



HAL
open science

Leadership autocratique et résilience organisationnelle : les leçons de la série Succession face aux crises

Nicolas Remond

► **To cite this version:**

Nicolas Remond. Leadership autocratique et résilience organisationnelle : les leçons de la série Succession face aux crises. Management en Séries - Saison 2, Mar 2024, Reims, France. hal-04519430

HAL Id: hal-04519430

<https://hal.science/hal-04519430v1>

Submitted on 15 Apr 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Management en Séries

Saison 2

Mars 2024

Leadership autocratique et résilience organisationnelle : les leçons de la série *Succession* face aux crises

Nicolas REMOND

Université de Technologie de Troyes

nicolas.remond@utt.fr

Résumé :

Succession est une série télévisée dramatique américaine de 4 saisons et 39 épisodes, créée par Jesse Armstrong et diffusée par HBO de 2018 à 2023. Elle met en scène les dynamiques d'une puissante famille, propriétaire d'un empire médiatique international. Parmi différentes thématiques organisationnelles et managériales évoquées par la série, elle présente la survie de la firme face aux crises successives auxquelles elle est confrontée. Elle met ainsi en lumière sa résilience organisationnelle. Qui reste pourtant un concept complexe et abstrait dans la littérature, et parfois difficilement observable et mesurable. La série permet ainsi d'illustrer et d'étudier le développement de la résilience organisationnelle, au travers notamment du rôle d'un style de leadership autocratique face aux crises. Dans cet article, au travers d'une étude qualitative, nous étudierons donc l'impact du leadership en situation de crise sur la résilience organisationnelle, en mobilisant comme référence et donnée empirique la série HBO *Succession*.

Mots clefs : séries télévisées, leadership, leadership autocratique, résilience organisationnelle, crises, étude qualitative.

Introduction

Succession est une série télévisée dramatique qui explore les dynamiques relationnelles complexes d'une famille, propriétaires d'un empire médiatique international. En mettant l'accent sur les luttes de pouvoir, les rivalités et les jeux stratégiques au sein de Waystar Royco, la firme familiale, la série aborde différentes thématiques organisationnelles et managériales. En présentant la survie inespérée de la firme, face aux crises successives auxquelles elle est confrontée, la série met notamment en lumière sa surprenante résilience organisationnelle. La mobilisation de cette notion de résilience est pourtant encore récente et fragmentée dans la littérature en sciences de gestion (Duchek, 2020 ; Hillmann et Guenther, 2021). Car elle reste avant tout conceptuelle et abstraite, et par conséquent difficile à observer et à mesurer, surtout dans le temps. C'est ce que nous offre donc *Succession*, en nous permettant d'observer un phénomène extrême et son évolution, difficile à observer directement dans la réalité (Hällgren et Buchanan, 2020).

Ainsi, mobiliser la fiction, et en particulier les séries télévisées comme matériau empirique apparaît donc comme une approche novatrice dans les recherches en sciences de gestion (Agogué et Sardais, 2020). Ces récits fictionnels permettent un accès et une immersion dans un vaste panorama de scénarios et d'intrigues, avec des personnages évoluant dans une multitude de réalités (Esquenazi, 2013 ; Hällgren et Buchanan, 2020). Qu'il nous est possible d'étudier et d'analyser pour mettre en lumière des aspects spécifiques du monde organisationnel de notre propre réalité (Sardais et Agogué, 2022). En effet, les séries télévisées de par leurs constructions et caractéristiques proposent un ensemble narratif détaillé d'interactions sociales, de structures organisationnelles et de principes managériaux. Qui sont explicités, visuellement et narrativement, accentués et contextualisés. Ce qui ouvre la voie à de riches explorations empiriques, où ces récits fictionnels et sériels apparaissent comme un moyen propice à l'illustration et à la conceptualisation de phénomènes organisationnels complexes (Holt et Zundel, 2014).

C'est dans cette perspective que cet article s'intéresse aux leçons managériales de la série *Succession*. La série télévisée, grâce à ses qualités de mise en scène et d'écriture, permet d'explorer différentes dynamiques managériales au travers des relations interpersonnelles et enjeux présentés à l'écran, mais présente plus particulièrement un cas de résilience organisationnelle (Hillmann et Guenther, 2021). Plus précisément, en utilisant l'imagination comme métaphore organisationnelle (Allal-Chérif *et al.*, 2021), la série nous permet d'enrichir notre compréhension du développement de la résilience organisationnelle, grâce à une forme

particulière de leadership. Un leadership autocratique (Harms *et al.*, 2018), qui contre-intuitivement, permet au final le développement de la résilience organisationnelle. En effet, il favorise un alignement stratégique, et une prise de décision rapide et efficace face à des événements extrêmes. Au travers d'une étude qualitative et d'une approche inductive, cet article examine donc l'impact de cette forme de leadership en situation de crise sur la résilience organisationnelle, en mobilisant comme référence et donnée empirique la série HBO *Succession*. L'objectif de l'article sera ainsi de répondre à la question de recherche suivante : *Comment un style de leadership autocratique permet-il de développer la résilience organisationnelle face aux crises ?*

Pour répondre à cela, nous commencerons par présenter l'intérêt de la fiction comme matériau empirique, ainsi que la méthodologie de notre recherche (1). Dans un second temps, nous présenterons le contexte de notre cas d'étude, à savoir la série *Succession* (2). Dans un troisième temps, nous présenterons les différents personnages de la série et le rapport à l'intime dans un contexte organisationnel (3). Enfin, dans une dernière partie, nous présenterons les enseignements (contre-intuitifs) de la série sur le lien entre leadership autocratique et résilience organisationnelle (4). Article garanti sans spoilers majeurs.

1. Approche par la fiction : l'intérêt des séries télévisées comme matériau empirique

Dans le champ analytique des sciences de gestion et des organisations, les séries télévisées apparaissent comme un matériau empirique prometteur (Agogué et Sardais, 2020). En effet, mobiliser ce type de fiction comme matériau organisationnel plutôt qu'un cas empirique « standard » offre plusieurs avantages, d'un point de vue théorique, pratique et pédagogique. Tout d'abord, l'expressivité de ce type de données permet d'enrichir la connaissance scientifique en favorisant l'élaboration et l'illustration théoriques (Zundel, Holt et Cornelissen, 2013). Tout en permettant d'accéder et d'explorer d'autre dimension du réel, ainsi que des données et des phénomènes sensibles ou extrêmes (Hällgren et Buchanan, 2020), difficilement accessibles dans notre propre réalité (Sardais et Agogué, 2022). De plus, cela permet de s'interroger sur différentes pratiques managériales (Agogué et Sardais, 2020), dans des contextes spécifiques et à des moments donnés. Enfin, la fiction et particulièrement les séries peuvent avoir un apport pédagogique non négligeable en permettant aisément de constituer des cas pratiques didactiques. Enseignables en classe, en révélant différentes problématiques managériales (Holt et Zundel, 2014). Avec la possibilité de s'appuyer sur différents extraits vidéo (Agogué et Sardais, 2020).

Dans cet article, nous mobilisons la série comme matériau empirique, et plus particulièrement le cas organisationnel qui est dépeint au travers de la firme Waystar Royco. Nous conduisons ici une étude de cas qualitative, où nous analysons les données de façon inductive, dans une approche longitudinale, au fil des épisodes et de l'évolution du contexte organisationnel (Langley, 1999). Ainsi, comme données, nous mobilisons l'ensemble des épisodes de la série qui apparaissent au croisement des données primaires et secondaires (Zundel, Holt et Cornelissen, 2013), que nous avons visionné plusieurs fois, avec une prise de notes. Le total des 38 heures environ de contenus vidéo de l'ensemble du show et d'autres données annexes (scripts, interviews, articles sur la série...) permettent une immersion en profondeur dans le contexte organisationnel et environnemental de la firme dépeinte dans la série (Holt et Zundel, 2014), de façon quasi ethnographique (Jarzabkowski, Bednarek et Lê, 2014). Dans cette approche, par le biais de ce cas et de ces données, nous allons analyser comment le leadership exercé par un personnage en particulier au sein de la firme lui permet de résister face aux crises successives auxquels elle est confrontée en développant sa résilience organisationnelle.

2. Présentation du cas : la série *Succession* entre drame familial Shakespearien et humour noir sur certaines dérives organisationnelles

Succession est une série télévisée dramatique américaine créée par Jesse Armstrong et diffusée par HBO. Au cours de ses 4 saisons et 39 épisodes (d'une heure en moyenne), le show, diffusé de 2018 à 2023, explore les dynamiques d'une puissante famille, pour le moins dysfonctionnelle, la famille Roy, propriétaire de la multinationale Waystar Royco, un conglomérat de médias et de divertissement. L'intrigue de la série va principalement porter sur les luttes de pouvoir pour le contrôle de la compagnie, à la suite des problèmes de santé du patriarche Logan Roy, l'impitoyable CEO et fondateur. La question de la succession va en effet déclencher une féroce lutte entre les différents héritiers cherchant à affirmer leur légitimité pour prendre les rênes de l'entreprise.

La série, multirécompensée (avec notamment un ensemble d'une dizaine d'Emmy Awards et Golden Globes) et jouissant d'un succès critique majeure, se démarque du paysage télévisuel sur plusieurs points. On retrouve tout d'abord le spectre de la « matrice » HBO, à savoir des séries dramatiques mature, riche et profonde, aux ambitions narratives et artistiques indéniables. De plus, *Succession* va principalement se démarquer par sa qualité d'écriture, son acting, sa réalisation, sa mise en scène et sa bande originale. La narration de la série met en

lumière plusieurs thématiques managériales, ainsi que certaines réalités (et dérives) du monde organisationnel, entre fulgurance stratégique et management toxique, riches en enseignements. Avec un style très « théâtral », dans le sens où la majorité de la série est constituée de dialogues dynamiques (et très peu d'action), dans des espaces définis. Une part importante de la compréhension de la dynamique des relations interpersonnelles et de l'intrigue repose sur la communication verbale et non verbale des acteurs.

Le contexte de la série évoque différentes problématiques managériales contemporaines comme les dynamiques écosystémiques, les alliances stratégiques, ainsi que les enjeux de plateformes et de numérisation des organisations. Tout en étant profondément ancré dans les enjeux politiques et sociaux actuels, tels que les questionnements démocratiques, les dilemmes éthiques, la gestion des ressources humaines, la responsabilité sociétale des entreprises. En ce sens, le réalisme de la série transparait au travers de son inspiration principale, la sulfureuse famille Murdoch, à la tête d'un conglomérat médiatique international (détenteur de chaînes de télévision dans plusieurs pays comme Fox News, ou de journaux comme The Times, jusqu'à des studios de cinéma). À ce titre la série s'inspire librement de Rupert Murdoch pour construire son Logan Roy (la série devait d'ailleurs initialement être plus qu'une inspiration, avant de prendre un tournant plus fictionnel). Tout en reprenant ce contexte familial, de lutte de pouvoir, et de positionnement idéologique et politique plutôt controversé (notamment conservateur, voire populiste et réactionnaire, et climato-septique...).

3. Une plongée dans l'intime : des personnages complexes et nuancés aux traits managériaux marqués

La série confronte les téléspectateurs à des personnages pour le moins ambigus, aux intérêts personnels égoïstes, voire condamnables. Si la moralité et la décence des protagonistes et de l'ensemble du milieu présentés sont si évanescentes, il en est de même pour la frontière entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. En effet, dans la série, l'interdépendance entre travail et vie privée, amène les personnages à développer les mêmes comportements dans les deux sphères. La plongée dans l'intimité des personnages (de leur background et éducation, à leur situation émotionnelle) permet de mettre en lumière leurs biais et failles, pour comprendre leurs agissements et pratiques managériales (Holt et Zundel, 2014).

Succession met en scène différents personnages complexes. Au cœur de l'intrigue, on retrouve Logan Roy (interprété par Brian Cox), chef de famille, CEO et fondateur de l'empire médiatique, il incarne un style de management paternaliste et autoritaire. Il résulte de son

autoritarisme, un management très centralisé et hiérarchique. Il est toutefois parfaitement pragmatique dans sa gestion de l'entreprise et des crises auxquels elle est confrontée. Son pragmatisme se reflète également dans sa lucidité quant aux choix de son éventuel successeur. Ses enfants incarnent différents aspects du monde de l'entreprise. Kendall Roy (interprété par Jeremy Strong) aspire à être un leader efficace. Son ambition et sa perpétuelle quête de légitimité l'amènent à mettre en place différentes stratégies. Mais il se retrouve vite dépassé tant sur le plan professionnel, qu'émotionnel. Roman Roy (interprété par Kieran Cuklin), l'impulsif et outrancier benjamin de la fratrie, est sous-qualifié pour les rôles et missions qui lui sont confiés. Siobhan Roy dite « Shiv » (interprétée par Sarah Snook) tout d'abord indépendante vis-à-vis de sa famille en évoluant dans le milieu politique, elle va par la suite s'impliquer progressivement dans les affaires familiales, en constituant un contrepoids idéologique, néanmoins intéressé. En marge de cette lutte de pouvoir, nous retrouvons Connor Roy (interprété par Alan Ruck), fils aîné excentrique, issu d'un premier mariage, il est extérieur aux affaires familiales. Il nourrit toutefois des ambitions politiques.

Enfin, comme autres personnages majeurs, il est possible d'évoquer Tom Wambsgans (interprété par Matthew Macfadyen), fiancé puis époux de Shiv, qui incarne un cadre ambitieux, en quête d'ascension sociale, il va rapidement être confronté à d'épineux dilemmes éthiques. Ainsi que Greg Hirsch (interprété par Nicholas Braun), jeune cousin éloigné des Roy, innocent et candide au début du show, il va progressivement découvrir les codes qui régissent les dynamiques de son entourage, et se les approprier par mimétisme pour évoluer au sein de la hiérarchie.

4. Les leçons de *Succession* sur la résilience organisationnelle : le leadership autocratique face aux crises

Dans un monde mondialisé, de plus en plus complexe et fluctuant, les organisations sont inévitablement confrontées à différentes formes d'adversité qui menacent leur survie (Williams *et al.*, 2017 ; Duchek, 2020). C'est le cas de Waystar, multinationale présente sur différents marchés, qui est confrontée à une série de crises successives. Des crises qui menacent directement sa pérennité, avec des crises : de gouvernance (succession, changement de direction et fusion acquisition) ; financières (endettement, fluctuation boursière et la défiance du conseil d'administration) ; de réputation (scandales médiatiques, poursuites juridiques et déboires familiaux) ; sociales (mouvements sociaux, décès et suicide de salariés) ; et politiques

(enquête gouvernementale, agenda politique et implication dans les élections présidentielles américaines).

Face à de telles situations, la résilience organisationnelle apparaît dans la littérature comme la capacité permettant aux organisations de se préparer et de survivre à une crise, voire d'en tirer profit (Hillmann et Guenther, 2021). Néanmoins, la résilience reste une notion récente dans les recherches en sciences de gestion et difficile à définir (Duchek, 2020 ; Hillmann et Guenther, 2021). En effet, il n'y a pas vraiment de consensus sur ce qu'est véritablement la résilience et peu de chose est connu sur la manière dont elle se développe (Duchek, 2020). Ce qui peut soulever des difficultés en termes de clarté et de compréhension, mais également sur la manière de la mesurer, malgré récemment d'importants efforts de clarification (Duchek, 2020 ; Hillmann et Guenther, 2021).

La série arrive pourtant parfaitement à mettre en lumière la résilience organisationnelle de la firme familiale en situation de crise, et son évolution dans le temps (Southwick *et al.*, 2017). Notamment au travers du leadership du dirigeant et fondateur Logan Roy, qui apparaît comme une condition nécessaire à la survie de l'organisation (Teo, Lee et Lim, 2017). De plus, au travers de sa vision cynique et martiale du monde et du management, certains enseignements qui apparaissent à l'écran peuvent sembler parfois éloignés de ce qui peut être préconisé par la littérature (surtout aujourd'hui). Car après tout, selon Logan Roy « *la vie n'est pas faite de preux chevaliers. Elle est faite de chiffres. De combats dans la boue, pour un couteau* »¹.

Tout comme la résilience (bien que moins récent), dans la littérature managériale, le leadership peut être difficile à définir, amenant à différentes conceptualisations (Yukl, 1989), et à la mise en place de différentes approches pour l'étudier (Kets De Vries, 1994 ; Harding *et al.*, 2011), comme au travers des séries télévisées (Allal-Chérif *et al.*, 2021). De façon consensuelle, le leadership apparaît dans la littérature comme un processus ou une stratégie d'influence sociale, par lesquels un individu influence et guide les activités et le comportement d'un groupe vers la réalisation d'objectifs communs (Mumford *et al.*, 2007).

Le leadership présenté dans la série apparaît à l'opposé d'un leadership distribué, qui au travers d'un leadership partagé entre plusieurs acteurs, favorise la cohésion et leur interdépendance, permettant d'améliorer la performance globale de l'organisation (Carson, Tesluk et Marrone, 2007) et développer sa résilience organisationnelle (Southwick *et al.*, 2017 ; Gichuhi, 2021). En effet, au sein de Waystar, avec une forte centralisation du pouvoir et de

¹ VO : "Life's not knights on horseback. It's a number on a piece of paper. It's a fight for a knife in the mud" (Logan Roy, S3E8).

l'autorité, Logan Roy incarne avant tout un leadership autocratique (Harms *et al.*, 2018). Ce leadership va pourtant permettre une prise de décision rapide et une coordination unifiée dans les réponses de l'organisation en situation de crise. Ce qui, lorsque nécessaire, lui permet de faire des choix cruciaux et décisifs, mais impopulaires sans nécessiter d'approbation générale et de s'affranchir de certaines règles (morales, voire juridiques). Car selon lui « *les règles sont pour les personnes qui aiment les règles* »². Les mesures extrêmes apparaissent donc ici comme nécessaires et acceptables pour la survie de l'organisation (Buchanan et Hällgren, 2019). Lors d'un scandale médiatique et juridique, et de l'enquête gouvernementale qui en suivra, il ira par exemple jusqu'à désigner un proche comme bouc émissaire, l'exposant à une lourde peine de prison. Un « *sacrifice de sang* »³, nécessaire pour préserver l'entreprise et sa réputation.

Bien qu'en contrepartie, ce style de leadership puisse amener à des dérives et à des décisions impulsives. Tout comme contribuer aux conflits internes, en favorisant les tensions et les rivalités familiales. Cela conduit également à une dépendance à un leader unique, ce qui est non viable à long terme (fragilité qui s'oppose donc à la résilience). De plus, ce style de leadership, plutôt déséquilibré (et promouvant les comportements autoritaires et violents) peut être renforcé par les événements extrêmes rencontrés (Hällgren, Rouleau et De Rond, 2018). Il ne peut donc que perdurer et s'accroître au fil des crises rencontrées.

Toutefois, bien qu'autocratique, le leadership de Logan Roy, tel que présenté dans la série, peut aussi être considéré au final comme un leadership résilient. Dans sa capacité à répondre rapidement et efficacement aux crises. En effet, en permettant à l'organisation de faire face aux événements extrêmes et aux incertitudes, il va jusqu'à susciter l'adhésion des différentes parties prenantes. En incarnant ainsi une certaine forme d'ordre, qui apparaît préférable au chaos (Harms *et al.*, 2018). Ce style de leadership permet donc de développer une capacité d'adaptation face à un environnement instable (Southwick *et al.*, 2017 ; Allal-Chérif *et al.*, 2021). Tout comme il permet de favoriser un alignement stratégique, au travers de la coordination des actions et des décisions selon une vision globale. La vision d'un leader fort qui repose notamment sur son expérience, son instinct et son intuition. Par exemple, lors de la négociation du rachat de l'entreprise, Logan Roy déclarera : que « *le moment est optimal, selon moi, pour conclure un accord* » et que « *le temps presse* », parce que « *je le sens dans mes tripes* », et qu'au final « *c'est tout ce qui me reste* » et que donc « *c'est bien le meilleur* ».

² VO : « *The rules are for the people who like rules* » (Logan Roy, S1E1).

³ VO : « *Blood sacrifice* » (Logan Roy, S2E10).

moment »⁴. À ce titre, avec son leadership, entre charisme et paternalisme, instinct et intuition stratégique frôlant le mysticisme (Kets De Vries, 1994), il se rapproche des grandes figures managériales du 20e siècle, bien que désormais plutôt archaïque (Allal-Chérif *et al.*, 2021). Ce qui est cohérent également avec son style de management brutal et autoritaire, et promouvant un environnement compétitif. Mais au final contre toute attente, ce leadership s'avère plutôt résilient face aux situations extrêmes rencontrées et contribue à développer la résilience organisationnelle de la firme, et à l'appliquer opérationnellement et stratégiquement dans les turbulences rencontrées (Suryaningtyas *et al.*, 2019). Permettant à l'empire médiatique de perdurer et par la même occasion de faire fructifier les intérêts du clan familial.

Conclusion

Au final, nous pouvons dire, que même si les exemples de déviations et de management toxique ne manquent pas au sein de Waystar (harcèlement, licenciement abusif...), *Succession*, met en avant aussi une certaine forme de résilience organisationnelle (bien que risqué, de par la dépendance au leader et les conflits internes générés). Reposant sur le leadership autocratique de son dirigeant, cela permet à la firme de survivre et de faire face à la succession de crises qu'elle rencontre. Grâce à un alignement stratégique, et en prenant rapidement et efficacement des décisions difficiles, mais nécessaires, quitte à aller à l'encontre des intérêts de chacun. Cela se retrouve également dans l'intimité des personnages, où certaines décisions prises en situation de crise vont à l'encontre de leurs aspirations professionnelles et personnelles.

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*, N° 139, n° 1, p. 58-67.

Allal-Chérif O., Guijarro-García M., Ballester-Miquel J.C., Carrilero-Castillo A. (2021). « Being an ethical leader during the apocalypse: Lessons from the walking dead to face the COVID-19 crisis », *Journal of Business Research*, 133, p. 354-364.

Buchanan D.A., Hällgren M. (2019). « Surviving a zombie apocalypse: Leadership configurations in extreme contexts », *Management Learning*, 50, n° 2, p. 152-170.

⁴ VO : "Well, no, it needs to be now (...) Because I feel it in my bones (...) Yeah well, end of the day that's all I've f***** got" (Logan Roy, S3E9).

- Carson J.B., Tesluk P.E., Marrone J.A. (2007). « Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance », *The Academy of Management Journal*, 50, n° 5, p. 1217-1234.
- Duchek S. (2020). « Organizational resilience: a capability-based conceptualization », *Business Research*, 13, n° 1, p. 215-246.
- Esquenazi J.-P. (2013). « Pouvoir des séries télévisées », *Communication. Information médias théories pratiques*, 32, n° 1.
- Gichuhi J.M. (2021). « Shared Leadership and Organizational Resilience: A Systematic Literature Review. », *International Journal of Organizational Leadership*, 10, n° SI, p. 67-89.
- Hällgren M., Buchanan D.A. (2020). « The Dark Side of Group Behavior: Zombie Apocalypse Lessons », *Academy of Management Perspectives*, 34, n° 4, p. 434-457.
- Hällgren M., Rouleau L., De Rond M. (2018). « A Matter of Life or Death: How Extreme Context Research Matters for Management and Organization Studies », *Academy of Management Annals*, 12, n° 1, p. 111-153.
- Harding N., Lee H., Ford J., Learmonth M. (2011). « Leadership and charisma: A desire that cannot speak its name? », *Human Relations*, 64, n° 7, p. 927-949.
- Harms P.D., Wood D., Landay K., Lester P.B., Vogelgesang Lester G. (2018). « Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future », *The Leadership Quarterly*, 29, n° 1, p. 105-122.
- Hillmann J., Guenther E. (2021). « Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? », *International Journal of Management Reviews*, 23, n° 1, p. 7-44.
- Holt R., Zundel M. (2014). « Understanding Management, Trade, and Society Through Fiction: Lessons from The Wire », *Academy of Management Review*, 39, n° 4, p. 576-585.
- Jarzabkowski P., Bednarek R., Lê J.K. (2014). « Producing persuasive findings: Demystifying ethnographic textwork in strategy and organization research », *Strategic Organization*, 12, n° 4, p. 274-287.
- Kets De Vries M.F.R. (1994). « The leadership mystique », *Academy of Management Perspectives*, 8, n° 3, p. 73-89.
- Langley A. (1999). « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management review*, 24, n° 4, p. 691-710.
- Mumford M.D., Friedrich T.L., Caughron J.J., Byrne C.L. (2007). « Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? », *The Leadership Quarterly*, 18, n° 6, p. 515-543.
- Sardais C., Agogué M. (2022). « La fin du charisme, la chute du personnage de Daenerys dans la série Game of Thrones » JULLIOT C., LENGLET M., ROUQUET A. (dirs.), *Revue Française de Gestion*, 48, n° 303, p. 125-142.

Southwick F.S., Martini B.L., Charney D.S., Southwick S.M. (2017). « Leadership and Resilience », dans MARQUES J., DHIMAN S. (dirs.), *Leadership Today*, Springer International Publishing, Cham (Springer Texts in Business and Economics), p. 315-333.

Suryaningtyas D., Sudiro A., Eka T.A., Dodi I.W. (2019). « Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture », *Academy of Strategic Management Journal*, 18, n° 2, p. 1-7.

Teo W.L., Lee M., Lim W. (2017). « The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25, n° 3, p. 136-147.

Williams T.A., Gruber D.A., Sutcliffe K.M., Shepherd D.A., Zhao E.Y. (2017). « Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams », *Academy of Management Annals*, 11, n° 2, p. 733-769.

Yukl G. (1989). « Managerial Leadership: A Review of Theory and Research », *Journal of Management*, 15, n° 2, p. 251-289.

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, n° 1, p. 102-120.