

**MIEUX
DIRIGER
AVEC
MACHIAVEL**

HATIM BEN AHMED

MIEUX
DIRIGER
AVEC
MACHIAVEL

LA PHILOSOPHIE POLITIQUE DU PRINCE
DÉCRYPTÉE POUR L'ENTREPRISE

DUNOD

Éditorial: Innocentia Agbe, Manon Huset
Fabrication: Damien Naranin
Couverture: Violette Eckmann, Studio Dunod
Maquette intérieure: Agnès Szynkier
Mise en page: Lemuri-Concept

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70% de nos livres en France et 25% en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

*À Bassim et Leyth
qui, je l'espère, trouveront ici la réponse
à leur question posée quotidiennement
tout au long de l'écriture de cet ouvrage:
« papa, ça parle de quoi ton livre ? »*

Table des matières

Préface 13

Introduction 17

Nicolas Machiavel 24

Chapitre
I

Combien de sortes de monarchies il y a,
et comment elles s'acquièrent 27

▲ *L'autorité dans l'entreprise* 29

Chapitre
II

Des monarchies héréditaires 35

▲ *Les transmissions*
héréditaires d'entreprises 36

Chapitre
III

Des monarchies mixtes 43

▲ *Les fusions-acquisitions*
et l'internationalisation 46

Chapitre IV

Pourquoi le Royaume de Darius, qu'Alexandre avait conquis, ne se révolta pas, après la mort d'Alexandre, contre ses successeurs 55

▲ **Centraliser ou décentraliser ?** 58

Chapitre V

Comment il faut gouverner les cités ou monarchies qui, avant qu'elles fussent conquises, vivaient sous leurs lois 61

▲ **La cession des entreprises familiales** 62

Chapitres VI et VII

Des monarchies nouvelles qu'on acquiert par ses propres armes et par ses talents / Des monarchies nouvelles qu'on acquiert par les armes d'autrui et par fortune 69

▲ **Le rôle de la chance dans le succès d'une entreprise, et celui des fonds propres dans son indépendance** 72

Chapitre VIII

De ceux qui sont devenus prince par des scélératesses 81

▲ **De l'éthique et des décisions difficiles en entreprise** 83

Chapitre IX	De la monarchie civile 89 ▲ <i>La sélection du dirigeant et l'équilibre des grands et petits actionnaires</i> 91
Chapitre X	Comment se doivent évaluer les forces de toutes les monarchies 97 ▲ <i>Établir des avantages compétitifs et se protéger par le droit aux attaques</i> 98
Chapitre XI	Des monarchies ecclésiastiques 105 ▲ <i>La philanthropie d'entreprise</i> 106
Chapitre XII	Combien de sortes d'armées il y a, et des soldats mercenaires 111 ▲ <i>Le recours aux consultants</i> 113
Chapitre XIII	Des soldats auxiliaires, mixtes et propres 117 ▲ <i>Le recours à la sous-traitance</i> 118
Chapitre XIV	Ce qui convient au prince en matière militaire 121 ▲ <i>Le leadership</i> 122

Chapitre XV

Des choses pour lesquelles les hommes et surtout les princes, sont loués ou blâmés 125

▲ ***Le style du dirigeant*** 126

Chapitre XVI

De la libéralité et parcimonie 129

▲ ***La générosité du dirigeant*** 130

Chapitre XVII

De la cruauté et pitié ; et s'il vaut mieux être aimé que craint ou l'inverse 135

▲ ***Les employés ont-ils confiance dans leur dirigeant ?*** 136

Chapitre XVIII

Comment les princes doivent garder leur foi 139

▲ ***Foi et finalité en entreprise*** 141

Chapitres XIX et XX

Qu'il faut éviter le mépris et la haine / Si les forteresses et bien d'autres choses que font chaque jour les princes sont utiles ou nuisibles 147

▲ ***Le dirigeant doit fuir le ressentiment des clients et des employés*** 149

**Chapitre
XXI**

Ce qui convient au prince
pour se faire estimer 151

▲ *De l'ego du dirigeant
et de sa communication* 152

**Chapitres
XXII et
XXIII**

Des ministres des princes /
Comment il faut fuir les flatteurs 157

▲ *Le top management* 158

**Chapitres
XXIV et
XXV**

Pourquoi les princes d'Italie ont perdu
leurs États / Ce que peut la fortune
dans les choses humaines,
et comment on lui peut résister 161

▲ *Gestion du risque
et du changement* 162

**Chapitre
XXVI**

Exhortation à prendre l'Italie
et à la délivrer des barbares 167

Remerciements 171

Références et bibliographie 173

Préface

J'aimerais tout d'abord souligner l'originalité et l'audace de la démarche d'Hatim Ben Ahmed : appliquer la grille de lecture du *Prince* de Machiavel au monde économique actuel !

Originalité, car si l'ouvrage de Machiavel écrit il y a plus de 500 ans, s'adresse aux dirigeants politiques de l'époque, son propos garde toute sa pertinence, sa justesse et sa modernité, lorsqu'on l'adresse aux dirigeants d'entreprise du 21^e siècle.

Audace, car Machiavel a évidemment mauvaise réputation et il était osé de le choisir ainsi, comme un guide de compréhension de l'entreprise. Son nom évoque la duplicité, la dissimulation. Qualifier un patron ou un collaborateur de « machiavélique » n'est jamais reçu comme un compliment. Mobiliser ainsi Machiavel, cette figure à l'image sulfureuse, est donc un exercice audacieux qui demande beaucoup d'habileté. Et c'est d'autant plus vrai à une époque où l'on prétend

célébrer l'empathie, la bienveillance, les valeurs, etc., et où le cynisme est, en théorie, disqualifié.

Le parallèle ainsi établi par l'auteur nous apparaît, au fil de la lecture, extrêmement cohérent et nous livre de nombreux enseignements. Constaté l'actualité et la pertinence des préceptes du *Prince* s'avère, au fil de la lecture, un véritable régal.

Nous revisitons ici Machiavel non comme un maître en fausseté et en dissimulation, mais comme une sorte de sage, qui nous guide dans la prise de décision et la prise de risque. Nous découvrons au fil des pages que *le Prince* peut aussi être une sorte de manuel de savoir-(sur)vivre en entreprise. Il pose, par exemple, la question de l'autorité, qui demeure le souci N°1 de nombreux dirigeants, plus que jamais d'actualité quelle que soit la façon dont on l'aborde : leadership, charisme, capacité d'inspiration des équipes.

Il soulève également la problématique du pouvoir, toujours sur le devant de la scène de nos petites et grandes entreprises : rapports de pouvoir entre les dirigeants, puissance révélée ou cachée des parties prenantes, capacité à vaincre ses concurrents internes ou externes. Les problématiques-clés de la fidélisation des équipes, de la réputation, de la légitimité, de la confiance et même de la Raison d'Être, sont, elles-aussi, abordées.

Dirigeant d'une société de conseil, je note un prisme de lecture intéressant pour nos métiers. En effet, Machiavel a été lui-même conseiller du prince. Il nous invite finalement à

nous réinterroger sur le rôle des sociétés de conseil et leur indépendance, et à réfléchir au type de relations que ces sociétés doivent nouer avec les dirigeants qu'elles conseillent. En conclusion, Hatim Ben Ahmed nous donne l'occasion de revivre la lecture d'un grand classique en en faisant le miroir des problématiques rencontrées dans notre vie professionnelle moderne: c'est un exercice stimulant pour l'esprit et qui nous permet une prise de recul édifiante, par ce voyage intellectuel dans le temps long.

A la lecture de cet ouvrage, les soucis liés à la conduite des affaires, qu'ils soient de court-terme ou de long-terme, se trouvent parés d'une profondeur historique: celle-ci les remet en perspective et leur confère une longévité, une pérennité, finalement rassurantes.

Dirigeants de sociétés privées, familiales ou cotées, investisseurs ou consultants, nous découvrons dans cet ouvrage qu'un humaniste italien de la Renaissance peut, par ses conseils avisés et empreints de pragmatisme, nous aider à bâtir nos aventures entrepreneuriales de manière cohérente, sainement opportuniste et dans le respect de l'éthique.

Frédéric Duponchel, président d'Accuracy

Introduction

Il y a quelques mois je m'étais décidé à relire *Le Prince* de Machiavel et j'ignorais à ce moment-là dans quelle formidable aventure j'allais m'engager. Je m'étais tout d'abord lancé dans cette entreprise pour le plaisir de relire une œuvre environ vingt années après l'avoir découverte, pensant être mieux outillé pour la comprendre à la manière de ces livres étudiés au collège ou au lycée et dont on ne peut percevoir tout le sens sans l'ouverture d'esprit et le recul qu'offre l'expérience de la vie.

Dès les premières pages, stupéfait par la justesse des analyses de Machiavel sur le plan politique je n'ai pu m'empêcher de les lire, par déformation professionnelle, à travers le prisme de mon expérience du monde de l'entreprise.

Au fil des pages, certains passages me faisaient réfléchir à des situations, des attitudes, rencontrées dans le cadre du monde de l'entreprise. Je m'amusai donc à souligner et à annoter

certaines phrases du livre, tout en essayant de les relier à la gestion des affaires: le *leadership*, les ressources humaines, les fusions acquisitions, etc. Tout cela de manière assez informelle et sans objectifs précis.

L'idée d'y consacrer un livre a germé plus tard lorsque je me rendis compte qu'il n'y avait pas un seul chapitre où je n'avais pas identifié dans une réflexion de Machiavel un élément qui pourrait être source d'inspiration pour un dirigeant d'entreprise.

Bien évidemment, de nombreux ouvrages ont été écrits sur et autour du *Prince*, et notamment sur les liens possibles de cette œuvre avec le monde de l'entreprise mais chaque auteur privilégie sa propre grille de lecture, en se focalisant souvent sur un point précis: la stratégie, la négociation ou la gestion des ressources humaines, sans vraiment prendre le temps d'expliquer le texte original dans sa dimension première, à savoir politique. Enfin, si la bibliographie est abondante, les livres en langue française sur ce sujet particulier ne sont pas très nombreux.

En outre, l'Italie du xvi^e siècle, mosaïque de duchés et de comtés à la tête desquels des princes ne cessaient de guerroyer, me faisait penser à l'environnement dans lequel j'opérais moi-même, celui des marchés émergents, où beaucoup de dirigeants sont à la tête d'entreprises récemment créées et à la recherche de modèles de management adaptés à des contextes économiques complexes.

Pour autant, il ne s'agit pas ici de rédiger un manuel de management, encore moins de faire l'exégèse exhaustive du chef-d'œuvre de Machiavel. Ce livre est conçu comme une occasion pour les entrepreneurs, dirigeants et autres acteurs de la vie économique de découvrir ou de redécouvrir sous une nouvelle perspective un texte fondateur dont la pleine compréhension s'avère éminemment profitable dans le monde professionnel d'aujourd'hui.

Le Prince est avant tout un livre de philosophie politique, même si Machiavel ne s'est jamais considéré comme philosophe, mais ce qui le rend unique, c'est que son auteur n'a pas voulu écrire un texte théorique basé sur une construction purement intellectuelle, mais bien un véritable manuel du dirigeant politique, en s'appuyant sur des expériences et des récits historiques provenant de plusieurs régions du monde, même si l'Italie y tient une place dominante. C'est évidemment cet aspect concret qui rend *Le Prince* aussi intéressant lorsque l'on envisage une lecture déportée dans le monde de l'entreprise.

La pensée de Machiavel est souvent réduite à quelques phrases culte, dont la plus célèbre: «la fin justifie les moyens», est souvent utilisée pour évoquer la ruse et la perfidie. Bien entendu, le chef-d'œuvre de Machiavel est bien plus que cela. C'est en fait tout sauf cela.

Machiavel rédige *Le Prince*, – écrit en 1513 l'ouvrage ne sera publié qu'en 1532 après la mort de son auteur –,

dans un contexte politique italien qu'il considère comme désastreux, notamment à Florence, la République qui l'a vu naître. Il ne reste alors plus rien de l'ancien empire romain et la nation italienne est effritée en de nombreuses Villes-Etats centrées sur elles-mêmes, souvent dirigées par une aristocratie locale (les Médicis, les Colonna, etc.), et où l'ingérence étrangère est permanente. Les guerres italiennes lancées en 1494 par la France sur Milan et Naples achevèrent de convaincre Machiavel que l'Italie avait touché le fond. Il en était d'ailleurs de même pour lui puisqu'il connut la prison en 1512 à la suite du coup d'État orchestré par les Médicis, et contraint de se retirer dans sa propriété de campagne.

C'est donc mis à l'écart de l'administration de Florence que Machiavel, écrit *Le Prince*; son objectif est alors de proposer un ouvrage qui permettrait à un nouveau prince de réinstaurer la paix et l'unité italienne et de mettre fin aux ingérences étrangères. Le livre est d'ailleurs destiné à Laurent de Médicis qui règne alors sur Florence, l'auteur souhaitant qu'il puisse être ce prince éclairé¹. Telle est la finalité recherchée par Machiavel et pour laquelle il considère que tous les moyens sont bons car c'est du bonheur et de la paix du peuple italien qu'il s'agit.

1. Ce faisant, Machiavel souhaitait également rentrer dans les bonnes grâces des Médicis et pouvoir travailler à nouveau au gouvernement. Cela ne fut pas couronné de succès, et il semble même que Laurent de Médicis n'a jamais ouvert le livre....

C'est donc à travers son expérience personnelle au contact des grands d'Italie, en se servant de sa connaissance de l'Histoire des nations européennes, et en s'inspirant des auteurs classiques¹ qu'il va concevoir *Le Prince*.

C'est un ouvrage qui se veut pertinent et efficace prenant en compte la réalité du caractère des hommes dominés par le désir plus que la raison, à l'opposé des philosophes utopistes qui «conçoivent les hommes, non comme ils sont, mais comme ils voudraient qu'ils soient².». Machiavel l'exprime d'ailleurs directement au chapitre XV: «il m'a paru pertinent de me conformer à la vérité effective des choses plus qu'aux imaginations qu'on s'en fait.³»

Profondément réaliste, grand connaisseur de l'âme humaine, Machiavel s'est engagé à l'encontre de tout utopisme, ce qui lui a valu d'être accusé de proposer un système de valeurs morales perverties. Mais c'est lui faire un mauvais procès que de l'affirmer puisque Machiavel ne fait que distinguer les valeurs morales de l'homme privé de celles de l'homme d'État, la finalité des premières – le salut de l'âme – étant très différente de objectifs que servent les secondes. D'ailleurs, tout au long de l'ouvrage, Machiavel rappelle à quel point l'éthique du prince, vis-à-vis de son peuple, est fondamentale, mais il s'agit là

1. Notamment Aristote, Polybe et Tite-Live.

2. Commentaire de Spinoza.

3. Toutes les citations du *Prince* de Machiavel sont tirées de la d'Yves Lévy (Flammarion, 1980).

d'une éthique de responsabilité et non d'une éthique de conviction comme le formulerait Max Weber¹.

Le Prince traite de manière très concrète de nombreuses problématiques et notamment les liens entre la religion et la politique, l'influence de l'histoire sur la politique, la relation entre les classes sociales, l'image du dirigeant ainsi que l'influence des hommes sur les événements.

Nous le verrons, Machiavel insiste beaucoup dans son livre sur la force militaire comme source majeure de protection d'un État, et sur la guerre comme un mal nécessaire pour préserver la sécurité des citoyens. N'en déplaise aux moralisateurs, l'Histoire, avant et après Machiavel, ne lui a pas donné tort.

L'intelligence politique du prince est au cœur de l'ouvrage, dans ses interactions avec son peuple, les grands de son pays et ses voisins, tous ayant des objectifs contradictoires. Machiavel détaille ce qu'il pense être nécessaire au prince pour naviguer entre tous ces intérêts.

Machiavel souhaite voir arriver un prince courageux, un homme d'action pour venir à bout de toutes les difficultés intrinsèques à la réunification de l'Italie et il fustige les gens qui s'en tiennent uniquement aux décisions du sort. J'ai choisi d'écrire mon livre en suivant la même structure que celle choisie par Machiavel pour *Le Prince*, en ne modifiant pas, volontairement, l'ordre des chapitres

1. Voir *Le savant et le politique* de Max Weber.

dont je résume et analyse les idées clés, dans leur dimension politique, avant de partager avec le lecteur quelques leçons qui peuvent en être tirées à l'intention du monde de l'entreprise, que ce soit dans le domaine du management, des fusions-acquisitions, du droit des affaires ou de l'éthique professionnelle.

Evidemment, dans tout travail de résumé et d'analyse, il y a une part de subjectivité et seule une lecture de l'œuvre originale permettra d'appréhender la pensée de Machiavel dans son ensemble.

Il en est de même quant à mon interprétation de ce qui est transposable au monde de l'entreprise, chaque lecteur pourrait certainement identifier de nombreux autres enseignements qui auraient leur place dans cet ouvrage.

Dans certains cas, lorsqu'il me semblait que les recommandations de Machiavel n'étaient pas forcément adaptées au monde moderne des affaires, je me suis permis de proposer, le cas échéant, une vue différente.

Il arrive également que dans certains chapitres, la richesse de la pensée de Machiavel fasse que j'aborde plusieurs thématiques de management différentes.

Enfin, à quatre reprises, j'ai pris le parti de regrouper deux chapitres en un seul pour en améliorer la compréhension notamment pour ce qui est de la lecture des thèmes de management.

La transposition de l'œuvre de Machiavel au monde de l'entreprise a été nourrie par mon expérience des entreprises et

notamment par ma présence à de nombreux conseils d'administration dans lesquels les interactions avec les dirigeants sont une source intarissable d'enseignements.

Le Prince est un chef-d'œuvre intemporel qui transcende la politique pour toucher tous les aspects de la vie de l'Homme et je souhaite vivement que ce livre encouragera ses lecteurs à aller redécouvrir l'œuvre originale.

Nicolas Machiavel



- nicolas Machiavel (Niccolo Machiavelli) naît en mai 1469 à Florence, d'une famille de notables locaux, mais manquant d'argent, qui n'occupe pas de rôle de premier plan dans la gestion de la ville mais dont sont issus de nombreux fonctionnaires.
- Machiavel a 25 ans quand, en 1494, il voit arriver les premières troupes françaises en Toscane et assiste à la fuite des Médicis qui gouvernaient la ville depuis 60 ans. Après un intermède de quatre ans pendant lequel Florence est dirigée par le moine prédicateur Savonarole, c'est Piero Soderini qui prend la tête du gouvernement de Florence (avec le titre de «Gonfalonier de justice» qui désigne à l'époque le chef du gouvernement) et Machiavel accède à ses premières responsabilités en tant que secrétaire de la seconde chancellerie. On lui confiera des missions diplomatiques extérieures mais aussi à l'intérieur du territoire florentin.
- Il est notamment chargé de rédiger certains discours du Gonfalonier et de gérer l'intendance de l'armée républicaine.

On le laisse mettre en place son projet de milice républicaine avec pour objectif de se passer à terme des mercenaires¹.

- À l'étranger, il effectue plusieurs missions, en France, en Allemagne et dans les autres villes d'Italie où il aura l'occasion de côtoyer César Borgia², rencontre qui le marquera fortement et qui autorisera plus tard, totalement à tort, certains critiques à lui reprocher de théoriser les crimes de Borgia.

Cette double casquette de préfet et de diplomate lui permettra d'acquérir une vision très complète du gouvernement d'un État, dans sa dimension officielle mais aussi dans ses aspects confidentiels et secrets.

- En 1512, les Médicis arrivent à reprendre le contrôle de Florence grâce au soulèvement qu'ils ont appuyé et avec le soutien de troupes étrangères, espagnoles et suisses notamment. Soderini fuit et Machiavel se retrouve en prison comme tous les dirigeants du pouvoir déchu. En 1513, il est amnistié mais écarté de l'administration et il se retire donc, à 44 ans, à la campagne, en proie à de grandes difficultés financières. Il en sera profondément meurtri.

- 1513 est également l'année où un Médicis est élu à la tête de l'Eglise: Léon X. Machiavel y voit là une occasion inespérée de mettre en place un pouvoir suffisamment fort, car les Médicis tiennent désormais Rome et Florence, pour réunifier l'Italie

1. Une stratégie que Machiavel théoriserait dans les chapitres XII à XIV du *Prince*.

2. César Borgia est un général italien, fils de Rodrigo Borgia – le pape Alexandre VI – qui a, sous le mandat de son père, étendu les territoires pontificaux de manière significative.

- et en chasser les étrangers. Il se lance donc dans l'écriture de *De Principatibus* («*Traité des principautés*», qui sera diffusé plus tard sous le titre *Le Prince*), fruit de ses 14 années d'expérience, qu'il finit en quelques mois.
 - ● Il adresse une version manuscrite de son traité au jeune Laurent de Médicis qui malheureusement ne s'y intéresse pas réellement. L'ouvrage ne sera rendu public que bien plus tard, en 1532, quelques années après la mort de Machiavel.
 - ● Entre 1513 et 1527, Machiavel écrit beaucoup et notamment l'une de ses principales œuvres, *Discours sur la première décade de Tite-Live*, où il détaille sa pensée politique et notamment son attachement fort à la république, à laquelle il a consacré sa vie de fonctionnaire.
 - ● Il meurt en 1527, quelques mois après avoir été témoin de la chute des Médicis à Florence, conséquence d'une lutte entre Espagnols et Français avec l'Italie comme champ de bataille, et ne verra donc pas exaucé son vœu de réunification.
-

Chapitre I

Combien de sortes de monarchies il y a, et comment elles s'acquièrent

L'autorité dans l'entreprise

Le premier chapitre du *Prince*¹ est très court. En fait, il tient sur une demi-page et il est, à l'image du style d'écriture de Machiavel, très direct. Machiavel débute son livre en établissant les modes de gouvernance d'un État et mentionne ainsi trois niveaux d'analyse.

Le premier se rapporte aux modes de gouvernance qu'il réduit en fait au nombre de deux : la monarchie et la république. Encore une fois, gardons à l'esprit que Machiavel est un pragmatique : il se concentre donc sur des systèmes politiques qui fonctionnent et qui lui sont familiers. Il ne perd pas de temps à énumérer d'autres modèles de gouvernance d'un État, les suffixes « cratie » ou « archie » s'accolant bien à des dizaines de formes de gouvernement différentes. Il ne cherche pas non plus à élever l'analyse de ces formes selon un autre angle comme a pu le faire bien plus tard

1. Il faut comprendre par « Prince » toute personne, ou autorité, qui détient le pouvoir dans un État.

Max Weber¹ qui suggère trois formes de gouvernements, le charismatique (religieux), le traditionnel (féodal) et le légal (État moderne).

Deux formes donc à retenir : la monarchie et la république.

Le second niveau d'analyse concerne l'origine de la monarchie et Machiavel nous dit dans ce chapitre que, selon lui, les monarchies peuvent être soit héréditaires soit nouvelles. Cela semble aller de soi mais le préciser permet à Machiavel de conforter le lecteur dans l'idée que son livre relève de la démonstration scientifique. Il précise par ailleurs que les nouvelles monarchies peuvent être soit entièrement nouvelles, soit ajoutées à un État héréditaire, ce qu'il nommera plus tard les monarchies mixtes, lesquelles nous fourniront d'ailleurs un parallèle intéressant avec l'entreprise. Ce sont les monarchies nouvelles et mixtes qui intéressent le plus Machiavel, compte tenu du contexte politique en Italie, lui qui rêve de voir une nouvelle monarchie se mettre en place dans son pays.

Enfin, s'agissant du troisième niveau d'analyse, il explique qu'on peut acquérir un État par les armes (les siennes ou celles des autres car le recours au mercenariat par les villes italiennes était particulièrement fréquent à cette période), par le talent²

1. Economiste et sociologue allemand du début du xx^e siècle.

2. Le terme italien est *Virtù*; à ne pas traduire par vertu mais par talent ou vaillance.

ou par la fortune¹ et que ledit État peut avoir été habitué à vivre libre ou sous les ordres d'un prince².

Cette analyse fournira le plan des prochains chapitres du livre.

▲ **L'autorité dans l'entreprise**

C'est tout naturellement que ce chapitre nous renvoie à la structure de gouvernance et aux formes d'autorité au sein de l'entreprise, laquelle structure est plus simple que le paysage politique italien de la Renaissance, l'immense majorité des formes d'entreprises aujourd'hui étant en effet assimilables à des monarchies. Les modes de fonctionnement de type mutualistes, coopératifs ou similaires, qui pourraient s'apparenter à des républiques, ne se sont pas révélés être des alternatives fréquentes, à tout le moins dans l'économie de type capitaliste.

L'entreprise est donc une monarchie et son dirigeant un roi ou un prince. Cependant, c'est une monarchie constitutionnelle, ou légale, puisque le dirigeant opère dans un environnement juridique contraint, rythmé par les lois et

1. Le concept de fortune est très important chez Machiavel. Il représente le fait que les actions humaines sont toujours soumises à certains aléas imprévisibles. La fortune et la *Virtù* sont un couple auquel Machiavel fait fréquemment référence.

2. Machiavel exprime ici de manière différente ce qu'il dit en début de chapitre puisque cette formulation renvoie à la différence entre une monarchie et une république.

les règlements (code du Commerce, code du Travail, etc.) autant que par les statuts de l'entreprise.

Néanmoins :

« l'une des erreurs que peut commettre un chef d'entreprise, c'est de se croire le seigneur de l'affaire qu'il dirige »

selon Auguste Detoef, fondateur de l'ancêtre d'Alstom¹. Ainsi, la bonne gouvernance veut que le dirigeant soit responsable de ses actes vis-à-vis d'organes tiers, suivant les principes de séparation des pouvoirs chers à Montesquieu²; le conseil d'administration tenant le rôle de gouvernement et donc de pouvoir exécutif, l'assemblée générale des actionnaires celui du parlement ou du sénat, le pouvoir législatif, et les différents régulateurs faisant office de pouvoir judiciaire. Tout comme depuis plusieurs siècles les systèmes politiques évoluent vers plus de démocratisation y compris pour les régimes monarchiques (Espagne, Pays-Bas, Suède, Royaume-Uni par exemple), certaines entreprises s'ouvrent également dorénavant à la démocratie, que ce soit au cœur du fonctionnement de l'entreprise avec la promotion de la collaboration et de la rupture des liens hiérarchiques, ou au niveau de la représentation dans les organes de gouvernance. Un conseil d'administration peut, en effet, ne représenter que les actionnaires tout comme il peut également inclure

1. Dans *Propos d'O.L. Barenton, confiseur*, publié en 1937.

2. *De l'esprit des Lois* (1748).

des indépendants ou des représentants des salariés. Dans ce domaine, les modèles allemands et nordiques, où la représentation des salariés est obligatoire et forte, se distinguent tout particulièrement.

Néanmoins, la norme dans la plupart des organisations reste le conseil d'administration majoritairement contrôlé par les actionnaires, lequel nomme le dirigeant. Dans l'immense majorité des petites et moyennes entreprises, le dirigeant est également l'actionnaire principal de l'entreprise, ce qui bien évidemment augmente fortement ses marges de manœuvre dans sa manière de gérer l'entreprise.

Il n'y a pas de consensus sur un éventuel lien entre démocratisation en entreprise et performance mais il semble que cette évolution vers plus de démocratie soit inéluctable puisqu'il est difficile de concevoir que les citoyens d'un système politique démocratique remettent au placard leur conception du rapport de force à chaque fois qu'ils franchissent le seuil de leur entreprise.

Gardons néanmoins à l'esprit que si le dirigeant d'un État est le dirigeant d'un seul peuple, le dirigeant d'une entreprise a affaire à trois « peuples », les salariés, les clients et les actionnaires, et la mesure du « bonheur » de ces parties prenantes n'est pas forcément la même. L'intérêt de ces trois catégories est néanmoins interconnecté et chaque dirigeant a sa propre approche des priorités quant à la gestion de ces intérêts, même si une grande majorité part du postulat que « le client

est roi» et que promouvoir l'intérêt du client c'est indirectement promouvoir celui des actionnaires et des employés. C'est effectivement souvent le cas mais il faut noter que, en particulier dans le secteur des services, de nouvelles approches voient le jour, et notamment celle du management par la confiance, vanté par Vineet Nayer, le PDG de HCL Technologies, l'une des principales SSII indienne, avec son fameux «Les employés d'abord, les clients ensuite»¹ par lequel il exprime son souhait d'une organisation où les employés sont au cœur du processus de décision et sont acteurs des changements nécessaires. Cette approche sera certainement amenée à être retenue à l'avenir par de nombreux dirigeants, compte tenu de l'arrivée de la génération Y² en entreprise, laquelle est très désireuse de management participatif.

Parallèlement au deuxième niveau d'analyse de Machiavel, un dirigeant peut être à la tête d'une entreprise nouvellement créée, qu'il aura souvent fondée, ou reprendre la direction d'une entreprise déjà existante, de manière héréditaire ou grâce à son mérite.

Enfin, tout comme le prince dans le troisième niveau d'analyse de Machiavel, le dirigeant peut développer son entreprise de plusieurs manières: de manière organique (augmenter ses parts de marchés, introduire de nouveaux produits,

1. *Les employés d'abord, les clients ensuite. Comment renverser les règles du management*, Diatino, 2011.

2. La génération Y renvoie aux personnes nées entre 1980 et 2000.

s'internationaliser, se diversifier) ou par acquisition. Le choix de ses « armes » dépend beaucoup des contraintes de temps du dirigeant, des opportunités du marché et du type de concurrence auquel il fait face.

Les thématiques liées au deuxième et troisième niveau d'analyse seront développées plus en détails dans les prochains chapitres.



L'essentiel à retenir pour le dirigeant

- La qualité de la gouvernance est fondamentale pour cristalliser tout le potentiel de valeur d'une entreprise. Ainsi, le dirigeant devra faire en sorte que des garde-fous soient en place afin de s'assurer que les décisions prises soient les meilleures possibles. Cela peut prendre la forme d'une liste de décisions essentielles, établie sur la base de seuils de significativité¹ ou selon des thématiques stratégiques (acquisitions, internationalisation, recrutement de dirigeants clés, etc.), qui seront prises selon un mécanisme particulier (par exemple à l'unanimité du comité de direction ou avec le vote favorable d'un administrateur indépendant le cas échéant).
- Il est également recommandé de recruter des administrateurs indépendants et d'initier un processus de démocratisation de l'entreprise en impliquant les représentants des salariés dans les décisions essentielles, et ce même si les statuts ou le contexte ne rendent pas cette implication obligatoire.

1. La significativité, c'est-à-dire le montant au-delà duquel un acte de gestion (vente, dépense, investissement, recrutement...) devient significatif, dépend de la taille de l'entreprise.

- Il faut repenser l'ordre du triptyque enseigné dans toutes les écoles de management (clients, actionnaires, employés) selon le contexte concurrentiel spécifique à l'entreprise en se posant la question suivante : Où se situent mes contraintes les plus fortes ? Est-ce dans le recrutement et la rétention de talents, dans l'accès à la ressource financière où dans ma proposition de valeur pour le client ?
-