

# DE MAC GYVER À GAME OF THRONES

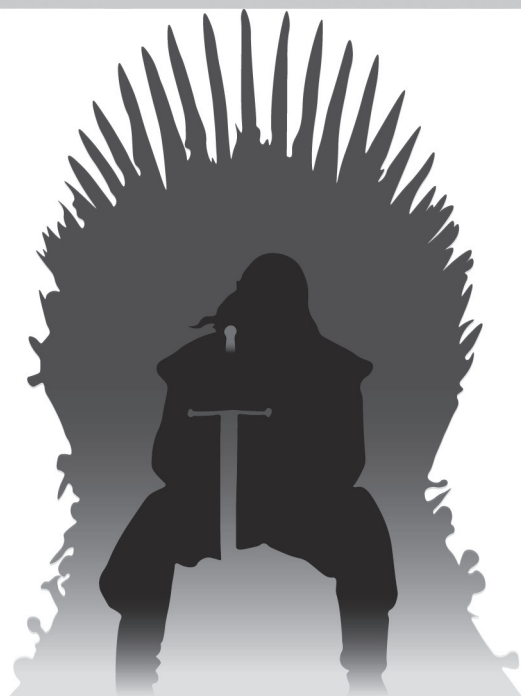
**Quand les séries TV  
nous enseignent  
le management**



COORDONNÉ PAR  
BENOÎT AUBERT & BENOÎT MEYRONIN

# DE MAC GYVER À GAME OF THRONES

Quand les séries TV  
nous enseignent  
le management



DUNOD

## Crédits iconographiques

Les pictogrammes suivants proviennent de The Noun Project :

Pictogramme TV (pages 8, 20, 32, 44, 58, 70, 82, 106, 120, 132, 144, 156, 168, 184, 204, 222, 232) : © Iulia Ardeleanu.

Pictogramme télécommande (pages 7, 19, 31, 43, 57, 69, 81, 105, 119, 131, 143, 155, 167, 183, 203, 221, 231) : © Bonnie Duffley.

p. 8 : © logan. p. 20 : © Factorio.us collective. p. 32 : © Oliviu Stolian. p. 44 © Catia Marsh Mallow ; p. 58 : © ORIMAT ; p. 70 : © Gregor Cresnar. p. 82 : © Gan Khoon Lay. p. 106 : © Storm Icons. p. 120 : © Andrew Doane. p. 132 : © Ivan Sakoman. p. 144 : © Catia Marsh Mallow. p. 156 : © Iconic. p. 168 : © Julie Collard. p. 184 : © jhon. p. 204 : © anbilero adalero.. p. 222 : © Arthur Shlain. p. 232 : © PannaChee

## Composition : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017, 2020

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-080640-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

Les auteurs	VII
Préface	XIII
Introduction	1
<b>Partie 1</b>	
<b>Manager ses équipes</b>	5
Chapitre 1 ■ Manager avec agilité comme Dr House	7
Chapitre 2 ■ L'arrivée d'un jeune manager dans une entreprise séculaire : <i>The Young Pope</i>	19
Chapitre 3 ■ (Ne surtout pas) manager comme Tony Soprano	31
Chapitre 4 ■ Faut-il s'inspirer de Don Draper pour manager son équipe ?	43
Chapitre 5 ■ Starsky & Hutch auraient-ils inventé les <i>soft skills</i> ?	59
<b>Partie 2</b>	
<b>Développer son leadership</b>	69
Chapitre 6 ■ Devenir un leader à la manière de Birgit Nyborg dans la série <i>Borgen</i>	71
Chapitre 7 ■ Styles de leadership, une analyse s'appuyant sur la série <i>The Walking Dead</i>	83

<b>Chapitre 8 ■ Manager, un art fragile :</b> ce que nous apprend la série <i>Ray Donovan</i>	107
<b>Chapitre 9 ■ Être un leader aujourd’hui :</b> suivre les exemples de Daenerys Targaryen et de Jon Snow dans <i>Game of Thrones</i>	121
<b>Chapitre 10 ■ Apprendre, l’air de rien, tout en gardant le leadership : la méthode <i>Capitaine Marleau</i></b>	133

### Partie 3

<b>Manager sa relation au marché</b>	143
<b>Chapitre 11 ■ (Ré)apprendre le marketing avec <i>Mad Men</i></b>	145
<b>Chapitre 12 ■ Développer sa culture du service avec <i>Six Feet Under</i></b>	155
<b>Chapitre 13 ■ Les enjeux de l’intelligence informationnelle en entreprise à travers <i>Narcos</i></b>	167
<b>Chapitre 14 ■ Créer sa start-up digitale en 6 leçons avec <i>Breaking Bad</i></b>	183

### Partie 4

<b>Manager l’innovation</b>	201
<b>Chapitre 15 ■ La notion de « bricolage » revisitée à travers la série <i>MacGyver</i></b>	203
<b>Chapitre 16 ■ L’innovation revue à travers la série <i>Sherlock</i></b>	221
<b>Chapitre 17 ■ Oser, échouer et recommencer : les leçons de <i>Parks and Recreation</i></b>	231
<b>Conclusion</b>	243
<b>Bibliographie</b>	247

# Les auteurs

## **Benoît AUBERT**

Directeur des Affaires Académiques de l’Africa Business School – Université Mohammed VI Polytechnique (Maroc)

Signes particuliers : l’écriture, la lecture et les séries TV en plus du reste !

Séries TV préférées : *Chapeau Melon et Bottes de Cuir*, *Starsky et Hutch*, *Sex and the City*, *Mad Men*, *Capitaine Marleau*...

Traite dans cet ouvrage de *Mad Men* pour redécouvrir le marketing dans l’univers impitoyable d’une agence de communication new-yorkaise en 1960, *Starsky & Hutch* parce qu’ils incarnent les *soft skills* et *Capitaine Marleau* pour son sens inné de l’apprentissage.

## **Benoît MEYRONIN**

Professeur à Grenoble École de Management et Directeur Général de la Société Care Experience filiale de Domplus Groupe.

Signe particulier : mène une double vie professionnelle, entrepreneuriale et académique.

Séries TV préférées : *The Wire*, *Les Soprano*, *Six Feet Under*, *Game of Thrones*...

Traite dans cet ouvrage des *Soprano* (pour évoquer une forme de leadership et de management à ne surtout pas imiter), de *Game of Thrones* et de *Mad Men* (sur le leadership) et de *Six feet Under* (parce que

le show s'appuie sur un métier de service particulier – une entreprise de pompes funèbres – dont les implications émotionnelles sont fortes).

### **Oihab ALLAL-CHERIF**

Full Professor, Information Systems and Purchasing – NEOMA Business School

Signe particulier : 150 films et 30 saisons de séries par an, ultimate Star Wars fan.

Séries TV préférées : *The Walking Dead*, *The Big Bang Theory*, *Homeland*, *Breaking Bad*, *Dexter*, *X-Files*, *24*, *Billions*...

Traite dans cet ouvrage de *The Walking Dead* pour analyser et comparer les profils de leaders des principaux personnages de cette série où les vivants sont plus dangereux que les zombies.

### **Fabrice DE ZANET**

Associé fondateur de Analytics 4 HR et professeur invité à HEC Liège en Leadership.

Signe particulier : féru de sport, exerce depuis de nombreuses années comme psychologue du sport.

Séries TV préférées : *Les héritiers*, *Occupied*, *Black Mirror*...

Traite dans cet ouvrage de *Borgen* parce qu'une plongée dans les coulisses du pouvoir est une source d'inspiration pour tout leader.

### **Raffi DUYMEDJIAN**

Enseignant-chercheur à Grenoble École de Management et membre régulier de la chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique.

Signe particulier : bricole avec toutes les idées qui lui passent par la tête, sous les yeux et entre les deux oreilles.



Séries préférées : *Game of Thrones*, *Breaking Bad*, *American Crime...*, et bien entendu *MacGyver*.

Traite dans cet ouvrage de *MacGyver*, incarnation de l'ingéniosité et du bricolage, susceptible d'inspirer le management tant par les compétences requises pour faire face aux incertitudes de l'environnement qu'à travers une vision du monde mieux ajustée aux enjeux actuels.

## Éric LE DELEY

Directeur Talent Advisory chez Lincoln

Signe particulier : passionné par la négociation et la diplomatie du XVII<sup>e</sup> siècle, il a même écrit une thèse sur le sujet.

Séries TV préférées : *Le bureau des Légendes*, *House of Cards*, *Ray Donovan*, *Scrubs*, *The Young Pope...*

Traite dans cet ouvrage de la série *The Young Pope*, parce que le génie de Sorrentino associé au talent de Jude Law donne un OVNI magnifique, brillant et tellement adapté à l'enseignement du management.

À également écrit dans cet ouvrage sur la série *Ray Donovan*, parce que la fragilité et la complexité des personnages captent immédiatement le spectateur et donnent une série fascinante sur la complexité des relations familiales.

## Benoît LUCIANI

Dirigeant de l'agence de communication événementielle BBN.

Signes particuliers : la curiosité infinie et l'envie permanente d'exploser les zones de confort.

Séries TV préférées : *Mister Robot*, *Chapeau Melon et Bottes de Cuir*, *Le Prisonnier...*

Traite dans cet ouvrage de *Parks and Recreation* parce que la comédie satirique est trop rare et qu'elle permet de faire passer bien des messages lorsqu'on creuse au-delà du bruit réjouissant des rires.

## **Olivier MONCHARMONT**

Docteur en science politique et Attaché d'administration de l'État au Ministère des Armées.

Signe particulier : partisan de savoirs qui dialoguent entre eux, se réjouit de n'avoir toujours pas tout vu ni tout lu.

Séries TV préférées : *The Wire*, *Narcos*, *Louie*, *Black Mirror*, *Black Books*, *Better Call Saul...*

Traite dans cet ouvrage de *Narcos* comme un exemple quasi-documentaire des stratégies d'influence et de perturbation de l'information que devraient anticiper les managers d'entreprises qui s'implantent dans des contextes étrangers sensibles.

## **Mireille PALLARES**

Directrice déléguée à la pédagogie ISCPA Paris.

Signes particuliers : médias, lecture, théâtre, cinéma, sérievore, politique.

Séries TV préférées : *Game of Thrones*, *House of Cards*, *Californication...*

Traite dans cet ouvrage de *Ray Donovan* pour y avoir retrouvé la fragilité du management dans les conduites de changement, mais aussi des équipes et la nécessité de combiner la distance et le collaboratif.

## **Xavier PERRET**

Directeur Azure Microsoft France.

Signes particuliers : marketeur et codeur à la fois, intrapreneur digital chez Orange et entrepreneur à ses heures perdues.

Séries TV préférées : *West World*, *Mr Robot*, *Silicon Valley*, *Legion*, *Breaking Bad...*

Traite dans cet ouvrage de *Breaking Bad* ou comment apprendre les principes d'agilité pour créer une start-up digitale comme on développe une entreprise de méthamphétamine à Albuquerque, l'immoralité en moins.

## **Paul PIETYRA**

Président fondateur de Aktan.

Signes particuliers : graphiste et pianiste caché, toujours à vélo, en constante recherche d'expériences culinaires nouvelles.

Séries TV préférées : *Black Mirror*, *H+*, *Sherlock*, *Full Metal Alchemist*, *Suits*...

Traite dans cet ouvrage de Sherlock, expert du décryptage du réel, qui nous guidera dans la compréhension de l'innovation centrée utilisateur.

## **Bénédicte RAVACHE**

Préfiguratrice de l'agence d'accompagnement des agents de l'État à la mobilité et à la reconversion.

Signe particulier : part et revient à la philo et à la musique en passant par les RH, parce que le chant du monde est choral et que tout travail est un art !

Séries TV préférées : *Rome*, *House of Cards*, *Narcos*, *The Young Pope*...

Traite dans cet ouvrage de *The Young Pope*, parce qu'il fallait Paolo Sorrentino pour transformer Jude Law en Pape rétro-Pop' et démonter quelques dogmes managériaux intemporels sur le pouvoir, la jeunesse et la modernité.

## **Monika SIEJKA**

Chercheur, Enseignante en Digital Media, Storytelling et séries télévisées, PhD à l'Université UVSQ-Paris Saclay.

Signe particulier : a passé son Doctorat (Paris-Saclay) sur les séries télévisées.

Séries TV préférées : *Dr House*, *Sherlock*, *Black Sails*, *Black Mirror*, *The Americans*, *Game of Thrones*...

Traite dans cet ouvrage du *Dr House* pour découvrir une figure paradoxale du management agile.



# Préface



## ***Quand les séries TV nous enseignent le management***

Il arrive toujours ce moment où nous nous posons la question de « rafraîchir » nos formations sur le management. La réponse qui s'en suit est souvent la même : « ils connaissent déjà plus ou moins tous ces concepts... mais une piqûre de rappel ne ferait pas de mal ».

Le contenu de ces formations évolue toujours un peu en fonction des attentes de notre Groupe, ainsi que des grandes tendances sur le *leadership*. Le format, cependant, n'avait jusque-là pas véritablement évolué, et certains sortaient parfois de ces sessions avec une impression de « déjà vu ».

L'innovation étant au cœur de notre culture d'entreprise, nous ne pouvions nous contenter de cet état de fait. Il fallait amener le sujet autrement.

En 2019, nous avons doublement innové. Nous avons tout d'abord décidé d'associer le management des collaborateurs à l'expérience client. En partenariat avec l'équipe en charge de l'expérience client, nous avons souhaité utiliser le concept de *symétrie des attentions*, qui part du principe que la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est symétrique de la qualité de la relation de cette entreprise avec l'ensemble de ses collaborateurs. Ensuite, il nous fallait un format inédit. Et pourquoi pas illustrer notre vision cible du leadership au travers des séries TV ?

Fortement inspiré par cet ouvrage, et co-animé par l'un de ses auteurs, Benoît Meyronin, un nouveau concept de formation était né, et je ne saurai que trop le recommander à tous mes pairs.

Tantôt fédératrices, parfois clivantes, les séries TV nourrissent déjà un nombre grandissant de conversations au sein de l'entreprise. En autorisant donc officiellement le débat sur des extraits bien choisis, cela permet d'accroître considérablement les échanges entre les participants, et les aide finalement à mieux se connaître. Ces sessions sont un véritable moment de pause qui permettent à tous de prendre du recul. Sans sortir des murs de l'entreprise, nous sortons, *via* l'écran, de la traditionnelle relation manager-collaborateur pour évoquer le leadership de manière plus générale et dans des contextes éloignés de notre quotidien au bureau. La série TV comme outil pédagogique s'est avérée une véritable mine d'or. Il a d'ailleurs été difficile de choisir des extraits tant les situations et thèmes abordés sont variés. Leurs héros sont autant d'archétypes aux traits de caractère bien définis et particuliers. Ils représentent de manière indirecte la pluralité des femmes et des hommes qui font l'entreprise, et la transposition en est donc facilitée. Que nous soyons incités à les prendre pour exemple, ou à l'inverse, qu'ils illustrent tout ce qu'il ne faut pas faire, ces héros portent tous un sens, une vision, des valeurs, et c'est bien cela la première attente que nous avons envers nos managers. Les commentaires des participants, au début déroutés par ce nouveau concept, ont tous été très positifs. Tous se souviendront de cette journée particulière. Nul besoin de livret ou d'autre support papier, le contenu pédagogique est resté dans la mémoire de tous. Il ne suffit en effet que de se rappeler des extraits suffisamment marquants pour que ceux-ci soient bien ancrés dans leur mémoire, laissant maintenant toute la place à la fertilisation.

Nos managers face aux héros du petit écran, ou comment rendre une formation aussi vivante qu'efficace.

Thomas VERAZZI,  
DRH de Bristol-Myers Squibb France

# Introduction



## Pourquoi un livre sur le management et les séries TV ?

Les séries TV font aujourd'hui partie de l'imaginaire collectif et le cinéma, ces dernières années, a su habilement exploiter leur potentiel en reprenant à son compte certains des plus grands succès populaires (citons les exemples de *Chapeau melon et bottes de cuir*, de *Star Trek*, de *Mission Impossible...*). Bien plus, depuis le début des années 2000, une nouvelle ère s'est ouverte sous l'impulsion des chaînes du câble nord-américaines, donnant naissance à des œuvres jouissant d'une réelle considération (*Les Soprano*, *Breaking Bad*, *Mad Men...*).

Certaines séries, célébrées autant par la critique que par le public, ont ainsi acquis une résonance planétaire inédite (*The Office*). Ce substrat culturel a inspiré un nombre croissant de travaux publiés par des universitaires de tous horizons, décryptant des œuvres aussi différentes que *The Wire*<sup>1</sup> ou *Game of Thrones*<sup>2</sup>.

---

1 Marie-Hélène Bacqué *et al.*, *The Wire : L'Amérique sur écoute*, La Découverte, 2014. M-H. Bacqué est professeure d'études urbaines à l'université Paris-Ouest-Nanterre.

2 Mathieu Potte-Bonneville (Dir.), *Game of Thrones – Série noire*, Les Prairies Ordinaires. M. Potte-Bonneville est philosophe, maître de conférences à l'École Normale Supérieure de Lyon.

À partir de cet imaginaire, nous souhaitons renouveler le discours et l'analyse portés sur les grandes problématiques de management des entreprises, car :

- la diversité des séries permet d'aborder les sujets les plus variés ;
- le monde de l'entreprise constitue un terrain fécond pour celles-ci (du cabinet d'avocats à la société de pompes funèbres, en passant par la start-up de la *Silicon Valley* et toutes les formes illégales d'activités) ;
- leur structure et leur matière narratives sont précisément tissées d'enjeux humains et sociétaux complexes.

Les séries nous tendent ainsi un miroir dans lequel les grands thèmes du management se reflètent inévitablement : du marketing au leadership, en passant par le « bricolage organisationnel » et le management des hommes, toutes les facettes des sciences de gestion y sont abordées.

Les personnages des séries font face à des dilemmes (y compris moraux), doivent rechercher des solutions sous contraintes, entrent dans des jeux de conflits et d'alliance pour saisir ou conserver le pouvoir, doivent gérer leurs collaborateurs (ou faire face à leurs managers et/ou à leurs pairs), innovent, etc. Toutes ces situations font clairement écho au vécu et aux rôles des managers et même plus, notamment lorsqu'il s'agit de concilier vie professionnelle et vie personnelle, lorsque la première se fonde sur un métier à fort contenu émotionnel (qu'il s'agisse d'accompagner la mort dans *Six Feet Under* ou d'exercer des activités mafieuses dans *Les Soprano*, sans évoquer les difficultés rencontrées par les politiques, médecins, avocats ou policiers qui abondent dans les séries). Chacun peut ainsi se reconnaître dans ces différents miroirs et c'est bien là ce qui explique leur popularité. Même une série sur un sujet aussi extrême que *The Walking Dead* propose une passionnante réflexion sur le leadership et la cogestion de la vie en (micro)société.

À travers les séries TV, qu'elles soient contemporaines ou un peu plus anciennes, il est donc aisé d'évoquer l'entreprise et ses enjeux dans toute leur complexité organisationnelle et humaine, en se fondant sur des situations et des personnages qui rendent possible



une illustration vivante de ces enjeux – mais aussi des concepts qui les éclairent. De plus, en recourant à ce matériau pédagogique inédit – en management du moins –, il devient possible de rendre concret et ludique leur apprentissage, la distance offerte par la fiction permettant de dédramatiser et de prendre le recul souvent nécessaire pour en dénouer les fils (face à un public de managers), tandis que leur aimant narratif facilite l'exposition des grands principes qui régissent tel ou tel champ du management face à un public plus jeune.

Le présent ouvrage vise donc à explorer les fondamentaux mais aussi les démarches nouvelles du management, en proposant une relecture décalée des grandes questions managériales revues à l'aune de séries TV cultes. Rassemblant des spécialistes de chaque discipline, universitaires et praticiens mêlés, les différents chapitres traitent chacun d'un sujet en relation avec une série : marketing, communication, management de l'innovation, management des équipes, leadership, stratégie...

Enfin, si de multiples ouvrages spécialisés existent, il est difficile de trouver un livre présentant l'ensemble des fonctions et métiers de l'entreprise, de manière synthétique et attractive. C'est ici la seconde ambition de notre ouvrage : traiter de l'entreprise « comme un tout », ce qu'elle est, en proposant une vision accessible et contemporaine des questions majeures qui s'y entremêlent.

## De *MacGyver* à *Game of Thrones* : 16 séries pour aborder les grands thèmes du management

L'ouvrage est structuré comme suit :

- Une première partie est consacrée au management des hommes, c'est en effet le plus important et les séries nous parlent fondamentalement de nos comportements, de nos désirs, de nos angoisses, de nos frustrations et de nos relations.

- La deuxième partie réalise un focus sur un sujet majeur aujourd'hui : les nouvelles formes de leadership.
- La troisième partie aborde un autre grand sujet, les clients et le marché : c'est bien là un pilier de l'entreprise, à part égale avec les femmes et les hommes qui la composent ! Le marketing dans son approche générale, l'intelligence informationnelle, le marketing des services ou encore les spécificités des start-up seront ainsi examinés.
- La quatrième partie traite enfin de l'innovation, puisque sans elle, les entreprises « installées » ne peuvent pas survivre face à l'assaut des « barbares » venus du digital...

Les séries étudiées sont brièvement présentées en début de chapitre, afin de vous permettre d'en connaître le scénario et les particularités. Chaque auteur vous propose enfin des « leçons » synthétisées en fin de chapitre ou des conseils pratiques.

## Partie 1

# Manager ses équipes

**A**vant d'aborder la question spécifique et si pressante aujourd'hui du leadership, cette première partie traite du management des hommes et des femmes à travers l'expression d'un management décalé, en rupture avec une tradition « managériale » (dans le cas du chapitre consacré à *The Young Pope*) ou opérant au sein d'univers en décalage avec le monde de l'entreprise classique : celui de l'hôpital, évoqué à travers la série *Dr House*, et celui des activités criminelles, abordées via *Les Soprano*. Ces textes montrent que la gestion des hommes et des équipes est un art délicat, amenant à des postures individuelles parfois contestables de la part des managers. Les cas des *Soprano*, de *Mad Men* et de *Dr House* nous éclaireront sur ce point.

Les transformations en cours dans les entreprises invitent à monter en exigence afin de mobiliser les équipes sur de nouvelles

pratiques, de nouvelles manières de faire et un management plus « horizontal », tirant le meilleur parti du collectif et de ses initiatives. Dans ce contexte, oser le décalage en prenant à revers les traditions managériales comme le font Starsky et Hutch et un *jeune pape* très atypique, s'inspirer des mauvais penchants d'un leader trop émotif pour en tirer quelques leçons pratiques, ou encore du monde hospitalier où les enjeux humains sont si forts et l'incertitude si grande, sont autant de façon d'émettre des propositions managériales.