

# Venise et le pouvoir : gérer l'individu versus le collectif

De Benoit Arnaud | 8 mai 2013 | management  
Blog Edhec

Conférence animée par Jean Grimaldi d'Esdra, Directeur Pédagogique EDHEC Management Institute

Plutôt que de s'enfermer dans des méthodes et des cadres de pensée trop simplistes ou trop rigides, Jean Grimaldi d'Esdra, Directeur Pédagogique EDHEC Management, propose aux dirigeants de renouveler leur gouvernance, et de mieux affronter les défis posés par la complexité de la mondialisation, en s'inspirant d'un modèle de réussite d'une exceptionnelle longévité, à savoir la République de Venise (697-1797).



À l'origine ni le milieu naturel hostile, ni le contexte historique marqué par l'effondrement de l'Empire Romain, les invasions barbares et l'essor de Byzance, ne prédisposaient Venise à son glorieux destin. Ce sont justement ces conditions *a priori* handicapantes qui vont favoriser l'émergence d'un esprit collectif hors norme, animé par l'instinct de survie et un culte quasi religieux du bien commun. Cette intelligence vénitienne va ainsi prioritairement s'exprimer par le développement de hautes compétences techniques essentielles pour la pérennité de la ville (hydrographie, navigation, construction navale, etc.).

Jean Grimaldi d'Esdra identifie dans cette période de la fondation de Venise un des principaux moteurs de sa durée, et observe une première analogie avec le domaine de la conduite des entreprises : « Quand on est trop confortable on ne crée jamais rien ». L'adversité, la contrainte, voire la vulnérabilité, se révèlent dans bien des cas de puissants stimulants pour la créativité, l'innovation, l'ingéniosité et la conquête de nouveaux marchés.

La stabilité des règles crée la richesse

Au fil du temps la communauté vénitienne va élaborer, perfectionner et consolider un système politique d'une complexité et d'une sophistication toutes byzantines. Tandis que les autres cités-états italiennes sont constamment déchirées par des luttes internes, Venise va se doter d'un modèle original de mixité politique, qui combine harmonieusement l'élément « démocratique » (le Grand Conseil), l'élément aristocratique (le Sénat) et l'élément monarchique (le Doge). En optant pour ce mode de gouvernement privilégiant la recherche permanente du consensus, la République de Venise éloigne définitivement le spectre de la tyrannie et se garantit pratiquement six siècles de paix sociale et de prospérité économique.

Cette allergie de Venise au narcissisme et à l'individualisme, qui l'a en quelque sorte immunisée contre la personnalisation du pouvoir et ses dérives autocratiques, interpelle nécessairement les praticiens de la gouvernance sur le fonctionnement des entreprises et les défauts d'un univers managérial *« qui lui non plus ne manque pas de prime donne, ironise Jean Grimaldi d'Esdra, et dans lequel la conduite des affaires, la prise de décision au quotidien et le maintien d'une vision à long terme se confondent trop souvent dans une seule et même fonction qui concentre les pouvoirs, au détriment de la décision collective »*.

Dilution de l'individuel dans le collectif

Si la société vénitienne s'apparente à une élégante architecture alliant l'audace et l'équilibre, sa classe patricienne en constitue assurément le ciment. Eduqué selon des principes et des préceptes extrêmement rigoureux, notamment sur le plan de

l'éthique et du sens de l'état, le patricien peut en toute fin de carrière politique être nommé à la magistrature suprême de Doge. Auparavant il aura eu l'occasion d'acquérir une très grande polyvalence, et de parfaire sa maîtrise des affaires de la République en se voyant confier, pour des périodes limitées, les charges publiques les plus diverses. Mais le patricien peut aussi être amené à troquer son habit de marchand prospère ou de capitaine d'industrie pour l'uniforme de capitaine de vaisseau, car la défense de Venise et de ses intérêts n'a pas de prix. Mieux, le sacrifice de sa fortune ou de sa personne sont indissociablement liés aux devoirs que l'oligarchie s'impose à elle-même : la sûreté et la puissance de la communauté ont toujours primé sur l'intérêt particulier.

Le souci constant de l'intérêt général s'exprime également à travers la certitude absolue que la création de richesse privée n'a de sens que si elle profite aussi à la collectivité. Concrètement cela se traduit par un très haut niveau de redistribution : avec des salaires en moyenne plus élevés que dans le reste de l'Europe, d'excellentes conditions de vie et de logement pour tous, des investissements importants et réguliers pour préserver l'activité et les emplois, ainsi que le financement de nombreux équipements collectifs et d'œuvres d'art.

Venise : le déclin d'un modèle

Cependant, comme n'importe quelle organisation humaine, à un moment donné ce système longtemps considéré exemplaire va peu à peu se gripper, et la superbe mécanique vénitienne va finalement s'enrayer. L'élite entreprenante et sobre va progressivement céder la place à une petite caste dévitalisée d'un millier d'héritiers qui préfèrent s'enivrer de fêtes et jouir de leur fortune, au lieu de considérer pragmatiquement les bouleversements de la donne mondiale, et de redéployer leurs commerces avec l'émergence des nouveaux pôles de prospérité du côté de l'Atlantique et des Amériques.

À partir de la fin du 17<sup>ème</sup> siècle l'inadaptation des institutions républicaines à l'Europe de leur temps devient criante, et la durée n'est plus perçue comme une vertu mais synonyme d'immobilisme. Désormais incapable de se réformer, ce

patriciat à bout de souffle se fossilise en se repliant sur lui-même; alors qu'il aurait tout intérêt à s'ouvrir pour intégrer et agréger les talents en provenance des anciennes possessions vénitiennes conquises par l'ennemi ottoman. En résumé, la fidélité aux valeurs des Anciens a été trahie et le ressort du dynamisme s'est rompu.

Savoir se renouveler et se réformer : une nécessité vitale

Autant de sujets qui ont une résonance évidente dans les enjeux contemporains au cœur des entreprises, notamment sur les questions de renouvellement des dirigeants, de promotion interne, de rémunération des « top managers », de transmissions dans le cadre des entreprises familiales et bien sûr aussi des valeurs des entreprises.

Episode ultime, et non des moindres, de cette histoire de Venise, la chute de la République, dont les circonstances sont très symptomatiques de son inéluctable déclin : lorsqu'elle se rend sans combattre à Bonaparte, il y a déjà bien longtemps que les mercenaires étrangers ont remplacé les patriotes vénitiens. *« De même, dans les entreprises, comme dans toutes les organisations, quand on se contente de contrôler le travail des autres au lieu de faire le job soi-même c'est généralement un mauvais présage, commente Jean Grimaldi d'Esdra. Globalement on ne maîtrise plus la réalité vivante de la création de richesse, et si on perd la maîtrise de l'activité on finit par perdre l'activité elle-même ! ».*