

## Le management vu à travers la série «Game of Thrones»

Compte-rendu séance du 24 septembre 2019

### Intervention de Marine Agogué, Professeure de management à HEC Montréal

La saison sept des séminaires innover en management a été lancée cette année avec l'intervention de Marine Agogué, Professeure de management à HEC Montréal et coauteure (avec Cyrille Sardais) du livre «petit traité de management pour les habitants d'essos de westeros et d'ailleurs», Editions EMS. Le premier séminaire de l'année tire donc des leçons de management des personnages de la série Game of Thrones.

L'organisation de l'action collective est le dénominateur commun des travaux en management. Or enseigner le management à de jeunes individus peut se révéler difficile du fait de leur manque d'expérience. À l'aune du succès de la série, l'idée d'analyser les personnages de la série Game of Thrones est nourrie par une volonté de mieux enseigner les concepts du management auprès d'un public novice. L'angle pris par les auteurs du livre permet de mieux transmettre les concepts du management à des étudiants n'ayant pas forcément découvert l'entreprise, devenant ainsi un instrument d'enseignement permettant de mieux faire comprendre les facettes clés du management.

En analysant les scripts des huit saisons de la série, Marine Agogué nous propose une plongée dans le royaume de Westeros pour tirer des leçons basées sur une fiction. L'angle pris par les auteurs à néanmoins l'objectif de véhiculer un nouveau regard pour questionner les pratiques établis dans le réel des entreprises.

Les nombreux personnages de la série ne pouvant être tous traités, les choix se sont portés autour de trois individus ayant développé des styles de management radicalement différents. La série montre assez remarquablement au fil des saisons l'occasion de voir s'opposer trois incarnations singulières de ce qu'est diriger un collectif par Daenerys Targaryen, Tyrion Lannister et Jon Snow. Or quelle est la légitimité de ces personnages pour diriger ?



### La légitimité charismatique incarnée par Daenerys Targaryen

Tout au long de la série, les nombreux miracles qui se produisent autour du personnage de Daenerys sont plutôt impactant envers les autres personnages. Sans les préciser pour éviter toute divulgation, ces miracles établissent une certaine autorité du personnage. Ces révélations donnent ainsi à voir une réelle évolution du personnage au fil des saisons. En reprenant les travaux de Max Weber qui énonce que le charisme se nourrit de miracles, les actions caractérisées par des « forces ou caractères surnaturels ou surhumains, inaccessibles au commun des mortels » sont des éléments qui contribuent à la légitimité du personnage.

Dans la série, les personnages secondaires doivent avoir le sentiment qu'un leader soit capable de miracles et il faut que ce soit reconnu comme tel par d'autres personnages. Daenerys est justement vue par ses conseillers comme charismatique en raison des nombreux miracles qu'elle a accomplis. Elle a réussi au fil des épisodes à créer sa légitimité sur plusieurs faits marquants. Un aspect important réside donc la manière dont le personnage fait preuve de charisme dans l'œil de celui ou celle qui regarde. Cet aspect est d'autant plus marqué lorsque Daenerys est dépourvue de son statut, elle réussit à retrouver sa légitimité via de nouveaux miracles.

### **Tyrion Lannister incarnant la légitimité technique**

Ce personnage a démontré un certain nombre de talents au cours des saisons. La manière dont il conçoit l'art de la guerre, les stratégies finement pensées et sa rhétorique développée face à de nombreux personnages caractérise l'érudition de Tyrion. Cette légitimité construite tant sur le front et dans les hautes sphères du Donjon rouge de la série lui permet d'être en position de pouvoir de gouverner.

Cela renvoie par ailleurs chez Weber au rationnel légal. Cette facette repose sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives par un individu. Les membres d'un groupement n'obéissent pas à la personne donnant les directives, mais à des règlements impersonnels.

Dans le cas rationnel de Tyrion, le personnage est nommé selon ses « qualifications » à gouverner révélées par l'examen de ses connaissances. Il l'a notamment prouvé lors d'un extrait de la série lorsqu'il explicite un raisonnement à voix haute face à une assemblée de personnages prêts à se battre. Il démontre ainsi un raisonnement stratégique lors de cette épreuve et crée sa légitimité. Il est d'ailleurs nommé main droite du roi (bras droit du roi), où l'armée et tout autre individu du palais sont tenus de lui obéir, mais dans les limites rationnellement délimitées par ces mêmes individus.

### **L'élue Jon Snow véhiculant la légitimité organique**

Le troisième personnage clé de la série permettant de tirer des leçons de management est John Snow. Tout au long de la saison, Jon Snow a connu un développement remarquable qui l'a amené à développer une légitimité organique. Il a montré des traits de caractère, de l'influence et des motivations pour son peuple, des valeurs du collectif dans sa propre façon de diriger la garde de nuit et la maison entière de la famille Stark.

Max Weber caractérise cette figure comme la légitimité organique. Elle se cultive dans un management collectif et se base sur les valeurs d'un groupe. Une cooptation par les membres du groupe donne une autorité collective et non pas hiérarchique. Le manager organique, se doit de plus, de respecter la tradition du collectif. S'il s'en écarte, le collectif va lui en faire payer et c'est d'ailleurs ce qui arrive à Jon Snow quand il est tué par ses compagnons de la garde de nuit,

car il s'écarte de la tradition. Ce type de leader est quelqu'un qui se met volontiers en danger et les gens voteront pour lui parce qu'il a vécu de nombreuses expériences tout en éprouvant un profond respect du collectif.

### **Trois légitimités pour trois formes de management**

L'illustration des travaux de Max Weber par l'analogie avec les personnages de la série Game of Thrones permet de retracer trois fondements de légitimité du manager. En mettant en perspective ces trois formes de légitimité aux principes clés du management proposé par Fayol à savoir : planifier, organiser, diriger et contrôler. Marine Aguogé nous propose de revoir la manière d'enseigner la légitimité d'un manager qui s'est pendant longtemps arrêté au regard d'une seule forme à savoir la légitimité technique.

**Cercle de l'Innovation**  
Fondation Paris-Dauphine  
Université Paris-Dauphine  
[www.cercleinnovation.fondation-dauphine.fr](http://www.cercleinnovation.fondation-dauphine.fr)  
[www.fondation-dauphine.fr](http://www.fondation-dauphine.fr)  
@cercle\_innov 