

“Les directions peinent à mesurer l’impact des transformations”

Vous utilisez la fiction pour parler du management¹. En quoi la série Kaamelott est-elle un miroir des enjeux sociaux et managériaux ?

Aurélie Dudézert. Les séries offrent une vision abstraite et fictionnelle et permettent de plonger dans des univers complexes, sur de longues périodes. Les personnages y sont profondément développés, évoluent dans le temps, et on les voit affronter des situations variées. Cela permet une forme de projection, comme si l’on observait des morceaux de vie réels. Dans Kaamelott, on y suit, par exemple, le parcours complet d’un manager, depuis ses débuts jusqu’à sa maîtrise du rôle, en passant par ses échecs et ses apprentissages. C’est un travail remarquable sur l’apprentissage de la pratique managériale. C’est un exemple concret de l’importance de l’apprentissage situé, c’est-à-dire ancré dans l’expérience et la pratique. J’ai aussi un projet avec *La Servante écarlate* qui pose des questions troublantes sur la manière dont les individus s’adaptent à des bouleversements profonds, similaires à ceux que nous vivons aujourd’hui. Les séries, en général, offrent cette capacité à explorer des dimensions émotionnelles, temporelles et collectives, ce qui en font un objet d’étude riche pour la recherche en management. Dans le cadre de nos enquêtes, nous constatons que les professionnels manquent cruellement de temps pour développer une réflexivité sur leur pratique. Pourtant, les séries peuvent

Aurélie Dudézert est professeur en management à l’Institut Mines-Télécom Business School et est co-responsable de l’Observatoire du New Normal au Travail IMT-BS/IAE de Poitiers. Elle a publié Kaamelott ou le “voyage du manager” dans la transformation digitale, Le Management plastique (EMS, 2026).

1-Cf. A. Dudézert, « Harry Potter au pays des managers », revue Cadres n°471.

jouer un rôle clé en poussant les individus à s'interroger : « *Que ferais-je à la place de ce personnage ?* », « *Suis-je confronté à une situation similaire ?* ». Dans *Kaamelott*, les conflits d'autorité sont constants, car chaque personnage considère que sa compétence peut lui donner une forme d'autorité... La série se déroule à la fin de l'Empire romain, une période de transformation radicale où l'ordre romain, fondé sur le droit, cède la place à l'ordre féodal. Le roi Arthur, plutôt que de nier ces conflits, les accepte et en tire le meilleur parti. Il s'entoure de personnages représentant différentes sources d'autorité (la force, l'invention, etc.) et compose avec eux pour prendre des décisions éclairées. C'est une leçon précieuse : en période de transformation, les conflits d'autorité ne doivent pas être craints, mais acceptés et gérés avec intelligence.

Vous distinguez les transformations et l'adaptation...

A. D. Avec mes collègues Florence Laval et Fanny Gibert, nous parlons de « management plastique », c'est une capacité à changer de forme pour atteindre ses objectifs, sans nécessairement revenir à un point de départ. Prenez l'exemple des perruches qui, introduites dans un climat qui n'était pas le leur, se sont adaptées au point de développer un métabolisme différent. Elles restent des perruches, mais elles ne sont plus tout à fait les mêmes. En management, cela signifie que les organisations et les individus doivent être capables de se transformer profondément pour s'adapter à de nouveaux contextes, sans pour

autant perdre leur identité fondamentale. Ce n'est pas de l'adaptation au sens classique, où l'on revient toujours à la forme initiale, comme dans le dessin animé *Barbapapa*. Non, ici, la transformation est durable. Les directions générales sont aujourd'hui submergées par la volatilité des marchés, des décisions économiques, ou encore des enjeux géopolitiques. Elles peinent à mesurer l'impact concret de transformations comme l'IA générative sur le terrain. À l'inverse, les managers de proximité, eux, voient immédiatement ces changements. Par exemple, avec l'IA générative, les collaborateurs peuvent soudainement produire cinq livrables au lieu d'un, mais le manager doit vérifier que ces livrables ne sont pas erronés. C'est un défi nouveau qui nécessite une grande agilité. De plus, les collaborateurs utilisent parfois ces outils comme une « béquille de survie », malgré les risques perçus (remplacement de leur métier, interdiction par l'entreprise). Cela crée une tension entre productivité et éthique, que les managers doivent gérer au quotidien.

Les managers sont donc le cœur de la transformation organisationnelle.

A. D. Contrairement aux directions générales, souvent paralysées par la complexité de leur environnement, les managers de proximité sont au contact direct des collaborateurs et des réalités du terrain. Cependant, ils ne peuvent pas porter cette transformation seuls. Les comex sont aujourd'hui pris dans un environnement où tout est priori-

taire, ce qui rend toute priorisation impossible. Ils sont submergés par les changements constants et peinent à identifier des orientations claires. La transformation réelle ne peut donc plus venir d'en haut. Elle doit émerger du terrain, portée par les managers et les collaborateurs. Ces derniers, cependant, ne s'autorisent pas toujours à prendre cette responsabilité. Les managers, eux, ont ce rôle : ils doivent s'autoriser à définir les modes de management les plus adaptés à leurs équipes et à leurs objectifs. C'est ce que nous avons observé dans le cadre de l'Observatoire du New Normal au Travail² : si les managers de proximité ne s'autorisent pas à transformer leurs pratiques, l'organisation ne bouge pas. Mais s'ils le font, la transformation peut remonter progressivement. La transformation organisationnelle passe par la capacité des managers à s'adapter, à accepter les conflits d'autorité comme une richesse, et à développer une réflexivité collective. Les séries comme *Kaamelott* ou *La Servante écarlate* nous montrent que les périodes de changement profond nécessitent de la plasticité, de l'accompagnement, et une remise en question permanente. Les organisations doivent donc investir dans l'accompagnement de leurs managers, non pas pour leur imposer des solutions toutes faites, mais pour les aider à trouver leurs propres réponses, adaptées à leur contexte et à leurs équipes. C'est à ce prix que la transformation sera durable et efficace.

2-www.observatoire-nnt.com