

## **Les leçons d'un stratège « hors pair » : Franck Underwood, ventriloques et enseignants en gestion**

**Papier soumis au ST-AIMS 5 : Approches créatives et critiques de l'apprentissage et de la formation au Management**

**Pezé, Stéphane**

Université Paris-Est, IRG (EA 2354), UPEC, F-94010, Créteil, France

stephan.peze@u-pec.fr

**Théron, Christelle**

IAE Toulouse, CRM, F-31042, Toulouse, France

christelle.theron@iae-toulouse.fr

### **Résumé :**

---

Les enseignants-chercheurs en gestion que nous sommes mobilisent de plus en plus des extraits de fictions, films, séries TV ou documentaires, pour animer nos cours. Dans cet essai, nous nous penchons sur ce phénomène et en particulier sur la tendance à tirer des leçons de gestion (stratégie, leadership et/ou management, etc.) de personnages de fictions contemporaines. Pour cela, nous analysons plus particulièrement le cas de Franck Underwood, personnage central de la série TV étatsunienne *House of Cards*. En effet, ce personnage a nourri une activité éditoriale conséquente sur internet ou dans la presse spécialisée où les « leçons » de son succès sont proposées aux employés, cadres et dirigeants. En tant qu'enseignants-chercheurs en gestion, les leçons que divers commentateurs tirent de ce personnage pourtant très discutables nous questionnent : jusqu'où la fiction peut-elle

informer la réalité ? La simple réussite, quels que soient les moyens utilisés pour y arriver, donne t'elle la légitimité de donner des leçons ? Que valent ces leçons et comment peut-on les utiliser le cas échéant ? Une analyse de contenu thématique de 27 sources collectées en janvier et décembre 2016 nous a permis d'identifier 76 leçons et de les regrouper en trois grandes catégories : des leçons concernant la relation que le stratège entretient vis-à-vis (i) de lui-même, (ii) de ses collaborateurs et (iii) d'autrui plus généralement (notamment adversaires ou alliés potentiels). Il s'avère qu'une part conséquente de ces leçons fait l'objet d'une interprétation personnelle (et parfois de commentaires abondants) de la part des auteurs des sources analysées. Loin de l'intrigue, partiellement édulcorées du fait de la désolidarisation d'une partie des auteurs des aspects les plus sombres du personnage, ces leçons perdent de leur puissance. Enfin, certaines contradictions (liées à une fracture avec la vision instrumentale du personnage) leur font perdre en cohérence. Seules certaines d'entre elles reflètent un « précis de manipulation », les autres renvoient davantage à un « traité de management » somme toute assez classique. Donc : avait-on vraiment besoin de convoquer Franck Underwood pour dire cela ? Nous discutons ainsi de l'intérêt et des usages possibles du personnage et de la série en appui des enseignements en gestion.

**Mots-clés :** Management Education, Fiction, Leadership, Pédagogie

---

## **Leçons d'un stratège « hors pair ».**

### **Franck Underwood, ventriloques et enseignants en gestion**

**Papier soumis au ST-AIMS 5: Approches créatives et critiques de l'apprentissage et de la formation au Management**

#### **INTRODUCTION**

Les « manuels » de stratégie déroulant les principes de la réussite ne manquent pas : inspirés par Sun Tzu (1971), Clausewitz (1873), Machiavelli (1976) ou encore Gracian (1808), nombreux sont celles et ceux qui ont donné des conseils et leçons à méditer pour construire patiemment une trajectoire vers le succès et/ou le sommet de la hiérarchie. Un nouveau personnage semble émerger dans cette galaxie, l'homme politique Franck Underwood, héros de la série *House of Cards*. Qu'il s'agisse d'un personnage de fiction ne semble pas arrêter certains commentateurs qui voient en lui un « redoutable stratège » usant de méthodes certes « extrêmes et contestables » mais « pertinentes pour qui veut exercer un leadership efficace en entreprise » (Gabison, 2015a : 108).

En parallèle du succès grandissant de la série, les « leçons » tirées de ce personnage se sont accumulées. Franck Underwood est ainsi progressivement devenu un concurrent pour les enseignants-chercheurs en gestion que nous sommes. Pour les familiers de la série, cela a de quoi surprendre : ces méthodes « extrêmes et contestables » peuvent-elles vraiment servir de leçons ? Signalons que le personnage est amené à faire chanter et acheter autrui, humilier ou piéger ses adversaires ou opposants – voire à les réduire définitivement au silence... Pourtant, sur le site de Notis Consulting (2013), on peut lire : « Cet homme est l'idéal auquel chaque homme devrait aspirer. Bien sûr, il utilise des moyens peu catholiques : mensonges, manipulation, excès de zèle, menaces, chantage, marchandage... Mais ce sont des ingrédients nécessaires à l'accession au pouvoir » ; ou encore « the show serves as a rich source of leadership advice for ambitious men and women looking to navigate and conquer the corridors of power – not just in politics, but in the business world, too » (Shanghooe, 2015). Le succès personnel, aussi fulgurant et impressionnant soit-il, serait-il une grandeur suffisante

pour justifier que l'on donne des leçons ? Si la fin justifie les moyens, que faire de l'éthique de la relation à l'autre, fondée sur notre commune humanité et le droit inaliénable à la dignité (et accessoirement du respect du cadre légal) ? Mais pour autant... faut-il jeter le bébé avec l'eau du bain ? Le monde des organisations comporte sa part de jeux politiques et de violences ordinaires (Herreros, 2012) par ailleurs condamnables. Ce personnage éclaire ainsi la « violence des échanges en milieu tempéré » (pour reprendre le titre d'un film de Jean-Marc Moutout). N'avons-nous donc pas intérêt à échanger avec nos étudiants sur cette dimension ? A les préparer à ce qu'ils découvrent souvent à leur dépens au cours de leurs expériences professionnelles ?

Pour mieux comprendre ce phénomène et son intérêt, nous allons tout d'abord présenter la série, *House of Cards*, ainsi que son personnage principal. Dans une deuxième partie, nous présenterons la méthode utilisée pour identifier ces leçons qui seront détaillées dans la troisième partie de ce papier. Dans la quatrième partie, nous discuterons de ces leçons et des réflexions qu'elles suscitent, notamment de leur validité et de leurs usages actuels et potentiels, en particulier dans le cadre d'un cours.

## **1. FRANCK UNDERWOOD : PERSONNAGE CENTRAL DE *HOUSE OF CARDS***

### **1.1. LA SERIE**

A l'origine, *House of Cards* est un ensemble de trois romans (publiés entre 1989 et 1994) de Michael Dobbs, homme politique britannique du *Conservative Party* devenu écrivain après avoir été, notamment, conseiller de Margaret Thatcher. Une première adaptation télévisuelle a été réalisée sous la forme d'une mini-série diffusée par la BBC dans les années 1990. Outre la connaissance personnelle de l'auteur du milieu politique, l'influence Shakespearienne des personnages rongés par l'ambition et le pouvoir de *Macbeth* et *Richard III* est souvent évoquée (Huffington Post, 2014).

Sa « cousine », la série télévisée américaine *House of Cards*, a été créée en 2013 par Beau Willimon pour Netflix, acteur majeur de la vidéo à la demande par abonnement. Il s'agit d'une transposition étatsunienne et contemporaine des romans de Dobbs. Mi 2017, la série se compose de cinq saisons de 13 épisodes d'une cinquantaine de minutes. Le choix du genre de la série, du réalisateur (David Fincher) et du comédien jouant le rôle principal (Kevin Spacey)

sont le fruit d'une analyse algorithmique destinée à identifier ce qui plairait le plus au public (Hallinan et Striphos, 2016 ; Lycett, 2014). La série a reçu un accueil critique assez favorable – notamment pour l'interprétation offerte par Kevin Spacey (Bianco, 2013) – et est le premier programme diffusé via Internet à avoir gagné trois Emmy Awards pour neuf nominations en 2013 (Huffington Post, 2013).

## 1.2. LE PERSONNAGE

L'adaptation américaine met en scène Frank Underwood, homme politique du parti Démocrate occupant la fonction de *Whip*<sup>i</sup> et qui s'avère aussi ambitieux que sans scrupule. La série s'ouvre sur l'annonce de la décision du nouveau Président des Etats Unis, Garrett Walker, de ne pas le nommer Secrétaire d'Etat comme il lui avait pourtant promis en échange de son soutien lors de la campagne. Ce revers marque le début d'une série d'intrigues et de manœuvres par lesquelles Frank Underwood va poursuivre coûte que coûte son ascension vers le sommet de la « chaîne alimentaire » comme il le dit lui-même<sup>ii</sup>... Au long des épisodes, nous le voyons ainsi à la manœuvre, franchir une à une les étapes qu'il s'est fixées et se jouer des événements imprévus et potentiellement néfastes qui surgissent sur sa route.

C'est sans doute parce qu'il réussit à atteindre ses objectifs ambitieux malgré les turpitudes et l'usage de méthodes plus que discutables que le personnage se prête à l'examen – il fascine peut-être autant qu'il repousse – et qu'il est mobilisé par divers auteurs ou journalistes pour diffuser des « leçons » de stratégie, de management ou de leadership. Voici d'ailleurs comment ces sources le décrivent : impitoyable (*ruthless*), machiavélique, dénué d'affect voire « authentique handicapé émotionnel » (Gabison, 2015d), immoral, ambitieux et assoiffé de pouvoir, brutal, calculateur et manipulateur, rusé et fourbe (*cunning*), froid (*cold-hearted*), une crapule (*scoundrel*) ou juste un politicien (mais aussi : intelligent, éduqué, charmant, charismatique et remarquablement efficace) :

while the congressman regularly employs a number of questionably unethical and immoral power grabs, he is remarkably effective in their execution (Gasca, 2014)

a powerful politician who knows how to get what he wants ... ruthless character from whom, despite everything, we can learn some valuable lessons (Gamelearn, 2015)

Et si les méthodes du personnage principal, le machiavélique Francis Underwood, inspirait [sic] les dirigeants d'entreprises ? (Cadreo, 2014)

## 2. METHODOLOGIE

Dans ce papier nous avons identifié et analysé les leçons à partir d'une analyse de contenu d'articles provenant de diverses sources, notamment presse et internet. Ce processus nous a également aidés à structurer la discussion (voir la section 4.).

### 2.1. COLLECTE DES DONNEES

Pour identifier l'ensemble des pages web diffusant les leçons ou conseils inspirés du personnage de Franck Underwood, nous avons réalisé une recherche via « [https://www.google.fr/advanced\\_search](https://www.google.fr/advanced_search) » par mots clés (français et anglais) : « Franck Underwood », « Leçons » ou « Lessons », « Stratégie » ou « Strategy », « Stratège » ou « Strategist », « Leadership » et « Management ». La recherche a été réalisée en août 2015 puis de nouveau en janvier 2016 et en décembre 2016 afin de compléter le corpus. Nous avons opéré une sélection dans les pages web retenues. Ont été écartées les pages web :

- Ne faisant que lister sans véritablement commenter (ou très brièvement) des citations emblématiques du personnage (avec souvent de courts extraits vidéo à l'appui) ;
- Tirant des leçons de Franck Underwood portant sur des sujets trop éloignés de notre questionnement (par ex. sur la vie en général, sur les relations publiques, ou encore sur le *dress code*<sup>iii</sup>) ;
- Fournissant des conseils en s'inspirant pêle-mêle de Franck Underwood mais également de personnages d'autres séries (par ex. de la série *Game of Thrones*).

En parallèle, nous avons également collecté systématiquement les 13 articles rédigés par Gabison et publiés dans le magazine grand public « Management » (et sur son site web). Nous avons ainsi retenu 27 sources (voir le détail en annexe 1) dont 11 de langue anglaise et 16 de langue française (ces dernières étant principalement les leçons de Gabison). L'analyse détaillée des sources révèle que leurs auteurs sont majoritairement des personnes « physiques ». Leurs profils sont variés : bloggeurs et écrivains, journalistes freelance, consultants et coaches. Ils ont en commun d'être des commentateurs de la vie économique qui publient des articles ou posts de blog pour des magazines (physiques, comme Gabison dans *Management* ou en ligne) majoritairement spécialisés en économie et management, ou encore pour le site institutionnel d'entreprises. Seul un blogueur (écrivain) a rédigé ce post pour son site personnel (Friedman, 2015). On dénombre également trois « personnes morales » : deux

sites d'entreprise de prestation en management, conseil (Notic Consulting, 2013) et *business games* (Gamelearn, 2015), ainsi qu'un site d'emploi (Cadreo, 2014). Enfin, le « genre » d'écriture de ces sources est assez homogène (à l'exception d'une « fausse » interview du personnage, Fab, 2015) et repose sur des commentaires généraux sur le personnage et les événements de la série et, de façon plus limitée (pour 5 sources), de commentaires de citations emblématiques du personnage. A noter, sans doute dans un souci d'accroche du lecteur, 8 sources ont un titre annonçant un nombre précis de leçons (3, 5, 9, 10 ou 14 – le 5 étant le plus représenté) que l'on peut tirer de la série...

## **2.2. ANALYSE DES DONNEES**

Les sources ont été lues à plusieurs reprises par les deux auteurs. A ce stade, nous avons dû opérer un « nettoyage » : nous avons écartés deux sources ayant plagié une autre source rédigée à une date antérieure (Gamelearn, 2015 est une reprise de Keijer, 2014 ; Merchant, 2015 est une reprise de Zitron, 2014). Nous avons également écarté une source (Cadreo, 2015), traduction française explicite et assumée d'un auteur de langue anglaise (Gasca, 2014). Une source a également été écartée (Gabison, 2015j) car, malgré son titre (*Le leadership selon Franck Underwood*), elle s'appuyait exclusivement sur un autre personnage de la série (le Président Russe, Petrov). Enfin, nous avons laissé de côté une dernière source (Fab, 2015) dont le style d'interview parodique – bien qu'intéressant – s'écartait du « genre » commun aux autres sources, davantage tourné vers le conseil (d'apparence sérieuse) à celles et ceux qui souhaitent réussir<sup>iv</sup>. Nous avons donc effectivement analysé 22 des 27 sources identifiées.

Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu pour identifier systématiquement les leçons ou conseils développés dans ces sources. Pour l'identification des leçons d'une source, nous avons parfois eu besoin de regrouper divers segments du fait de redondances (par ex. Girardin, 2014, offre plusieurs leçons qui ont un message très proche sur la nécessité de développer les collaborateurs, de les respecter, etc.). Nous avons également choisi d'écarter certaines leçons si celles-ci étaient inspirées par un autre personnage de la série (par ex. Claire Underwood, compagne du personnage principal) ou encore si elles provenaient d'autres références (par exemple, Phillipson, 2015, s'appuie entre autre sur Drew Houston, cofondateur et CEO de Dropbox, pour justifier un conseil sur l'innovation ou encore sur M. Thatcher pour traiter des habitudes de vie des grands de ce monde). Nous avons ainsi isolé 76

leçons (ce qui représente environ 3,5 leçons par source exploitée, variant d'une leçon par source à un maximum de 13 pour Keijer, 2014). Ces leçons ont ensuite fait l'objet d'un codage (Allard-Poesi, 2003) puis regroupées en fonction de leur proximité en 3 grands types :

- Des leçons portant sur le rapport du stratège à lui-même (mentionnées par 16 des 22 sources analysées et représentant 55 % des leçons) ;
- Des leçons portant sur le rapport du stratège à ses subordonnées (mentionnées par 10 des 22 ; représentant 27 % des leçons) ;
- Des leçons portant sur le rapport du stratège aux « autres », hors subordonnés : ses soutiens, adversaires, etc. (mentionnées par 9 des 22 sources ; 18 % des leçons).

### **3. RESULTATS : QUELLES SONT CES FAMEUSES « LEÇONS » ?**

L'analyse des sources a mis en évidence trois types de leçons que nous allons présenter successivement : (3.1.) des leçons visant le rapport que le stratège doit entretenir avec lui-même, (3.2.) des leçons que le stratège doit appliquer aux relations qu'il entretient avec ses subordonnées et (3.3.) plus généralement avec autrui (notamment des alliés ou adversaires potentiels). Voici donc les recettes (ou de la substantifique moelle) de la réussite !

#### **3.1. LE RAPPORT DU STRATEGE A LUI-MEME**

La majorité des leçons (45 sur 76) portent sur le rapport du stratège à lui-même, autrement dit la manière dont il doit se conduire ou se gouverner. Ce n'est pas surprenant : la série est organisée autour du personnage de Franck Underwood et notamment des commentaires qu'il adresse au public (brisant ainsi la convention du « quatrième mûr ») ; ses citations servent d'ailleurs d'axe central à la rédaction de plusieurs sources. Dans un vocabulaire foucauldien, ce rapport du stratège à lui-même suppose de se prendre soi-même comme objet de connaissance et se discipliner. Pour le dire autrement, avec Hill et Lineback (2011), il s'agit d'un management de soi (*manage yourself*) : penser à soi, à son rôle, à sa manière d'interagir avec autrui, notamment en vue de les influencer. Dans ces 45 leçons, on peut distinguer deux sous-groupes : (i) autour de l'établissement d'une stratégie et (ii) autour de la maîtrise de soi.

##### **3.1.1. Définir une stratégie et s'y tenir**

Le premier sous-groupe comprend notamment 10 leçons très similaires sur l'importance d'élaborer une stratégie : définir un objectif à long terme et s'y tenir ; faire un plan pour y



arriver en anticipant tout ce qui pourrait se passer ; grâce à ces « coups d'avance », privilégier l'atteinte du but aux victoires à court terme (« savoir renoncer aujourd'hui pour réussir demain », Gabison, 2015c) :

Frank is able to form plans and strategies. There are 2 elements to Frank's strategies; prior planning and improvisation. In the very first episode, Frank explains: We'll have a lot of nights like this, making plans, very little sleep. Each night Frank is diligently researching and mapping out his options and how each path might play out. He puts a lot of time and effort into trying to anticipate every way his strategy could fail and has backups in each situation. (Parker, 2015)

A smart product manager [sic] will not only know what's coming, but they'll have a plan to get through these distractions. Never be surprised! Surprises should be kept to Birthdays, which oddly enough, Underwood refuses to celebrate. (Friedman, 2015)

7 leçons complémentaires portent sur les réactions à adopter si cela ne se passe pas comme prévu : être créatif et à rester souple, changer de plan plutôt que s'acharner, ne pas hésiter à « renverser la table » si la situation ne se présente pas de manière favorable, et enfin ne jamais s'endormir ou stagner (toujours rester en mouvement) :

Face à un obstacle qui semble insurmontable, la règle consiste à sortir du cadre. En d'autres termes, il faut oser retourner le problème pour inventer d'autres solutions, souvent inattendues. Un leader doit savoir faire preuve de recul pour user de créativité. (Gabison, 2016a)

Always have a Plan B. When Underwood's key ally is backed into a seemingly unwinnable situation, the Congressman says, "If you don't like how the table is set, turn the table over." (Gasca, 2014)

### **3.1.2. Se maîtriser**

Le deuxième sous-groupe est plus hétérogène mais s'articule autour de la maîtrise de soi, notamment vis-à-vis d'autrui. 8 leçons portent ainsi sur la gestion de ses « faiblesses ». Il s'agit de ne pas se dévoiler (de dissimuler, de cacher la vérité), même à ses amis proches, afin d'éviter que ces faiblesses puissent être connues et utilisées contre vous, mais aussi de connaître ses faiblesses pour travailler sur celles-ci ou encore d'être toujours sur ses gardes pour anticiper les menaces :

If there's one thing I've learned from House of Cards, it's this: Your weaknesses can be powerful tools in the hands of the unscrupulous, and the best way to protect yourself is to know your biggest vulnerabilities and address them. (Zitron, 2014)

When playing power games, indiscretions are never a good idea. That doesn't mean you should harm anyone to protect yourself, but smart leaders know that even trusted friends can sometimes become enemies, and therefore hold their cards close to their vest at all times. (Shanghooe, 2015)

5 leçons recommandent de gérer ses émotions, de ne pas céder à la tentation de décider ou d'agir sans réfléchir (ne pas céder à la peur, l'impatience ou l'impulsivité), rester calme, ne pas s'emporter, se rappeler de rester focalisé sur le but à atteindre :

The congressman always puts his goals ahead of his emotions, with a stoic indifference to revenge, grunges and petty bickering. Ultimately, he has one goal (the White House), so even when faced with personal challenges and threats, he calculates his actions based on what will suit him long term. (Gasca, 2014)

A hasty uninformed decision, a sudden outburst of anger or loss of composure can change the course of things. As a good leader you must appreciate how crucial every step of a plan is and act accordingly. (Keijer, 2014)

Les autres leçons, plus isolées, insistent sur l'impératif de toujours conserver (pour soi-même et vis-à-vis d'autrui) une confiance en soi et une foi inébranlables en soi et en son projet, demandent de ne pas avoir d'états d'âmes (ne reculer devant rien, se souvenir que les « gentils » ne finissent jamais premier) ou encore invitent à maîtriser son apparence (corporelle, physique, etc.).

### **3.1.3. Conclusion sur les premières leçons**

Ces deux types de leçons (stratégie et maîtrise de soi) sont complémentaires, les secondes servent les premières. Ceci étant dit, débarrassées du spectaculaire de la série et des événements vécus par le personnage, ces leçons apparaissent assez banales – en tout cas peu innovantes ou nouvelles. C'est peut-être lié en partie au fait qu'elles sont assez édulcorées par rapport au personnage. Plusieurs auteurs se désolidarisent même de lui<sup>v</sup>. Seule une source insiste sur la brutalité et insensibilité que l'on doit manifester pour atteindre le sommet – donc davantage en ligne avec le personnage de la série :

[II] n'hésite pas à ruiner la carrière, voire la vie d'autrui, en manipulant les gens comme dans un jeu d'échecs. ... Inspirez de la crainte. ... Faites peur pour obtenir tout ce que vous voulez des autres ... Pour cela, évitez d'être gentille [sic] et disponible. Prenez de la distance. Adoptez l'attitude d'un « chef d'entreprise de pompe funèbre ». (Notis Consulting, 2013)

## **3.2. LE RAPPORT DU STRATEGE A SES SUBORDONNES**

Le deuxième groupe de leçons (20 sur 76) est davantage traversé de tensions. Dans les leçons analysées ci-dessus, certains auteurs se désolidarisent des aspects les plus sombres du personnage ; dans ces leçons, nous voyons la même fracture se dessiner plus nettement. Ces 20 leçons qui portent en creux sur le pouvoir d'influence du stratège sur ses proches collaborateurs peuvent être séparées en deux sous-catégories : (i) autour du choix des collaborateurs et (ii) de leur mode de gestion.

### **3.2.1. Savoir s'entourer de collaborateurs loyaux**

9 leçons composent cette première catégorie et insistent sur l'importance de s'entourer des bonnes personnes et en particulier de collaborateurs loyaux. Toutefois, elles diffèrent sur deux points : sur la source de la loyauté et sur la tolérance à l'égard de la déloyauté.

Gabison (2015f), en accord avec le personnage de la série, recommande de choisir des « seconds couteaux un peu émoussés » plutôt que de « jeunes loups brillants » sans qu'ils soient toutefois des « serpillères » : en étant leur dernière chance de progresser (leur « planche de salut »), ces collaborateurs moyens, sans être médiocres, deviendront captifs et donneront leur loyauté sans hésiter. Cette loyauté sera renforcée si vous cherchez à les « fasciner » et « susciter leur admiration » tout en veillant à « ne jamais les laisser deviner que vous avez autant besoin d'eux qu'eux de vous » (Gabison, 2016b). La loyauté reposera ainsi sur une certaine insécurité de la relation, les subordonnés ayant peur de décevoir leur leader et d'être abandonnés. A l'inverse, et en rupture avec le personnage, Phillipson (2015) fait reposer cette loyauté sur le partage d'ambitions communes tandis que d'autres auteurs rappellent que la loyauté doit se fonder sur la réciprocité et qu'il ne faut pas l'attendre mais la gagner et l'entretenir par des marques de respect et de confiance :

Reconnaissance, communication, politesse, partage, protection, feed-back réguliers ou encore respect sont les clés de la fidélisation (Guicheteau, 2016)

Loyalty is a two way street. Trust upfront and bestow it in abundance, don't wait for others to prove that you can trust them. Be loyal to your team to gain their trust and vice versa. Back them up when they need you, support their ideas and stand up for them in times of need. A little effort from you will get you loyalty and support throughout your time with the team. (Keijer, 2014)

L'autre tension concerne l'attitude à adopter si ces collaborateurs se montrent déloyaux ou tout du moins critiques. Girardin (2015) invite à s'entourer de collaborateurs qui osent dire franchement et honnêtement quand ils ne sont pas d'accord alors que Gabison (2015i), toujours en accord avec le personnage, invite à « Virer sur-le-champ les contestataires » – en réduisant toutefois le conseil aux situations les plus menaçantes :

Nous sommes tous d'accord pour reconnaître les bienfaits de l'intelligence collective et pour souligner qu'un chef d'équipe doit savoir rester à l'écoute. Mais certains projets – parce qu'ils menacent sa crédibilité, son pouvoir ou son poste même – nécessitent une loyauté indéfectible de la part de ses collaborateurs. Sur de tels enjeux, il peut – et doit – se montrer intransigeant en excluant toute personne qui critique ouvertement sa stratégie ... Un général demande-t-il à ses troupes si elles sont d'accord pour aller au front ?

A l'issue de cette première sous-catégorie, une fracture se dessine selon le degré de solidarité des auteurs au personnage... Dans la catégorie suivante, cette fracture manifeste est également présente mais emprunte une autre ligne de faille.

### **3.2.2. « Bien gérer » ses collaborateurs**

Cette seconde sous-catégorie concerne le mode de gestion des collaborateurs. Les 11 leçons suivantes sont plus homogènes mais tendent à s'éloigner du personnage. Deux auteurs en particulier (Girardin, 2015 et Keijer, 2014, auteurs de 9 des 11 leçons recensées ici) insistent sur l'importance de développer les collaborateurs et de les traiter avec respect :

Whether you're leading a team of one or a team of hundreds, your first obligation is to the people you manage. Pick people up instead of putting them down. Never ask anyone to do something that you wouldn't be willing to do yourself. And, simply, be nice – nice doesn't mean you have to be friends, but don't condescend, don't take your feelings out on anyone, and treat people with respect, even if you need to reprimand them. (Girardin, 2015)

There are people whose joy is not in winning but in making others lose. Try to look for a situation in which everybody can win. Rather than forcing people to learn under pressure by giving them unrealistic deadlines, team members should have work delegated to them for exposure with guidance on getting tasks done on time. Don't leave them wading through rough waters just so you can point out they are incompetent! (Keijer, 2014)

Dans ces leçons, la recherche du but pour soi-même (l'objectif à atteindre à long terme) s'efface derrière une sorte de « devoir moral » du leader envers ses équipes (« your first obligation is to the people you manage » Girardin, 2015). Ainsi, si l'on doit challenger les collaborateurs et les sortir de leur « zone de confort », c'est pour leur bien, pour les mettre dans « une dynamique de succès » :

En utilisant les techniques de visualisation avec Zoe [une journaliste], Frank la pousse à se libérer de ses angoisses et à se confronter à ses désirs : il lui fait réaliser qu'elle doit sortir de son petit confort. Il agit en cela comme un vrai leader, quelqu'un qui sait placer ses collaborateurs dans une dynamique de succès. (Gabison, 2015g)

Ces leçons, certes tirées par deux auteurs en particulier, sont notablement éloignées du personnage de la série – voire opposées. On pourra argumenter que tout est question d'interprétation, mais de là à s'appuyer sur Franck Underwood pour inviter à être gentil (*nice*) avec ses collaborateurs (Girardin, 2015)...

### **3.2.3. Conclusion sur les deuxièmes leçons**

Ce deuxième ensemble de leçons porte sur le rapport que le stratège doit entretenir avec ses collaborateurs. Pourtant, dans la série, on voit assez peu Franck Underwood en relation avec

des « subordonnés » (au sens hiérarchique tu terme) : ces leçons sont essentiellement tirées de la relation qu'il entretient avec son bras droit (Doug Stamper, d'une loyauté indéfectible, qui s'engage corps et âme pour lui – ce qui dépasse de très loin le cadre d'un contrat de travail) ou avec son garde du corps (qui lui manifeste également une loyauté à toute épreuve).

On constate ainsi une fracture provenant de l'hésitation des auteurs à embrasser complètement la vision instrumentale et déshumanisée d'autrui du personnage. En particulier, Girardin (2015) et Keijer (2014) promeuvent une vision plus respectueuse d'autrui comme être humain dont on doit se soucier autrement que pour les intérêts qu'ils servent. Seul un auteur, Gabison, se montre globalement plus respectueux du personnage et des manipulations qu'il opère pour s'attacher (voire extorquer) la loyauté d'autrui sans contrepartie.

### **3.3. LE RAPPORT DU STRATEGE A AUTRUI**

Ce dernier groupe de 14 leçons porte sur les relations que le stratège entretient avec autrui – hors subordonnés – en vue de les influencer ou de contrarier leur pouvoir de nuisance. Nous retrouvons ici des leçons globalement plus harmonieuses dans leur contenu – mais aussi plus alignées sur Franck Underwood. On peut distinguer deux sous-ensembles : (i) autour des alliances avec celles et ceux qui peuvent servir (ou desservir) le stratège et sa stratégie et (ii) des modalités d'exercice du pouvoir sur autrui.

#### **3.3.1. S'allier au plus offrant**

Un premier sous-ensemble de 6 leçons invite à s'allier avec celles et ceux qui peuvent servir les intérêts du stratège (notamment les puissants ou un mentor susceptible de vous faire progresser) mais à ne pas hésiter à se séparer (voire à détruire) celles et ceux qui n'ont plus rien à vous apporter, ou qui peuvent vous nuire – il s'agit donc de chercher en permanence à s'allier au plus offrant :

Build a network that works for you. Underwood understands well the playing field on which he games, and he heavily invests his time in surrounding himself with the people who can help him, even if at personal cost. More importantly, he doesn't waste time with and often removes people who are not useful or can ultimately hold him back from his goals. (Gasca, 2014)

You need to make alliances with people that might help you on the way and jump ships if you feel that someone else can offer you the next jump up the ladder. (Keijer, 2014)

Pour 5 de ces 6 leçons, autrui est un simple instrument au service des buts du stratège. Seul une source invite à ménager un peu son prochain, en particulier les personnes ayant peu de prestige social (on ne sait jamais, ils peuvent toujours être utiles) :

Don't look down on people outside your industry (particularly those who are not-so-technical), as if they "don't understand" what they're doing and are thus inferior. ... Then there's the entire school of "Where did you go to college?" that somehow still exists. Sorry, but no degree makes you any better than anyone else on this planet. (Zitron, 2014)

### **3.3.2. S'imposer face à autrui**

Le second sous-ensemble de 8 leçons reprend les « recettes » de Franck Underwood pour s'imposer face à autrui. 3 leçons invitent à connaître en détails les motivations, forces, faiblesses et autres informations intimes (ex. date de naissance, etc.) des membres de son réseau pour utiliser ces informations, pour manipuler (bien que Zitron, 2014, conseille de se servir davantage de ce savoir pour aider autrui) ou anticiper leur comportement :

Underwood excels at identifying the strengths and weaknesses of the people he surrounds himself with ... He leverages this knowledge to motivate and get the best (or worst, as the case may be) from these people ... Understanding the motives and ambitions of everyone around him, he carefully plods through the complicated waters of politics while furthering his own agenda. (Gasca, 2014)

Frank and his team, mostly Doug, do their research and spend hours combing through a person's history to get an idea of their character, analysing past behaviours and decisions to find patterns that can be used to predict future behaviours. This works to his advantage with his staff and his adversaries, as a Machiavellian Frank often uses lies, bribery, blackmail and threats to get someone on his side. He knows exactly what buttons to press and when to press them. (Parker, 2015)

A cela s'ajoute 5 leçons plus variées autour de rapports de force : dominer quelqu'un en s'asseyant en face de lui et en le mettant dos à un espace vide car « l'homme primitif qui sommeille en chacun de nous supportera mal l'idée que quelque chose ou quelqu'un puisse surgir derrière lui à l'improviste » (Gabison, 2015b) ; gagner le respect d'un supérieur en lui tenant tête (Keijer, 2014 et Phillipson, 2015, s'appuient sur la même citation du personnage : « Sometimes the only way to gain your superior's respect is to defy him ») ; savoir raconter des histoires enjolivées (*storytelling*) quitte à mentir pour se grandir et obtenir plus facilement l'adhésion (Gabison, 2015h).

### **3.3.3. Conclusion sur les troisièmes leçons**

Le premier sous-ensemble fait référence à un « classique » : la construction d'un réseau. La spécificité de ces conseils est d'insister sur le caractère instrumental des relations. Le réseau n'est qu'une ressource supplémentaire pour atteindre son but. Le second sous-ensemble est

plus varié mais s'appuie également, en partie, sur une conception instrumentale d'autrui. Ensemble, elles renvoient à une forme de déshumanisation qui caractérise bien le personnage principal de la série (même si les auteurs ne cautionnent pas – mais qui le ferait ? – de « détruire » autrui quand il devient une gêne ou une menace : « Of course, I am not advocating that you use his methods to “remove” them. », Gasca, 2014). Ceci étant dit, là aussi certains auteurs se désolidarisent partiellement, comme Zitron (2014) pour qui le savoir accumulé sur les autres ne doit pas être utilisé contre eux mais davantage pour les aider – leur apporter ce qui leur manque pour construire quelque chose ensemble.

#### **4. DISCUSSION : QUEL EST L'INTERET DE CES LEÇONS ?**

Avant de poursuivre la réflexion, récapitulons les leçons : (i) Définir une stratégie et s'y tenir, (ii) se maîtriser (notamment pour ne pas laisser autrui tirer parti de ses faiblesses ou persister sur sa ligne), (iii) s'entourer de collaborateurs loyaux (et s'attacher leur loyauté), (iv) traiter ses collaborateurs avec respect et les développer, (v) construire un réseau en fonction de ses intérêts et (vi) se documenter sur les membres de son réseau pour les influencer.

Nous l'avons vu, le degré de développement ou de précision des leçons est très variable selon les sources. En partie basées sur des citations de Franck Underwood ou des événements de la série l'impliquant, elles n'en sont pas moins extraites de leur contexte et font l'objet d'une interprétation personnelle (et parfois de commentaires abondants) de la part des auteurs. Loin de l'intrigue, partiellement édulcorées du fait de la désolidarisation d'une partie des auteurs des aspects les plus sombres du personnage, elles perdent de leur puissance. Enfin, certaines contradictions (liées à une fracture avec la vision instrumentale du personnage) leur font perdre en cohérence. Seules certaines d'entre elles reflètent un « précis de manipulation », les autres renvoient davantage à un « traité de management » somme toute assez classique. Donc : avait-on vraiment besoin de convoquer Franck Underwood pour dire cela ?

Néanmoins, si l'on accepte, comme la majorité des auteurs des sources étudiées, de s'inspirer du personnage malgré ses aspects les plus noirs et discutables (et ses agissements contraires à la loi), quelques questions restent en suspens : élaborées sur la base d'un personnage de fiction, qui plus est « homme politique », peut-on les prendre au sérieux pour parler de phénomènes organisationnels (Cf. 4.1.) ? Et si l'on accepte qu'elles soient effectivement



transférables, comment et pourquoi les utiliser pour dire quelque chose d'intéressant (4.2.), notamment en tant qu'enseignants-chercheurs en gestion (4.3.) ?

#### **4.1. JUSQU'OU PRENDRE CES LEÇONS AU SÉRIEUX ?**

Ces leçons sont publiées dans des supports destinés à être lus par un public composé de dirigeants, cadres et employés – comme en témoigne notamment la mention de « supérieur » ou de « subordonnés » qui ne sont pas présents dans cette configuration exacte dans la série – donc appartenant à des organisations assez classiques (du même type que celles auxquelles se destinent nos étudiants). Pour prendre au sérieux ces leçons, il semble qu'il faille questionner leur transférabilité et plus précisément leur capacité de résistance à deux épreuves : le passage de la fiction à la « réalité » (4.1.1.) et le passage du monde politique à celui des organisations, incluant notamment le passage de l'homme politique à l'homme de l'organisation<sup>vi</sup> (4.1.2.).

##### **4.1.1. Première épreuve : de la fiction à la réalité**

Cette première épreuve interroge la capacité des leçons à survivre en dehors d'un univers fictionnel. Un argument joue en leur faveur. Les romans originaux ont été rédigés par un homme politique qui connaissait bien les coulisses de son univers ; il est également probable que les scénaristes de la série US s'entourent de conseillers permettant de crédibiliser l'intrigue : il s'agit donc d'une œuvre de fiction que l'on pourrait dire inspirée (en partie) de « faits réels », donc vraisemblable. Toutefois, le but de cette œuvre de fiction est d'attirer des téléspectateurs (ou internautes) et non d'être un docu-fiction réaliste. L'intrigue est donc davantage guidée par le souci de l'audimat plutôt que celui de la vraisemblance – ce qui n'est pas exclusif mais rappelle que si la réalité dépasse parfois la fiction, elle se laisse rarement enfermer dans les épisodes d'une série, aussi visionnée soit-elle. Le nombre de paramètres pouvant être intégrés dans un épisode est forcément limité pour ne pas complexifier à l'excès l'intrigue pour le spectateur. Le personnage a donc un éventail plus limité d'individus et de variables sur lesquelles tenter d'exercer un contrôle. La réalité expose ainsi à davantage d'incertitude.

Nous pouvons donc considérer que l'on peut s'inspirer de ce personnage à condition de ne pas oublier que le succès des « leçons » n'est pas garanti – contrairement au personnage dont l'ascension est un ressort de l'intrigue (du moins sur les premières saisons auxquelles font



référence les sources analysées). Cela affaiblit la portée des leçons dont le succès est justement la promesse. Dans la « vraie vie », coller de trop près au personnage induirait davantage la sanction que le succès (exclusion, licenciement, condamnation pour harcèlement, etc.).

#### **4.1.2. Deuxième épreuve : de l'univers politique au monde des organisations**

La deuxième épreuve concerne la capacité de ces leçons à voyager de l'univers politique à des structures organisationnelles (hiérarchiques) plus classiques. Les auteurs des sources analysées sautent allégrement cet obstacle comme s'il n'en était pas un. Ils l'évacuent en jouant notamment sur l'ambiguïté du mot « leader » (donnant des leçons de leadership). Toutefois, Franck Underwood opère dans un univers « lâche », composé d'acteurs généralement indépendants et ayant entre eux des relations en grande partie imprévisibles. On pourrait rétorquer que toute organisation est traversée de phénomènes de pouvoirs et que chacun y est confronté à un certain degré d'*office politics* (Mintzberg, 1985). Convoquant Charles Perrow, Fleming et Spicer (2014: 239) nous préviennent cependant :

Although organizational politics may be central to organizations as such, it is important to note that organizational politics is different [from politics] insofar as it involves the exercise of power in the context of organizational domains rather than civil society or the state

De plus, au-delà du type d'organisation, Franck Underwood est un homme politique et non un dirigeant ou cadre supérieur. Il n'a pas de « responsable » hiérarchique à qui rendre des comptes ni véritablement de « subordonnés » au sens d'une équipe ou de personnel. De plus, outre son objectif personnel, il ne travaille pas véritablement pour une organisation. Il travaille pour son parti politique puis pour l'administration de son pays mais, dans les sources analysées, ces « éléments de contexte » pourtant fondamentaux ne sont que très peu signalés. Franck Underwood ne semble pas comptable d'objectifs à atteindre ou pris dans les routines organisationnelles (réunions, procédures, etc.). Il est majoritairement libre de poursuivre son propre agenda là où les dirigeants, cadres et employés sont exposés à des contingences plus terre-à-terre. Cela interroge le degré de transposabilité des leçons.

Cette seconde épreuve affaiblit également la portée des leçons : au sein des organisations plus classiques, même et y compris si l'on se limite à l'*office politics*, le cadre réglementaire est plus contraignant. Il est par exemple difficile d'obtenir une loyauté équivalente à celle que Franck Underwood obtient de son bras droit (Doug Stamper) ; la sanction d'autrui, disciplinaire, est

encadrée et doit être justifiée et proportionnée ; former des alliances temporaires et instrumentales est compliqué car les acteurs sont plus stables et il faudra de toute façon continuer à travailler avec une partie d'entre eux, etc. Néanmoins, moyennant ces réserves supplémentaires, on peut toujours s'inspirer du personnage... Mais pour faire quoi ?

#### **4.2. LES VENTRILOQUES : POURQUOI LUI FONT-IL FAIRE LA LEÇON ?**

La première utilisation du personnage est celle que nous avons étudiée ici : ce qu'en font les auteurs des sources analysées. En réalité, Franck Underwood ne donne pas de leçons de management. Il s'adresse certes directement au public mais ne donne pas à proprement parler de leçons. Ce sont ces auteurs qui lui font dire ces leçons : comme des ventriloques (d'autant que le personnage ne peut ni répondre ni commenter). Et nous avons vu que ces leçons n'étaient ni véritablement originales, ni complètement alignées sur le personnage, ni totalement vraisemblables ou transposables. Alors pourquoi le faire parler ? Nous avons deux hypothèses.

La première est que ces auteurs (magazines et sites web ou auteurs individuels – coaches, consultants, bloggers-écrivains-business commentateurs) s'appuient sur l'aura du personnage (plutôt bien interprété par Kevin Spacey) et le succès de la série pour gagner en notoriété personnelle (et sans doute générer du trafic sur leur page web). Ils mettent ainsi Franck Underwood à leur service sous couvert de rendre un service aux lecteurs (ce n'est pas exclusif, on pourrait en dire autant des auteurs de ce papier). Ce faisant, on comprend plus aisément pourquoi certains auteurs se désolidarisent assez rapidement du personnage et d'autres (notamment Girardin, 2015 et Keijer, 2014) donnent des leçons sur la gestion d'une équipe peu susceptibles d'être tirées de la série.

La seconde hypothèse concerne en particulier celles et ceux qui se désolidarisent le moins du personnage (voir notamment Notis Consulting, 2013). Ici, la figure de Franck Underwood n'est peut-être pas mobilisée uniquement pour attirer de la lumière, elle sert peut-être également de prête-nom pour avancer des idées personnelles dont la recevabilité sociale est moyenne ou faible. La figure du personnage sert ainsi de masque : pouvoir être cynique sans en assumer les conséquences.

Ces deux hypothèses permettent d'expliquer en partie tout du moins pourquoi le personnage est mobilisé pour nous faire la leçon. Ce point, et plus généralement l'intérêt et la transposabilité des leçons, peuvent servir les réflexions ou le débat pour animer une séance de cours avec des étudiants. Tournons-nous maintenant vers les usages potentiels de la série et du personnage pour les enseignants-chercheurs en gestion.

#### **4.3. QUEL(S) USAGE(S) DE FRANCK UNDERWOOD POUR LES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS ?**

Du fait des analyses précédentes, nous sommes réticents à prendre au premier degré les leçons de stratégie ou de management de Franck Underwood. Néanmoins, ne pas les prendre au sérieux peut être une option intéressante, littéralement. Nous aussi nous pouvons nous appuyer sur le succès de la série et la fascination du personnage pour susciter l'intérêt des étudiants – mais pas tant pour être normatif, davantage pour être réflexif :

- Le premier jeu de leçons sur le rapport du stratège à lui-même peut permettre d'interroger le personnage et de débattre des questions suivantes : le leadership est-il bon et désirable en soi ? Certains leaders réussissent à atteindre leurs objectifs personnels mais est-ce bon pour l'organisation ? Comment équilibrer le fait d'être stratège pour soi et d'être stratège pour l'entreprise ? Comment concilier les objectifs personnels et le bien commun ou collectif ? Cela permet également de parler des différents registres de rationalité (instrumentale, en valeur, etc.) ;
- Le second jeu de leçons peut permettre de questionner la relation entre Franck Underwood et son bras droit, notamment : le contrat psychologique « loyauté contre carrière » dans la relation manager-subordonnés est-il une mise sous dépendance ? Quel équilibre peut-on trouver entre loyauté et dévouement sans limites ? Comment gagner et préserver la confiance de ses subordonnés ? A t-on besoin d'une « mise à l'épreuve » permanente ?
- Le troisième jeu, concernant la relation aux autres, questionne l'exercice du pouvoir : influencer autrui – comment et jusqu'où ? Voudriez-vous de Franck Underwood comme manager ou allié ? Pourquoi ? Enfin, *House of Cards* peut servir d'illustration aux jeux politiques et à leur violence (moyennent les limites de transposabilité évoquées ci-dessus).

Il n'est pas rare que les personnages de fiction servent d'inspiration pour les enseignants chercheurs en gestion. Citons par exemple Pesqueux (2010) qui analyse Cyrano de Bergerac avec les catégories du leadership ou Debenedetti, Huault et Perret (2016) qui utilisent le

personnage de Charlot pour traiter de la résistance au travail (et en renouveler le regard). Pullen et Rhodes (2012), pour éclairer la capacité de la *media culture* à déconstruire les normes de genre dans les organisations, mobilisent deux personnages de la série animée *Futurama*. Westwood et Johnston (2011) s'appuient quant à eux sur les employés de la série britannique *The Office* pour étudier l'usage de l'humour comme forme de résistance (et en même temps de renforcement) du contrôle organisationnel. Ceci étant dit, si ces études s'inspirent d'un personnage fictif pour penser les phénomènes organisationnels, elles sont davantage critiques et s'appuient sur des parodies. Ainsi, Franck Underwood ne devrait-il pas plutôt être mis en scène de manière parodique ? C'est ainsi que l'on peut lire Fab (2014), auteur d'une interview (parodique) du personnage intitulée « Lessons on How to be a Leader from House of Cards' Frank Underwood ». Une piste pour travailler sur le sujet avec les étudiants serait de leur demander, en sous-groupes, d'imaginer à leur tour les questions posées et réponses pouvant être vraisemblablement apporté par Franck Underwood lors d'une interview (par exemple : Monsieur le Président, votre réussite est une véritable source d'inspiration pour nos lecteurs. Quels conseils leur donneriez-vous pour les aider à devenir eux-aussi un véritable leader à succès ? Comment faire lorsqu'une personne se dresse sur votre route et nuit à vos projets ? Etc.). Un second temps pourrait être consacré à la lecture en grand groupe des questions et réponses apportées (un moment sûrement divertissant). Un troisième temps pourrait alors être consacré à un débat sur la pertinence, la portée et l'utilité des conseils apportés, permettant ainsi un recul critique sur le personnage et le leadership.

## CONCLUSION

Cet essai est une réflexion sur les leçons qui sont prêtées au personnage central de la série *House of Cards*. Le titre de l'essai indique que Franck Underwood est un stratège « hors pair » : nous pensons que c'est le cas – il est exceptionnel dans la série et sans équivalent dans la réalité. S'il ne peut pas être pris littéralement comme modèle, il reste intéressant pour nous en tant qu'enseignants-chercheurs (familier des étudiants, illustratif et touchant par l'humour, l'émotion, l'indignation...) pour débattre de la stratégie (des stratèges), du leadership, de l'influence exercée sur autrui ou des jeux de pouvoir. Son usage invite également à exercer son esprit critique face aux « ventriloques » : l'histoire est séduisante, convaincante, mais elle embarque implicitement des valeurs qui ont un pouvoir normatif et/ou ne servent pas forcément les intérêts des lecteurs malgré ce qui est promis.

**ANNEXE 1 : DÉTAIL DES SOURCES COLLECTÉES**

REFERENCE	QUALITE DE L'AUTEUR	SUPPORT DE PUBLICATION	TYPE DE CONTENU	TITRE
Cadreo (2014)	Site d'emploi pour les cadres	Page d'actualité	Reprise d'un post de blog de Peter Gasca (assumé)	5 leçons de leadership inspirées de House of Cards
Fab (2015)	Blogger	Post de blog (entreprise d'impression de T-shirt)	Fausse interview parodique	Lessons on How to be a Leader from House of Cards' Frank Underwood
Friedman (2015)	Ecrivain	Post de blog (site personnel de l'auteur)	Commentaires généraux sur le personnage et les événements de la série	5 Lessons in Leadership from Frank Underwood
Gabison (2015a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k ; 2016a, b)	Coach ( <i>Storytelling</i> , techniques narratives et techniques scénaristiques)	Article d'un magazine d'économie et management ( <i>Management</i> )	Commentaires à partir d'une scène d'un épisode	Leçon de leadership selon Frank Underwood (#1 to #13)
Gamelearn (2015)	Entreprise de prestation (serious games)	Site web institutionnel de l'entreprise (serious games)	Commentaires à partir de citations emblématiques du personnage (vraisemblable plagiat de Keijer, 2014)	House of Cards, the most-watched leadership course on tv
Gasca (2014)	Entrepreneur, consultant et auteur	Post de blog (pour entrepreneurs)	Commentaires généraux sur le personnage et les événements de la série	The House of Cards Guide to Leadership
Girardin (2015)	Consultant, écrivain et formateur (marketing et communication)	Post de blog (réseau social pour administrations étatsuniennes)	Commentaires à partir de citations emblématiques du personnage	9 Management Lessons From House Of Cards' Frank Underwood
Guicheteau	Journaliste	Article de	Commentaires	Leadership:

(2016).	(fondatrice d'une agence éditoriale et de <i>brand journalism</i> )	magazine numérique spécialisé (chef d'entreprise)	généraux sur le personnage et les événements de la série (cite plusieurs auteurs dont Gabison)	savoir s'entourer comme Frank Underwood
Keijer (2014)	Dirigeant d'un cabinet de consulting (leadership, RH)	Post de blog (blog professionnel de l'auteur)	Commentaires à partir de citations emblématiques du personnage	10 Leadership Traits from House of Cards' Francis Underwood
Merchant (2015)	Non précisé	Article de magazine numérique généraliste	Commentaires à partir de citations emblématiques du personnage (vraisemblable plagiat de Zitron, 2014)	14 Brilliant Leadership Lessons To Learn From Frank Underwood Of House Of Cards
Notis Consulting (2013)	Cabinet de conseil (gestion)	Site web institutionnel de l'entreprise (conseil en gestion)	Commentaires généraux sur le personnage et les événements de la série	Les leçons à tirer de « House of Cards »
Parker (2015)	Blogger (écrivain, livre en préparation)	Post de blog (site créé par l'auteur)	Commentaires généraux sur le personnage et les événements de la série	Strategic Thinking: Think Like Franck Underwood
Phillipson (2015)	Marketing Analyst	Site web institutionnel de l'entreprise (système d'information)	Commentaires à partir de citations emblématiques du personnage	5 leadership lessons from Frank Underwood
Sanghooe (2015)	Business commentator	Article, site web d'un magazine d'économie et management (Fortune.com)	Commentaires généraux sur le personnage et les événements de la série	5 leadership lessons from House of Cards
Zitron (2014)	Consultant (relations publiques)	Article, magazine numérique d'économie et management	Commentaires généraux sur le personnage et les événements de la série	3 Powerful (and Ethical) Leadership Lessons from 'House of Cards'

## REFERENCES

- Allard-Poesi, F. (2003), Coder les données, in Y. Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Caen: EMS, 245-290.
- Bianco, R. (2013), 'House Of Cards' is all aces, Disponible à : <http://www.usatoday.com/story/life/tv/2013/01/31/bianco-review-house-of-cards/1880835/>
- Debenedetti, S., Huault, I. et Perret, V. (2016), Esthétique et politique de la résistance au travail dans *Les Temps modernes, Sociologies Pratiques*, 2016/3 : 33, 37-47.
- Hallinan, B. et Striplas, T. (2016), Recommended for you: The Netflix Prize and the production of algorithmic culture, *New Media and Society*, 18 : 1, 117-137.
- Herreros, G. (2012). *La violence ordinaire dans les organisations: plaidoyer pour des organisations réflexives*. Paris : Editions Erès.
- Lycett, M. (2013), Datafication: Making Sense of (Big) Data in a Complex World, *European Journal of Information Systems*, 22 : 4, 381-386.
- Gracian, B. (1808). *L'homme de cour*, Paris : Leopold Collin.
- Huffington Post (2013), *Netflix Wins Three Emmys, 'House Of Cards' Shut Out Of Major Categories*, Disponible à : [http://www.huffingtonpost.com/2013/09/22/netflix-emmys-house-of-cards-wins\\_n\\_3973794.html](http://www.huffingtonpost.com/2013/09/22/netflix-emmys-house-of-cards-wins_n_3973794.html)
- Huffington Post (2014), *9 Things 'House Of Cards' Took From Shakespeare*, Disponible à : [http://www.huffingtonpost.com/2014/02/21/house-of-cards-shakespeare\\_n\\_4823200.html](http://www.huffingtonpost.com/2014/02/21/house-of-cards-shakespeare_n_4823200.html)
- Machiavelli, N. (1976), *The Prince*, Indianapolis : Bobbs-Merrill.
- Mintzberg, H. (1985), The organization as political arena, *Journal of Management Studies*, 22 : 2, 133-154.
- Pesqueux, Y. (2010). Cyrano de Bergerac: An 'Organizational Reading', in R. Ghesquière et K.J. Ims (dir.), *Heroes and Anti-heroes: European Literature and the Ethics of Leadership*, Antwerp/Apeldoorn: Garant, 105-114.
- Pullen, A. and Rhodes, C. (2012), Parody, subversion and the politics of gender at work: the case of *Futurama's 'Raging Bender'*, *Organization*, 20 : 4, 512-533.
- Sun Tzu, (1971), *The Art of War*, New York : Oxford University Press.
- Von Clausewitz, C. (1873), *On war*, London : N. Trübner & Company.
- Westwood, R. and Johnston, A. (2011). Reclaiming authentic selves: Control, resistive humour and identity work in the office. *Organization*, 19 : 6, 787-808.



## RÉFÉRENCES DES SOURCES COLLECTÉES

- Cadreo (2014), 5 leçons de leadership inspirées de House of Cards (March 28, 2014), <http://www.cadreo.com/actualites/dt-5-lecons-de-leadership-inspirees-de-house-of-cards>
- Fab, L. (2015), Lessons on How to be a Leader from House of Cards' Frank Underwood (June 12, 2015), <http://www.printsome.com/blog/2015/lessons-leader-house-cards-frank-underwood/>
- Friedman, J. (2015), 5 Lessons in Leadership from Frank Underwood (February 16, 2014), <http://jes.se.com/articles/5-lessons-leadership-frank-underwood>
- Gabison, Y. (2015a), Le leadership selon Franck Underwood. Leçon n°1 : Le courage, première qualité d'un leader. *Management*, 226 (janvier), p. 108.
- Gabison, Y. (2015b), Le leadership selon Franck Underwood. Leçon n°2 : Influencer, c'est bien se placer. *Management*, 227 (février), p. 97.
- Gabison, Y. (2015c) Le leadership selon Franck Underwood. Leçon n°3 : Renoncer aujourd'hui pour réussir demain. *Management*, 228 (mars), p. 103.
- Gabison, Y. (2015d) Le leadership selon Franck Underwood. Leçon n°4 : Briller n'est pas durer. *Management*, 229 (avril), p. 111.
- Gabison, Y. (2015e), Le leadership selon Franck Underwood. Leçon n°5 : Les amis font les pires ennemis. *Management*, 230 (mai), p. 97.
- Gabison, Y. (2015f), Le leadership selon Franck Underwood. Leçon n°6 : Un adjoint ne doit pas servir de paillason. *Management*, 231 (juin), p. 111.
- Gabison, Y. (2015g), Le leadership selon Franck Underwood. Leçon n°7 : L'immobilité dans une carrière est fatale. *Management*, 232 (juillet), p. 101.
- Gabison, Y. (2015h), Le leadership selon Franck Underwood. Leçon n°8 : L'intérêt de raconter des histoires. *Management*, 233 (septembre), p. 100.
- Gabison, Y. (2015i), Le leadership selon Franck Underwood. Leçon n°9 : Virer sur-le-champ tous les contestataires. *Management*, 234 (octobre), p. 109.
- Gabison, Y. (2015j), Le leadership selon Franck Underwood. Leçon n°10 : Alternez les claques et les caresses. *Management*, 235 (novembre), p. 99.
- Gabison, Y. (2015k), Le leadership selon Franck Underwood. Leçon n°11 : Visez loin pour marquer les esprits. *Management*, 236 (décembre), p. 110.



- Gabison, Y. (2016a), Le leadership selon Franck Underwood. Leçon n°12 : Pensez en perdant pour sortir en gagnant. *Management*, 237 (janvier), p. 99.
- Gabison, Y. (2016b), Le leadership selon Franck Underwood. Leçon n°13 : Se constituer une garde rapprochée. *Management*, 238 (février), p. 109.
- Gamelearn (2015), House of Cards, the most-watched leadership course on tv (March 16, 2015), <https://game-learn.com/house-of-cards-most-watched-leadership-course-tv/>
- Gasca, P. (2014), The House of Cards Guide to Leadership (March 14, 2014), <http://www.inc.com/peter-gasca/5-leadership-lessons-from-the-house-of-cards.html?cid=sf01002>
- Girardin, L. (2015), 9 Management Lessons From House Of Cards' Franck Underwood (February 20, 2015), <https://www.govloop.com/community/blog/9-management-lessons-house-cards-frank-underwood/>
- Guicheteau, C. (2016), Leadership : savoir s'entourer comme Frank Underwood (June 29, 2016), <http://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/Leadership-savoir-s-entourer-comme-Frank-Underwood-de-House-of-Cards-306558.htm>
- Keijer, P (2014), 10 Leadership Traits from House of Cards' Francis Underwood, (February 13, 2014), <http://paulkeijzer.com/10-leadership-traits-from-house-of-cards-francis-underwood/>
- Merchant, B. (2015), 14 Brilliant Leadership Lessons To Learn From Frank Underwood Of House Of Cards (April 21, 2014), <http://mentalmasala.com/quizzes/bhavin-merchant/lessons-under-the-wood>
- Notis Consulting (2013), Les leçons à tirer de « House of Cards » (September 19, 2013), <http://www.notis-consulting.net/2013/09/politique/les-lecons-a-tirer-de-house-of-cards/>
- Parker, M. (2015), Strategic Thninking: Think Like Franck Underwood (May 7, 2015), <http://www.superthinking.co/think-like-frank-underwood/>
- Phillipson, C. (2015), 5 Leadership Lessons From Franck Underwood (August 17, 2015), <http://www.docurated.com/all-things-productivity/5-leadership-lessons-frank-underwood>
- Sanghooe, S. (2015), 5 leadership lessons from House of Cards (March 5, 2015), <http://fortune.com/2015/03/05/5-leadership-lessons-from-house-of-cards/>
- Zitron, E. (2014), 3 Powerful (and Ethical) Leadership Lessons from 'House of Cards' (March 5, 2014), <http://www.inc.com/ed-zitron/leadership-lessons-house-of-cards.html>

## NOTES

---

<sup>i</sup> Aux Etats Unis comme en Angleterre, le *Whip* est le député ayant pour rôle de s'assurer de la présence et du vote des autres élus de son parti en fonction des consignes données.

<sup>ii</sup> « For those of us climbing to the top of the food chain, there can be no mercy. There is but one rule: hunt or be hunted » (Saison 2, épisode 1).

<sup>iii</sup> Sur le *dress code*, voir par exemple : <http://www.gq.com/story/frank-underwood-suits-house-of-cards-season-four>.

<sup>iv</sup> La promesse des auteurs est généralement de permettre d'agir comme, d'être ou de devenir un « vrai », « authentique », « bon » ou « smart » stratège ou leader. Comme l'exprime Keijer (2014) : « I've collected some of his 10 most notorious statements and what we learn from them. They ... could be used by anybody who's scheming their way to the top. »

<sup>v</sup> Par exemple, Zitron (2014) : « Frank's uncanny ability to manipulate people (something I don't condone) »

<sup>vi</sup> Clin d'œil au titre de l'ouvrage de William H. Whyte, *The Organization Man* (1956).