

## Relations industrielles / Industrial Relations



*Petit traité de management pour les habitants d'Essos, de Westeros et d'ailleurs*, Par Marine Agogué et Cyrille Sardais (2019) Montréal : Éditions JFD, 218 pages. ISBN : 978-28979-90374.

Celine Berrier-Lucas, Stéphane Deschaintre and Emmanuel Coblence

Volume 75, Number 4, Fall 2020

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1074568ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1074568ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this review

Berrier-Lucas, C., Deschaintre, S. & Coblence, E. (2020). Review of [*Petit traité de management pour les habitants d'Essos, de Westeros et d'ailleurs*, Par Marine Agogué et Cyrille Sardais (2019) Montréal : Éditions JFD, 218 pages. ISBN : 978-28979-90374.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 75(4), 836–839. <https://doi.org/10.7202/1074568ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2020

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

**Érudit**

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

dans ses retranchements le reste du collectif. Ce qui est plus insupportable encore, c'est que cette anxiété que suscite la démarche du lanceur d'alerte doit être cachée, et, en théorie, applaudie, alors qu'au sous-jacent, elle confronte et menace: « Et toi, pourquoi ne réagis-tu pas? De quelle mélancolie es-tu emprunt pour ne pas t'indigner avec moi? » (p. 156-159).

Le professionnel compétent, attaché à son organisation, qui réalise après-coup qu'il a fait preuve de naïveté; le citoyen qui se lève seul, roseau face à des intérêts privés dans un contexte d'économie mondialisée; ou le *pater familias*, pilier d'un collectif qui l'entoure et le soutient sont autant de stéréotypes classiques du lanceur d'alerte, qui lui pré-existent, le forment, et donnent cadre à son discours. La force de l'ouvrage de Kate Kenny est de rebalayer chacun de ces portraits, leur apportant détails et nuances. Par une analyse sous l'angle du « sujet » et la façon dont il se construit dans son rapport aux autres, entre distinction, validation et préservation de vitaux liens d'attachement, l'auteur contribue ainsi à déconstruire le caractère extraordinaire du lanceur d'alerte, lui redonner une forme d'humanité à la fois banale et complexe, et, *in fine*, faciliter une projection de chacun d'entre nous dans sa position.

#### Mahaut Fanchini

Maîtresse de conférences en sciences de gestion  
Institut de Recherche en gestion (IRG)  
Université Paris-Est Créteil  
France

### Références

- Butler, Judith (1990) *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*. Londres: Routledge.
- Butler, Judith (1993) *Bodies that Matter: On the Discursive Limits of "Sex."* Londres: Routledge.
- Butler, Judith (1997a) *Excitable Speech*. New York: Routledge.
- Butler, Judith (1997b) *The Psychic Life of Power Theories in Subjection*. Londres: Routledge.
- Butler, Judith (2004) *Undoing Gender*. New York: Routledge.
- Butler, Judith (2005) *Giving an Account of One-self*. New York: Fordham University Press.
- Butler, Judith (2009) *Frames of War*. New York: Verso.
- Contu, Alessia (2014) "Rationality and Relationality in the Process of Whistleblowing: Recasting Whistleblowing through Readings of Antigone." *Journal of Management Inquiry*, 23(4), 393-406.
- Kenny, Kate (2019) *Whistleblowing: Toward a New Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sophocles (1987) *Antigone*. Liverpool: Liverpool University Press, Aris and Phillips Classical Texts.

### Petit traité de management pour les habitants d'Essos, de Westeros et d'ailleurs

Par Marine Agogué et Cyrille Sardais (2019)  
Montréal: Éditions JFD, 218 pages.  
ISBN: 978-28979-90374.

#### Oh my GoT ! Manager depuis le Trône de Fer

Notre époque semble propice à un retour aux grands auteurs classiques de l'économie et du management. Dans leur ouvrage *Petit traité de management pour les habitants d'Essos, de Westeros et d'ailleurs*, Marine Agogué et Cyrille Sardais contribuent à ce mouvement en offrant une illustration et une relecture des théories administratives de Max Weber et Henri Fayol, à l'aune de la série télévisée *Games of Thrones (GoT)*.

Ouvrage labellisé par la FNEGE, Le *Petit traité [...] d'Agogué et Sardais* étudie de manière approfondie l'incarnation des trois formes de légitimité webérienne (charismatique, traditionnelle et rationnelle-légale) par trois des personnages principaux de la série, légitimité qu'ils incarnent à la fois positivement, mais aussi négativement à travers leurs échecs à endosser toute autre forme de légitimité (p. 117 et suiv.). Le livre se centre également sur les travaux de Fayol, penseur de l'administration autour de quatre grandes fonctions PODC (planifier, organiser, diriger, contrôler). Fayol,

également inventeur du poste de Directeur Général ou de l'organigramme en râteau, tient une place centrale dans cet ouvrage, alors qu'il semble quelque peu négligé dans l'enseignement du management.

De plus, *Le Petit traité* propose une avancée conceptuelle et empirique en croisant, à travers les personnages de GoT, les typologies wébériennes et fayoliennes, et en typifiant le résultat ainsi obtenu. Le projet sous-tendant cet ouvrage singulier est donc tant théorique que pédagogique. Nous proposons ci-dessous une visualisation synthétique de cet effort conceptuel.

Par ailleurs, l'ouvrage étudie un terrain peu commun en management, une série télévisée (du genre *heroic fantasy*), et en montre toute la richesse. Ce choix de terrain semble judicieux à double titre. D'une part, le temps long de la série GoT (huit saisons, dont les sept premières analysées par les auteurs) donne à voir la manière dont les personnages incarnent les concepts théoriques de manière durable. D'autre part, le large succès populaire de la série constitue un facteur facilitant la diffusion des idées des auteurs.

Enfin, le livre propose une annexe méthodologique, véritable acte de foi où les auteurs nous font découvrir les coulisses

de leur projet. En cinq pages, Agogué et Sardais dévoilent leur *modus operandi* et éclairent la complexité de leur projet de 18 mois. En proposant cette autre « carte » de leurs voyages, ils permettent à tous de pratiquer l'exercice critique d'un cheminement intellectuel.

Ainsi que l'illustre notre tableau, les auteurs proposent donc une visite de ces terres d'Essos et de Westeros en deux parties : le premier temps du livre se consacre aux formes wébériennes de légitimité ; le second temps propose une hybridation théorique entre les travaux de Weber et Fayol.

### Daenerys, Tyrion et Jon : trois incarnations de la légitimité

Dans la première partie, le lecteur découvre notamment que trois des personnages principaux de la série incarnent trois formes « pures » de chacune des légitimités (p.93), et illustrent trois réponses à la question « pourquoi choisit-on librement d'obéir ? » (p.8). Daenerys Targaryen incarne la légitimité charismatique, Tyrion Lannister la légitimité rationnelle-légale, et Jon Snow la légitimité traditionnelle. À travers ces personnages, les auteurs caractérisent trois formes de management : le management charismatique se rapporte à

#### LES LÉGITIMITÉS WÉBERIENNES

##### CHAP.1: DAENERYS

MANAGEMENT CHARISMATIQUE  
SŒCLE: MIRACLES ET CHARISME

##### CHAP.2: TYRION

MANAGEMENT TECHNIQUE  
SŒCLE: COMPÉTENCE ET  
POSITION FORMELLE

##### CHAP.3: JON

MANAGEMENT ORGANIQUE  
SŒCLE: L'EXPÉRIENCE

#### LE PŒDC FAYOLIEN

##### CHAP.4: PLANIFIER

TYRION: OPTIMISER → PLAN FORMAL  
DAENERYS: CHANGER → VISION INSPIRANTE  
JON: PRÉSERVER → RAISON D'ÊTRE COLLECTIVE

##### CHAP.5: ORGANISER

TYRION: STRUCTURER → CONTRAT  
DAENERYS: FUSIONNER → DÉVOTION  
JON: RASSEMBLER → SERMENT

##### CHAP.6: DIRIGER

TYRION: EXÉCUTER → DIRECTIVES PRÉCISES  
DAENERYS: IMPROVISER → DISCOURS GALVANISANT  
JON: INTERPRÉTER → JUGEMENT RESPONSABLE

##### CHAP.7: CONTRÔLER

TYRION: APPLIQUER → MESURE DE PERFORMANCE  
DAENERYS: BRILLER → RECONNAISSANCE DU CHEF  
JON: TOUT DONNER → CONTRÔLE SOCIAL

**Carte pour visiteurs en terres  
du Monde Connu**

la personnalité et aux miracles de Daenerys, le management technique se rapporte aux compétences et à la position formelle de Tyrion, tandis que le management organique se rapporte à l'expérience du collectif par Jon.

Dans le chapitre 1 consacré à Daenerys, *alias* Khaleesi, l'Imbrûlée, Mère des dragons, Agogué et Sardais réalisent un retour étymologique pour extraire trois caractéristiques relatives au charisme. *Primo*, la mise en évidence du charisme par les miracles. *Secundo*, la reconnaissance de la construction du charisme dans le seul regard de l'Autre, comme unique validateur. *Tertio*, une temporalité particulière du charisme, celle de l'éphémère devant « se prouver encore et toujours » (p. 27). Ainsi définie, l'émergence de Daenerys comme leader charismatique passe d'abord par sa volonté farouche d'« exprimer ses désirs, jusqu'à refuser l'ordre établi » (p. 27 et suiv.). Sa « consolidation » se réalisera lorsque Daenerys sera reconnue comme leader par tous les Dothrakis. C'est précisément dans cette relation à double sens que les auteurs fondent le management charismatique : une fusion éphémère entre une personnalité thaumaturge et ceux qui la suivent. La saison 8, pas encore diffusée au moment de l'écriture de l'ouvrage, illustrera rétrospectivement la pertinence de cette analyse du personnage de Daenerys, dont la fureur incontrôlable provoquera finalement sa perte.

Dans le chapitre 2 dédié à Tyrion, *alias* la Main du roi, les caractéristiques du management technique reposent cette fois sur la compétence, la règle et l'autorité formelle (p. 47-49). Le management technique se trouve grevé d'une grande précarité : en effet, la position du conseiller Tyrion doit être instituée par une autorité hiérarchique supérieure (p. 52). Si cette nomination venait à être supprimée, l'individu perdrait alors toute légitimité, bien que ses compétences soient toujours présentes. C'est ainsi

que les épreuves permettront à l'individu de (ré-)affirmer ses compétences (p. 56-57). La légitimité technique de Tyrion lui offre alors le « pouvoir [de] se mettre au service du management organique ou du management charismatique en offrant un socle de compétences permettant d'analyser toute situation » (p. 64).

Dans le chapitre 3 présentant Jon et la Garde de Nuit, les auteurs analysent le management organique et sa compréhension de la « machine collective » (p. 66). Il s'agit ici d'un assujettissement : à la tradition, au groupe, au collectif, dont l'expérience en constitue l'un des socles. Passer par la notion d'expérience permet aux auteurs de mettre en exergue la temporalité, longue, nécessaire à la constitution d'un chef selon la tradition. Cet héritage se construit longuement, à travers des apprentissages successifs au sein d'un collectif institué et séculaire (p. 69). Outre l'expérience, le second socle est celui du sacrifice (ou de l'engagement total, p. 78). Cette adoption pleine et entière des intérêts du collectif — au détriment des intérêts individuels — est davantage une responsabilité envers le collectif qu'un désir de commander (p. 88). Ainsi posée, la construction de l'engagement total du leader traditionnel permet d'éclairer subtilement le passage de l'assassinat de Jon Snow lors du dernier épisode de la saison 5. L'analyse *via* le personnage de Jon permet également de montrer la construction de la notion de collectif, puisque Jon Snow ne va finalement pas diriger *un* mais *trois* collectifs : la Garde de Nuit, le Peuple Libre (p. 82 et suiv.) et le Nord (p. 85).

### **Management des conflits, conflits du management ?**

La seconde partie du livre illustre quant à elle une proposition théorique initiée dans un précédent ouvrage<sup>1</sup> des auteurs : croiser la typologie wébérienne de la légitimité avec le PODC de Fayol. Dès lors, les pérégrinations de Daenerys, Tyrion et Jon

sont analysées au prisme de ce croisement. Cette approche permet de comprendre les différentes teintes et colorations dans la manière de manager (p. 13). Cette analyse procède par axe du PODC (un chapitre par axe), où Agogué et Sardais déclinent finalité, modalité, caractéristiques et limites des formes technique, charismatique et organique de management.

Cette conceptualisation s'appuie sur de nombreuses références à la série, très détaillées et souvent accompagnées d'extraits de dialogue. Les guerres et intrigues omniprésentes dans *Games of Thrones* constituent un terreau fertile pour décorer un management de la conflictualité. Par exemple, le « planifier » est illustré par trois batailles préparées très différemment selon les personnages : la bataille de la Neva et le plan détaillé de Tyrion ; celle de Meereen, où Daenerys réalise sa vision et change le cours des événements avec ses dragons ; celle du Mur, où Jon rappelle à ses compagnons leur raison d'être (tenir la porte du Mur coûte que coûte).

### Retour d'expérience pédagogique

Pour conclure cette recension, nous souhaitons souligner la clarté et la minutie de l'ouvrage qui le rendent accessible au plus grand nombre, que l'on soit ou non familier de la série. Il s'agit autant d'un petit manuel que d'un petit traité.

Nous avons eu l'opportunité d'expérimenter l'ouvrage auprès d'un public d'apprenants durant la session d'hiver 2019/2020 — avant que *L'Hiver* nous ait tous ébranlé — sur deux publics d'étudiants, en formation initiale et en formation continue, pour un cours de théories des organisations (pour un total de 67 étudiants). L'identification des personnages au cadre wébérien est un succès incontestable pour éclairer des phénomènes organisationnels complexes. Quand on connaît l'appréhension de certains étudiants à l'égard des théories des organisations, le livre d'Agogué et Sardais est donc aussi un outil péda-

gogique susceptible de susciter des débats animés dans les organisations et dans les salles de cours. *A Dream of Spring ?*

**Céline Berrier-Lucas**

**Stéphane Deschaintre**

**Emmanuel Coblenz**

Institut Supérieur de Gestion  
Paris, France

### Note

- 1 R. Déry, A. Pezet. et C. Sardais (2015) *Le Management*, Montréal : Éditions JFD.

### Labor and the Class Idea in the United States and Canada

By Barry Eidlin (2018) Cambridge: Cambridge University Press, 362 pages. ISBN: 978-11075-14416.

Barry Eidlin, a comparative historical sociologist at McGill University, has written a painstakingly researched book that seeks to explain how and why the fortunes of the labour movements in the United States and Canada diverged beginning in the mid-1960s. In a nutshell, this book's "central argument is that understanding US-Canada union density divergence in the 1960s requires understanding the different processes of political articulation that occurred in the United States and Canada in the 1930s and 1940s, as the working class was fully politically incorporated" (p. 157). Professor Eidlin explains how, in response to the crises of the Great Depression and World War II, farmer and labour groups were incorporated "in different ways" in the United States and Canada over the course of the 1930s and 1940s (p. 167). Here, incorporation refers to process "whereby workers and their organizations switched from being a problem for the state to address through ad hoc legal and police repression, to being a constituency for state actors to address and mobilize via formalized channels" (p. 11).

In the Introduction and Part I, the author criticizes previous explanations for differences between the American and Canadian