard. Cela passe par une exploration en situation qui aura cependant pu être « travaillée » en ce sens, une sorte de cas d'école facilitant l'analyse des situations de gestion. Pour cela la fiction, par la capacité à dévoiler le réel qu'elle offre grâce à une forme d'exagération (Zhang *et al.*, 2008 ; Philippe *et al.*, 2022), constitue un support idéal. Nous y revenons plus avant dans ce chapitre.

## 1.2. Le regard organisationnel, enquête de sens

Mais les observations et les analyses, aussi riches et fines soient-elles, ne permettent jamais une quelconque certitude sur les situations de gestion. En effet, celles-ci sont complexes, incertaines, dynamiques, ambiguës (Journé & Raulet-Croset, 2008 ; Schmitt *et al.*, 2011). S'il en résulte des négociations constantes entre de multiples acteurs à de multiples niveaux (Crozier & Friedberg, 1977) de la subjectivité avec laquelle chacun se saisit de la situation est également au cœur du processus (Journé & Raulet-Croset, 2008). Le regard organisationnel permet donc de produire avant tout des *représentations* de ces situations au travers d'hypothèses sans cesse retravaillées.

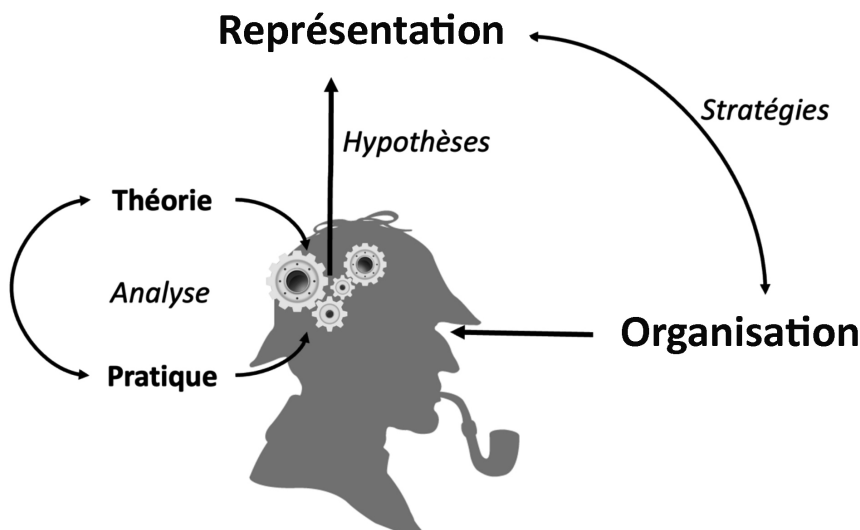
Ceci étant dit, les hypothèses et les représentations que l'on se fait de l'organisation seront d'autant plus pertinentes que les observations et analyses seront riches. Les stratégies formulées offrent en effet un guide pour l'engagement concret dans des situations de gestion. Cet engagement permettra ensuite de manière récursive d'évaluer très concrètement la pertinence des représentations initiales en fonction de son succès (ou son échec).

La formulation d'hypothèses et l'engagement stratégique ne sont donc pas réservés aux sociologues professionnels et managers ambitieux. Ils permettent plutôt d'acquérir une méthode de travail itérative, afin de tester la qualité des hypothèses et stratégies formulées pour ensuite revenir à l'analyse de l'organisation. L'intérêt n'est donc pas tant la situation de gestion en elle-même mais le processus d'« enquête » qu'il permet de mettre en mouvement (Journé & Raulet-Croset, 2008) et qui contribue à la dévoiler. L'enquête est une méthode en soi. Elle a pour but à la fois de collecter et de faire émerger de la connaissance mais également de conférer un sens à l'action au moment même où elle se produit (Schmitt *et al.*, 2011 ; Weick, 1993, 1995). La situation de gestion n'existe alors que parce que l'enquêteur décide de l'analyser en tant que telle. Il y a là une forme de subjectivité dont la dimension centrale est celle qui permet l'« *enactement* » (Weick, 1979) d'une situation qui aurait pu demeurer inexistante en tant

que telle si l'enquêteur ne s'y était pas intéressé. Le regard organisationnel permet donc de « décréter » (Laroche, 1996) la situation tout en donnant à l'enquêteur les moyens de se saisir de celle-ci. La démarche d'enquête est ainsi cruciale, elle permet de construire une analyse de la situation par un « cadrage » (Girin, 2000) porteur de sens pour le sujet.

Avant de développer notre approche pédagogique, le schéma qui suit permet de représenter l'ensemble du processus de regard organisationnel – autour de la figure évidente de Sherlock Holmes dont le sens de l'observation et la capacité d'analyse étaient légendaires. Sherlock Holmes représente en effet à nos yeux la figure tutélaire de l'enquêteur.

Figure 1. Modèle du regard organisationnel



## 2. Développer le regard organisationnel avec les séries TV

Un cours de théorie des organisations fondé sur le développement du regard organisationnel des étudiants doit se donner pour objectifs de contribuer aux différents éléments du modèle que nous venons de présenter. Pour des étudiants ayant déjà une certaine expérience professionnelle (MBA, alternance, stages), celle-ci peut simplement être mobilisée pour discuter des observations pertinentes et des théories et concepts pouvant être mobilisés.

Pour des raisons que nous développons juste après, nous utilisons les séries TV comme matériau d'observation et d'analyse. Si d'autres dispositifs peuvent parfaitement contribuer au développement du regard

organisationnel, c'est ce dispositif pédagogique que nous souhaitons développer ici en partageant notre expérience de manière analytique, réflexive et critique.

## 2.1. Étudier des séries TV : une optimisation sous contrainte (sanitaire)

Lorsque les contraintes sanitaires liées à la pandémie de Covid-19 ont rendu impossible le dispositif pédagogique précédent (immersion des étudiants dans des organisations pendant trois mois pour en faire une ethnographie), nous avons cherché à construire une alternative, sans revenir à un format traditionnel de cours magistral. Une de nos collègues a alors suggéré l'idée de faire travailler les étudiants sur des séries TV, idée que nous avons reprise en urgence car le semestre était déjà en cours.

Nous avons ensuite affiné le dispositif et l'avons amélioré progressivement. L'idée motrice de ce projet était, en dépit des confinements successifs, de ne pas perdre le bénéfice d'un besoin que nous avons identifié les années précédentes, celui de former les étudiants à aiguïser leur regard organisationnel afin de mieux observer, comprendre, décrypter, et donc s'insérer dans l'environnement organisationnel auquel ils allaient prochainement appartenir.

Le choix de l'analyse d'une série TV pour ce faire n'est pas méthodologiquement anodin. La consigne de travailler sur une saison entière permet d'avoir un effet longitudinal, le temps de la narration se déroulant souvent sur plusieurs mois, voire plusieurs années. Ainsi, l'organisation étudiée évolue, les enjeux de pouvoir se cristallisent ou se défont et les dynamiques de groupe se révèlent instables. Cela permet ainsi aux étudiants non seulement de développer leur regard mais également d'être capables de suivre, voire d'anticiper les évolutions organisationnelles.

Sous ce format, le dispositif a été déployé trois fois (2020-2021 pour tous les étudiants de 3<sup>e</sup> année et 2021-2022 pour tous les étudiants de 3<sup>e</sup> année et de 2<sup>e</sup> année) simultanément sur les cinq campus de l'École de Management de Normandie (Caen, Le Havre, Paris, Oxford et Dublin). Ce cours a ainsi été suivi par plus de 2 000 étudiants. Il a été renouvelé en 2022-2023 et en 2023-2024 et fait l'objet d'un renouvellement triennal pour les périodes suivantes.

## 2.2. La structure pédagogique

L'architecture du cours de deuxième année « Théorie et Sociologie des Organisations » à l'EM Normandie se construit sur trois piliers :

- Des cours en ligne sous forme de pastilles courtes (entre 5 et 15 minutes chacune) couvrant différents aspects conceptuels et théoriques sur six notions principales (culture, structure, pouvoir, communication, équipes de travail, nouveaux modèles organisationnels). La moitié de ces pastilles reposent sur des extraits de séries TV ou de films ;
- Des séminaires de méthode en face à face et en petits groupes autour de l'analyse d'extraits de séries et de la lecture d'articles académiques pour apprendre à appliquer les théories aux extraits imposés (par les enseignants) et proposés (par les étudiants). Nous détaillons ce format dans la section suivante ;
- Des tutorats pour accompagner un groupe d'étudiants dans l'analyse longitudinale d'une saison complète d'une série TV qui met en scène une organisation (grande entreprise, start-up, mais aussi équipes, projets ou organisations informelles).

Les trois formats sont articulés entre eux autour de devoirs à préparer et à rendre. Un podcast hebdomadaire (vidéo et audio) accompagne également les étudiants sur toute la durée du semestre. Certains épisodes sont consacrés à des travaux d'étudiants des années passées sur des séries TV, d'autres à des éléments de méthode, ou encore des interviews d'enseignants-chercheurs. L'exemple de la série *Suits* est proposé dans l'encadré 1 :

### Encadré 1. Focus : Exemple d'utilisation de la série *Suits*

Nous avons souhaité ci-après illustrer par un exemple le type de supports pédagogiques, ainsi que les questions posées aux étudiants que nous utilisons pour chaque thématique organisationnelle vue en cours.

La série utilisée est *Suits*, qui suit les aventures de plusieurs avocats d'affaire au sein d'un cabinet new-yorkais renommé Pearson Hardman.

*Sur la structure d'entreprise :*

Les étudiants travaillent sur l'extrait suivant dans lequel Mike rencontre Rachel pour la première fois : <https://www.youtube.com/watch?v=f8e42B8biAw>

Exemple de pastille de cours : <https://vimeo.com/611784765>

Puis ils préparent des éléments de réponse à plusieurs questions :

- Quelle est la structure organisationnelle du cabinet Pearson Hardman ? Quel modèle suivent-ils ?
- Pearson Hardman est-il une bureaucratie ? Si oui, de quel type ?
- Quelles conséquences cela aura-t-il en termes de management et de contrôle ?



*Sur la culture organisationnelle :*

Extrait étudié : quiz sur Harvard entre les juniors chez Pearson Hardman : <https://www.youtube.com/watch?v=Lmv0OoMzyWE>

Exemple de pastille de cours : <https://vimeo.com/60134422>

Questions à préparer :

- Quelles sont les « significations partagées entre les membres » (Schein, 2010) de Pearson Hardman ? Quel rôle joue la faculté de droit de Harvard en termes de pré-arrivée et de pré-socialisation (Feldman, 1984) ?
- Prenez l'exemple d'artefacts dans l'extrait et utilisez le cadre conceptuel de Schein pour articuler croyances, valeurs et hypothèses fondamentales dans cette organisation.
- Utilisez les études à la faculté de droit de Harvard pour illustrer le concept de rituel de socialisation.

*Sur la communication :*

Extrait étudié : première rencontre entre Louis et Mike : <https://www.youtube.com/watch?v=c101HeuJ1oE>

Exemple de pastille de cours : <https://vimeo.com/602472430>

Questions à préparer :

- Les vêtements sont-ils importants dans une organisation ? Prenez l'exemple de la cravate de Mike comme illustration.
- Utilisez le discours de Louis pour analyser le processus de communication.
- Au-delà de ses mots, quel est le vrai sens que Louis tente de communiquer dans cet extrait ? Quel type de performativité souhaite-t-il produire ?

*Sur le pouvoir :*

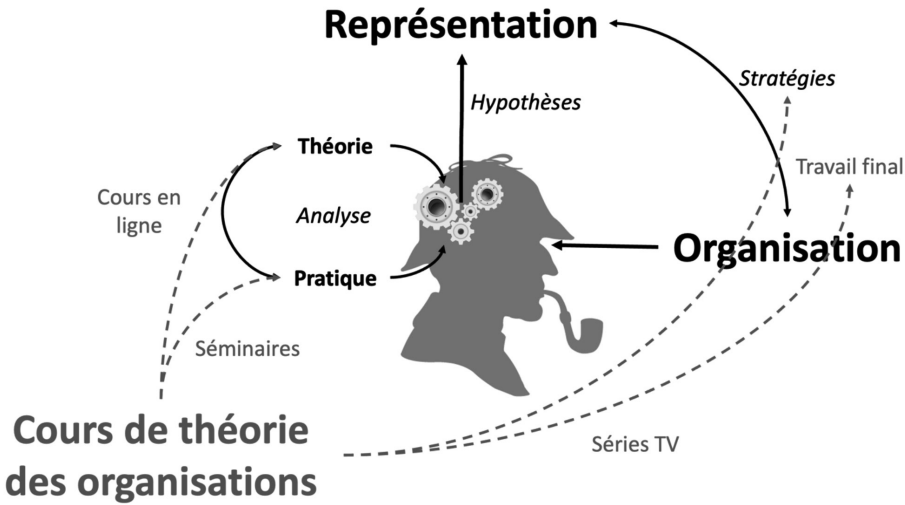
Extrait étudié : Jessica découvre le mensonge de Harvey : [https://www.youtube.com/watch?v=CpS9\\_r5dECY](https://www.youtube.com/watch?v=CpS9_r5dECY)

Exemple de pastille de cours : <https://vimeo.com/604905377>

Questions à préparer :

- Comment les négociations et les jeux d'influence s'articulent-ils autour de la hiérarchie formelle ? Quel est le rôle de la dépendance dans les relations de pouvoir chez Pearson Hardman ?
- Utilisez le cadre conceptuel de Crozier et Friedberg pour analyser les jeux de pouvoir entre Jessica et Harvey dans l'extrait.

Figure 2. Modèle pédagogique d'enseignement du regard organisationnel



### 3. La série TV comme matériau pédagogique

Pour les séminaires de méthode (moitié des heures du cours), les extraits de séries TV sont au centre de la pédagogie. La série TV étant un format très familier pour les étudiants, la placer au centre du dispositif génère donc à la fois amusement et surprise (dans un premier temps), mais surtout facilite l'engagement et la motivation sur l'ensemble du cours (sans les garantir évidemment).

Cependant, engagement et motivation ne peuvent reposer à eux seuls sur l'amusement. Si la série TV n'est utilisée que comme un prétexte, l'intérêt d'y avoir recours semble alors grandement limité. Une question se pose alors : son format ludique mis à part, la série TV constitue-t-elle un matériau pédagogique pertinent pour l'acquisition d'un regard organisationnel aiguisé ?

#### 3.1. La série TV, un matériau fictionnel heuristique

Lorsque l'on évoque les séries TV et le management, l'on ne se trouve pas complètement en terre inconnue. On peut citer depuis une quinzaine d'années plusieurs travaux prenant pour terrain d'investigation différentes séries TV et qui ont mené à des publications remarquées. Que l'on évoque par exemple Grimand (2009) avec *Les Simpsons*, Holt et Zundel (2014) et Zundel et al. (2013) avec *The Wire* ou encore Agogué et Sardais (2020) et Sardais et Agogué (2022) avec *Game of Thrones*, la

recherche en management à partir du matériau sériel constitue un champ d'investigation émergent mais déjà riche et diversifié, tant du point de vue du terrain d'analyse que du cadre théorique mobilisé.

Ces travaux s'inscrivent dans une tradition de recherche plus large qui utilise la fiction comme support d'analyse permettant le dévoilement d'un réel qui parfois se dérobe aux yeux de l'observateur. Cette approche empirique *décalée* permet ainsi le renouvellement de la pensée organisationnelle (Beyes et al., 2019) en mettant en lumière, souvent de manière accentuée mais pertinente, des phénomènes auxquels nous avons dans la réalité quotidienne peu accès (Culié et al., 2022).

Soulignons aussi qu'il arrive parfois que les séries soient conçues avec l'idée de proposer une vision satirique du monde organisationnel, comme c'est le cas notamment avec le *mockumentary* (fiction humoristique filmée comme un documentaire) *The Office* qui met en scène la vie d'employés de bureau ordinaires travaillant pour une entreprise de production de papier. Dans la version originale britannique, on y voit notamment le responsable d'une unité régionale, David Brent, affairé non pas à ses obligations professionnelles qu'il néglige totalement, mais à perpétuellement tenter de gagner l'amour de ses subalternes, notamment grâce à son humour qu'il croit exceptionnel. Face caméra, il se dépeint volontiers comme un vrai leader et lance de grands poncifs sur le management, mais les faits montrent que l'adhésion des autres n'y est pas, ce qui rend l'ensemble pathétique.

Puis, dans la saison 2, son site est contraint d'absorber les salariés d'une autre branche, managée par Niel Godwin, qui est l'antithèse de David Brent. Niel est exigeant avec ses équipes, mais il est aussi juste, ferme, travailleur, fiable, et il ne cherche jamais à être populaire. Pourtant, tous l'admirent et le respectent. En focalisant ainsi sur la vie dans ce site où se croisent des managers aux pratiques opposées, des salariés désabusés ou inquiets pour leur avenir, et les ouvriers de l'usine accolée aux bureaux, les deux premières saisons de cette série permettent aux étudiants d'approfondir les ressorts du leadership et de s'intéresser plus largement à la notion de pouvoir.

La série n'est cependant pas qu'un support d'analyse destiné à la recherche. De notre point de vue, elle constitue également un matériau pédagogique de premier plan afin de développer le regard organisationnel des étudiants, en montrant de quelle manière les structures organisationnelles sont à la fois soumises à la contingence, mais sont également le jouet de luttes de pouvoir et de dynamiques institutionnelles qui parfois les dépassent. La série nous paraît ainsi constituer un matériau de premier choix pour l'analyse des situations de gestion (Girin, 1990) car elle permet d'en déconstruire deux caractéristiques majeures qui rendent son analyse difficile : l'ambiguïté (Schmitt et al., 2011 ; Journé & Raulet-Croset,

2008) et la contingence (Journé & Raulet-Croset, 2008). La série nous semble constituer une approximation du réel, qui tente d'opérer un *travail* de celui-ci par des artifices qui lui sont propres : scénarios, direction d'acteurs, mise en scène, décoration, costumes, ellipses ou emphases temporelles. En cela, elle facilite l'analyse car elle choisit à l'avance les éléments qui seront donnés à voir et permet alors d'opérer une sélection pédagogique facilitatrice. Par ailleurs, si les situations de gestion que nous proposons d'analyser dans les séries TV sont certes des fictions, les situations de gestion en entreprises sont elles-mêmes des mises en scène au sens où les acteurs doivent jouer un rôle leur permettant de pouvoir se présenter aux autres (Goffman, 1973). De plus, les situations n'existent qu'à travers le cadrage opéré par les acteurs qui, ce faisant, leur donnent une signification particulière (Goffman, 1991 ; Journée & Raulet-Croset, 2008). Séries TV et pratique « réelles » se rejoignent alors sous le prisme de l'analyse des situations.

La perspective heuristique que nous avons adoptée, inspirée des enseignements que nous avons retirés à la lecture des travaux déjà publiés sur les séries TV et le management nous a permis d'identifier cinq aspects saillants quant à l'intérêt des séries TV pour le développement du regard organisationnel.

### 3.2. La temporalité

La série TV suggère de repenser et souvent de déconstruire notre rapport au temps. En effet, il peut être parfois perturbant en seulement quelques épisodes de quelques dizaines de minutes chacun de se retrouver projeté dans un univers s'étalant souvent sur plusieurs mois, voire même plusieurs années. L'avantage pédagogique est cependant certain : penser le temps long sur une période d'analyse très courte. L'étudiant se retrouve ainsi à mener une analyse longitudinale sans même s'en rendre compte. L'enseignant de son côté peut alors proposer des modèles théoriques d'analyse permettant d'approfondir l'analyse organisationnelle au long cours en l'illustrant grâce à de nombreux extraits qui illustrent de manière souvent très pertinente le propos.

De ce point de vue, la récente série *Foundation* constitue un modèle du genre. Série d'anticipation qui se déroule sur plusieurs siècles, *Foundation* mobilise les mêmes personnages afin de donner une cohérence d'ensemble aux organisations (« l'Empire » et « la Fondation ») qui se construisent, s'affrontent et se délitent sous nos yeux. Cela s'opère grâce à des artifices narratifs ingénieux qui non seulement permettent de conserver les personnages d'un siècle à l'autre (clonage, cryogénie ou encore transfert de la mémoire humaine sur support numérique), mais qui proposent également une mise en abyme quant à l'utilisation même

de ces technologies à l'avenir et leurs conséquences pour la gouvernance des organisations (continuité du pouvoir ou encore rôle de la technologie).

Par son format spécifique, la série permet donc une contraction du temps compatible avec l'horizon pédagogique d'un cours en théorie des organisations, souvent dispensé l'espace d'un semestre, et donc d'une durée très limitée.

### 3.3. L'intimité

On parle souvent en management de la frontière qu'il est nécessaire d'instaurer entre la vie professionnelle et la vie privée. Il s'agit là d'une recommandation saine qui relève d'une hygiène de vie professionnelle que nombre d'observateurs, y compris au-delà de la sphère managériale, appellent de leurs vœux. Cela n'est cependant pas chose aisée, et la frontière se révèle en réalité loin d'être étanche. L'intime est alors nécessaire à analyser en vue de comprendre les dynamiques organisationnelles à l'œuvre. Cela est cependant peu facile en pratique.

Les séries TV nous offrent cette possibilité. Elles sont souvent une fenêtre ouverte sur l'intime, la caméra se faisant souvent impudique en la matière. On pense par exemple à la série *House of Cards*, où la vie privée du couple Underwood contient des informations nécessaires à la compréhension de la conquête et du maintien au pouvoir à la présidence des États-Unis de Frank, puis de son épouse Claire. Sur un registre similaire, serait-il possible de ne pas intégrer dans la série *Borgen* la vie personnelle de Birgitte Nyborg, leader du parti centriste danois et ensuite Première ministre de son pays, si l'on voulait comprendre les dynamiques de pouvoir, mais également les mécanismes de prise de décision à l'œuvre ?

### 3.4. L'anticipation

La série TV, comme toute fiction, constitue une fenêtre ouverte sur l'imaginaire. Ce n'est alors ni sa réalité, ni son caractère plausible qui constituent son principal intérêt mais ce sont au contraire les univers parallèles, utopiques ou apocalyptiques, qu'elle nous offre parfois à voir et qui représentent un atout pédagogique majeur car non seulement ils permettent de penser de manière alternative mais ils offrent également des paraboles pour penser la réalité du quotidien. De ce point de vue, les séries de science-fiction sont un matériau remarquable.

La série *The Mandalorian*, inspirée de l'univers *Star Wars*, donne progressivement à voir une organisation (celle des derniers Mandaloriens) faite à la fois d'un credo mythique (« la Voie ») qui a institué des rituels symboliques séculaires et des pratiques obligatoires (ne jamais enlever son casque en public par exemple). Cependant, les règles sont parfois

transgressées (le héros de la série, surnommé Mando, doit enlever son casque pour une raison impérieuse), recomposées (une frange mandalorienne dissidente à la « Voie » existe) et les dynamiques de pouvoir se font jour (deux cheffes de clans s'opposent puis s'allient). Quoi de mieux pour aiguïser son regard que de picorer l'ensemble des indices organisationnels distillés au fil des épisodes ?

La série TV devient alors un laboratoire du futur, permettant d'envisager des hypothèses et de se projeter dans des réalités alternatives riches d'enseignements.

### 3.5. La matérialité

Par ailleurs, une série TV représente aussi un support visuel offrant un cadre spatial et matériel qui peut s'analyser à bien des égards. Par exemple, même si *Downton Abbey* se veut historique puisqu'elle débute au début du XX<sup>e</sup> siècle, cette série est particulièrement intéressante pour faire réfléchir les étudiants au sens de la matérialité – et plus largement à celui des espaces de travail et de représentation – du monde organisationnel contemporain. En effet, dans cet imposant château d'aristocrates britanniques vivent la famille maîtresse des lieux et leurs nombreuses et nombreux domestiques à demeure. Sous le même toit, les contrastes sont forts : les espaces des travailleurs sont rudimentaires et peu soignés, essentiellement réduits à une fonction (qu'il s'agisse de leurs espaces de vie ou de leur lieu de travail), alors que les espaces des aristocrates – notamment ceux destinés à recevoir des invités – montrent par le faste des décorations et par leurs grands volumes le pouvoir et l'importance sociale de leurs propriétaires.

Or, dans les organisations contemporaines, il n'est pas rare de déceler encore ces manifestations matérielles du pouvoir, volontairement ostentatoires, contrastant avec la médiocrité des espaces des travailleurs du bas de la hiérarchie.

### 3.6. Le champ des possibles

Enfin, certaines séries rendent particulièrement visible la diversité des réponses que les êtres humains peuvent opposer à la même problématique. C'est le cas par exemple de *The Walking Dead* qui nous plonge dans un monde apocalyptique où les zombies traquent inlassablement les survivants pour les tuer. Ces derniers se regroupent au hasard de leurs rencontres et s'organisent, faisant émerger sous les yeux des étudiants au fil des épisodes différents types de structures facilement transposables à celles que nous retrouvons en organisation : certaines sont autocratiques, d'autres favorisent une approche participative, mais toutes visent

le même objectif de pérennisation dans un environnement hostile tout en reposant finalement sur un équilibre très précaire. Le parallèle avec les organisations est donc facile à faire pour les étudiants.

### 3.7. La série comme dispositif

Temporalités, matérialité, rapports sociaux entre acteurs, ces catégories pertinentes pour l'analyse des séries nous renvoie ainsi à la « situation de gestion » (Girin, 1990 ; Journée & Raulet-Croset, 2008) dans son ensemble. Comme une mise en abyme, la série est un médium qui s'applique tout particulièrement à la révélation de situations de gestion, mais la connaissance qu'elle permet de produire n'est pas simplement contenu dans ce qu'elle raconte, mais également dans le *dispositif formel* qu'elle donne à voir. La méthode d'enquête prend alors tout son sens avec les séries. Elle permet d'apprendre à aiguïser son regard organisationnel tout autant qu'elle est un moyen de donner du sens à un matériau fictionnel dont l'intérêt pédagogique nous semblait encore considéré comme anecdotique, à tout le mieux illustratif. La série est plus qu'une métaphore ayant vertu d'exemple, elle devient ici un dispositif de production de connaissance en soi.

## Conclusion : développements à venir

Ces cinq aspects, non exclusifs, suggèrent un enrichissement de l'analyse organisationnelle par la série TV. Reste un point crucial : qu'en retiennent les parties prenantes ? L'évaluation du cours a été conçue afin d'obtenir des retours des étudiants, des intervenants et des directeurs des études. Il en ressort plusieurs axes d'amélioration.

Il apparaît tout d'abord important de mieux présenter et faire comprendre la logique et l'architecture pédagogique du cours. Le format ludique que représente l'utilisation de séries TV comme supports pédagogiques à la fois d'une démonstration théorique mais également d'un travail empirique comporte un risque, celui de la mise à distance de l'enjeu du cours, « développer le regard organisationnel » des étudiants. Il s'agit donc de conserver l'amusement que suscite un tel matériau de travail tout en effectuant la démonstration de sa pertinence pour l'analyse. Ainsi que nous venons de le démontrer, la série TV n'est ici ni un alibi, ni une anecdote et une présentation préalable du cours, de ses enjeux et de la rigueur requise pour l'analyse sont nécessaires.

Par ailleurs, il nous semble important d'améliorer l'articulation entre les modules en e-learning, les séminaires de méthode en salle et l'étude longitudinale d'une série TV. Si le confinement a banalisé le recours à des

séminaires en ligne, en direct ou sous forme de podcasts, cela ne signifie pas pour autant qu'ils sont devenus pleinement légitimes aux yeux des étudiants (et de leur environnement). Ainsi, le recours à un matériau de cours préalablement enregistré peut être parfois déroutant, peu motivant et surtout souffrir d'un procès en illégitimité, notamment en raison de son caractère unique. « Où est la valeur ajoutée de l'enseignant s'il suffit de regarder des vidéos ? ». Par ailleurs, il en va de même pour la série TV. C'est donc bien par l'accompagnement des étudiants en tutorat mais également par l'engagement personnel des intervenants dans l'analyse des séries TV que l'administration de la preuve devient possible. La combinaison entre des vidéos théoriques, des vidéos d'analyse de série et l'explication en salle est alors indispensable.

Enfin, il est primordial de valoriser les travaux produits par les étudiants. Le cours demande un investissement différent de leur part et une vraie production originale, ne pas les valoriser au-delà de la note formelle est une opportunité ratée. Pour ce faire, nous avons imaginé un prix annuel qui est remis aux meilleurs travaux effectués sur chacun de nos campus. Une remise des prix, à la manière d'une cérémonie de récompense type « Awards » pour les séries TV et leur acteurs est organisée chaque année. Les deux premières ont été organisées en janvier 2023 et janvier 2024 à Oxford.

## Bibliographie

Agogué, M., & Sardais, C. (2020). Quand la fiction permet de penser de nouvelles pratiques managériales. Le management organique de la Garde de Nuit dans la série *Game of Thrones*. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 139, 58-67.

Beyes, T., Costas, J., & Ortmann, G. (2019). Novel thought: Towards a literary study of organization. *Organization Studies*, 40(12), 1787-1803.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil, Paris.

Culié, J. D., Meyer, V., & Philippe, X. (2022). Listening to the call of boredom at work: A Heideggerian journey into Michel Houellebecq's novels. *Organization*, 29(5), 839-873.

Garfinkel, H. (2006). *Seeing sociologically: The routine grounds of social action*. Paradigm Publishers, Boulder.

Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. Dans A.-C. Martinet (dir.), *Épistémologies et Sciences de Gestion* (p. 141-182), Economica, Paris.

Girin, J. (2000). Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ? Dans A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (p. 125-139). Vuibert, Paris.

Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne : 1. la présentation de soi*. Éditions de Minuit, Paris.



- Goffman, E. (1991). *Les cadres de l'expérience*. Éditions de Minuit, Paris.
- Grimand, A. (2009). Fiction, culture populaire et recherche en gestion : une exploration croisée à travers la série Les Simpsons. *Revue française de gestion*, 194(4), 169-185.
- Hernes, T. (2007). *Understanding organization as process: Theory for a tangled world* (Vol. 2). Routledge, New York.
- Holt, R., & Zundel, M. (2014). Understanding Management, Trade, and Society Through Fiction: Lessons from The Wire. *Academy of Management Review*, 39(4), 576-585.
- Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11(1), 27-55.
- Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2012). La décision comme activité managériale située : Une approche pragmatiste. *Revue française de gestion*, (6), 109-128.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing perspectives on process organization studies. *Process, sensemaking, and organizing*, 1(9), 1-27.
- Laroche, H. (1996). Note critique : Karl, E. Weick, Sensemaking in organizations, *Sociologie du Travail*, 38(2), 225-232.
- Peneff, J. (2011). Le sens de l'observation est-il utile en sociologie ? *SociologieS. La recherche en actes*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.3658>
- Philippe, X., Meyer, V., & Culié, J. D. (2022). Soumission dans les organisations liquides : Les paradoxes du salarié houellebecquien. *Revue française de gestion*, 48(2), 85-103.
- Sardais, C., & Agogué, M. (2022). La fin du charisme, la chute du personnage de Daenerys dans la série Game of Thrones. *Revue française de gestion*, 48(2), 125-142.
- Schmitt, C., Fabbri, R., & Gallais, M. (2011). Situation de gestion, proximité cognitive et changement dans les organisations. *Revue française de gestion*, (4), 157-169.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2nd edition). Addison-Wesley, Reading.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage, Thousand Oaks.
- Zhang, Z., Spicer, A., & Hancock, P. (2008). Hyper-organizational space in the work of JG Ballard. *Organization*, 15(6), 889-910.
- Zundel, M., Holt, R., & Cornelissen, J. (2013). Institutional work in The Wire: An ethological investigation of flexibility in organizational adaptation. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 102-120.