

Introduction

« *Je vous l'assure, siéger sur le trône est un millier de fois plus difficile que de le conquérir¹.* »

Robert Baratheon, roi des Sept Couronnes

Dans des contrées bien éloignées des nôtres, au cœur d'une épopée livresque imaginée par le romancier George R. R. Martin dans sa demeure de Santa Fe, une petite fille naît un soir de tempête. Une tempête comme le pays de Westeros en a rarement connu. Cette petite fille, héritière déchue, n'a plus rien que ce nom transmis par son père, le roi du pays, qui vient de mourir, assassiné par ses ennemis. Quelques années plus tard, aux frontières de son pays natal, la petite fille est devenue une femme en tout point extraordinaire, réunissant derrière elle une armée de fidèles venus de toute part pour suivre celle dont le nom s'allonge de nombreux qualificatifs. Pendant ce temps, au centre de Westeros, un deuxième personnage émerge, garant de la bonne tenue du royaume, organisant grandes batailles et financement de mariages, incarnant les fonctions qui lui sont octroyées comme conseiller principal du roi, habilité à prendre des décisions au nom de ce dernier. Alors que la renommée de l'une se forge et que l'autre endosse diverses fonctions, dans les grandes plaines du Nord, émerge une troisième figure emblématique rassemblant nombre de partisans. Lui, bâtard de son état, ne porte pas le nom d'une illustre maison. Pourtant, ses actions lui valent d'être élu par ses pairs, puis quelque temps plus tard, d'être choisi comme roi, par un autre groupe de partisans.

Daenerys Targaryen.

Tyrion Lannister.

Jon Snow.

La série *Game of Thrones*, à ce jour mise en images au cours de sept saisons par la chaîne HBO, pourrait se lire comme une vaste fresque politique où s'affrontent, dans des élans de conquête, différents prétendants au Trône de fer. On pourrait ainsi y voir une illustration des diverses stratégies permettant de gagner des batailles, et éventuellement la guerre. Après tout, la trame narrative est imaginée par un féru d'échecs et recèle des ruses et autres stratagèmes permettant d'avancer des pions, de saisir des châteaux, de bernier son ennemi. Mais, comme

le dit dès les premières scènes Robert Baratheon, alors roi des Sept Couronnes, exercer le pouvoir est mille fois plus difficile que de le conquérir. Et nos trois protagonistes ne sont pas (que) des conquérants. Ils sont aussi là pour gouverner. Tyrion veut assurer la prospérité de Westeros. Jon tient à garantir la pérennité de la mission de la Garde de Nuit, à savoir la survie des êtres humains. Et même Daenerys, qui entame initialement une démarche de conquête, le concède : « *Je ne laisserai pas ceux que j'ai libérés redevenir des esclaves. Je ne prendrai pas la route pour Westeros – je ferai ce que font les reines : je gouvernerai²* ».

Daenerys Targaryen.

Tyrion Lannister.

Jon Snow.

Trois personnages remarquables aux styles si radicalement différents que leurs actions, au fil des saisons, sont l'occasion de voir s'opposer trois incarnations singulières de ce qu'est diriger un collectif, et d'apporter trois réponses bien distinctes mais complémentaires à la question : pourquoi choisit-on librement d'obéir?

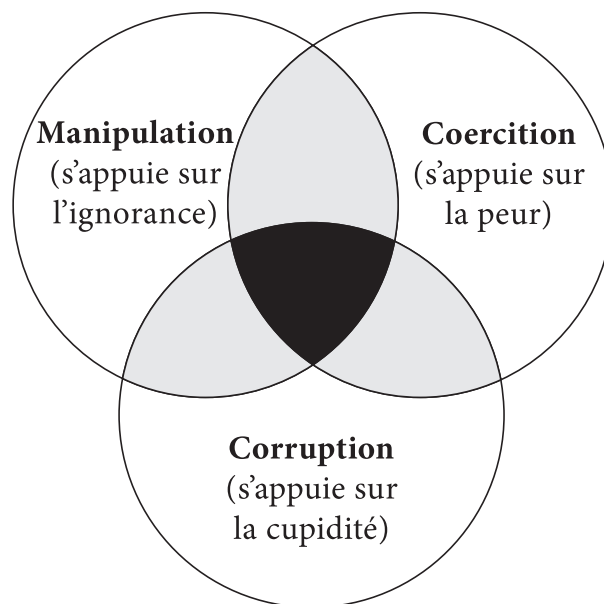
Cette question, Max Weber, considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie, a tenté d'y répondre il y a déjà un siècle. Mais pourquoi donc les humains acceptent-ils d'obéir? Des considérations matérielles peuvent l'expliquer : obtenir un salaire, une récompense; éviter une punition; se soumettre à la force ou la menace. Cependant, et même les pouvoirs les plus brutaux l'ont compris, cela ne suffit pas, expliquait Max Weber. Du moins, pas dans la durée. Peut-être parce que le problème de la contrainte, ou de la rémunération, c'est que l'obéissance risque de disparaître dès que ces dernières s'affaiblissent. Et qu'une obéissance qui ne se fonde que sur la peur ou l'intérêt risque de déboucher sur un engagement minimal de celui qui obéit. Il en est tout autrement d'une obéissance librement consentie. Sauf que, pour l'obtenir, encore faut-il que la personne qui obéit croit en la légitimité de celui à qui elle obéit.

Voilà ce qu'a sans doute omis l'autre grand personnage de la série *Game of Thrones*. Car Daenerys, Tyrion et Jon ne sont pas les seuls à incarner une position de direction au travers des saisons de la série : il en est un quatrième, incontournable – et que les scénaristes ont eu la gentillesse de ne pas prématurément décapiter ou faire embrocher par une flèche – sur lequel on ne peut faire l'impasse : Cersei Lannister. Après tout, après sept saisons, c'est bien elle, Cersei Lannister, Première de son Nom, qui siège sur le Trône de fer comme reine de Westeros. Mais

voilà, à la différence de Daenerys, Tyrion et Jon, Cersei n'est pas suivie par un collectif qui décide de son plein gré d'endosser ses ordres. Pour elle, gouverner n'est pas une question d'être légitime, et elle l'explique clairement à différentes reprises : « *Tu veux être la Main du roi? Tu veux gouverner? C'est ça, gouverner : être allongé sur un lit de mauvaises herbes, les arracher par la racine, l'une après l'autre, avant qu'elles ne t'étranglent!*³ »; « *La seule façon de s'assurer de la loyauté de tes gens, c'est qu'ils aient plus peur de toi que de l'ennemi*⁴ »; « *Je choisis la violence*⁵ ». Mais la violence n'est pas le seul élément sur lequel Cersei s'appuie. Ainsi, dans la digne lignée des enseignements de son père, elle utilise pour arriver à ses fins des moyens que l'éthique de notre société contemporaine rend condamnable : outre la violence, elle mobilise à de nombreuses reprises la manipulation ou encore la corruption.

Il est certain que l'analyse des actions de Cersei Lannister serait riche en enseignements; pour autant, ce qui fait la force d'un dirigeant, c'est bien la libre volonté des gens qui décident de le suivre. Et à ce titre, les choix délibérés de Cersei dans sa position de dirigeante l'éloignent considérablement d'un exercice légitime du pouvoir; mais ils nous permettent aussi de positionner plus clairement ce qui fait de Daenerys, de Tyrion et de Jon des cas passionnants sur lesquels se pencher. D'un côté donc, Cersei, et l'exercice du pouvoir fondé sur l'absence de légitimité, à grand renfort de coercition, de manipulation et de corruption. De l'autre, Daenerys, Tyrion et Jon qui chacun s'appuie sur une – et une seule – des formes de légitimité.

Figure 1
Les sources de l'obéissance non librement consentie



Qu'est-ce qui fait donc qu'une personne accepte librement et volontairement de se soumettre à la volonté de quelqu'un d'autre et de lui obéir? Pour le sociologue Max Weber, il n'existe pas une, dix ou cent réponses, mais trois.

Une de ces réponses : le charisme – à savoir la qualité extraordinaire d'un personnage qui est doué de « *forces ou de caractères surnaturels ou surhumains, inaccessibles au commun des mortels*⁶ ». Dans ce premier cas, « *on obéit au chef en tant que tel, chef qualifié charismatiquement en vertu de la confiance personnelle en sa révélation, son héroïsme ou sa valeur exemplaire*⁷ ». C'est le caractère charismatique. Une autre possibilité : la raison. Dans ce second cas, « *on obéit à l'ordre impersonnel, objectif, légalement arrêté, et aux supérieurs qu'il désigne en vertu de la légalité formelle de ses règlements et dans leur étendue*⁸ ». C'est le caractère rationnel-légal. Dernière réponse : la tradition. Dans ce dernier cas, « *on obéit à la personne du détenteur du pouvoir désigné par la tradition et assujetti (dans ses attributions) à celle-ci, en vertu du respect qui lui est dû dans l'étendue de la coutume*⁹ ». C'est le caractère traditionnel.

Figure 2
Les sources de l'obéissance librement consentie

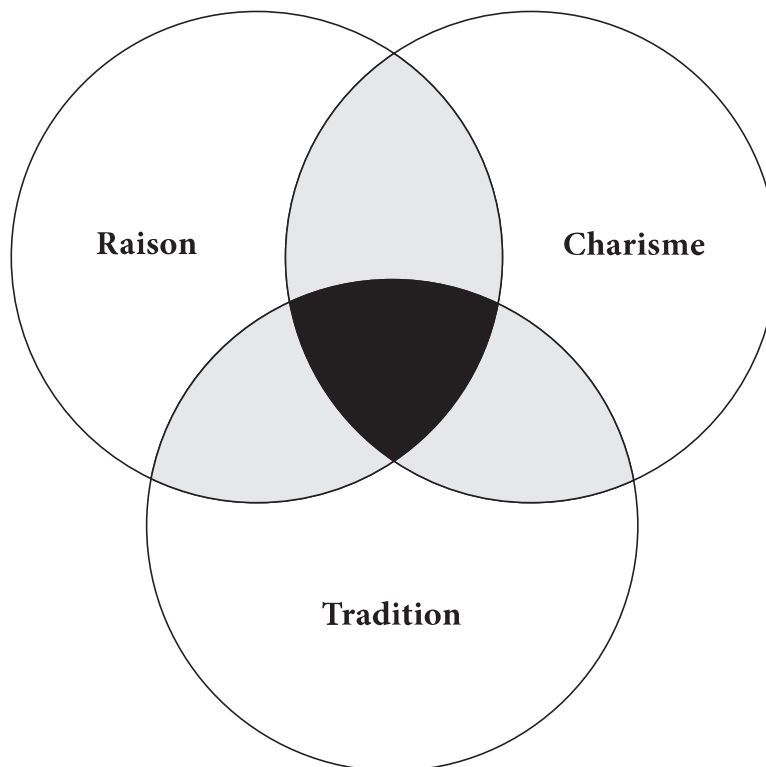


Tableau 1
La typologie de Max Weber¹⁰

La validité de la légitimité peut revêtir...	
...un caractère charismatique	« repose sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne. »
...un caractère rationnel	« repose sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui [...] exercent la domination par ces moyens. »
...un caractère traditionnel	« repose sur la croyance quotidienne en la sainteté des traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui exercent l'autorité par ces moyens. »

Le lecteur qui connaît bien la série l'aura compris : chacun des trois personnages que nous avons choisis incarne parfaitement l'une des trois sources de légitimité de Max Weber. Daenerys incarne la légitimité charismatique. Difficile en effet de manquer ses extraordinaires accomplissements : elle est la Mère des dragons, disparus depuis des siècles. Elle est la Briseuse de chaînes, libératrice des esclaves de la Baie des Serfs. Tyrion, lui, incarne la légitimité rationnelle-légale : il agit en tant que « Main » du roi Joffrey puis, plus tard, comme « Main » de Daenerys, à la fois conseiller qui incarne la technocratie et sorte de premier ministre à la tête de la hiérarchie officielle. Et lorsque les gens obéissent à Tyrion, ce n'est jamais à lui en tant que personne, mais bien à sa fonction qu'ils obéissent. Quant à Jon Snow, il incarne la tradition, ne serait-ce que par sa présence dans la Garde de Nuit, une organisation millénaire qui coopte ses chefs. Et lorsqu'il décide d'ouvrir les portes du Mur aux Sauvageons, balayant mille ans d'histoire et la décision de tous les lords commandants qui l'avaient précédé, arrive ce qui arrive au gardien de la tradition qui cherche à s'en écarter : la mort, perpétrée par plusieurs de ses propres frères jurés de la Garde de Nuit. Voilà planté en quelques lignes l'argumentaire qui sous-tend ce traité de management. Dans la première partie de ce livre, nous aurons l'occasion de développer en profondeur ce qui permet à Daenerys, Tyrion et Jon d'émerger en tant que dirigeants qui incarnent l'une des trois légitimités de Max Weber.

Mais, nous direz-vous, en quoi cela intéresse-t-il des professeurs de management dans une école de gestion? Tout simplement pour trois raisons fondamentales.

La première, vous l'aurez compris à la lecture des pages précédentes, c'est que ces questions d'obéissance et de légitimité se situent ni plus ni moins au fondement de la compréhension du phénomène contemporain le plus présent aujourd'hui dans nos vies : l'acte de gérer un collectif. Nous sommes en effet en permanence dans des situations de gestion; nous nous trouvons quotidiennement au cœur de multiples organisations plus ou moins formelles, allant de notre travail à notre famille, notre cercle d'amis, notre club de gym, l'école de nos enfants, l'association de quartier, etc. Nous devons alors fréquemment gérer des gens, et nous sommes en retour dans des situations où nous sommes gérés par d'autres.

Mais cela va plus loin. La seconde raison de notre intérêt est que cette typologie de Max Weber des trois formes de pouvoir légitime peut nous permettre de penser complètement différemment ce qui forme la matrice classique du management : vous pouvez ouvrir pratiquement n'importe quel manuel de management, vous trouverez toujours la même structure. Le management, c'est l'acte de « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler », connu aussi sous l'acronyme PODC. Si vous avez eu un jour la chance (ou la malchance) de suivre un cours de management, cela doit vous dire quelque chose...

Tableau 2
La conceptualisation du management selon le PODC

Planifier	Processus par lequel le gestionnaire anticipe l'avenir et formule les intentions qui doivent guider l'action.
Organiser	Processus par lequel le gestionnaire conçoit et coordonne le travail des membres de l'organisation.
Diriger	Processus par lequel le gestionnaire oriente l'action des membres de l'organisation.
Contrôler	Processus par lequel le gestionnaire prend la mesure des réalisations et communique cette information aux membres de l'organisation.

Cette conceptualisation, on la doit à l'ingénieur français Henri Fayol, qui, exactement à la même époque que Max Weber, publiait un livre qui fera date dans l'histoire du management : *Administration Industrielle et Générale*¹¹. À dire vrai, Fayol parlait de « prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler », mais c'est la traduction américaine de 1949 qui viendra « coloniser » tous les manuels de management, au point de devenir la véritable matrice de cette discipline.

Croiser Max Weber et Henri Fayol, là était le projet du cours d'introduction au management que notre équipe, autour du professeur Richard Déry, développait à HEC Montréal en 2015, alors que nous regardions la saison 5 de *Game of Thrones*. Nous nous demandions ce qui se passerait si l'on cherchait à croiser la typologie de Max Weber et celle d'Henri Fayol. Après tout, selon que l'on imagine un caractère rationnel, traditionnel ou charismatique, le « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler » ne changerait-il pas complètement de couleur? Plutôt que d'avoir une seule vision « technicienne » du management, qui s'apparente au seul caractère rationnel, ne peut-on pas plutôt mettre en évidence trois types de management? Tel fut l'objet du manuel de management publié cette même année 2015¹².

Ce manuel posait des bases théoriques pour permettre de comprendre le management. Restait ouverte la question de son incarnation concrète. Ce qui n'a rien d'évident. Même si l'on vit au sein d'organisations, que l'on gère ou est géré au sein de collectifs, il est loin d'être aisé de poser un regard éclairé sur le management exercé par les autres, et encore moins sur celui que l'on exerce soi-même. L'exercice d'introspection nécessaire est difficile, parfois même inconfortable, et requiert quelques balises pour que l'on soit capable de poser des mots sur ce qui fait que l'on réussit ou non comme gestionnaire, sur ce qui fonctionne ou non chez notre directeur, notre chef, notre collègue. Depuis des décennies, les écoles de gestion utilisent des cas pédagogiques pour donner des clés de lecture, des outils aux étudiants, leur permettant d'avoir un petit bagage utile pour décrypter les situations de gestion auxquelles ils se trouvent confrontés une fois qu'ils ont quitté les bancs d'école. De tels cas sont souvent des histoires, plus ou moins romançées, plus ou moins étoffées, qui donnent à voir des situations où divers protagonistes sont confrontés à des enjeux contemporains, qu'il s'agisse de prendre une décision, de trancher un conflit, de recruter un nouveau membre au sein du collectif, de motiver diverses personnes, pour n'en citer que quelques-uns. Ces cas sont alors autant d'occasions de comprendre et de discuter d'une situation qui nous est extérieure que

de tendre un miroir à ceux et celles qui se penchent sur le cas pour les interroger sur leurs propres pratiques, leurs propres perceptions, leurs propres actions.

Mais si un tel dispositif a fait ses preuves pédagogiques et se trouve mobilisé dans les écoles de gestion à travers le monde, il faut bien avouer qu'il est difficile de le faire sortir d'une salle de classe. En effet, il est trop rare d'avoir une situation de gestion suffisamment bien connue d'un grand nombre de personnes pour l'utiliser comme une connaissance commune, un terreau fertile sur lequel travailler et débattre. À moins... à moins qu'un phénomène littéraire et télévisuel – qui a attiré 10 millions de spectateurs américains et dont la saison 7, sortie au printemps 2017, a engendré 90 millions de téléchargements – montrant des personnages dans diverses situations de gestion, ne vienne nous offrir une parfaite occasion de suivre, sur plusieurs années, l'émergence de trois dirigeants très singuliers et aux antipodes les uns des autres, qui se construisent, agissent, réussissent et parfois échouent. C'est alors une occasion magnifique de s'interroger sur ce qui est au cœur de l'acte managérial, sur ce qui permet à Daenerys, Tyrion et Jon de s'imposer comme les principaux dirigeants du royaume des Sept Couronnes, et peut-être, de partager quelques éléments afin de regarder différemment les postures de gestionnaires que nous adoptons ou que choisissons ceux et celles qui nous entourent. Cela constitue notre troisième raison de proposer un traité de management s'appuyant sur l'univers de Westeros.

Daenerys Targaryen.

Tyrion Lannister.

Jon Snow.

Trois logiques managériales bien différentes, donc. Si une logique se comprend comme une manière de raisonner et d'agir propre à un individu ou à un collectif, une logique managériale (ou une forme de management) définit les contours d'une manière d'agir cohérente et spécifique permettant à un dirigeant de prendre en charge ceux qui décident de suivre son commandement, et donc de « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler ». Dans ce livre, nous avons baptisé ces trois logiques managériales le management technique – celui qui suit un caractère rationnel; le management charismatique – celui qui suit un caractère charismatique; et le management organique – celui qui suit un caractère traditionnel. Précisons immédiatement que nous n'entendons nullement que les deux derniers sont irrationnels. Par

« caractère rationnel », Max Weber voulait insister sur le fait qu'il trouve sa source de justification, de légitimité, dans la raison (réelle ou supposée). Chaque logique managériale s'incarne dans un « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler » spécifique et différent, voire parfois conflictuel.

Figure 3
Les trois logiques managériales

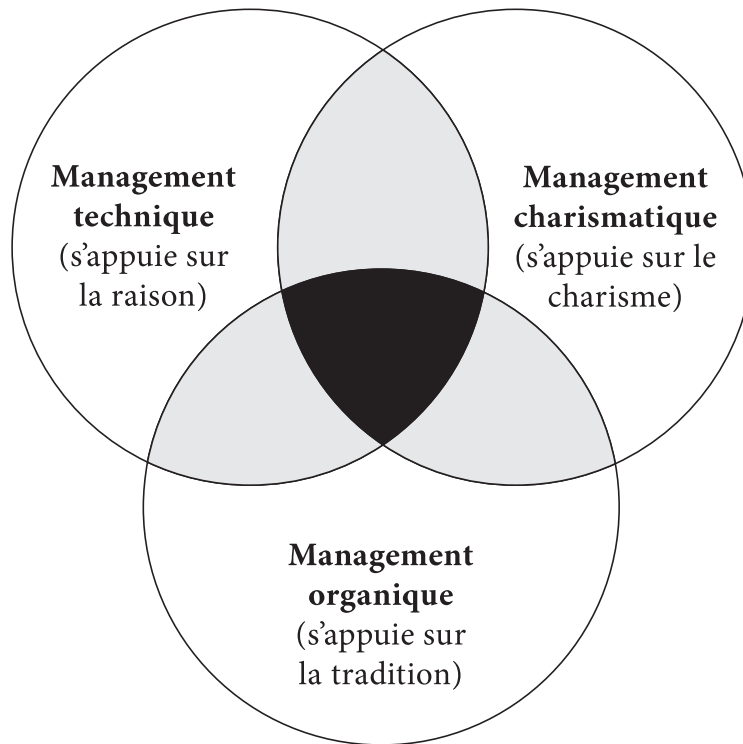
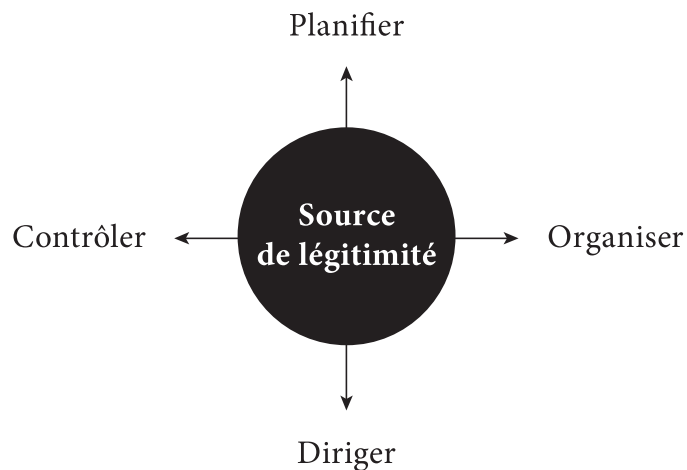


Figure 4
Déclinaison d'une source de légitimité selon le PODC



« Planifier », historiquement pensé du point de vue du management technique, c'est certes faire des plans, se livrer à une planification.

Mais du point de vue du management charismatique, on parle plutôt de « vision ». Plus qu'un plan formel, calculé et objectif, le dirigeant propose un avenir, largement fondé sur son imaginaire, qu'il transmet aux autres.

Et du point de vue du management organique – on le voit de plus en plus dans les entreprises depuis une dizaine d'années – on parle de « raison d'être » (*purpose* en anglais). Confondre raison d'être et vision serait une erreur. La vision est individuelle, fondée sur l'imaginaire du seul leader, que celui-ci transmet aux autres. La raison d'être est fondamentalement collective, fondée sur l'histoire commune du collectif et, finalement, sur les valeurs du groupe. Elle est partagée bien davantage qu'elle n'est transmise. Elle est mise au jour plutôt qu'elle n'est révélée.

« Organiser », selon le caractère rationnel du management technique, c'est largement définir des tâches et fonctionner selon le mode du contrat : je te paye un salaire et, en échange, tu accomplis telle et telle tâche.

Du point de vue du management charismatique, on parle cette fois de « rôle » pour l'accomplissement de la mission portée par la vision du leader. On déborde ici du contrat pour se situer davantage dans le mode de la contagion du leader, qui suscite la dévotion de ses suiveurs du premier cercle, puis du second et ainsi de suite.

Du point de vue du management organique, on parle alors du « métier » qui, bien plus qu'une tâche, est une véritable philosophie de la manière dont le travail doit être accompli : un serment, en quelque sorte, où la notion d'expérience, de qualité, est essentielle. On ne parle pas de « contrat », on est plutôt sur le mode du don; le code de déontologie de nombreuses professions (par exemple celui des ingénieurs ou des médecins) en est une belle illustration.

« Diriger », selon le management technique, c'est fondamentalement user de l'autorité formelle, s'appuyer sur la ligne hiérarchique (la ligne de commandement) pour faire parvenir les instructions. Mais pas n'importe quelles instructions; celles qui dépendent des attributions officielles de ceux qui les donnent.

Il en va tout autrement selon le management charismatique; on parle alors plutôt « d'autorité naturelle », voire de « leadership ». L'important ici, c'est que l'on souligne l'aspect très individuel, très personnalisé de la direction charismatique : on obéit non pas parce que leader détient une position formelle, ou parce qu'il incarne telle ou telle tradition, mais uniquement parce que c'est cette personne et pas une autre. La source de son pouvoir n'est pas la règle, mais la personne elle-même, souvent à travers un discours galvanisant.

Au « non, car d'après nos règles, d'après tel raisonnement, ça ne marche pas » (caractère rationnel), ou « moi, je n'aime pas; je ne le sens pas » (caractère charismatique) la direction selon le management organique dirait plutôt « non, car cela ne correspond pas à qui nous sommes, à nos valeurs » (caractère traditionnel). A travers une sagesse collective, c'est bien davantage un jugement responsable qui est à l'œuvre.

Reste le « contrôler ». Selon le management technique, on mesure le travail accompli à partir d'indicateurs objectifs qui visent à maximiser notre efficacité. Il est d'abord question de mesure de performance.

Du côté du management charismatique, on parle plutôt d'autonomisation, liée à l'autoresponsabilisation et au dépassement de soi (renvoyant à la notion d'*empowerment* en anglais), où la question est finalement davantage de savoir si la personne a contribué ou non à la mission portée par la vision ou pas, qu'elle suive ou non des chemins orthodoxes. Et au final, puisque seul le dirigeant charismatique auteur de la vision peut en juger, cela passe par la reconnaissance du chef.

Du point de vue du management organique enfin, le contrôle prend largement la forme d'un contrôle social, exercé directement par le groupe sur chaque individu. Ce n'est ni l'efficacité ni la singularité qui sont valorisées, mais davantage la pérennité et le respect des normes du groupe.

Cela nous donne les caractéristiques concrètes du management technique, du management charismatique et du management organique.

Tableau 3
Le management technique,
le management charismatique et le management organique

	Management technique	Management charismatique	Management organique
Source de légitimité	<i>Légitimité rationnelle-légale</i>	<i>Légitimité charismatique</i>	<i>Légitimité traditionnelle</i>
Planifier	Le plan formel	La vision inspirante	La raison d'être
Organiser	Le contrat	La dévotion	Le serment
Diriger	Les directives précises	Le discours galvanisant	Le jugement responsable
Contrôler	La mesure de performance	La reconnaissance du chef	Le contrôle social

Daenerys Targaryen.
 Tyrion Lannister.
 Jon Snow.

La série *Game of Thrones* nous offre ainsi la fabuleuse possibilité d'étudier ces trois logiques managériales dans des formes extraordinairement pures – à croire que George R. R. Martin et les scénaristes de la série aient voulu nous aider à diffuser les modèles clés qui permettent de comprendre les ressorts du management. À la fin de la septième saison, soixante-sept épisodes nous permettent de suivre en détail la construction de ce qui fait la légitimité de Daenerys, de Tyrion et de Jon comme dirigeants, selon des temporalités vraiment variées. Le cheminement de Daenerys avec ses dragons depuis la Grande Mer Herbeuse jusqu'à Westeros, les batailles menées par Tyrion et l'élection de Jon comme commandant de la Garde de Nuit, puis comme roi du Nord, sont autant d'occasions de suivre leurs actions respectives que de cerner les écueils qu'ils rencontrent, permettant ainsi d'illustrer la mise en œuvre du management charismatique, du management technique et du management organique. Dans les pages qui suivent, nous dédions un chapitre à chaque personnage, illustrant ainsi le style de management qui lui est propre, et ce qui fait l'émergence de leur légitimité. L'émergence de Daenerys comme manager charismatique d'abord (chapitre 1), puis l'émergence de Tyrion comme manager technique

(chapitre 2), et enfin celle de Jon comme manager organique (chapitre 3). Nous examinerons ensuite comment chacune de ces logiques de management s'incarne dans une capacité à planifier, c'est-à-dire à prévoir l'avenir et à y faire face (chapitre 4); dans une capacité à organiser, c'est-à-dire à s'intégrer dans le collectif qui les entoure (chapitre 5); dans une capacité à diriger, c'est-à-dire à exercer le pouvoir (chapitre 6); et finalement dans une capacité à contrôler, c'est-à-dire à s'assurer que ce qui est fait est conforme à ce qui devait être fait (chapitre 7). Et parce que la série ne se contente pas de montrer ces personnages sous leur meilleur jour, les chapitres 4 à 7 seront l'occasion d'examiner également les limites, voire les dérives, de chacune des formes de management.

Notes

1. Toutes les citations issues de l'œuvre *Game of Thrones* proviennent des dialogues originaux de la série de HBO. La traduction en français est la nôtre.
2. Extrait de l'épisode 5, saison 4, à 10 min 1 s.
3. Extrait de l'épisode 2, saison 2, à 44 min 48 s.
4. Extrait de l'épisode 9, saison 2, à 22 min 25 s.
5. Extrait de l'épisode 8, saison 6, à 13 min 19 s.
6. Weber, M. (1995). *Économie et société*, Pocket; p. 320.
7. *Ibid.*, p. 289-290.
8. *Ibid.*, p. 289.
9. *Ibid.*, p. 289.
10. *Ibid.*
11. Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale*, vol. 2. Paris, Dunod et Pinat.
12. Déry, R., Pezet, A. et Sardais, C. (2015). *Le Management*. Montréal, Éditions JFD.