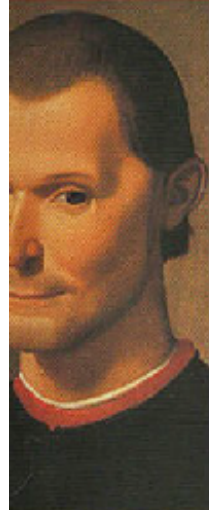


MASTER CLASS



MACHIAVEL

**LEÇONS DE
RÉALISME
POUR DEVENIR UN FIN
STRATÈGE**

par
T. Phillips

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL ÉDITEUR

MASTER CLASS

MACHIAVEL
LEÇONS DE
RÉALISME
POUR DEVENIR UN FIN
STRATÈGE

par
T. Phillips

MAXIMA
LAURENT OUMESNIL - ÉDITEUR

Journaliste indépendant, spécialiste de l'entreprise, des nouvelles technologies, du changement social et de l'innovation, **Tim Phillips** écrit régulièrement pour le *Wall Street Journal Europe*, *The International Herald Tribune*, *The Times*... Il a par ailleurs assuré pendant deux ans la responsabilité de la rubrique technologie et internet du quotidien britannique *The Guardian*.

Machiavel (Niccolo Machiavelli), Florence 1469- *id.* 1527), homme politique, écrivain et philosophe italien, fut secrétaire de la République de Florence. Il remplit de nombreuses missions diplomatiques (en Italie, en France et en Allemagne) et réorganisa l'armée. Le renversement de la république par les Médicis (1513) l'éloigna du pouvoir. Il mit à profit cette retraite forcée pour écrire la majeure partie de son œuvre d'historien et d'écrivain : *Le Prince* (1513, publié en 1532), *Discours sur la première décade de Tite-Live* (1513-1519), *Discours sur l'art de la guerre* (1519-1521), *L'Histoire de Florence* (1525), les comédies *La Mandragore* (1520) et *La Clizia* (1525).

infos/nouveautés/catalogue : www.maxima.fr

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL • ÉDITEUR

192, bd Saint-Germain, 75007 Paris
Tél. : + 33 1 44 39 74 00 - Fax : + 33 1 45 48 46 88

© Maxima, Paris, 2009.
ISBN : 978-284-001-581-9

Titre original : *Niccolo Machiavelli's The Prince*. Traduction de l'anglais revue et corrigée par Stéphane Derville. © The Infinite Ideas Company MMVIII. All Rights Reserved.

Tous droits de reproduction, traduction, et d'adaptation réservés pour tous pays.

Table des matières

<i>Introduction</i>	11
Leçon 1 : Soyez méchant, ça marche aussi	17
Leçon 2 : Devenez réaliste	21
Leçon 3 : Le pouvoir ne s'use que si l'on ne s'en sert pas	25
Leçon 4 : À qui le tour ?	29
Leçon 5 : « Caresser ou écraser »	33
Leçon 6 : Sortez de votre tour d'ivoire	37
Leçon 7 : Soutenez vos voisins les plus faibles	41

Leçon 8 :	
Visez au plus haut	45
Leçon 9 :	
Imposez votre manière de faire	49
Leçon 10 :	
Respectez le bon timing	53
Leçon 11 :	
Éliminez les dévoreurs d'énergie ..	57
Leçon 12 :	
Arrêtez de parler, agissez	61
Leçon 13 :	
Défendez vos intérêts	65
Leçon 14 :	
Affichez votre ambition	69
Leçon 15 :	
C'est un sale boulot... ..	73
Leçon 16 :	
Supprimez les intermédiaires	77
Leçon 17 :	
Plus jamais ça	81
Leçon 18 :	
Le pouvoir du peuple	85
Leçon 19 :	
Fixez des priorités	89
Leçon 20 :	
Du bon usage de la responsabilité .	93

Leçon 21 :	
C'est l'institution qui dirige	97
Leçon 22 :	
Si vous voulez qu'une chose soit faite, faites-la vous-même	101
Leçon 23 :	
Les dirigeants sont là pour diriger .	107
Leçon 24 :	
Les partenaires font courir des risques	111
Leçon 25 :	
Préparez-vous au pire	115
Leçon 26 :	
Musclez-vous	121
Leçon 27 :	
Cachez vos défauts	125
Leçon 28 :	
Arrêtez d'être gentil	129
Leçon 29 :	
Soyez radin	133
Leçon 30 :	
Mieux vaut être craint qu'aimé	139
Leçon 31 :	
La pitié, c'est dépassé	145

Leçon 32 :	
Faites appel à votre instinct animal	149
Leçon 33 :	
Racontez des mensonges	153
Leçon 34 :	
Croix de bois, croix de fer, si je mens je vais en enfer	157
Leçon 35 :	
Les miracles de la cosmétique	161
Leçon 36 :	
La voix de l'autorité	165
Leçon 37 :	
C'est votre histoire	169
Leçon 38 :	
L'art de la délégation	173
Leçon 39 :	
Partagez le pouvoir pour en acquérir davantage	177
Leçon 40 :	
L'ennemi de votre ennemi	181
Leçon 41 :	
Laissez les autres s'interroger	185
Leçon 42 :	
La part du risque	189

Leçon 43 :	
On vit une époque formidable	193
Leçon 44 :	
C'est vous le patron, faites-le savoir	197
Leçon 45 :	
Ressaisissez-vous	201
Leçon 46 :	
Oui ou non	205
Leçon 47 :	
Maintenant, à vous de jouer	209
Leçon 48 :	
Il n'y a pas de meilleure source d'échec que le succès	213
Leçon 49 :	
Vers l'inconnu	217
Leçon 50 :	
« On ne fait pas ça chez nous »	221
Leçon 51 :	
Dites ce que vous pensez	225
Leçon 52 :	
C'est vous qui faites la différence ..	229

Introduction

Écrit en 1513 alors qu'il se trouvait déchargé de toute fonction officielle et exilé dans la ferme familiale à une vingtaine de kilomètres de Florence, *Le Prince* est le livre de Machiavel qui le rendit célèbre et forgea sa réputation de père fondateur de la pensée politique. Cependant, et de façon ironique pour un homme qui s'évertuait à ne jamais rien faire au hasard, cette œuvre ne lui permit pas de retrouver les responsabilités politiques qu'il ambitionnait. À la fois rappel de ses expériences de diplomate et guide pratique, *Le Prince* s'apparente à un livre moderne de développement personnel à l'usage des princes et dirigeants. Un marché apparemment plutôt étroit...

Mais *Le Prince* n'est pas que cela. Les conseils concrets et souvent amoraux jusqu'à en être risibles qu'il prodigue dans

une langue de tous les jours, en font un excellent guide de développement professionnel. Aujourd'hui, si nous qualifions de « machiavélique » quelqu'un qui ment et triche pour obtenir du pouvoir et le conserver, c'est surtout parce que, effectivement, *Le Prince* est un livre sur l'accession et le maintien au pouvoir. Il est certain que Machiavel, comme nous le verrons, avait sur la façon de parvenir à ses fins quelques idées qui dérogeaient à la morale de son époque. Pour autant, si nous ne considérons Machiavel que comme un arriviste, nous serions fort loin de la réalité.

La réputation de Machiavel n'a pas été améliorée par ses lecteurs célèbres au fil du temps. Frédéric le Grand, Louis XIV, Napoléon, Bismarck et Hitler avaient chacun leur exemplaire du *Prince* à portée de main. Napoléon, entre autres, pensait beaucoup de bien des idées de Machiavel. C'est sans doute ce qui amena de nombreux critiques à ravalier *Le Prince* au rang de manuel pour tyrans, et il n'est pas faux de prétendre que l'on y entend quelque écho des positions politiques d'un Staline ou d'un Mao. Mais cela s'explique. Machiavel écrivait pour les lecteurs de son temps et il souhaitait que les princes de son époque disposent d'un pouvoir qui était alors gage de stabilité. L'Italie du XVI^e siècle était en effet une mosaïque de villes-états assez

vulnérables et Machiavel lui-même, qui avait été pendant plus de quinze ans une figure influente dans le domaine des relations internationales, avait fait l'expérience de cette instabilité politique en étant démis de toutes ses fonctions lorsque la République de Florence se rendit aux Médicis et à leurs puissants soutiens. Au moment où l'époque des Républiques s'achevait en Italie, Machiavel ne s'interrogeait donc pas tant sur les mérites de telle ou telle forme de gouvernement que sur la façon dont les seigneurs italiens pourraient assurer la stabilité et le développement de sa terre natale.

D'après les autres œuvres de Machiavel (rassurez-vous, vous n'aurez pas à lire les *Discours sur la première décade de Tite-Live*), nous pouvons déduire qu'il était plutôt partisan d'un régime républicain. Il n'appréciait pas vraiment la dictature mais il faisait le constat que puisque l'Italie était aux mains de dictateurs, mieux valait qu'ils soient compétents. C'était un homme extrêmement pragmatique, aguerri depuis de nombreuses années aux échanges diplomatiques avec les puissants de l'Europe entière. Il avait eu l'occasion de constater ce qui était efficace et ce qui ne l'était pas (et il ne manque pas de nommer les dirigeants dont il relate les expériences dans *Le Prince*). Il n'ignorait rien des raisonnements que développaient les ennemis

de l'Italie, ni de l'appétit inextinguible de pouvoir qui déchirait les dirigeants européens (tous fervents Catholiques, cela va sans dire). Machiavel savait que ni l'éthique ni les beaux discours ne pouvaient vous mener bien loin face à de tels personnages.

En rédigeant *Le Prince*, Machiavel ne voulait pourtant rien d'autre que retrouver un emploi. Il dédicace d'ailleurs son livre – qui ne sera toutefois pas publié de son vivant – à Giuliano de Médicis, promis au pouvoir à Florence, puis, à la mort de celui-ci, à Laurent de Médicis, son successeur désigné. Les Médicis, on ne le sait que trop bien, aimaient le pouvoir.

Depuis quelque 500 ans que Machiavel est mort, ses idées ont été reprises par de nombreux auteurs et bien souvent copiées – même si personne n'ose vraiment l'avouer. Au fond, bien peu d'entre nous croyons vraiment que le talent seul permet d'accéder au pouvoir et d'être influent. Des concepts comme « stratégie professionnelle » ou même « relations publiques » sont d'ailleurs machiavéliques au sens propre. Bien sûr, il est impossible d'appliquer l'ensemble du raisonnement de Machiavel au monde moderne, mais s'il n'écrivait pas sur la société du XXI^e siècle, Machiavel n'en aurait certainement pas moins très bien compris

la logique de la mondialisation, des OPA hostiles et des stratégies de déstabilisation couramment mises en œuvre dans le domaine de la finance internationale. Son Prince est même fondamentalement plus proche d'un PDG moderne que d'un homme (ou une femme) politique.

Quoi qu'il en soit, vous n'aurez pas à prendre à la lettre tous les principes de Machiavel. Il n'imaginait d'ailleurs pas fixer une ligne de conduite à suivre par tout un chacun. Son propos était d'expliquer que si vous cherchez à diriger, vous devez acquérir du pouvoir et, pour ce faire, vous devez suivre ses conseils pour l'obtenir et le conserver. Une préoccupation apparemment intemporelle puisqu'un siècle après sa mort, l'un des plus importants penseurs politiques européens, Francis Bacon, pouvait écrire : « Nous sommes très redevables à Machiavel, entre autres, d'avoir écrit sur ce que font les hommes plutôt que sur ce qu'ils devraient faire ». Et 350 ans plus tard, un homme politique moderne se faisait le parfait écho de la pensée politique du *Prince* dans l'un de ses discours : « la seule chose que le pouvoir respecte, c'est le pouvoir. Tout ce que je déclare pourrait passer pour de la provocation. Ce n'est que la vérité. Vous ne pouvez pas le nier. Vous pouvez ne pas apprécier que je le dise, mais vous ne pouvez pas le nier. Si vous avez peur de

dire la vérité, vous ne méritez pas la liberté de le faire. »

Cet homme politique s'appelait Malcolm X. Ce qui démontre bien à quel point Machiavel est un catalyseur de controverse.

Avez-vous le cran « d'écouter » ce qu'il a à nous dire ?

Leçon 1

Soyez méchant, ça marche aussi

Bien se préparer ce n'est pas espérer le meilleur, c'est imaginer une stratégie capable de gérer le pire, à n'importe quel prix.

« La cruauté, la trahison et les exactions païennes augmentent le prestige du nouveau maître d'un pays où l'humanité, la confiance et la religion ont cessé depuis longtemps d'avoir quelque force », écrivait Machiavel dans une lettre de 1506, sept ans avant qu'il ne commence à écrire *Le Prince*. Les idées qu'il y rassemble ne lui sont pas venues en l'espace de quelques semaines. Il

IDÉE FORCE

« Rien ne fait mieux passer le message de l'obéissance qu'une tête sanguinolente au sommet d'un pieu ! »

les expérimentait déjà lorsqu'il était un politicien en exercice.

Que se passe-t-il aujourd'hui ? Nous encourageons les autres à être gentils. Nous leur disons à quel point ils sont remarquables et ils nous répondent que nous sommes géniaux. De qui se moque-t-on ? Machiavel nous le dit crûment : si vous voulez avancer, la gentillesse ne vous mènera nulle part.

Nous sommes depuis quelques temps obsédés par l'idée d'être « bons ». Il y a des ouvrages entiers sur le pouvoir de la gentillesse et des centaines d'articles qui nous expliquent que, dans le monde professionnel, les « types biens » ne finissent pas forcément derniers. Mais dans le fond, tout ça c'est du blabla. C'est bien d'être gentil, mais si les autres ne le sont pas en retour, vous vous faites avoir. Vous pouvez donner l'exemple de la gentillesse, mais si vous gérez une équipe, si vous êtes responsable devant des actionnaires et des clients qui demandent sans cesse davantage de performance, vous n'avez pas forcément le temps d'attendre qu'ils suivent votre exemple et deviennent gentils à leur tour. Et vous ne pouvez pas prendre le risque qu'ils n'écourent tout simplement pas ce que vous avez à leur dire.

Parfois, vous devez taper du poing sur la table et désigner des responsables. C'est tout le sujet du *Prince*. Vous devez vous préparer à accepter le fait que, même s'il est agréable d'être gentil, les gens qui font avancer les choses savent quand et comment casser les règles du comportement conventionnel.

Et de fait, nous savons tous être « méchants » lorsque nous sentons que cela va nous permettre d'obtenir quelque chose. Si vous entrez dans l'armée, vous pouvez souhaiter faire le bien mais vous ne pouvez pas, en même temps, vous accrocher à l'idée qu'il est toujours mal de tuer des gens. D'un autre côté, si vous êtes trader, vous n'utiliserez sans doute pas d'arme à feu mais vous devrez sans doute vous arranger de temps en temps avec l'idée de toujours dire la vérité.

C'est de cela que parle le livre de Machiavel. Il ne prêche pas l'idée d'adopter un comportement systématiquement immoral, ni celle de l'encenser, pas plus qu'il ne nie que la gentillesse existe, mais il prétend que la morale personnelle n'est pas toujours l'aune à laquelle on doit peser la décision de faire ou de ne pas faire quelque chose. À cet égard, la lecture du *Prince* est un vrai choc. Le livre pose la question suivante : que voulez-vous vraiment obtenir et comment allez-vous choisir de l'obtenir ?

Si vous n'aimez pas l'idée que la cruauté ou la trahison peuvent vous servir dans notre société, vous avez le choix entre accepter de vous contenter de ce que vous avez ou aller voir ailleurs. Si, en revanche, vous êtes prêt à l'accepter consciemment, si vous souhaitez acquérir et conserver du pouvoir, alors vous pouvez lire la suite.

Une idée à mettre en pratique

Qui admirez-vous, professionnellement ? Ces personnes sont-elles parfaites ? Non, sans doute, mais on ne voit souvent que ce que l'on a envie de voir. Reconsidérez vos héros, leurs défauts comme leurs qualités, et essayez de savoir si certains de leurs défauts n'ont pas servi leur réussite. Vous pourrez alors envisager différemment votre propre parcours.

Leçon 2

Devenez réaliste

Il est ici question de leadership pragmatique, pas de direction théorique. Le message qu'adresse chacune des pages du Prince est le suivant : vous êtes dans le monde réel. Faites avec.

Dans la dédicace du *Prince*, Machiavel écrit que la connaissance est son bien le plus précieux, qu'il la tient de « la conduite des grands hommes, apprise au fil d'une longue expérience »¹. Il était, en effet, un homme d'expérience : quinze ans de proximité avec différents seigneurs, papes, nobles, en qualité de

IDÉE FORCE

**« Affrontez la réalité comme elle est, pas comme elle était ni comme vous souhaiteriez qu'elle soit. »
Jack Welch**

1. NdT : toutes les citations du *Prince* sont tirées de la traduction de J.-V. Périès (1962, coll. 10-18).

diplomate florentin. On le tenait en général pour un homme qui faisait avancer les choses.

Comparé aux familles régnantes d'Italie, Machiavel faisait preuve d'un caractère résolument affirmé. Il ne se livra pas aux orgies qu'organisait le pape Alexandre VI (un Borgia) et ne parada pas dans Rome juché sur un éléphant blanc baptisé Hanno comme le fit le Pape Léon X. En revanche, il consigna par écrit tout ce qu'il observa – la duperie, les mensonges, la cruauté tout autant que la bravoure et l'intelligence. L'une des choses qu'il remarqua était que pour être Prince, pour supporter la charge de l'État, il est nécessaire d'entreprendre tout à la fois des actions louables et des actions pendables. La capacité d'en prendre la décision, explique Machiavel, est la marque du leader.

À l'époque de Machiavel, les conseils prodigués aux dirigeants provenaient essentiellement de deux sources : la sagesse des historiens classiques comme Sénèque ou Platon, et leur adaptation aux réalités contemporaines. Plusieurs ouvrages intitulés *Le Prince* circulaient à l'époque, qui expliquaient à peu près tous uniformément que les dirigeants devaient être gentils, vertueux, compatissants, généreux et déterminés à vivre en paix. Pour Machiavel,

tout cela n'était que paroles en l'air, et même une position assez dangereuse dans la mesure où nous aimons tous nous bercer de ce genre de beaux discours. Tout au long de son livre, il ne cesse de nous mettre en garde : nous devons le plus souvent choisir entre deux mauvaises options. Nous ne pouvons pas plaire à tout le monde, écrit Machiavel, et parfois nous ne pouvons pas nous satisfaire de simples conjectures quant à ce qui paraît juste et ce qui ne le serait pas. Le monde est une réalité plus complexe. Il vaut mieux admettre la situation telle qu'elle est et travailler à partir de là.

Sur ce point, Machiavel trouve un écho à toutes les époques, même chez certains penseurs que nous ne qualifierions certainement pas de « machiavéliques ». Ainsi, le grand économiste John Kenneth Galbraith nous explique que « la politique n'est pas l'art du possible. Elle se réduit à choisir entre ce qui est désastreux et ce qui est désagréable. » Quant à Peter Drucker, le premier auteur à avoir compris l'importance de l'économie de la connaissance, et le premier véritable penseur du management, il écrit : « les dirigeants ne doivent pas attacher de valeur morale à leurs idées. S'ils le faisaient, ils ne pourraient pas faire de compromis. »

Pourtant, la plupart des livres de management qui encombrent aujourd'hui les rayons

des librairies prétendent qu'en étant gentil, en rendant les gens heureux ou en s'en tenant à un code moral strict on peut obtenir tout ce que l'on veut. Machiavel prétend exactement l'inverse. Il ne croyait pas ce qu'il lisait dans les livres. Il croyait ce que lui enseignait son observation du monde.

Une idée à mettre en pratique

Dans *Les Sept habitudes des gens efficaces*¹, Stephen Covey nous dit que nous devons être responsables de nous-mêmes et ne pas blâmer les autres pour ce qui nous arrive. Pensez à une situation récente que vous auriez mal gérée en choisissant une solution de facilité ou en vous persuadant que tout allait s'arranger. Est-il trop tard pour revenir sur votre position ?

1. Covey : *Les sept habitudes des gens efficaces*, First, 1989.

Leçon 3

Le pouvoir ne s'use que si l'on ne s'en sert pas

Le pouvoir c'est la capacité de changer les choses. Aussi, si vous détenez le pouvoir mais que vous ne l'utilisez pas, vous le gâchez.

Dans sa lettre de 1506, déjà citée plus haut, écrite sept ans avant qu'il ne commence à travailler au *Prince*, Machiavel écrit que « tout le monde devrait agir selon ce que son esprit lui dicte, avec audace ».

L'un des nombreux aspects remarquables du *Prince* est que Machiavel l'a écrit pour en faire cadeau à la famille Médicis qui l'avait fait torturer quelque temps auparavant, après qu'il eut été impliqué dans un complot qui visait certains

IDÉE FORCE
« Certains veulent que cela arrive, d'autres aimeraient bien, d'autres encore font que cela se réalise. »
Michael Jordan

de ses membres. Machiavel a notamment été suspendu par les mains attachées dans le dos, ce qui, le plus souvent, amène les épaules du supplicié à se déboîter. Mais il ne s'est jamais plaint de ces traitements ni dans son livre, ni dans aucune de ses lettres. À son époque, la torture était un instrument nécessaire de l'exercice du pouvoir.

Le Prince n'est pas un livre de réflexion mais tout entier tourné vers l'action. En l'écrivant, Machiavel a dû faire passer quelques mauvais quarts d'heure à ses domestiques, et il devait certainement détester l'inactivité à laquelle sa disgrâce le condamnait. Après une matinée de lecture des classiques dans sa bibliothèque, quelques heures à jouer aux cartes et à boire, il revêtait ses plus beaux habits et – dans une pièce totalement vide – engageait la conversation avec ses généraux morts favoris : « Je n'hésite pas à dialoguer avec eux, et à leur demander pourquoi ils ont agi comme ils l'ont fait. » Même lorsqu'il s'agissait de lecture, Machiavel le pragmatique ne pouvait s'empêcher de « jouer » les situations.

Soumettre à la torture de prétendus ennemis ne vous obtiendra pas aujourd'hui vos galons de bon gestionnaire de ressources humaines. Mais Machiavel savait quelque chose que nous ignorons trop souvent : le succès n'est

pas le fruit de bonnes intentions mais celui de bonnes actions, qu'on les considère justes ou non. Il n'est pas la conséquence de nos pensées vertueuses ni de nos discours apaisants mais celle de l'impact que nous avons sur le monde.

Le monde de Machiavel est bien loin de celui dans lequel nous vivons aujourd'hui. Confrontés à des messageries électroniques envahissantes, aux diktats des services clientèle, aux sessions interminables de brainstorming, aux évaluations 360°, aux montagnes de rapports marketing et à une bonne douzaine de publications professionnelles qui prétendent tout et son contraire, nous sommes parfois tentés de ne rien entreprendre : la paralysie par l'analyse.

Pourtant, de simples actions peuvent parfois créer des opportunités ou modifier la donne d'une situation comme nulle analyse n'aurait été en mesure de le faire. L'histoire récente des entreprises nous fournit de nombreux exemples où l'action triomphe sur la théorie. Lorsque Sony a développé le standard Beta-max pour les cassettes vidéo en 1975, sa stratégie avait été précisément élaborée. L'entreprise fondait ses espoirs sur les qualités techniques supérieures de son système d'enregistrement et sur le fait d'arriver le premier sur un nouveau marché. Mais

Matsushita et d'autres fabricants du standard VHS ont en définitive gagné la guerre en utilisant leur force commerciale. Ils ont simplement fait en sorte que le standard VHS puisse être lu par tous les modèles de magnétoscopes et ont fabriqué des cassettes de plus grande longueur. À mesure que le VHS gagnait des parts de marché, les studios de production cinématographiques ont investi de plus en plus dans ce format. Pour parvenir à leurs fins, les tenants du VHS n'ont pas eu besoin de torturer des employés de Sony. En tout cas, pas que l'on sache.

Une idée à mettre en pratique

Arrêtez de réfléchir, agissez. Kirk Weisler, un spécialiste de la motivation, parle de lui comme d'un « Directeur du moral des troupes ». Il s'exprime souvent sur le thème de « ce que vous pouvez faire aujourd'hui, sans budget et sans permission » pour améliorer vos résultats. Soyez énergique : trouvez quelque chose à faire et mettez le projet en route. Tout de suite. Sans hésiter. Allez !

Leçon 4

À qui le tour ?

Il est plus facile d'hériter du pouvoir que de le conquérir, néanmoins, le passage de témoin est souvent étonnamment difficile.

La première partie du *Prince* est une succession de courts récits sur la façon dont les dirigeants accèdent au pouvoir et s'y maintiennent. Dans le chapitre II, Machiavel ne s'étend guère sur le cas qui lui paraît le plus simple de tous : la succession héréditaire au pouvoir. Ce pouvoir est le moins difficile de tous à conserver, écrit-il « parce qu'il suffit de ne rien changer pour maintenir l'ordre ». Machiavel explique qu'en général, le dirigeant qui hérite du pouvoir peut attendre une loyauté naturelle, et que lui sont de ce fait épargnés

IDÉE FORCE

« Pour un politicien, l'avenir ce sont les prochaines élections. Pour un homme d'État, c'est la génération suivante. »

Thomas Jefferson

les problèmes qu'entraîne la nécessité de devoir s'attacher celle de ses sujets. Il est également plus facile de repousser les menaces qui pèsent sur votre influence récente lorsque vous avez hérité du pouvoir.

Pourtant, les entreprises familiales ne cessent de se démener pour combler le fossé des générations. Hériter de la direction, explique-t-on au Centre d'études des entreprises familiales du cabinet BDO Stoy Hayward, offre beaucoup d'avantages : le partage de valeurs communes, la loyauté, la stabilité, une implication forte, la connaissance de l'activité et la planification possible à long terme. Pourtant, selon BDO Stoy Hayward, 60 % des entreprises anglaises sont détenues par des familles mais seules 25 % d'entre elles continuent de fonctionner après la première génération. Moins d'une entreprise sur sept existe encore à la troisième génération sans changer de propriétaires.

Le souverain qui hérite d'une principauté est fortuné, selon Machiavel, car il a moins de raisons de « blesser les autres ». Mais le problème que rencontrent de nombreux aspirants souverains n'est pas tant de conquérir le pouvoir face au peuple que de le récupérer des mains de celui qui l'occupe aujourd'hui. Le cabinet BDO Stoy Hayward dispose d'une importante liste de problèmes qu'il a

identifiés à l'occasion de projets de succession et qui empêchaient la génération aux commandes d'abandonner son pouvoir, entre autres : peur de la mort, peur de perte d'identité, incapacité à planifier, incapacité à choisir parmi les candidats, jalousie...

Si vous avez déjà travaillé dans un entreprise dont les cadres dirigeants ont changé, vous savez que les nouveaux arrivants n'aiment rien moins que tout changer. Dans *Le Prince*, Machiavel met en garde contre de trop importants changements mis en œuvre trop tôt : « tout changement, explique-t-il sur le ton ambivalent qu'il affectionne, fragilise les constructions futures. »

En matière de succession, la responsabilité est partagée. Un lien de confiance doit se nouer. Le dirigeant sortant doit être préparé à céder son pouvoir, et le nouveau prince doit être attentif à ne pas déstabiliser les fondations de son pouvoir en éliminant ce qu'il y avait de bon dans le même temps qu'il (ou elle) souhaite éliminer ce qu'il ya de mauvais pour la seule raison que cela avait été mis en place par son prédécesseur (son père ou sa mère, son mentor ou qui que ce soit d'autre qui détenait le pouvoir avant de le lui transmettre). Ce type de problèmes n'est pas réservé aux entreprises familiales. Lorsque vous avez passé la majeure partie de votre

vie professionnelle auprès d'un patron, vous le connaissez sans doute mieux que quiconque de votre propre famille, et réciproquement. En règle générale, la figure du mentor est plutôt positive... mais ne vous laissez pas étouffer par le vôtre.

Une idée à mettre en pratique

Pensez à l'avenir. Qui prendra votre succession ? Comment aider ceux qui occuperont vos fonctions lorsqu'ils hériteront de votre pouvoir ? Si vous ne souhaitez pas qu'ils changent les choses qui fonctionnent bien, donnez-leur les éléments pour qu'ils comprennent pourquoi – et comment – ça marche.

Leçon 5

« Caresser ou écraser »

En général, le pouvoir ne s'hérite pas. Le plus souvent, il y a une lutte d'influence et vous devez immédiatement affirmer votre détermination à le conquérir.

Lorsqu'un prince accède au pouvoir en annexant un nouveau territoire – nous dirions aujourd'hui, en prenant un poste de direction ou lorsque vous reprenez une entreprise – Machiavel nous explique qu'il rencontre « de grandes difficultés ».

IDÉE FORCE
« Tout est dans l'adhésion des masses. Avec elle, rien de peut échouer. Sans elle, rien ne peut réussir. »
Abraham Lincoln

Si vous êtes salarié aujourd'hui, c'est plutôt une mauvaise nouvelle. Nous avons traversé une période particulièrement riche en fusions et acquisitions. Une société comme le géant des télécommunications Cisco a bâti

son empire à force d'acquisitions : plus d'une centaine d'entreprises dans les dix dernières années, parfois au rythme de deux ou trois achats par semaine.

Cisco a connu une réussite remarquable, mais la plupart des opérations d'acquisition détruit en fait de la valeur. La motivation des salariés baisse, des dirigeants partent. L'enthousiasme sans limite qui accompagne en général chez les cadres dirigeants l'opportunité d'une fusion se volatilise en quelques jours. Ce qui faisait de l'entreprise cible une société tellement intéressante semble avoir disparu tout à coup, et le repreneur est obligé de gérer une structure toute différente de celle qu'il pensait avoir achetée.

Pourquoi ? Souvent, c'est parce que lorsque vous entreprenez de tels changements, l'enthousiasme prend la forme de promesses d'un nouveau monde meilleur – ce qui n'arrive jamais en quelques jours. Les sacrifices que vous attendez des autres ne sont pas immédiatement récompensés et, très vite, ce mécontentement se transforme en un puissant désir de retour à l'ancien régime, soudain paré de toutes les vertus (peu importe qu'il ait été en réalité tout à fait incompetent).

« Les hommes aiment à changer de maître dans l'espoir d'améliorer leur sort » écrit

Machiavel, mais ils souffrent de tous les maux sous votre direction, ce qui en fait vos ennemis naturels. Vous êtes incapable de conserver l'amitié de tous ceux qui vous ont aidé à accéder au pouvoir parce que vous ne pouvez pas immédiatement accomplir ce qu'ils espèrent de leur nouvelle direction – cela étant, vous avez besoin de leur bon vouloir.

Machiavel donne des conseils aux leaders sur ce sujet que l'on pourrait décrire de la façon suivante : « comment se sortir du borbier où l'on s'est enfoncé ? ». En premier lieu, il convient que le nouveau dirigeant « vint fixer sa demeure auprès de ses nouveaux sujets ». En effet, « Quand il habite le pays, le nouveau prince voit les désordres à leur naissance, et peut les réprimer sur-le-champ ». Mais ne croyez pas que Machiavel se fasse le héraut d'une politique trop douce. Voici comment il préconise de traiter les subordonnés désenchantés qui ont été malmenés pendant la prise de pouvoir et cherchent à nuire au nouveau dirigeant : les fauteurs de trouble doivent être « caressés ou écrasés : ils se vengent des injures légères ; ils ne le peuvent quand elles sont très grandes ».

Pour John Collard, président du cabinet Strategic Management Partners, spécialiste des fusions-acquisitions, « le plus grand problème, c'est le déni de réalité. Le déni rend

les propriétaires ou les dirigeants d'entreprises incapables d'admettre même que des difficultés existent ».

Le meilleur moyen de consolider rapidement les bases de votre pouvoir consiste à reconnaître les signaux avant-coureurs de toute menace. Agissez tôt et de façon décisive. N'attendez pas qu'il soit évident pour tous qu'il y a un problème – ce serait du suivisme, pas de la direction. Vous allez peut-être être amené à « caresser ou écraser » mais, pour reprendre les mots de Machiavel « lorsque, par défaut de lumière, on n'a su voir le mal que lorsqu'il frappe tous les yeux, la cure se trouve impossible ».

Une idée à mettre en pratique

Si votre réussite vous apporte davantage de responsabilités, cela induit souvent que vous contrecarrez les ambitions d'autres personnes, ce qui provoque en général un ressentiment qui doit être identifié. Si vous ignorez ces problèmes, ils ne feront que croître. Vous devez donc choisir un moyen de les traiter. Et vite.

Leçon 6

Sortez de votre tour d'ivoire

Si vous ignorez ce qui se passe, ne vous tracassez pas mais immergez-vous au cœur des difficultés.

Machiavel savait que les dirigeants qui souhaitent s'élever et rester au-delà des petites querelles quotidiennes atteignent vite leurs limites. Il y a une réelle différence entre être au-dessus et être aveugle, précise-t-il dans le troisième chapitre du *Prince* en parlant de l'annexion de nouveaux États. Si vous êtes à ce point différent que vous ne sachiez pas ce qui se passe sous votre direction, vous avez un problème.

IDÉE FORCE
**« Qui est sage ?
Celui qui sait
apprendre de
tous. »**

Benjamin Franklin

Le conseil que donne Machiavel aux princes qui ont récemment annexé de nouveaux États est que, si ces États ont des lois, une culture et une langue différentes, ces princes

doivent s'efforcer de les adopter pour eux-mêmes. Ainsi, d'éventuels troubles peuvent être décelés et traités rapidement. Mais la plupart des dirigeants préféreraient, à l'époque, rester sur leur domaine et privilégier leur confort. De nombreux chefs d'entreprise ont aujourd'hui la même attitude : ils sont trop occupés et nomment des gens pour s'occuper de cela à leur place.

Je connais quelqu'un qui travaillait chez Rolls Royce, il y a longtemps. Son patron, un haut dirigeant de l'entreprise, avait de la moquette pure laine dans son bureau et des poignées de porte plaquées or. Lorsqu'il quitta la société, son remplaçant n'avait pas exactement le même statut. La moquette fut changée ainsi que les poignées de porte. Mais rien d'autre ne changea. La porte de ce dirigeant restait tout aussi close que celle de son prédécesseur.

Dans les périodes pendant lesquelles les hiérarchies sont respectées et les affaires florissantes, nous sommes enclins à différencier les cadres dirigeants des autres salariés. Nous créons des échelles de privilèges et de démarcation. Les dirigeants sont différents, et ils doivent être perçus comme tels.

Mais la culture de la porte fermée n'est plus aussi répandue aujourd'hui qu'elle l'a été

hier. Elle a été battue en brèche par celle du MBWA, le « management by walking about » qui consiste pour le dirigeant à côtoyer régulièrement tous les niveaux hiérarchiques pour faire passer ses messages les plus importants. W. Edwards Deming, qui a introduit la gestion de la qualité au Japon, l'une des sociétés culturellement les plus hiérarchisées que l'on puisse imaginer, disait la chose suivante : « si vous attendez que les gens viennent à vous, ils ne vous feront part que des petits problèmes. Les gros, vous devez partir à leur recherche et les trouver vous-même. »

Il ne fait pas de doute que le MBWA peut, lorsque l'on commence à le pratiquer, causer quelques frictions. Il peut également vous apporter une charge assez pesante de problèmes mineurs que vous auriez préféré éviter. Néanmoins, pensez à planifier vos tournées de façon régulière. En imposant votre présence auprès de vos collaborateurs, certains pourront prétendre que vous appauvrissez le statut de votre fonction, mais Machiavel pensait exactement l'inverse.

En développant une culture du MBWA dans votre entreprise, non seulement vous allez découvrir des problèmes insoupçonnés, mais vous allez également créer une culture au centre de laquelle les dirigeants sont toujours

présents. Cela pourrait même vous amener à économiser des frais généraux. Ainsi, à la fin des années 1990, la direction de British Airways, faisant le constat que ses cadres intermédiaires étaient bien trop distants de leurs subordonnés, imagina l'installation de son nouveau quartier général juste à côté de l'aéroport d'Heathrow, dans de vastes locaux qui abritaient de nombreuses salles de réunion... mais aucun bureau individuel.

Une idée à mettre en pratique

Chez Tesco, un distributeur alimentaire, les membres de la direction générale passent une semaine par an dans les magasins. Ils n'y font cependant pas ce que vous pourriez imaginer – de la gestion par exemple. Non, ils remplissent les sacs des clients, garnissent les rayonnages, assurent les livraisons à domicile. Que pourriez-vous faire pour en connaître un peu plus long sur les problèmes de votre entreprise ? Il est temps que vous le découvriez.

Leçon 7

Soutenez vos voisins les plus faibles

Machiavel ne consacre guère de lignes à la faiblesse, à une exception notable. Il nous conseille de protéger nos voisins les plus faibles.

Les faibles ne vont pas hériter de la terre, explique Machiavel dans le chapitre III du *Prince*, mais s'ils vous sont alliés, il y a de fortes chances pour qu'ils vous aident à l'hériter pour eux.

En revanche, gardez-vous de faire appel à des voisins trop puissants. « Le prince qui en rend un autre puissant, prévient Machiavel, travaille à sa propre ruine. »

IDÉE FORCE
« Gagner n'est peut-être pas le plus important, mais perdre n'a guère d'intérêt. »
Dianne Feinstein
Sénatrice

Le pouvoir attire. Nous apprécions tous, jusqu'à un certain point, que des puissants nous soutiennent. Souvent, nous cherchons leur appui et leur aide parce que c'est ce que tout le monde fait, parce que c'est plus rapide et plus facile d'obtenir quelques miettes de leur pouvoir. Cependant, *Le Prince* nous met en garde en particulier contre ce type d'attitudes. En nous associant à des voisins puissants, nous pouvons certes parvenir rapidement à nos fins, mais à long terme cela peut en fait être plus dangereux qu'utile.

En premier lieu parce que les gens puissants ne contractent aucune dette à votre égard en vous aidant, qu'ils n'ont que faire que vous obteniez quelque pouvoir, lequel pourrait même menacer leur propre statut. Ils ne vous aideront que si cela présente un intérêt pour eux, et pourront même vous menacer s'il n'y en a pas. En faisant de vous leur allié, vous leur rendez plus facile la tâche de vous trahir ou simplement de continuer à vous dominer. C'est la nature du pouvoir, en tout cas pour ceux qui suivent les conseils de Machiavel sur l'utilisation que l'on peut en faire.

En second lieu, parce que vos voisins les moins puissants sont bien plus susceptibles de vous aider, puis de vous remercier ensuite de les avoir sollicités. Ils ont bien plus à gagner (peut-être sont-ils aujourd'hui vulnérables et

méprisés) et se sentent davantage menacés que vous ne l'êtes vous-même par votre ennemi commun. Machiavel rappelle que les Romains avaient développé une politique destinée à renforcer le pouvoir des nobles les plus faibles dans les territoires qu'ils souhaitaient conquérir. Ces nobles s'opposaient au pouvoir en place de façon « hostile et envieuse » et, dès lors, étaient utiles à ses ennemis. Dans tous les pays conquis par les Romains, ceux-ci se firent aider par certains de leurs habitants.

Le monde de l'entreprise nous donne d'innombrables exemples de cette façon de faire. Les alliances conclues entre compagnies aériennes par exemple. Star Alliance (Lufthansa, United Airlines, BMI et d'autres), Sky Team (Air France, Continental, Northwest et d'autres) et Oneworld (American Airlines, British Airways, Qantas notamment) transportent chacun entre 300 millions et 450 millions de passagers chaque année. Ces ententes entre compagnies ne voient pas se regrouper les plus importantes entre elles, mais sont créées par l'association de petites compagnies régionales regroupées autour d'une plus importante à qui elles offrent ainsi une multitude de destinations. Cela permet également aux petites compagnies de pérenniser leur activité.

Leçon 8

Visez au plus haut

Une idée à mettre en pratique

Lorsque vous réfléchissez à ce que vous souhaitez accomplir dans la vie, ne croyez pas que celui ou ceux qui occupent aujourd'hui un poste équivalent vont vous aider. Si le poste en vaut la peine, ils auraient trop à perdre. Identifiez plutôt les gens qui n'ont pas ces responsabilités – et qui ne s'attendent pas à les avoir. Travaillez avec eux pour atteindre vos objectifs, et les leurs.

Les cibles les plus difficiles à atteindre permettent des gains plus durables. Seuls les timorés ne s'attaquent qu'aux cibles faciles, et ils finissent toujours par perdre.

« Pourquoi, demande Machiavel au chapitre IV du *Prince*, les États de Darius, conquis par Alexandre le Grand, ne se révoltèrent-ils point contre les successeurs du conquérant après sa mort ? » Évidemment, ce n'est pas le genre de questions qui animent les dîners en ville à notre époque, mais elle est importante : plus il a été difficile d'obtenir quelque chose, moins vous êtes susceptible de le laisser perdre.

IDÉE FORCE

**« Cinq ans plus tard le monde est à vos pieds. Le succès a été facile. Mais n'oubliez pas que c'est moi qui vous ai amené là où vous êtes. Et je peux vous ramener d'où vous venez. »
The Human League**

Toujours enclin à envisager plusieurs hypothèses, Machiavel expose qu'il y a deux types de structures politiques dans une principauté. Dans le premier type, il y a « un prince et des esclaves, qui ne l'aident à gouverner, comme ministres, que par une grâce et une concession qu'il veut bien leur faire ».

Dans le deuxième type, il y a « un prince et des barons, qui tiennent leur rang non de la faveur du souverain, mais de l'ancienneté de leur race ; qui ont des États et des sujets qui leur appartiennent et les reconnaissent pour seigneurs, et qui ont pour eux une affection naturelle ».

Le premier type de principauté, explique Machiavel, est difficile à conquérir mais plus facile à conserver car, une fois que le nouveau maître a fait table rase des anciens dirigeants « il n'y a plus personne qui conserve quelque ascendant sur le peuple ». Personne n'est assez fort pour contester le pouvoir au nouveau leader. C'est le cas de figure du scénario Darius/Alexandre. Mais pour surmonter l'obstacle initial de la prise de pouvoir, il faut « ne compter guère que sur ses propres forces ». En d'autres termes, vous ne pouvez compter que sur vous-même.

Le deuxième type de principauté est plus généralement la cible des princes ambitieux :

faciles à conquérir, elles sont difficiles à conserver car « il s'y trouve toujours de mécontents, qui sont avides de nouveautés et de changements, et qui d'ailleurs peuvent effectivement ouvrir les chemins du royaume et faciliter la victoire ». Mais ces barons locaux ne sont pas facilement contents et peuvent se retourner aussi vite contre vous qu'ils l'avaient fait contre le précédent prince.

Deux exemples dans les nouvelles technologies illustrent ces propos. Alors qu'il existe de nombreux navigateurs concurrents du logiciel Internet Explorer de Microsoft, ils sont assez peu utilisés. C'est que Microsoft fournit Internet Explorer avec son logiciel d'exploitation Windows, et que la majorité des gens souhaite que leur PC soit équipé de Windows. Dans ce schéma, Microsoft occupe une position bien plus forte que les fabricants d'ordinateurs. Si vous voulez prendre le marché des navigateurs internet, vous devez le faire sans l'aide des fabricants d'ordinateurs.

Comparez cette situation avec celle du marché des microprocesseurs qui équipent les ordinateurs, et sur lequel Intel a occupé une position au moins aussi forte que celle de Microsoft sur celui des logiciels d'exploitation. Sur ce marché, il est plus facile aux fabricants de changer de

fournisseur dans la mesure où ils développent constamment de nouveaux types de machines. Ces dernières années, le concurrent d'Intel, AMD, a marqué de nombreux points et détenait, fin 2006, à peu près un quart du marché total des microprocesseurs.

Mais Machiavel avait vu juste : après une féroce guerre des prix tout au long de l'année 2007, Intel, fort d'un programme d'innovations très agressif, a commencé à reconquérir des parts de marché...

Une idée à mettre en pratique

Un objectif difficile à atteindre produit souvent les gains les plus durables. Dans leur livre *Bâties pour durer*¹, James Collins et Jerry Porras ont introduit le concept d'objectif résolument ambitieux : une idée révolutionnaire et difficile à mettre en œuvre qui peut modifier toute une entreprise, motiver ses collaborateurs et peut-être bouleverser tout un secteur d'activité. Quelle est votre objectif ambitieux personnel ?

1. Collins et Porras : *Bâties pour durer – Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*, First, 1996.

Leçon 9

Imposez votre manière de faire

Lorsque deux cultures d'entreprise sont fusionnées, le plus souvent c'est un échec. Si vous ne parvenez pas à faire en sorte que les gens cessent de regretter le bon vieux temps, c'est l'échec assuré.

Machiavel était républicain. Il a vécu dans une république, a remarquablement écrit sur les républiques et était convaincu qu'un régime républicain était le mieux à même de donner au plus grand nombre l'opportunité d'être heureux et vertueux. Mais il était aussi un pragmatique, et il savait que les républiques, à son époque, ne duraient pas.

IDÉE FORCE
« Agissez comme un homme de réflexion, réfléchissez comme un homme d'action. »
Thomas Mann

La force est l'attribut de l'état qui est le plus admiré, écrit Machiavel. Il explique dans le

chapitre V du *Prince* ce qui se passe lorsque vous annexe un État « accoutumé à vivre sous ses propres lois ». La propension naturelle à vous conformer à ces lois vous affaiblit.

Les populations conquises, habituées à leur indépendance et à décider par elles-mêmes, peuvent être très capables de se diriger elles-mêmes. Mais elles ne doivent pas vous imposer vos décisions. Dès lors, soit vous décidez d'aller vivre chez elles et vous leur montrez que vous êtes désormais le patron, soit vous devez agir beaucoup plus brutalement et détruire leurs bureaux. J'exprime ici la position de Machiavel de façon métaphorique mais juste.

« Détruire un grand nombre de cités est le seul moyen sûr de posséder un État, écrit Machiavel, car la rébellion est sans cesse excitée par le nom de la liberté et par le souvenir des anciennes institutions, que ne peuvent jamais effacer de sa mémoire ni la longueur du temps ni les bienfaits d'un nouveau maître. »

Aujourd'hui, la plupart des fusions d'entreprises sont des échecs. Le professeur Martin Sikora, de la Wharton School of Management, estime qu'un tiers des fusions crée de la valeur, un autre tiers en détruit, et que le

troisième tiers n'atteint pas les objectifs fixés. Le problème, explique-t-il, ne vient pas du fait que les cultures d'entreprises sont différentes (elles le seront toujours), mais qu'elles ne sont pas intégrées avec assez de détermination ou de rapidité.

Lorsque vous fusionnez, n'espérez pas que tout sera magnifique. Même si la fusion est un succès, certaines personnes vont souffrir. Si l'on doit, par exemple, faire des économies, certains postes seront identifiés comme redondants. Des promotions ne seront pas accordées, des salariés devront être changés de bureau, des primes ne seront pas versées. Toute fusion demande un leader : quelqu'un qui a le pouvoir et la responsabilité de faire en sorte que les choses soient faites. Observez ceux qui siègent à la table des négociations en vue de la fusion. Si vous ne voyez aucun leader, c'est que vous devez l'être.

Dans la nouvelle configuration, vous retrouvez-vous avec une équipe aigrie et déçue, qui arrive d'une autre entreprise ou d'un autre département ? Quoi que vous fassiez alors, ne laissez pas vos collaborateurs décider entre eux. Imposez-vous au milieu d'eux et faites le maximum pour que cette nouvelle équipe s'intègre au nouveau groupe en quelques jours, pas en quelques mois.

À défaut, ce sera un échec, et vous aurez à affronter des sentiments forts de désillusion. Comme l'écrit Machiavel, à moins d'effacer le passé de leur souvenir, les gens « n'oublient pas, ne peuvent pas oublier leurs libertés perdues ». Ce que Martin Sikora exprime en d'autres termes : « je dis toujours à mes étudiants que lorsqu'il s'agit de faire le nécessaire pour qu'une fusion réussisse, il est inutile de dresser des listes de priorités, il faut foncer. »

Une idée à mettre en pratique

Lorsque vous entreprenez un profond remaniement, donnez-vous 90 jours pour que cela fonctionne, établissez des points d'étape et définissez les objectifs précis à atteindre. Un rythme de changement le plus soutenu possible est le meilleur moyen de faire table rase du passé.

Leçon 10

Respectez le bon timing

Si vous réussissez sur le plan professionnel, vous aimez penser que vous auriez réussi à n'importe quel poste dans n'importe quelle entreprise. C'est faux, explique Machiavel. Les leaders connaissent en général le succès dans la mesure où ils ont raison au bon moment.

« Moins il devra à la fortune, mieux le prince saura se maintenir », écrit Machiavel au chapitre VI en décrivant comment un dirigeant parvient à conserver le pouvoir qu'il a acquis par les armes et par son habileté. Mais il définit sommairement ce

qu'est pour lui cette « chance ». Ce qu'il considère comme ne relevant pas de la chance, c'est la combinaison d'une

IDÉE FORCE

« En politique, les accidents ou la fatigue font plus que les conspirations. »
Jeff Greenfield,
journaliste et romancier

opportunité et de l'énergie pour réussir qui font avancer le dirigeant. Machiavel pense qu'une étincelle de frustration, qui nourrit l'énergie, est un élément décisif lorsqu'une opportunité se présente.

Nous avons donc trois facteurs : le potentiel, le bon timing pour le révéler, et l'énergie de réussite. L'équation est la suivante : talent + opportunité + énergie = succès.

Nous croyons souvent que le talent est suffisant pour que quelqu'un réussisse, ou pour faire qu'un dirigeant accomplisse correctement son mandat. Mais Machiavel explique qu'il faut en fait être le bon leader au moment opportun. Les vainqueurs écrivent l'histoire, aussi celle-ci est-elle souvent une chronique de leurs mérites – celui qui gagne semble parfois accomplir les actions les plus justes sans effort et de façon inéluctable. Pourtant, à chaque génération, on rencontre des « quasi-succès » : des individus qui auraient connu la réussite à d'autres moments de l'histoire, ou s'ils avaient relevé d'autres défis, ou encore s'ils avaient fait preuve d'un peu plus d'énergie pour les relever avec succès.

Le plus bel exemple de cette combinaison de talent, d'opportunité et d'énergie dont parle Machiavel est sans doute, dans le domaine politique, incarné par Winston Churchill, un

homme qui, à tout autre moment de l'histoire, aurait sans doute été considéré comme de peu d'intérêt. Au milieu des années 1930, on pensait que les meilleures années de la carrière politique de Churchill étaient derrière lui. Et comparées à ce qu'étaient ses ambitions, elles ne constituaient pas une réussite tellement remarquable. Churchill était considéré comme un opportuniste en politique et, qui plus est, ses positions étaient assez décalées de ce qu'il convenait de penser à l'époque. Pourtant, lorsque son pays a eu besoin d'un leadership décisif et d'une force unificatrice qui sache se placer au-dessus des partis politiques, Churchill fut appelé au poste de Premier ministre – en 1940, à l'âge de 65 ans – et il conduisit brillamment le Royaume Uni à travers la Seconde Guerre mondiale.

La plupart des carrières politiques s'achèvent sur un échec : des étoiles filantes qui semblent ne jamais saisir la bonne opportunité ; des animateurs d'un parti qui ne parviennent jamais au pouvoir ; des politiciens talentueux qu'une erreur vient marquer pour toujours ; des numéros deux qui ne parviennent jamais à jouer les premiers rôles, etc.

En politique, ces trajectoires nous sont quotidiennement rappelées par les journaux. Mais dans la vie professionnelle, nous

connaissions tous quelqu'un qui n'a jamais vraiment réussi, qui s'est fourvoyé en acceptant un poste qui ne lui convenait pas, ou qui a simplement perdu son énergie. Vous voulez réussir ? À vous de trouver la bonne opportunité. N'attendez pas qu'elle se présente d'elle-même.

Une idée à mettre en pratique

Comment s'expriment vos talents dans votre emploi actuel ? Si vos besoins les plus profonds ne sont pas satisfaits, vous ne remplissez pas les critères qui, pour Machiavel, font un vrai leader. Ne seriez-vous pas mieux ailleurs, ou à faire autre chose ? Il est temps de devenir pragmatique...

Leçon 11

Éliminez les dévoreurs d'énergie

Si vous voulez que les choses changent, vos supporters peuvent être plus nombreux que vos adversaires, mais ont-ils du pouvoir ? S'ils n'en ont pas, vous n'en avez pas davantage.

Lorsque Machiavel parle de « lois » dans *Le Prince*, il désigne en réalité cette combinaison de lois, de coutumes et d'usages qui composent toute société humaine, et qui peuvent être particulièrement difficiles à faire évoluer.

Au chapitre VI, Machiavel prévient « qu'en effet il n'y a point d'entreprise plus difficile à conduire, plus incertaine quant au succès, et plus dangereuse que celle

IDÉE FORCE « Le pouvoir ne cède rien sans pression. Il ne l'a jamais fait et ne le fera jamais. »
Frederick Douglas,
activiste et abolitionniste américain du XIX^e siècle

d'introduire de nouvelles institutions », pour la simple raison que les plus grands alliés du changement ne détiennent aucun pouvoir, alors que ceux qui s'y opposent le détenaient en totalité sous le précédent régime. Même vos plus ardents soutiens seront sceptiques et craindront de vous approuver officiellement. Au final, vous n'avez plus qu'un groupe de supporters timorés à opposer à des adversaires galvanisés et puissants.

Lorsque Clive Woodward prit la direction de l'équipe de rugby d'Angleterre, l'une de ses premières mesures a été de bannir un petit groupe d'anciens joueurs qu'il appelait des « dévoreurs d'énergie ». Il en parlait comme d'un type de personnes qui vous soutient en public mais qui, derrière votre dos, s'évertue à vous critiquer par une remarque désobligeante ou une plaisanterie. Peu importe qu'il s'agisse des joueurs les plus talentueux de l'équipe, explique Woodward. Avec des gens comme ça dans l'équipe, vous ne pouvez pas innover, et vous n'avez même pas une équipe.

C'est ce même mécanisme qui ralentit l'innovation dans toutes les entreprises du monde. Les sociologues ont montré que lorsque le pouvoir en place ou les responsables administratifs modifient leur politique, leurs nouvelles instructions sont transmises à

travers toute la hiérarchie mais, à chaque niveau, elles sont contrariées par les cadres qui sont arrivés aux postes clés en suivant les instructions précédentes. Au final, de grands changements décrétés au sommet de la hiérarchie peuvent être à peine remarqués à sa base.

Les cadres intermédiaires ont plus de pouvoir que jamais. C'est parfois utile, mais cela peut également être pénalisant. Lorsque les gens talentueux sont de votre côté, tant mieux, mais lorsqu'ils entreprennent de saboter vos décisions et de réduire à néant vos innovations, évidemment c'est un problème.

Il y a 500 ans, Machiavel a observé de nombreuses fois ce type de situations lorsque des dirigeants tentaient de modifier les lois de leur principauté. Que faire alors ? Puisque vous êtes un dirigeant, conseille Machiavel, dirigez. Ne cherchez pas l'approbation de ces subordonnés qui ont surtout investi dans une démarche d'opposition à vos décisions. Soyez brutal s'il le faut.

Les dirigeants qui doivent sans cesse persuader les autres de les aider à entreprendre un changement « il leur arrive toujours malheur, et ils ne viennent à bout de rien » alors que ceux qui avancent et ne craignent pas

de recourir aux armes pour défendre leur vision « courent bien rarement le risque de succomber ».

En bref, si voulez changer les choses, n'espérez pas que ceux qui s'en sortaient bien sous le précédent régime vous aident. Il va vous falloir beaucoup de détermination et couper quelques têtes, ou donner du pouvoir à ceux qui n'oseraient pas vous soutenir officiellement.

Une idée à mettre en pratique

Ne vous contentez pas des bonnes paroles de soutien. Il est plus facile de dire « oui » au nouveau patron, même si l'on pense le contraire. Ce que vous recherchez, ce sont des résultats. Si vous voulez le changement, établissez un planning d'actions et mettez au défi ceux qui vous soutiennent de le respecter. Cela devrait vous débarrasser des « dévoreurs d'énergie ».

Leçon 12

Arrêtez de parler, agissez

Machiavel aurait considéré notre style de management – où, souvent, rien ne peut être entrepris sans que tout le monde ait été averti ni avant que l'on ait expliqué en détail ce que l'on allait faire et pourquoi – comme ridiculement frileux. À son époque, les dirigeants communiquaient par leurs actes plutôt que par la parole.

Le chapitre VII est l'un des plus intéressants du *Prince*. Il traite de la difficulté qu'il y a à se maintenir au pouvoir lorsque vous n'avez pas eu à la conquérir – si, par exemple, vous étiez le fils du Pape et que celui-ci avait eu dans l'idée de vous donner un petit morceau d'Italie. C'est ce qui s'est passé pour César

IDÉE FORCE

« Avoir du pouvoir, c'est comme d'être une femme. S'il faut que vous précisiez que vous en avez pour que les gens s'en rendent compte, c'est que vous n'en avez aucun. »

Margaret Thatcher

Borgia, l'un des membres de cette famille célèbre souvent créditée d'avoir inspiré la Mafia.

César, qui dispose de la plupart des caractéristiques énumérées par Machiavel pour faire un bon prince, était l'un des fils de Rodrigo Borgia, le pape Alexandre VI. Habile au jeu (en particulier pour un pape), Alexandre VI était aussi un grand organisateur d'orgies. Il confiait souvent le soin des cardinaux à sa fille Lucrèce – avec qui l'on disait qu'il entretenait une liaison incestueuse – lorsque d'autres tâches l'occupaient. Ce pape faisait plus ou moins ce qu'il voulait, sans demander la permission à quiconque. Et son fils agissait comme lui.

Dans sa courte vie – il mourut à 32 ans – César se consacra à conquérir l'Italie de façon particulièrement cruelle, même selon les conventions de l'époque. Il ne disait pas au peuple qu'il était puissant. Il n'avait pas besoin de le faire.

Machiavel explique que César avait une excellente maîtrise du symbolisme politique. Rien ne le démontre mieux que le sort qu'il réserva à Ramiro d'Orco, son homme de main en Romagne. En 1501, Ramiro avait acquis une solide réputation d'exécuteur des basses œuvres en assassinant nombre de

nobles et de leurs sympathisants, exécutant ainsi les ordres de César qui n'hésita cependant guère à « faire savoir que si quelques cruautés avaient été commises, elles étaient venues, non de lui, mais de la méchanceté de son ministre. Dans cette vue, saisissant l'occasion, il le fit exposer un matin sur la place publique de Césène, coupé en quartiers, avec un billot et un coutelas sanglant à côté. Cet horrible spectacle satisfait le ressentiment des habitants, et les frappa en même temps de terreur ».

César Borgia n'avait nul besoin de faire savoir qu'il était à l'origine de cette exécution, pas plus qu'il n'avait à s'en justifier. Il offrait, littéralement, la tête de son Gouverneur au peuple de Romagne. Les alliés du supplicié eurent tôt fait de comprendre que nul n'était en sécurité qui menaçait l'hégémonie de César, et les ennemis de ce dernier, qui avaient souhaité la mort de Ramiro, virent leur projet aboutir... d'une façon qui leur faisait exclure toute velléité de rébellion. Personne, du côté des Borgia, n'eut besoin d'envoyer de communiqué de presse pour expliquer qui commandait.

Aujourd'hui, des mesures aussi radicales sont proscrites, mais les dirigeants les plus efficaces connaissent les vertus des exécutions symboliques. En 1995, le patron du

club de football de Manchester, Sir Alex Ferguson, n'hésita pas à se séparer du capitaine de l'époque, Paul Ince, dont il trouvait négative l'influence que celui-ci exerçait sur les autres joueurs. La génération de vedettes que le départ d'Ince permit de faire éclore – Paul Scholes et David Beckham, entre autres – fut nettement plus docile.

Une idée à mettre en pratique

Réfléchissez à un important changement qui montrerait à tous qu'un objectif a été atteint. N'envoyez pas de mémo ni d'email pour l'annoncer. Faites-le. Ayez suffisamment confiance en vous pour laisser les commentaires aux autres.

Leçon 13

Défendez vos intérêts

Si vous êtes amené à vous comporter de façon violente, vous aurez à gérer l'animosité et le ressentiment de ceux que vous avez blessés. Un jour où l'autre, vous n'aurez pas d'alternative, aussi, n'espérez pas qu'après coup vos victimes passeront simplement leur chemin en prétendant que « ça ne fait rien... ».

Comme Machiavel l'explique dans le chapitre VII du *Prince*, nul n'est à même d'accéder au pouvoir simplement en servant ceux qui le détiennent. Un jour ou l'autre, il faut les affronter pour prendre leur place. « C'est une erreur d'imaginer que, chez les grands personnages, les services récents fassent oublier les

IDÉE FORCE

« Vous avez des ennemis ? Bien.

Cela veut dire qu'un jour au moins dans votre vie vous avez défendu une position. »

Winston Churchill

anciennes injures » écrit Machiavel, probablement d'expérience.

C'est l'un des prix à payer pour accéder au pouvoir. Vous allez vous faire des ennemis. Or, la capacité à maîtriser ses ennemis est l'un des talents les plus sous-estimés des grands leaders. Machiavel en est bien conscient qui, à sa manière habituelle, exclut d'emblée la grande majorité d'entre nous : « à moins qu'un homme ne soit doué d'un grand esprit et d'une grande valeur, il est peu probable qu'ayant toujours vécu simple particulier, il sache commander ».

Comment donc survivre lorsque vous vous êtes fait des ennemis ? Si vous devez nuire à quelqu'un, avance Machiavel, faites-le de telle façon que, devenu votre ennemi, il ne puisse plus vous être nuisible en retour. Mais il ne convient pas de placer votre ennemi dans une position telle qu'il n'aie plus rien à perdre, ce qui en ferait un homme extrêmement dangereux. Comme l'a fait remarquer Soljenitsyne, qui savait de quoi il parlait : « vous n'avez de pouvoir sur les gens que pour autant que vous ne les privez pas de tout ce qu'ils ont. Lorsqu'un homme se trouve totalement dépouillé, il n'est plus à votre merci. »

L'Histoire est écrite par les vainqueurs. On entend rarement les autres, ceux qui ont joué contre les puissants et qui ont perdu. Leur version des faits est inaudible. Bien entendu, nous sommes ici en terrain mouvant dans la mesure où la frontière est bien mince entre le fait de réduire au silence ceux qui s'opposent à vous parce qu'ils contreviennent à l'achèvement de votre dessein brillant et créatif, et celui de faire taire ceux qui vous gênent uniquement parce qu'ils ne sont pas d'accord avec vous. Avoir la capacité de mettre en œuvre la première de ces actions vous met facilement en position de réaliser également la seconde. C'est la raison pour laquelle tout leader a besoin de conseillers forts et de confiance.

À l'évidence, nous préférons nous faire des amis plutôt que des ennemis dans le monde professionnel, même si ce n'est pas toujours possible. Mais, et c'est un « mais » extrêmement important, Machiavel ne suggère pas que l'on se fasse des ennemis pour le plaisir, ni pour des raisons personnelles, pas plus que pour aucune autre raison que celle nécessaire à l'accomplissement de ce qui doit être fait.

Personne ne souhaite avoir plus d'ennemis que nécessaire, c'est évident. Mais si vous pensez n'en avoir aucun, c'est sans doute

que vous n'avez pas été assez attentif ou déterminé.

Une idée à mettre en pratique

Êtes-vous victime d'un fonceur ? N'essayez pas de l'imiter. Cherchez plutôt ce dont vous disposez pour le contrer, puis montez au créneau. Les fonceurs n'ont de pouvoir contre vous que dans la mesure où vous leur laissez l'opportunité d'en faire usage.

Leçon 14

Affichez votre ambition

Si vous voulez le pouvoir, forgez-vous la réputation pour l'obtenir.

Si vous souhaitez gagner, avoir du pouvoir et de l'influence, vous devez acquérir la réputation de quelqu'un qui a du pouvoir et de l'influence. Il n'est pas facile de se

IDÉE FORCE
« Vivre vaincu et sans gloire, c'est mourir. »
Napoléon

faire remarquer, et beaucoup de gens préfèrent atteindre leurs objectifs sans bruit. Rares sont les gens qui veulent être associés à des caractéristiques comme la brutalité par exemple. Mais, comme Machiavel l'explique dans le chapitre VIII du *Prince*, lorsqu'un dirigeant doit recourir à quelque cruauté pour l'accomplissement d'un grand dessein, sa capacité à conserver sa réputation tient « à l'emploi bon ou mauvais des cruautés ».

Al Dunlap, par exemple, n'était pas un dirigeant d'entreprise rongé par le doute. Le titre de son autobiographie est, à cet égard, tout à fait révélateur : *La férocité en affaires : comment j'ai sauvé de mauvaises entreprises, et transformé de bonnes sociétés en entreprises super performantes*.

En fait, ce titre ne dit pas vraiment tout, car j'ai omis de vous préciser le surnom de Dunlap. Pour toute une génération de dirigeants, ce patron impétueux était connu sous le sobriquet de « la tronçonneuse ». Grand réducteur d'effectifs, l'homme se forgea une réputation en sauvant de la faillite des conglomérats comme Scott Paper et Crown Zellerbach, fermant des sites de production, licenciant des milliers de salariés et diminuant drastiquement les charges de personnel et de fonctionnement.

Dunlap n'était pas « gentil ». Il ne prétendait d'ailleurs pas l'être. Bien ou mal (même si, avec le recul, son style dévastateur est aujourd'hui passé de mode), il faisait ce qui était cohérent avec les convictions qu'il affichait. À son dernier poste, à la tête d'une entreprise appelée Sunbeam-Oster, Dunlap licencia plusieurs milliers de salariés, ferma des usines et engagea une opération commerciale d'une agressivité inouïe (lorsque les détaillants n'atteignaient pas les

objectifs de vente, Dunlap leur faisait quand même livrer les quantités initialement prévues, qu'il ne manquait pas de facturer au prix fort).

De l'avis général, la stratégie pour le moins iconoclaste de Dunlap a acquis la réputation d'avoir porté le coup de grâce à Sunbeam-Oster. Mais il faut reconnaître que l'entreprise était mourante lorsqu'il en prit la direction. En l'occurrence, peut-être est-il plus pertinent de se demander comment quiconque aurait pu maintenir cette société en vie. Si un dirigeant moins controversé que Al « la tronçonneuse » Dunlap avait pris les rênes, Sunbeam-Oster aurait peut-être vécu quelques mois en état quasi comateux, alors qu'elle avait à l'évidence besoin de chirurgie lourde. Personne n'a été très heureux de ce qu'a fait Dunlap, mais aucun des actionnaires de l'entreprise n'a pu véritablement être surpris qu'il le fasse.

Les éleveurs du Texas ont une expression pour désigner les gens qui parlent plus qu'ils n'agissent : « rien dans le troupeau, tout dans le chapeau ». Si vous élevez du bétail, mieux vaut avoir un grand troupeau avant d'acheter un grand chapeau. Dans le monde de l'entreprise, en revanche, si vous n'avez pas encore les bêtes, votre première action pour les

obtenir pourrait bien être de vous offrir un couvre-chef de bonne taille.

Pour un dirigeant d'entreprise moderne, l'image n'est pas seulement une affaire d'ego. C'est un moyen de faire évoluer les choses. Al Dunlap a magnifié l'image qui lui a valu son surnom de « tronçonneuse » dans la mesure où elle lui permettait d'engager les actions radicales pour lesquelles il était appelé à la rescousse. Pour diriger, il n'est pas toujours indispensable de se faire des amis.

Une idée à mettre en pratique

Trop de gens ne cherchent que les rôles dans lesquels ils peuvent aider ou se distraire, mais où, en fin de compte, ils n'opèrent aucun changement. Pour être un vrai dirigeant, recherchez les postes – même modestes ou mal perçus – où vous pouvez faire la différence.

Leçon 15

C'est un sale boulot...

Mais il faut bien que quelqu'un le fasse. S'il vous incombe de faire ce que tous les autres trouvent trop désagréable, faites au moins en sorte de bien le faire.

Voici ce que les livres de management préférent passer sous silence. D'ici à l'âge de votre retraite, vous serez amené à faire certaines choses méchantes, désagréables, brutales ou impopulaires. Cela vous arrivera à un moment où les enjeux seront élevés et où vous serez sous une forte pression. À ce moment-là, seule la brutalité de votre action sera efficace.

IDÉE FORCE
« Les tâches de police, pour n'avoir pas à être trop souvent répétées, doivent être entreprises avec la plus grande sévérité. »
Napoléon

Dans *Le Prince*, Machiavel consacre son chapitre VIII quelque peu sordide aux princes qui ont acquis le pouvoir par « scélératesses ». Si vous ne souhaitez pas relire l'original, sachez seulement que l'auteur évoque, entre autres, un massacre général, un parricide et un étranglement... Machiavel explique ce que les actes les plus brutaux peuvent apporter... et quels problèmes ils engendrent lorsqu'ils ne sont pas « correctement » perpétrés.

La plupart des dirigeants, écrit Machiavel, sont bien trop timorés lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre un bain de sang. Or, un prince compétent : « doit déterminer et exécuter tout d'un coup toutes les cruautés qu'il doit commettre, pour qu'il n'ait pas à y revenir tous les jours ».

Il ne s'agit pas tant du nombre de ce que Machiavel qualifie de « cruautés », mais bien plutôt du moment où on les commet et de la perception qu'en ont les gens. Si, dès le début, vous vous montrez trop timoré, vous vous trouvez « dans l'obligation d'avoir toujours le glaive en main ». En général, les gens n'apprécient pas cette attitude, ne la respectent pas et vont même jusqu'à penser que celui qui l'adopte y trouve un certain plaisir. En revanche, si vous pouvez vous débarrasser d'un coup de toutes les basses

œuvres, vous pouvez commencer immédiatement après à réaliser des choses plus positives, vous pouvez faire valoir que vous n'avez pas apprécié la nécessité d'avoir dû être brutal, et être cru.

Si votre activité professionnelle vous met en position de perpétrer quelque « cruauté », vous avez deux possibilités. Soit vous demandez à quelqu'un de le faire à votre place, soit vous faites en sorte de le faire vous-même correctement. Dans ce dernier cas, je ne suggère pas que « correctement » puisse signifier « dans la joie » (si vous voulez divertir les gens, devenez plutôt clown), mais simplement que vous vous en teniez au strict nécessaire et aux objectifs que vous vous êtes fixés.

Il y a quelques années, j'ai travaillé pour une entreprise dont le personnel était pléthorique. Plutôt que d'engager de multiples et laborieuses procédures de licenciement individuel pour près de la moitié des salariés, ceux-ci furent divisés en deux groupes et, le même jour, chacun de ces deux groupes fut amené dans une salle de réunion différente. Nous prîmes conscience de ce qui nous arrivait, lorsque nous entendîmes ceux d'à côté pousser de sonores acclamations en apprenant qu'ils étaient maintenus à leur poste.

Une meilleure insonorisation des locaux aurait pu faire de cet exemple un cas d'école en matière de gestion des ressources humaines. Quoi qu'il en soit, il était évident que le personnel de cette entreprise était effectivement beaucoup trop important. Ceux qui ont conservé leur emploi n'ont probablement jamais perçu leur dirigeant comme brandissant un glaive métaphorique, les autres l'ont à peine vu s'abattre sur eux. Si vous devez trancher dans le vif, faites-le rapidement.

Une idée à mettre en pratique

La façon dont une critique est formulée peut avoir beaucoup d'impact sur celle dont elle est reçue. Soyez sans émotion, direct, bref, factuel. Dites clairement ce que vous souhaitez pour l'avenir et mettez un terme à la conversation. Cela n'a rien à voir avec l'humiliation. Il s'agit simplement d'une bonne pratique de direction.

Leçon 16

Supprimez les intermédiaires

Rien n'assure mieux votre pouvoir que le soutien du peuple. Rien ne le menace plus efficacement que des intermédiaires incompetents.

Un prince doit « avant toutes choses chercher à s'attacher les faveurs du peuple » écrit Machiavel dans le chapitre IX du *Prince*. Le conseil est sage, dans la mesure où, sans l'assentiment du peuple, vous pouvez avoir un très beau bureau à l'étage de la direction, mais vous n'aurez rien de plus. Le système social de l'Italie médiévale n'était pas très différent de l'organigramme de votre société. Il y avait les personnages les plus importants (les VIPs), comme les princes et les notables... et les autres.

IDÉE FORCE
« La politique serait vraiment un boulot génial s'il n'y avait pas d'électeurs. »
Richard Nixon

L'organigramme de votre entreprise est peut-être un peu plus sophistiqué, mais si vous n'êtes ni un prince ni un notable, n'imaginez pas cependant que vous soyez en position favorable pour autant. Les princes savent probablement à peine que vous existez. Il n'en reste pas moins qu'ils ont besoin de vous.

Si vous faites partie des dirigeants, vous ne pouvez pas faire plaisir à tout le monde. Selon Machiavel, vous ne devriez même pas essayer. Le problème vient du fait que, pour reprendre les termes du *Prince*, « d'une part, le peuple ne veut être ni commandé ni opprimé par les grands ; de l'autre, les grands désirent de commander et opprimer le peuple », et que ces derniers sont en compétition avec vous.

Pour un dirigeant, la plus grosse erreur consiste à trop chercher l'approbation des notables. S'il s'engage dans cette voie, il se trouve « entouré d'hommes qui se croient ses égaux, et qu'en conséquence il ne peut ni commander ni manier à son gré ». D'un autre côté, les gens qui travaillent pour vous constituent un problème distinct. Vous ne pouvez pas vous offrir le luxe de l'impopularité dans la mesure où vous ne pouvez pas les remplacer tous s'ils commencent à vous poser des problèmes.

Posé dans ces termes, le problème a une solution évidente. Si vous ne pouvez pas faire confiance aux notables pour sécuriser votre pouvoir, remplacez-les ! Vous devez pouvoir compter sur un noyau de fidèles pour entériner et faire exécuter vos décisions. Et, comme le dit Machiavel : « quant aux grands, le changement est facile ; il peut chaque jour en faire, en défaire ; il peut, à son gré, ou accroître ou faire tomber leur crédit. »

Mais comment décider qui promouvoir et qui sanctionner ? Si les notables sont puissants et qu'ils vous soutiennent, vous devez les récompenser. S'ils sont faibles et facilement contraints, ils ne constituent pas un vrai problème. Dans les bonnes périodes, ils vous sont utiles, et dans les mauvaises, ils se taisent. Mais les notables forts et ambitieux doivent être surveillés comme le lait sur le feu : ils ne servent pas toujours vos intérêts.

Les entreprises ont aujourd'hui compris qu'un management intermédiaire compétent est une nécessité absolue. Lorsque Toyota, après la Seconde Guerre mondiale, a mis en œuvre son approche de « lean management », ce sont les ouvriers, dans les ateliers, qui ont été mis à contribution pour identifier les problèmes de production et suggérer des solutions. En comprenant mieux le sens de leur action, ces

salariés ont été plus heureux, plus épanouis. L'élimination des défauts et des rebuts a amélioré l'efficacité de la production, mais Toyota a rapidement découvert qu'il fallait développer une génération de cadres intermédiaires compétents et dotés d'assez de pouvoir, au risque de voir se volatiliser tous les gains de production et d'entamer le moral des ouvriers. La leçon à tirer de cet exemple : s'il est incompetent, l'encadrement intermédiaire peut détruire votre pouvoir, s'il est compétent, il augmentera votre influence. Faites le bon choix.

Une idée à mettre en pratique

Qui, dans l'entreprise, vous rend des comptes ? Quelles informations précisément, cette ou ces personnes doivent-elles vous transmettre ? Évaluez objectivement les informations qui vous sont rapportées. Êtes-vous tenu informé des problèmes éventuels au bon moment, ceux qui vous les signalent vous aident-ils à les résoudre ou ne cherchent-ils qu'à se faire bien voir de leurs pairs ?

Leçon 17

Plus jamais ça

En cas de problème, vos loyaux supporters vous soutiendront... mais ne testez pas trop souvent leur fidélité.

« Tout le monde se précipite et jure de mourir pour lui, tant que la mort ne se fait voir que dans l'éloignement » écrit Machiavel à propos du soutien populaire dont jouissent les dirigeants, thème du chapitre IX du *Prince*. Vous ne savez vraiment jamais comment vos collaborateurs ou vos clients réagiront en période de crise, aussi, lorsqu'un problème survient et que vous constatez que tous se rassemblent derrière vous, vous en éprouvez de la satisfaction.

IDÉE FORCE
« Nul n'acquiert d'expérience sans contrepartie. »
Oscar Wilde

Mais Machiavel nous met en garde : tester la loyauté du peuple est une expérience

« d'autant plus dangereuse à tenter qu'elle ne peut être faite qu'une fois ».

Après avoir traversé une période de crise, vous souhaitez passer à autre chose. Vous avez survécu, vous êtes toujours là. Vous avez demandé du soutien et vous l'avez obtenu. Votre priorité doit désormais être de vous assurer que vous n'aurez pas à faire à nouveau appel à cette loyauté.

L'espérance de vie des plus grandes entreprises est en moyenne de 40 ans. « La plupart de leurs employés leur survivent » remarque Frederick Reichheld dans son ouvrage *L'effet loyauté*¹. Il préconise l'étude des échecs plutôt que celle des succès pour développer une organisation pérenne, et il cite Warren Buffett, l'un des hommes les plus riches du monde et patron du fonds d'investissements Berkshire Hathaway : « commencez par vous tromper, puis travaillez à la correction de vos erreurs. »

Après avoir été confronté à un problème, il est naturel que nous ne souhaitons pas revenir sur les erreurs qui l'ont provoqué, car nous imaginons que cela nous affaiblit. Les

1. Reichheld, Frederick : *L'effet loyauté, réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires*, Dunod, 1999.

leaders n'aiment pas se pencher sur les échecs lorsqu'ils peuvent se concentrer sur les succès. Pourtant, après avoir surmonté une menace importante, il est de votre responsabilité, en tant que dirigeant, de contraindre tous ceux qui sont en position d'éradiquer les causes du problème de concevoir une solution pour y parvenir. Vous ne devez pas vous trouver en situation de solliciter à nouveau leur aide pour la seule raison que vous n'auriez pas pris les mesures de correction adéquates la première fois. Les gens seraient alors amenés à se demander qui dirige, et ils auraient raison.

Pour que les gens aient confiance, il est essentiel de projeter une image de force. Cette façade peut sembler se fissurer une fois, mais lorsque cela arrive, la véritable force consiste à trouver les ressources de pouvoir nécessaires pour résoudre le problème. Des problèmes répétés ne feraient que montrer que votre image de pouvoir n'est rien d'autre qu'une apparence de pouvoir qui vous est consentie par ceux que vous devriez diriger.

Reichheld, peut-être la plus grande autorité sur la question de la loyauté des clients, fait remarquer que le seul secteur d'activité qui, à sa connaissance, ait véritablement atteint un niveau optimal de sécurité est celui du

transport aérien. Les compagnies aériennes ont développé des procédures internes destinées à déterminer les causes des erreurs et à les corriger avant même que quiconque puisse être montré du doigt, accusé et licencié (n'hésitez pas à recourir au licenciement après coup, s'il y a une raison valable pour le faire). Il n'y a pas de meilleur test de la loyauté des clients que de leur demander de reprendre l'avion le lendemain d'un crash meurtrier. En diligentant des enquêtes approfondies sur les causes du problème, en communiquant sur celles-ci et en les corrigeant, vous n'avez pas à redemander à vos clients et à vos collaborateurs de vous prouver leur confiance après une catastrophe.

Une idée à mettre en pratique

Nous avons tous commis des erreurs et avons tous eu besoin, un jour ou l'autre, du soutien d'autres personnes. Qu'avez-vous fait pour prévenir la répétition de ce genre d'épisode ? Avez-vous changé de comportement, ou vous êtes-vous fié à votre bonne étoile ?

Leçon 18

Le pouvoir du peuple

Soyez serviable. Faites du bien aux gens qui n'ont aucun pouvoir lorsque cela ne vous coûte rien. Ils ne vous en respecteront que plus.

« Si le peuple devient ennemi, le prince ne peut s'en assurer, parce qu'il s'agit d'une trop grande multitude » écrit Machiavel. Vous n'avez pas à gesticuler comme une marionnette devant l'opinion publique. Si vous voulez obtenir la liberté de faire de grandes choses, assurez-vous que les petites sont sous contrôle. Un dirigeant qui a le soutien du peuple « se trouve seul à son rang, et il n'a personne autour de lui, ou presque personne, qui ne soit disposé à lui obéir ». Il a la légitimité du pouvoir et ne se voit pas contraint (comme le redoute tout véritable

IDÉE FORCE

« L'homme normal ne veut pas la liberté. Il veut simplement la sécurité. »

H. L. Mencken

adepte de Machiavel) de constamment « gérer les attentes des uns et des autres ».

Bernardo Provenzano, un compatriote moderne de Machiavel, l'avait bien compris. Lorsque Casa Nostra, la mafia italienne, traversa une période de crise au milieu des années 1990, Provenzano en prit la direction et, jusqu'à son incarcération – un risque professionnel toujours présent à ce poste – travailla à patiemment reconstruire le respect qu'éprouvait traditionnellement les gens du peuple pour son organisation, et sans lequel Casa Nostra ne pouvait pas survivre.

Nous savons exactement comment Provenzano y parvint car il a abondamment écrit sur son « système », notamment des instructions écrites qu'il adressait à ses subordonnés. L'une des innovations qu'il mit en œuvre consistait à rendre service lorsqu'il n'avait aucun besoin de le faire.

En premier lieu, il fit en sorte que la Mafia assassine moins de gens. Il était important, pensait-il, de déterminer si la population était plus impressionnée vivante que morte. À cet égard, il lui apparut que les gens dénués de pouvoir constituaient plus souvent un problème lorsqu'on les avait éliminés. Cette nouvelle orientation de la culture mafieuse fut chaleureusement accueillie par tous ceux

qui pensaient qu'il n'y avait pas grand-chose à redire aux activités de la Mafia si ce n'était ses meurtres.

Aux yeux des gens qui n'étaient pas un problème, Provenzano voulait passer pour quelqu'un qui se souciait d'aider ses concitoyens. « Dites-moi ce que [les gens] veulent, écrit-il dans l'une de ses lettres, ils ne doivent attendre rien que de bon de ma part. »

Pour rendre plus crédible encore sa proximité d'avec les gens du peuple, Provenzano imagina même de passer pour un quasi illettré, truffant ses lettres de fautes d'orthographe et de syntaxe dont les limiers de la police ont déterminé qu'elles étaient parfaitement voulues. Provenzano montrait ce visage d'humilité qu'aiment proposer les individus les plus puissants. « Qui je suis pour leur dire ce qu'ils doivent faire ? Je ne vais pas donner d'ordre à personne, et même, c'est moi qui cherche quelqu'un qui pourrait m'en donner » écrit-il dans son style si particulier. Vous conviendrez avec moi qu'une telle mauvaise foi atteint des sommets tout à la fois d'ingénuité et d'efficacité. Provenzano pouvait se le permettre car c'est lui qui tenait les rênes. Il n'avait pas besoin d'expliquer aux gens à quel point il était puissant – il leur disait même le contraire – parce que ses

actions montraient assez bien qu'il l'était énormément.

Provenzano a la réputation d'avoir sauvé la Mafia. Ce n'est sans doute pas votre objectif. Mais même s'il ne s'agit que de vous sauver vous-même, rappelez-vous toujours que vous n'y parviendrez que dans la mesure où vous aurez su conserver le soutien des gens ordinaires.

Une idée à mettre en pratique

En quoi êtes-vous utile aux gens « non importants » qui travaillent pour vous ? Les patrons ne doivent pas seulement savoir prendre, ils doivent également savoir donner. Notez la date anniversaire de vos collaborateurs et accordez-leur un jour de congé à cette occasion. Ou une demi-journée, au moins.

Leçon 19

Fixez des priorités

Lorsque vous êtes sous pression, vous devez préserver ce qui est le plus important, et seulement cela. Mais il faut que vous sachiez identifier de quoi il s'agit.

Cinq cents ans avant que l'Allemagne n'acquière sa réputation d'efficacité maximale en ce qui concerne la construction de berlines confortables et le tir des pénaltys, Machiavel

IDÉE FORCE
« Si tout est important, alors rien n'est important. »
Brian Mulroney

explique comment les Allemands ont acquis cette même réputation d'efficacité en ce qui concerne la défense des villes assiégées.

Le secret, c'est l'ordre des priorités. Lorsque vous gérez les priorités, l'important n'est pas ce que vous incluez dans votre liste, c'est ce que vous laissez de côté. Pour ce qui est de la défense de vos cités contre des assiégeants, il

s'agit, littéralement, de ce que vous laissez en dehors de vos murs d'enceinte. Les villes allemandes étaient lourdement fortifiées et, à l'intérieur de leurs remparts, les habitants stockaient assez de vivre pour un an et toutes les matières premières qui leur étaient nécessaires « pour faire subsister les gens du menu peuple et leur fournir du travail pendant toute une année dans le genre d'industrie et de métier dont ils s'occupent ordinairement » écrit Machiavel dans son chapitre X du *Prince*. Lorsqu'elles étaient attaquées, ces villes ne cherchaient pas à défendre les territoires qui les entouraient ; les paysans abandonnaient rapidement leurs fermes pour se réfugier derrière les hauts murs de la cité, où ils savaient qu'ils trouveraient de quoi se nourrir et se loger.

En renonçant à défendre ce qui n'était pas essentiel, les Allemands se donnaient en fait les moyens de les préserver. Dans la mesure où la défense de leurs cités était sans faille, que leurs citoyens pouvaient être nourris et vêtus pour au moins une année, il était la plupart du temps inutile de faire le siège d'une ville allemande, une opération militaire onéreuse et lassante, susceptible d'immobiliser toute une armée pendant de longs mois. En outre, un siège éloigne l'agresseur de ses bases et le rend plus vulnérable chez lui.

Lorsque les troupes assiégeantes se retiraient, les paysans pouvaient récupérer ce qu'il restait de leurs fermes abandonnées (sans doute pas grand-chose, mais cela valait mieux que de se retrouver en pays conquis). En se donnant la possibilité d'abandonner leurs terres, ils augmentaient en fait leurs chances de les conserver.

Il est peu probable qu'une telle stratégie soit efficace aujourd'hui, dans un contexte professionnel. Avant de pouvoir aller se mettre à l'abri derrière les remparts du siège social, les salariés seraient de l'obligation de valider l'opération par e-mail. L'acheminement des réserves alimentaires vers la cité fortifiée serait reporté parce que l'entreprise serait en train d'adopter un modèle d'approvisionnement en juste-à-temps. Et les dirigeants n'auraient pas vu arriver les envahisseurs parce qu'ils auraient été mobilisés par plusieurs réunions successives. Une étude menée aux États-Unis par salary.com a en effet montré qu'en moyenne, un salarié perd un peu plus de deux heures par jour de son temps de travail en activités inutiles.

Lorsqu'il était ministre du gouvernement britannique, Michael Heseltine avait imposé que les rapports officiels qui lui parvenaient ne dépassent pas une page. C'est ainsi qu'il

est parvenu à se concentrer sur ce qui était vraiment l'essentiel de sa fonction.

La morale de tout ça : ayez assez de cran pour simplifier votre liste de priorités et de pouvoir pour imposer des règles strictes. Vous n'avez en fait pas toujours besoin des choses qui vous semblent nécessaires. Les cités ont besoin des paysans pour leur production alimentaire, mais les fermes allemandes étaient impossibles à défendre. En y réfléchissant davantage, les Allemands n'avaient pas besoin des fermes, seulement d'une année de réserve en nourriture. C'est la raison pour laquelle ils ont décidé d'abandonner temporairement leurs fermes. Pour pouvoir les conserver sur le long terme.

Une idée à mettre en pratique

Faites un exemple. Imposez une règle destinée à protéger votre pouvoir. Décidez par exemple que les réunions ne dureront pas plus de trente minutes, ou que les messages électroniques ne devront être traités qu'en fin de journée. Utilisez le temps ainsi gagné pour vous occuper des choses vraiment importantes.

Leçon 20

Là où s'arrête la responsabilité

Nous avons naturellement tendance à nous en remettre à nos supérieurs hiérarchiques. Ce n'est ni bien, ni mal, nous le faisons, c'est tout.

Dans le chapitre XI du *Prince*, consacré aux principautés ecclésiastiques, Machiavel note que leurs sujets « ne désirent ni ne peuvent se détacher » de leurs princes. Lorsque nous ne détenons pas nous-mêmes le pouvoir, la plupart d'entre nous, de façon naturelle, nous en remettons à l'autorité, quoi que les figures qui l'incarnent nous demandent de faire. Nous sommes incapables de nous débarrasser du patron, simplement parce que c'est le patron.

IDÉE FORCE

**« Le seul moyen de prévoir l'avenir c'est de se donner les moyens de le façonner. »
Éric Hoffer**

C'est la raison pour laquelle nous sommes si nombreux à travailler de longues heures avant de rentrer chez nous pour immédiatement nous plaindre de cette situation à nos maris, nos femmes, nos copains ou nos petites amies – ce que ne nous faisons jamais auprès de notre supérieur hiérarchique. C'est aussi la raison pour laquelle nous sommes capables de mentir pour protéger notre patron, même si cela nous met en situation délicate, alors que nous ne le ferions pour aucun de nos collègues.

Vous avez peut-être entendu parler de l'expérience Milgram. Voici de quoi il s'agit. Ce projet de recherche a été imaginé en 1961 par le psychologue Stanley Milgram afin d'observer notre propension à respecter l'autorité. Un sujet est invité à déclencher un choc électrique à un « apprenant » qui se trouve derrière une vitre lorsque celui-ci ne répond pas correctement à une question. Une figure d'autorité demande au sujet d'accroître graduellement l'intensité de la décharge électrique, jusqu'à ce que l'apprenant en vienne à hurler de douleur et implorer que l'on cesse de le torturer. Aucune justification n'est donnée, sinon que le sujet doit obéir à la figure d'autorité.

En réalité, le mécanisme était évidemment truqué et aucun choc électrique n'était infligé

aux « apprenants », ce qu'ignoraient les sujets. Deux tiers d'entre eux n'hésitèrent pas à déclencher des décharges qu'ils croyaient avoir une puissance de 450 volt, simplement parce qu'une figure d'autorité leur avait expliqué qu'ils ne seraient pas tenus pour responsables. L'expérience a été répétée de nombreuses fois, partout dans le monde, et les mêmes résultats ont été constatés, faisant apparaître que nous sommes apparemment naturellement disposés à obéir à une quelconque autorité.

Il nous est aujourd'hui difficile d'imaginer à quel point les révélations de cette expérimentation furent dramatiques, 16 ans seulement après la fin de la Seconde Guerre mondiale. Elles démontraient que nous étions disposés à suivre un leader suffisamment convaincant et à entreprendre des actions que, raisonnablement, nous n'aurions jamais imaginé être capables de mettre en œuvre. L'expression scientifique forgée par Milgram pour qualifier ceci est « l'état instrumental ». Lorsque nous exécutons des ordres qui nous sont donnés par quelqu'un en position d'autorité, nous nous voyons comme ses agents, comme de simples instruments. Nous ne nous sentons plus responsables de nos actions et sommes passivement obéissants.

C'est probablement une mauvaise nouvelle lorsque vous êtes dans la position de l'agent, mais c'en est une excellente lorsque vous êtes dans la position du patron. En bref : prenez la responsabilité des faits et gestes d'autrui et vous augmenterez votre contrôle sur eux. Ne sous-estimez pas votre capacité à influencer les autres : vous ne cherchez pas à diriger une armée de drones écervelés, mais vous ne voulez pas non plus passer le reste de votre vie à essayer de convaincre des gens à faire ce qu'ils devraient faire sans poser de questions. Pour être une figure d'autorité, le secret c'est d'agir comme une figure d'autorité. C'est à votre niveau que s'arrête la responsabilité.

Une idée à mettre en pratique

Il n'est pas déraisonnable de demander des preuves de loyauté – mais expliquez clairement à tout le monde ce que vous exigez. Qu'il soit clair que votre autorité est liée à votre fonction, et que vous ne négocierez jamais ce point.

Leçon 21

C'est l'institution qui dirige

Si vous cherchez un leader fort, observez ceux qui dirigent les institutions dont nous ne remettons jamais la légitimité en question. Faites-en des alliés, ils pourront beaucoup pour vous.

L'un des types les plus puissants de principautés, selon Machiavel, est la principauté ecclésiastique, sujet du chapitre XI du *Prince*. Au XVI^e siècle, l'église catholique, depuis longtemps la force spirituelle dominante en Europe, était également devenue l'une des forces politiques majeures du vieux continent. En 1492, Rodrigo Borgia avait acheté son élection au pontificat, sous le nom d'Alexandre VI, à force de complot et de concussion. Il avait

IDÉE FORCE

**« On tue un homme, on est un assassin. On tue des millions d'hommes, on est un conquérant. On les tue tous, on est un dieu. »
Jean Rostand**

ensuite passé onze années à boire, jouer et forniquer tout son content, pendant que ses armées parcouraient l'Italie pour soumettre, souvent dans le sang, le plus possible de terres et accroître massivement ce que Machiavel appelle « le pouvoir temporel » de l'Église. Machiavel explique, sans apparente ironie, qu'Alexandre VI « est celui qui a le mieux fait voir tout ce qu'un pape pouvait entreprendre pour s'agrandir avec les trésors et les armes de l'Église », omettant de rappeler que les lendemains allaient être plus que difficiles...

Si Rodrigo Borgia avait fait carrière dans le commerce ou dans la banque, il aurait sans doute été un homme de grande influence. Mais seule la papauté pouvait offrir à un homme aussi ambitieux que lui assez de pouvoir pour redessiner la carte de l'Italie selon son bon vouloir. Il n'est pas douteux non plus que si cet homme avait affiché autant de goût pour le stupre et la luxure en tant que riche marchand plutôt qu'en qualité de pape, il n'aurait attiré que des quolibets.

Si les institutions sont en mesure de conserver leur pouvoir, c'est qu'elles tirent celui-ci de la tradition « dont la puissance est si grande, et la nature telle, qu'elles les maintiennent en pouvoir, de quelque manière que les princes les gouvernent et qu'ils se conduisent. Ces

princes ont des États, et ils ne les défendent point ; ils ont des sujets, et ils ne les gouvernent point ». Les gens sont loyaux – à leur église, à leur loge maçonnique, à leur patrie, à leur équipe de football, à leur employeur – de façon souvent apparemment illogique. Cette loyauté peut traverser les générations et être utilisée à votre profit pour autant que vous soyez allié de l'institution (ou que vous en fassiez partie). Les gens sont souvent prêts à faire les choses les plus invraisemblables, et les plus affreuses, lorsqu'ils sont poussés par ce sentiment de loyauté.

Il est difficile de définir ce que sont ces « institutions » aujourd'hui. Mais l'avantage que peut tirer l'industrie pharmaceutique par exemple de ses bonnes relations avec des cabinets d'avocats puissants semble évident. Quant aux médecins, une enquête américaine a récemment montré que 93 % d'entre eux étaient liés d'une façon ou d'une autre aux grands laboratoires pharmaceutiques : échantillons gratuits, invitations à donner des conférences, séminaires tous frais payés vers des destinations exotiques, déplacements en avions privés...

Les raisons de cette entente sont simples : nous faisons confiance aux médecins car ils font partie des institutions. Ils nous prescrivent des médicaments que nous acceptons de

prendre car nous avons été élevés dans l'idée que les médecins veulent notre bien. Et bien entendu, les laboratoires pharmaceutiques souhaitent que les médecins prescrivent leurs médicaments plutôt que ceux de leurs concurrents. C'est la raison pour laquelle ils cherchent à les influencer. Vous pourriez appeler cela de la corruption. Pour l'industrie pharmaceutique, ce n'est que du marketing.

Une idée à mettre en pratique

Identifiez les plus loyaux de vos clients, ceux pour qui vous êtes une « institution ». Il ne faudrait sans doute pas déployer trop d'efforts de persuasion pour les convaincre d'acheter un nouveau produit ou service s'ils considèrent que votre marque fait partie de ce cercle très privé des « institutions ».

Leçon 22

Si vous voulez qu'une chose soit bien faite, faites-la vous-même

S'il est une chose qui exaspère Machiavel, c'est l'habitude italienne de combattre en utilisant des armées de mercenaires.

Machiavel consacre tout le chapitre XII du *Prince* à nous expliquer à quel point c'est une mauvaise idée. Si vous voulez conquérir, dit-il, vous devez vous assurer que ceux qui vont combattre pour vous sont totalement dévoués à votre cause.

IDÉE FORCE
« Le pouvoir est ma maîtresse. J'ai trop durement travaillé à la conquérir pour laisser quiconque m'en éloigner. »
Napoléon

Au début des années 1990, il semblait que toutes les rues commerçantes d'Angleterre allaient voir s'ouvrir un restaurant Pierre Victoire. Créée en 1988, cette chaîne de restauration se développait sur un concept

simple : trois plats pour 5 livres sterling. La nourriture n'était pas exceptionnelle, mais bien meilleure que vous ne l'auriez imaginée. Le chef français à l'origine de cette idée – Pierre Levicky – s'engagea dans un plan ambitieux de développement qui vit des restaurants s'ouvrir non seulement à travers toute l'Angleterre mais aussi en Irlande et en Belgique.

Le problème de Levicky était le suivant : pour atteindre la taille critique qu'il ambitionnait (le chaîne allait compter jusqu'à 110 établissements Pierre Victoire), il lui fallait franchiser son concept. Les restaurants Pierre Victoire devaient reverser 5 % de leur chiffre d'affaires à la société de Pierre Levicky, en échange de quoi ils obtenaient un aide financière pour leur permettre de démarrer et la fourniture de cuisiniers formés. Mais la croissance rapide de l'entreprise ne lui permit pas de fournir des cuisiniers à tous les établissements. Résultat ? De nombreux restaurants refusèrent de verser les 5 % convenus, l'entreprise de Pierre Levicky se retrouva en cessation de paiement dès 1998, et Pierre Levicky fut contraint de retourner à ses fourneaux.

Cette histoire n'aurait pas étonné Machiavel qui affichait le plus grand mépris pour les mercenaires. Il qualifie le recours à ces soldats professionnels « d'habitude italienne »

et explique qu'ils sont « non seulement inutiles mais même dangereux ». On ne sait pas, en revanche, ce que ces mercenaires pensaient de lui.

On ne saurait donner tort à Machiavel. Les troupes mercenaires sont infidèles, proposant leurs services au plus offrant plutôt que dévouer à une cause qui leur tient à cœur. Elles sont ambitieuses, mais pour elles-mêmes. Elles sont indisciplinées – incapables de se diriger elles-mêmes, elles ont besoin d'un commandement autoritaire. Elles sont enfin « hardies envers les amis, lâches contre les ennemis ; et elles n'ont ni crainte de Dieu, ni probité à l'égard des hommes ».

Le prince qui utilise ces troupes, prévient Machiavel « ne tardera d'être ruiné qu'autant qu'on différera de l'attaquer ». Et il ajoute un peu plus loin : « avec les troupes dont il s'agit, les progrès sont lents, tardifs et faibles, les pertes sont subites et prodigieuses. » Les franchisés de Pierre Levicky n'apprécieraient certainement pas d'être traités de la sorte, mais l'histoire de cette chaîne de restauration met assez bien en exergue certains des problèmes qui naissent lorsque l'on délègue des fonctions essentielles. Lorsque le développement de la marque fut tel que l'entreprise se trouva incapable de fournir l'aide qu'elle s'était

engagée à apporter aux restaurants franchisés, la crise fut bien plus profonde qu'un simple accident de parcours : en refusant de verser le pourcentage convenu au franchiseur, les franchisés étaient en position de réduire à néant l'entreprise dont ils utilisaient le nom. Au final, ils eurent à subir moins de dommages que Pierre Levicky lui-même, en particulier les établissements qui purent continuer à développer leur activité de restauration sur d'autres bases.

Les franchisés Pierre Victoire n'avaient pas eu pour objectif de détruire cette marque, mais leurs intérêts se trouvèrent, pendant une période relativement courte, à l'opposé de ceux de leur patron. Lorsque les choses s'envenimèrent, ce que Machiavel appelle la « légère solde » que perçoivent les mercenaires franchisés ne suffit pas à les convaincre de passer outre les carences évidentes de leur dirigeant.

Une idée à mettre en pratique

Les plans d'urgence servent souvent à rétablir le cœur de métier d'une entreprise. Dans la vôtre, quels sont les processus essentiels ? Combien sont sous-traités ? Imaginez la pire situation de crise possible. À quel point êtes-vous certain que vos sous-traitants pourront continuer d'assumer leurs responsabilités à votre égard, et qu'ils le feront effectivement ?

Leçon 23

Les dirigeants sont là pour diriger

Quelqu'un doit prendre les décisions difficiles. Si vous êtes le patron, c'est à vous de le faire.

La raison pour laquelle on a donné leur nom aux dirigeants, c'est qu'ils dirigent. « Le prince doit aller en personne faire les fonctions de commandant » écrit Machiavel dans son chapitre XII. Cette image du dirigeant peut sembler quelque peu désuète tant aujourd'hui le principe de délégation semble prévaloir. Vous avez travaillé dur pour arriver au sommet, et ce serait pour découvrir qu'il vous faut travailler deux fois plus dur pour y rester ? Il est en revanche assez facile de déléguer, et pas seulement les tâches administratives, mais aussi les fonctions opérationnelles... jusqu'à ce que l'un des membres de votre équipe vous regarde

IDÉE FORCE
**« Nous trouverons
la voie, ou nous la
construirons. »**
Hannibal

du coin de l'œil en murmurant : « mais qu'est-ce qu'il fait, au juste, toute la journée ? »

Tout cela peut paraître bien plus important que l'activité assez triviale qui consiste à faire respecter l'ordre et à montrer que l'on est véritablement aux commandes. Le problème, c'est que la plupart des gens ne vont y voir que ce à quoi cela ressemble superficiellement : de la passivité et de la faiblesse.

Dans l'une des entreprises particulièrement peu rentables où j'ai travaillé quelques années, l'un des dirigeants avait délégué ses différentes responsabilités avec une telle assiduité qu'il ne lui restait pas grand-chose à faire de ses journées. Il s'occupait à des tâches administratives totalement dénuées d'utilité, déménageait régulièrement ses dossiers d'un endroit à un autre et dispensait de sages conseils au fil des nombreuses réunions qu'il présidait. Vers le milieu de l'après-midi, on pouvait le voir derrière son bureau, pianotant sur le clavier de son ordinateur ou dépliant un trombone pour se nettoyer les ongles. Lorsque l'entreprise fut mise en liquidation, il était sans conteste le cadre dirigeant dont les mains étaient les plus soignées – mais personne ne l'avait tenu au courant de la crise financière qui frappait la société car nous savions tous, depuis

longtemps, qu'il n'exerçait plus aucun pouvoir susceptible d'être utile en quoi que soit pour redresser la situation. Il fut tout aussi surpris que nous de l'effondrement de l'entreprise.

Il y a deux bonnes raisons pour lesquelles vous êtes en position de dirigeant.

La première, c'est que, de façon toute simple, c'est votre poste et c'est votre responsabilité. Quelqu'un doit prendre les décisions. Le fait qu'une décision soit prise, et que vous en êtes responsable, vous identifie comme dirigeant. Souvent, les conséquences d'une absence de décision peuvent être aussi négatives que celles nées d'une mauvaise décision : les dirigeants qui ne dirigent pas plongent leurs équipes dans un état de paralysie. Si vous voulez entreprendre quelque chose de risqué et de gratifiant, et à moins que cela consiste à envoyer sciemment votre entreprise droit dans le mur – mais pourquoi voudriez-vous prendre cette décision ? – vous vous placez dans une bien meilleure position que celle qui consiste à ne rien faire. En outre, si ça marche, vous ne souhaitez sans doute pas que quelqu'un d'autre soit identifié comme responsable de ce succès.

La deuxième raison pour laquelle vous dirigez, c'est parce que vous avez effectivement

besoin de maintenir votre autorité personnelle. « Le prince dont le pouvoir n'a pour appui que des troupes mercenaires, ne sera jamais ni assuré ni tranquille » rappelle Machiavel, car ces troupes n'éprouvent que mépris pour ce dirigeant, lequel, en retour, les suspecte à tout moment de vouloir le trahir. Aussi longtemps que vous prendrez les décisions, vous incarnerez l'autorité et vous pourrez continuer à diriger.

Une idée à mettre en pratique

Vous voulez prendre une décision mais vous hésitez ? Tirez au sort. La méthode est habituelle au Japon. Lorsque Takashi Hashiyama, président de Maspro Denkoh Corporation, a voulu vendre la collection d'art de cette entreprise, il devait choisir entre Christie's et Sotheby's pour organiser la vente. Il a tiré le vainqueur au sort.

Leçon 24

Les partenaires font courir des risques

Dans le vocabulaire officiel des entreprises, il est courant d'assimiler les entreprises avec lesquelles une société travaille à des « partenaires ». Qu'avons-nous à gagner dans ces partenariats ? Et que risquons-nous d'y perdre ?

Nous sommes à l'ère de « l'entreprise virtuelle », où nous n'attendons pas d'une structure unique qu'elle puisse intégrer tous les processus allant de la conception à la commercialisation d'un produit ou d'un service. Tous les types de processus – design, fabrication, distribution, vente au détail, développement de produits, finances, logistique, ressources humaines – peuvent être sous-traités. Nous avons appris à parler de ces sous-traitants comme d'autant

IDÉE FORCE

« Les nations n'ont pas d'amis, elles n'ont que des intérêts. »

Charles de Gaulle

de « partenaires ». Dans la mesure où une relation positive va profiter aux deux partenaires, nous imaginons souvent que les deux parties sont également soucieuses de la réussite de l'ensemble. Cette hypothèse est implicitement associée au mot « partenaire ».

Machiavel avait ce type d'associations en horreur, tout autant qu'il se méfiait des mercenaires. Il les pensait même plus dangereuses que ces derniers car, disait-il, les mercenaires sont tellement intéressés par l'argent qu'ils peuvent toujours être achetés, et si mal organisés qu'ils ne sont guère dangereux militairement parlant. Les troupes auxiliaires, en revanche, sont disciplinées et organisées, et totalement sous les ordres de quelqu'un d'autre.

Recourir à des troupes auxiliaires pour se maintenir au pouvoir, écrit Machiavel, c'est courir au devant du danger. En effet, ces soldats « sont ou ne sont pas de bons guerriers : s'ils le sont, on ne peut s'y fier, car ils ne tendent qu'à leur propre grandeur en opprimant, soit le prince même qui les emploie, soit d'autres contre sa volonté ; s'ils ne le sont pas, celui qu'ils servent est bientôt ruiné ».

Cette attitude de défiance est généralement vue comme dépassée depuis des siècles.

Pourtant, au XIX^e siècle, les partenariats étaient encore extrêmement rares. La Carnegie Steel Company, par exemple, ne possédait pas seulement des fonderies, mais également des gisements de minerai, les voies ferrées qui desservaient les usines, les mines de charbon et les navires qui transportaient sa production. L'idée était que cela sécurisait son approvisionnement.

Aujourd'hui, si une entreprise concentre trop de pouvoir sur un marché dont elle parvient à contrôler les prix ou les approvisionnements, elle peut s'attendre à être la cible de ses concurrentes ou des autorités de régulation. Pourtant, en maîtrisant un grand nombre de ses processus, cette entreprise peut se développer et créer de la valeur pour ses clients. En y regardant de plus près, de nombreuses entreprises ont réalisé des profits inattendus grâce à l'intégration verticale. Dans le domaine de la technologie par exemple, le contrôle qu'exerce Apple sur le design de ses produits, sur son système d'exploitation ainsi que sur toute la fabrication des pièces matérielles, considéré pendant un temps comme son talon d'Achille, est aujourd'hui vu comme le secret de sa capacité à concevoir, promouvoir et vendre avec succès des produits comme l'iPod et l'iPhone. Dell Computers, de son côté, gère en interne le design, la fabrication et la commercialisation pour réaliser des économies de

coûts. IBM vend du conseil, de la maintenance, des logiciels et des machines. Et ces trois exemples sont pris dans un domaine où le partenariat est considéré comme étant la norme (et dans lequel, pour être tout à fait juste, aucune des ces trois entreprises n'aurait survécu sans y recourir à un moment ou à un autre).

Il y a des secteurs où le partenariat, qu'il soit ou non incontournable, a créé des problèmes parce que l'une des parties dépendait trop de l'autre. C'est la raison pour laquelle, par exemple, de nombreux producteurs de produits alimentaires se tournent aujourd'hui vers des circuits de distribution directe, où ils peuvent vendre eux-mêmes leurs produits. En effet, ces producteurs ont le sentiment que les chaînes de grande distribution utilisent leur position dominante pour les obliger à baisser leurs prix.

Une idée à mettre en pratique

Vos partenaires sont très aimables lorsque vous les rencontrez, mais qui a le plus à perdre si votre accord est rompu ? Soyez objectif : votre position peut avoir été construite sur du sable. Engagez un audit sérieux de la situation avant qu'il ne soit trop tard.

Leçon 25

Préparez-vous au pire

Le seul moment où l'on doive se préparer à affronter une catastrophe, c'est lorsque tout est calme. Pourtant, nous ne le faisons pas. Il est toujours plus confortable d'espérer que les choses se passeront bien.

La plupart des auteurs classiques et de la Renaissance ont suggéré que les bons dirigeants devaient utiliser les périodes de paix pour favoriser le développement des beaux arts. Cette attitude a toujours paru insensée à Machiavel, comme il l'écrit dans le chapitre XIV du *Prince* où il explique que le maniement des armes est le premier métier du dirigeant, et qu'il « doit donc s'appliquer constamment à l'art de la guerre, et s'en occuper principalement durant la paix ».

IDÉE FORCE

« C'est malheureusement un fait avéré que l'on ne peut garantir la paix qu'en préparant la guerre. »

John F. Kennedy

Lorsque l'on se rappelle que son auteur vivait à Florence à la fin de la période de développement pictural, architectural et sculptural la plus extraordinaire et la plus concentrée géographiquement qu'ait connue l'Occident depuis deux millénaires, *Le Prince* est une œuvre qui mérite d'être signalée comme ne faisant pas une seule fois l'éloge ni de la peinture, ni de la sculpture, ni d'une quelconque réalisation architecturale. Machiavel préfère parler de l'art de gouverner : pour lui, les plus beaux bâtiments sont des forteresses, et la plus haute expression des talents d'un dirigeant s'exprime dans sa capacité à conquérir le pouvoir et à le conserver.

Le chapitre XIV du *Prince* est consacré aux devoirs militaires du dirigeant, et Machiavel insiste sur un conseil en particulier : « C'est pour avoir négligé les armes, et leur avoir préféré les douceurs de la mollesse, qu'on a vu des souverains perdre leurs États. » Si l'on n'oublie pas qu'il écrivit cet ouvrage pour les Médicis, cette famille de marchands qui, de fait, finança la Renaissance, on imagine que Machiavel avait mûrement réfléchi à l'opportunité de formaliser un tel conseil.

Pour illustrer son propos, Machiavel prend l'exemple du général grec Philopoemen, dont on n'évoque plus aujourd'hui le nom

dans les dîners en ville que pour entendre l'ensemble des convives admettre que « non, moi non plus... » Mais, à son époque, ce général était une notoriété. Vers 200 environ avant J.-C., il conduisit les armées des Achéens – une fédération de plusieurs principautés grecques – à la victoire sur les Spartes. Philopoemen, rappelle Machiavel, pensait sans cesse à l'art de la guerre, utilisant ses parties de chasse pour échafauder toutes sortes de tactiques militaires, questionnant ceux qui l'accompagnaient sur telle ou telle hypothèse stratégique : « Si l'ennemi était sur cette colline, et nous ici, qui serait posté plus avantageusement ? Comment pourrions-nous aller à lui avec sûreté et sans mettre le désordre dans nos rangs ? Si nous avions à battre en retraite, comment nous y prendrions-nous ? S'il se retirait lui-même, comment pourrions-nous le poursuivre ? »

À l'opposé de cette attitude, l'exemple de Polaroid, inventeur de la photographie instantanée, est édifiant. Cette entreprise commercialisa le SX-70 en 1972. C'était le premier appareil photo qui imprimait immédiatement l'image que vous aviez capturée. Polaroid se différenciait de la concurrence en ayant conquis ce territoire de « l'instantanéité » de la photographie, ce plaisir très rentable et pour ainsi dire magique qui permettait aux gens de découvrir l'image immédiatement après que

la photo ait été prise. Pendant les années 1990, au moment où toute l'industrie photographique avait pris conscience que le numérique allait envahir le marché, Polaroid était la marque qui, naturellement, se trouvait en position de favori pour maîtriser cette évolution. Mais l'entreprise fut incapable de saisir cette opportunité. Elle ne cherchait qu'une chose : continuer à vendre ses appareils photo d'un autre âge. En 1997, le cours de l'action Polaroid était de 60 dollars. En 2001, il était de 28 cents, et Polaroid fit banqueroute.

Soyez toujours très attentif au fait que les business plans n'envisagent en général que le côté positif des choses : que se passera-t-il si tout marche bien ? Ne tombez pas dans le piège qui consiste à croire que ce sera toujours le cas.

Une idée à mettre en pratique

Depuis quand n'avez-vous pas envisagé le pire, dans vos affaires personnelles comme dans votre profession ? Demandez-vous ce qui se passerait, en détails, dans l'hypothèse d'une catastrophe. Que feriez-vous ? Comment pouvez-vous vous protéger ? Ce n'est pas un exercice très amusant, mais si cela doit se produire, au moins vous y serez préparé – et si cela n'arrive pas, la vie n'en paraîtra que plus douce.

Leçon 26

Musclez-vous

Si vous devez occuper un poste de direction, vous devez être psychologiquement et physiquement en forme. Et 20 minutes de vélo d'appartement n'y suffiront pas.

Dans le chapitre XIV du *Prince*, Machiavel conseille au dirigeant « de s'adonner à la chasse, qui l'endurcira à la fatigue », mais combien de fois avons-nous aujourd'hui l'occasion de faire de l'exercice physique ? Nous sommes tellement occupés à nous tuer au travail que nous n'avons plus le temps de faire les choses qui nous aideraient à vivre.

IDÉE FORCE
« Difficile de conduire une charge de cavalerie si vous pensez être ridicule sur un cheval. »
Adlai Stevenson

Récemment, le cabinet William Mercer Associates a fait une enquête sur les cadres

dirigeants. Sur une journée moyenne de 11,9 heures de travail, 73 % des personnes observées étaient physiquement inactives, 40 % souffraient d'obésité et 75 % présentaient au moins deux facteurs de risque d'accident cardio-vasculaire. De nos jours, la vie de patron ramollit les corps, ce qui la rend plus difficile encore.

Dans ce même chapitre, Machiavel explique que la capacité à se préparer pour un conflit à venir est l'un des attributs du prince. Il est donc temps de vous y mettre. Mais vous n'aurez sans doute pas besoin d'imiter les excès de l'un des traders légendaires de Wall Street, Michael « le bras » Vranos. Vranos créa Ellington Management Group et en fit une entreprise pesant 21 milliards de dollars, alors que seuls quelques initiés avaient l'air de comprendre ce qu'il faisait exactement de ses journées. Il avait, entre autres marottes, l'habitude d'interrompre les réunions de travail pour défier l'un ou l'autre des participants à une partie de bras de fer.

Un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle n'est pas la caractéristique principale de l'existence d'un leader. Si vous voulez vraiment occuper un poste de dirigeant, au sens que Machiavel donnait à ce titre, il va vous falloir en faire un peu plus. Pourquoi ne pas développer votre jeu de jambes ou votre

crochet du droit ? Le White Collar Boxing a été créé dans les années 1980 à New York, lorsque quelques traders désœuvrés trouvèrent qu'il était plus amusant de monter sur un ring et se taper dessus que de regarder la télé. Ou de jouer au golf. Ou de faire un bras de fer avec Mike Vranos.

Aujourd'hui, plusieurs centaines de salles de boxe sont ouvertes aux cadres à travers le monde – et elles accueillent aussi bien les femmes que les hommes. La boxe est un passe-temps plutôt rugueux : « c'est pas drôle de se faire aplatir le nez, mais cela représente beaucoup plus qu'un simple entraînement physique. Ça fait appel à vos instincts les plus primaires. Cela renvoie au monde des gladiateurs » explique Mike Field, associé de la société de bourse Hamilton Field Ltd pendant la journée et boxeur amateur quatre soirs par semaine. Ce qui distingue la boxe, ou tout autre sport de combat, des autres activités physiques, c'est qu'elle vous met à nu. Sur le ring, vous ne pouvez plus déléguer aucune de vos responsabilités, ni reposer le dossier sur la pile « en attente ». Vous devez faire face à votre adversaire, et vous n'obtiendrez de résultat qu'à la mesure des efforts que vous aurez effectivement fournis.

Si la boxe n'est pas votre tasse de thé, vous pouvez chercher d'autres activités *vraiment*

physiques. Près de Birmingham, en Angleterre, il y a par exemple une association, Tough Guy, qui organise chaque année au mois de janvier une course à travers la campagne, dans la boue et le froid glacial, sur un terrain particulièrement accidenté, à laquelle participent plus de 2 000 hommes et femmes. Vous trouverez certainement ce genre d'activités près de chez vous en cherchant un peu sur internet. En y participant, vous apprendrez beaucoup plus sur vous-même à travers vos réactions à ces situations de stress qu'en lisant n'importe quel livre sur le leadership. Même celui-ci.

Une idée à mettre en pratique

« Se muscler » n'a rien à voir avec faire le fier à bras à propos de vos exploits sportifs. Il s'agit de découvrir jusqu'où vous êtes capable d'aller. Exercez-vous à développer votre point faible physiquement (les bras, les jambes, le souffle... ?). Si vous avez un problème de concentration, mettez-vous aux échecs. Si vous avez le vertige, faites de la varappe ou de l'alpinisme. Obtenir de bons résultats dans une discipline que l'on maîtrise n'a rien d'un exploit. Cherchez ailleurs.

Leçon 27

Cachez vos défauts

Si vous avez de mauvaises habitudes, ne laissez personne les découvrir. Une bonne image n'est peut-être pas la panacée, mais si vous ne la protégez pas, vous affaiblirez votre pouvoir.

Machiavel dresse, au chapitre XV de son livre, une longue liste de vertus que nous attendons d'un prince : généreux, bienfaisant, compatissant, fidèle à sa parole, ferme, courageux, chaste, franc, religieux. Puis il remarque que, comme nul prince ne saurait avoir toutes ces qualités, « il faut qu'il ait au moins la prudence de fuir ces vices honteux qui lui feraient perdre ses États ».

IDÉE FORCE

« Le public montre une curiosité insatiable pour tout savoir, excepté ce qui en vaut la peine. »
Oscar Wilde

À la différence de la plupart des auteurs d'ouvrages de conseils, Machiavel ne dit pas que vous devriez chercher à être parfait. Il vous recommande plutôt de vous en tenir aux vices et défauts que vous aurez la possibilité de dissimuler.

Quant aux « autres vices » – ceux qui ne sont pas « honteux » – Machiavel conseille de « s'en préserver » si le dirigeant y parvient, mais il explique que « s'il ne le peut pas, il n'y aura pas un grand inconvénient à ce qu'il s'y laisse aller avec moins de retenue ».

La plupart des rois, des princes et des ecclésiastiques du siècle de Machiavel avaient assez peu de retenue quant aux penchants naturels qui gouvernaient leurs sens. On connaît bien certaines des turpitudes les plus exotiques de la papauté de l'époque. Les nobles ne se comportaient guère différemment, ils le faisaient seulement avec moins d'ostentation et de moyens.

Comparativement, le chef d'entreprise du XXI^e siècle vit comme un paragon de vertu. Mais notre époque est à la fois obsédée par le sexe, totalement impudique et violemment importune, ce qui fait qu'en tant que leader, vous êtes constamment observé et jugé. Les dirigeants doivent aujourd'hui répondre non seulement aux questions qui leur sont posées

sur leurs décisions actuelles, mais également sur les substances qu'ils ont éventuellement consommées lorsqu'ils étaient plus jeunes, sur la personnalité et le cursus de leurs parents et amis comme de quiconque a été photographié en leur compagnie à l'occasion de n'importe quelle réunion à laquelle ils ont pu participer. Il est impossible de se mettre totalement à l'abri, ni de satisfaire toutes les demandes contradictoires qu'implique un poste de responsabilité.

Aujourd'hui, le domaine privé n'existe pratiquement plus : vous laissez la trace de tout ce que vous avez fait ou dit, que cela soit sous la forme de messages électroniques, d'une vidéo pirate ou de l'enregistrement de votre messagerie instantanée. Pour quiconque de réellement déterminé à en savoir un peu plus sur vous, les informations ne sont bien souvent pas très difficiles à trouver grâce aux moteurs de recherche disponibles sur internet. Et, de toute façon, les gens qui n'ont pas de secret sont peu susceptibles d'avoir eu la ténacité, l'ambition et l'agressivité suffisantes pour accéder à une position de réel pouvoir.

Pour Machiavel, il est inutile d'essayer de corriger vos vices. Il ne conseille pas une seule fois de le faire, et cette idée même lui aurait probablement paru absurde. Il recommande

plutôt de bien dissocier ces vices des tâches qui sont quotidiennement dévolues à un dirigeant. Et cela pour deux raisons. La première, c'est que, sous réserve que vous ne fassiez rien d'illégal ni qui puisse avoir un effet négatif sur votre travail, cela ne regarde personne. La seconde, c'est que beaucoup des défauts que vous pourriez avoir, et qui pourraient être critiqués dans votre vie personnelle, sont exactement ceux que l'on attend d'un leader : nombreux sont les grands chefs d'entreprise qui sont des joueurs invétérés ou des accrocs du risque...

Une idée à mettre en pratique

Quel que soit votre « vice » – la passion de la vitesse, l'amour du jeu, la fanfare locale... – consacrez-y ce qu'il faut de temps et d'argent pour le pratiquer sans que cela nuise à votre travail. Ce n'est l'affaire de personne, mais prenez les mesures nécessaires, disciplinaires s'il le faut, pour que cela le reste.

Leçon 28

Arrêtez d'être gentil

On considère qu'il est bien d'être vertueux, mais si votre objectif est de conquérir et de conserver du pouvoir, ne vous engagez pas dans cette impasse.

Tous les livres consacrés au pouvoir et aux gens de pouvoir sont désespérément à côté de la plaque sur un point essentiel, en martelant que si un dirigeant veut être puissant, il doit être « bon ». Toute la littérature enfonce ce clou.

IDÉE FORCE
« Les gens sans vices ont très peu de vertus. »
Abraham Lincoln

Cette thèse est cohérente avec notre concept de méritocratie – quiconque veut arriver au sommet doit être meilleur que les autres, quel que soit le domaine dans lequel cette supériorité s'exerce. Pourtant, nos idéaux religieux et moraux sont parfois impossibles à concilier avec la vie de tous les jours.

Lorsque vous êtes en position de dirigeant, que la prise de décisions difficiles vous incombe et qu'il n'y a aucune alternative « gentille », ces principes moraux personnels sont comme une chape de plomb sur vos épaules.

Dans *Le Prince*, Machiavel explique que cette obsession du comportement vertueux en toutes occasions est irréaliste et stupide. « Celui qui veut en tout et partout se montrer homme de bien ne peut manquer de périr au milieu de tant de méchants qui l'entourent » explique Machiavel dans le chapitre XV qu'il consacre aux « choses pour lesquelles tous les hommes, et surtout les princes, sont loués ou blâmés ». Il ajoute qu'en la matière, il vaut mieux « s'arrêter à la réalité des choses que de se livrer à de vaines spéculations ».

Machiavel poursuit : être totalement vertueux selon les canons conventionnels de la moralité n'est pas simplement impossible, explique-t-il, c'est également se condamner à échouer. Parfois, vous vous affaiblirez en étant gentil, alors que vous comporter un tant soit peu comme un salaud va vous assurer un peu plus de pouvoir, ce qui, au final, sera utile à tout le monde. Parmi les vertus dont Machiavel explique qu'elles peuvent vous affaiblir, citons la générosité, le pardon,

l'absence de rouerie et une trop grande loyauté.

Jack Welch, le patron emblématique de General Electric, avait décidé de licencier tous les trimestres les 10 % les moins performants de ses commerciaux. Une ligne de conduite sans merci – mais totalement légale et cohérente avec les responsabilités indissociables d'un tel poste.

Aujourd'hui, nous demandons souvent à nos dirigeants de parfaitement respecter un ensemble de règles qui, s'ils les avaient suivies depuis le début de leur carrière les auraient peut-être empêché de réaliser ce qu'ils ont accompli, voire même d'arriver à quoi que ce soit d'intéressant. Le basketteur Michael Jordan, peut-être le plus grand sportif de tous les temps, a constamment été critiqué pour avoir systématiquement dilapidé ses gains au casino. Mais il n'a jamais été soupçonné de parier sur le résultat des matchs de basket, ce qui aurait été illégal, et il n'a jamais joué que son propre argent. Sa passion du jeu était assouvie de manière tout à fait « légale », elle ne gênait en rien sa carrière de basketteur professionnel et a même servi à mettre en exergue sa légendaire compétitivité. Vu sous cet angle, son « défaut » l'a peut-être aidé à rester au sommet de son art.

En outre, comparé aux Médicis et aux Borgia, Michael Jordan était un ange.

Un dernier point : nous avons tous des défauts que l'on nous demande de cacher et dont nous pouvons avoir honte. Ne prétendez pas être meilleur que vous ne l'êtes. Vous seriez immanquablement démasqué.

Une idée à mettre en pratique

Vous ne pourrez pas canaliser vos défauts si vous ne les acceptez pas. Vous êtes coléreux ? Trouvez une solution pour transformer cette tendance en énergie positive lorsque, par exemple, vous êtes en concurrence commerciale pour décrocher un contrat. Vous êtes radin ? Vous voilà le candidat idéal pour un poste de contrôleur de gestion ou de réduction des coûts.

Leçon 29

Soyez radin

La prodigalité attire de nombreux amis sur le court terme mais, plus tard, personne ne vous en remerciera jamais.

Machiavel admet « qu'il serait bon pour un prince d'être réputé libéral ». Mais jusqu'à quel point ? En fait, Machiavel explique qu'il est plus important de paraître généreux que de l'être effectivement. La véritable générosité ne fait pas partie des vertus qui permettent d'accéder au pouvoir.

IDÉE FORCE

**« L'avare s'enrichit en paraissant pauvre ; l'homme prodigue s'appauvrit en paraissant riche. »
William Shenstone**

Nous le savons tous, qu'il s'agisse d'un bouquet de fleurs que l'on offre après un petit-déjeuner orageux, des cadeaux de Noël de dernière minute aux enfants que l'on n'a pas vraiment vu depuis Pâques tellement les

journées de travail sont longues, ou encore de la tournée générale qu'offre le patron au bistrot du coin un soir de charrette, l'argent ne vous permettra pas d'acheter la considération ni l'amour des autres, mais il vous garantira un certain degré d'affection qui, à court terme, peut se révéler un assez bon substitut. En tout cas, nous aimons à le croire.

Dans le monde professionnel, la dérive ostentatoire est également très fréquente lorsque les résultats sont bons. De gros bonus, des avantages en nature importants, du mobilier flambant neuf, de nouveaux locaux, pourquoi pas, même, une nouvelle entreprise. Tout cela a un dénominateur commun : ça coûte de l'argent. Et, au bout du compte, quelqu'un doit régler l'addition. Si les fonds ne sont pas suffisants, d'une façon ou d'une autre, les postes qui ne rapportent pas de chiffre d'affaires doivent être supprimés. Lorsque les choses en sont là, Machiavel nous explique avec son imparable logique que nous avons fait une grosse erreur.

« La libéralité, écrit-il, plus que toute autre chose, se dévore elle-même ; car, à mesure qu'on l'exerce, on perd la faculté de l'exercer encore : on devient pauvre, méprisé, ou bien rapace et odieux. » Lorsque vous avez épuisé

toutes vos ressources, vous n'avez d'autre choix que d'aller en puiser de nouvelles dans la poche même de ceux envers qui vous vouliez vous montrer le plus prodigue. Le prince doit alors, selon Machiavel, augmenter les impôts. Votre équipe dispose de moins de moyens, vos clients de moins de services, vos fournisseurs sont contraints d'accepter que vous ne les régliez plus comptant ni à trente jours, mais à soixante ou quatre-vingt-dix. Pire, la plupart de ces restrictions pèsent sur des gens qui n'avaient tiré qu'un bien maigre bénéfice de vos largesses.

L'un des plus retentissants échecs de la bulle internet fut le site boo.com. Basé en Angleterre, ce site de vente de vêtements allait dépenser quelque 160 millions de dollars entre 1998 et 2000... avant de mettre la clé sous la porte. Boo.com investit 70 millions de dollars dans des équipements informatiques ultra sophistiqués pour développer un site internet ridiculement complexe, en plusieurs langues et devises. Certains prestataires étaient payés 100 dollars de l'heure et les salariés étaient invités à sacrifier leurs vacances en échange de vols Première classe et de séjours dans de luxueux hôtels dont ils pourraient bénéficier lorsque la frénésie du lancement aurait été quelque peu adoucie. Les procédures internes de gestion de la trésorerie étaient totalement absurdes, jouant

avec plusieurs régimes fiscaux, totalement déconnectées de toute planification. Alors que les fondateurs dispensaient leurs libéralités de tous côtés jusqu'à ce que boo.com finisse par être liquidé, des centaines de salariés furent licenciés sans être payés et de nombreux fournisseurs furent contraints de renoncer au règlement de leurs factures.

Quelle est la solution alternative ? Pour acquérir du pouvoir, Machiavel observe qu'il faut savoir se montrer généreux, mais lorsque vous l'avez obtenu, changez de comportement ou, à tout le moins, réduisez les dépenses. Pendant que boo.com descendait aux enfers, Amazon consolidait les bases de sa réussite. Les bureaux de ses employés étaient de simples portes posées sur des tréteaux, et l'entreprise a toujours veillé à ce que les coûts de son système d'information soient réduits au minimum tant que la qualité du service n'était pas en cause. À votre avis, de laquelle de ces deux entreprises les fournisseurs, les salariés et les actionnaires sont-ils les plus satisfaits ?

Une idée à mettre en pratique

Réfléchissez à la manière dont vous pourriez faire subir une cure d'amaigrissement aux dépenses qui ne correspondent pas à un apport de chiffre d'affaires : voyages, frais généraux, loisirs... dans un premier temps, les salariés pourront manifester leur étonnement, voire leur mécontentement, mais votre parcimonie visionnaire pourrait bien sauver leurs emplois.

Leçon 30

Mieux vaut être craint qu'aimé

C'est formidable d'être aimé par sa famille, ses animaux domestiques et ses partenaires de football. Mais dans un poste à responsabilités, l'amour est optionnel. Mieux vaut être respecté.

Machiavel écrit dans son chapitre XVII qu'à la question de savoir « s'il vaut mieux être aimé que craint, ou être craint qu'aimé, on peut répondre que le meilleur serait d'être l'un et l'autre ». Mais devant l'alternative, inspirer l'amour est un piètre choix lorsque l'on veut faire naître la peur pour conquérir et conserver son pouvoir.

IDÉE FORCE
« on peut gérer du stock, mais les gens, on doit les diriger. »
Ross Perot

De nos jours, faire régner la terreur n'est pas vraiment bien vu. Mais sans vouloir pousser trop loin l'exégèse du texte de Machiavel, ce

qu'il nomme « peur » est sans doute plus proche de ce que nous désignerions aujourd'hui par le terme « respect », une notion plus acceptable. Pour autant, comme Machiavel emploie le mot « peur », c'est celui-ci que j'utiliserai également.

Le raisonnement est le suivant : « on peut dire généralement des hommes qu'ils sont ingrats, inconstants, dissimulateurs, tremblants devant les dangers et avides de gain. » Vous n'avez qu'à observer ce qui se passe à votre bureau. Vous voyez ce que Machiavel veut dire ? Donc, si on les pousse un peu dans leur retranchement, les hommes « se détournent bien vite ».

Plus exactement, ils se détournent dans la mesure où ils peuvent le faire sans risque. Machiavel explique que si l'amour peut être un bon moyen pour amener les hommes à atteindre des objectifs ambitieux dans un environnement paisible, lorsque les temps sont durs, il n'a aucun intérêt. Pour Machiavel, l'amour est un lien de gratitude que l'égoïsme fait facilement voler en éclats. Lorsque votre équipe peut tirer quelque avantage en vous égratignant, sans craindre d'éventuelles conséquences parce que vous êtes plus aimé que redouté, elle agira exactement dans ce sens.

En revanche, si les gens qui travaillent avec vous craignent de vous tirer dans les pattes, ils deviennent plus simples à gérer. Même s'ils peuvent toujours choisir d'avoir le moins possible à faire à vous.

Un directeur commercial me rapportait récemment une conversation qu'il avait eue avec l'un des responsables d'une centrale d'achat d'une importante chaîne de supermarchés. Ce négociateur était absolument furieux que l'un de ses fournisseurs soit allé directement proposer ses produits à la direction générale de la chaîne, sans l'en avertir. « Ne refaites jamais cela », lança le négociateur au fournisseur, « ou je fais en sorte que tous vos produits soient déréférencés de tous nos points de vente. Maintenant, si vous en êtes d'accord, comment souhaitez-vous que nous travaillions ensemble ? » Un nouveau contrat fut ensuite signé, que ce fournisseur respecte maintenant avec une grande circonspection. Il n'apprécie pas davantage le négociateur, il le craint, mais il sait que cela fait partie du travail des acheteurs.

Le problème, c'est que nous avons tendance à haïr les gens que nous craignons. L'exercice d'équilibre qui consiste à ne pas être haï tout en étant craint est particulièrement délicat à réussir. Là encore, le conseil de Machiavel est inattendu. Les gens nourriront

moins de ressentiment à votre égard si vous faites exécuter leurs parents que si vous leur prenez leurs biens. Pourquoi ? Parce qu'un rival ne pourra jamais leur promettre de ressusciter leur frère ou leur père alors qu'il pourra tout à fait leur laisser entendre qu'il pourrait leur rendre leurs terres.

La leçon que nous pouvons en tirer est la suivante : pour être positif, le respect que vous devez inspirer doit être fondé sur des actions irrévocables. Lorsque vos décisions sont définitives, les gens feront plus rapidement leur deuil du passé.

NB : ne cherchez pas à assassiner les parents de vos collaborateurs. Sauf si c'est absolument nécessaire, bien entendu. À notre époque où domine la logique du politiquement correct, vous en resteriez craint, haï et incarcéré pour le restant de vos jours.

Une idée à mettre en pratique

Êtes-vous trop désireux de vous faire apprécier par votre équipe ? Les choses peuvent bien se passer pour l'instant, mais est-ce que les membres de votre équipe vous porteraient une quelconque attention s'ils ne vous aimaient pas ? Non ? Pourtant, ils le devraient, car c'est vous le patron. Arrêter de rechercher leur approbation et efforcez-vous d'attirer plutôt davantage de respect.

Leçon 31

La pitié, c'est dépassé

Pardonner ne doit pas être pris pour de la faiblesse. Si vous nouez des relations cordiales avec les trouble-fête, gardez-vous qu'ils ne vous poignent dans le dos.

Machiavel rapporte que lorsque des troubles éclataient dans la ville de Pistoia (qui, à l'époque, était sous le contrôle de Florence), le gouvernement dont il faisait alors partie s'efforçait d'apaiser les tensions. Comme il l'écrit dans le chapitre XVII du *Prince*, quelques années après les événements qu'il relate, la politique de Florence consistait dans cette situation à en faire le moins possible. Les agitateurs étaient convoqués et sévèrement admonestés, alors que la pratique courante de l'époque aurait

IDÉE FORCE
« Donald Rumsfeld est l'un des hommes les plus brutaux que j'ai jamais rencontrés... Et pour moi, c'est un compliment. »
Henry Kissinger

admis que l'on en exécute quelques-uns afin de faire un exemple.

Quel fut le résultat de cette clémence ? Pistoia, écrit Machiavel, fut détruite et les émeutiers ne furent nullement inquiétés. Les pertes en vies humaines furent bien plus importantes que si quelques-uns d'entre eux avaient été pendus pour donner au peuple une leçon d'obéissance civile. Bien entendu, les morts ne se comptaient pas tant dans les rangs des émeutiers que dans ceux de la population civile innocente.

Cet exemple montre qu'épargner une minorité peut nuire à la majorité. « Il faut bien prendre garde de ne point user mal à propos de la clémence » nous met en garde Machiavel qui ajoute : un véritable dirigeant « ne doit donc point s'effrayer de passer pour cruel ».

Nous connaissons tous des patrons qui ont acquis – souvent à juste titre – la réputation d'être sans merci, et qui semblent ne pas s'en soucier. Ils se fichent de savoir qui les perçoit ainsi, et ils ne cherchent pas à changer d'attitude. Nous déplorons leurs méthodes lorsqu'elles touchent des gens qui nous sont proches et nous souhaitons qu'il soit un peu plus agréable de travailler avec eux. Mais,

comme le rappelle toujours Machiavel, un dirigeant ne peut pas s'offrir ce luxe.

Aux yeux de Machiavel, Hannibal représente le parangon de la cruauté. « Sa cruauté excessive, jointe aux autres grandes qualités d'Hannibal, le rendit tout à la fois la vénération et la terreur de ses soldats. » Une emprise sur ses troupes particulièrement remarquable compte tenu du fait que cette armée était composée de soldats venant d'horizons culturels très divers et qui ne l'avaient pas toujours suivi. Hannibal, de fait, n'était pas ce que l'on pourrait appeler un « gentil ». Mais la gentillesse ne fait pas traverser les Alpes à des éléphants ni chanceler l'empire romain. Nous n'agissons pas autrement que des hypocrites, explique Machiavel, si nous admirons de tels exploits tout en condamnant la discipline qui les a rendus possibles.

À ce propos, il faut noter que la condamnation de toute dureté de comportement est avant tout le propre des gens qui n'ont jamais eu à diriger, ne le font pas et ne le feront jamais. Mais c'est leur problème, pas le nôtre.

Le plus admiré des exemples de cruauté professionnelle est incontestablement associé à « Neutron Jack » Welch, qui licenciait 10 %

de ses commerciaux les moins performants tous les trimestres. Des milliers de têtes sont ainsi tombées pendant le règne de Welch à la tête de General Electric. Entre 1981 et 1985, il licencia 100 000 salariés. Mais au cours de ses vingt années de présidence, il augmenta la valeur de l'entreprise de 500 milliards de dollars. Comme quoi, il faut parfois savoir faire mal pour faire bien.

Une idée à mettre en pratique

La cruauté machiavellienne passe mieux si elle est exercée dans le cadre de règles et de procédures clairement édictées. Vous devez redresser une entreprise dont les performances sont mauvaises ? Expliquez aux salariés ce qui va nécessairement advenir, ce qui se passera si rien n'est fait, et fixez un planning d'action. Si vous devez effectivement prendre des décisions drastiques, ils auront au moins eu le temps de les voir venir.

Leçon 32

Faites appel à votre instinct animal

La force brute et la ruse sont des atouts, pas des handicaps. Pour diriger, vous avez besoin des deux, et de savoir comment les utiliser.

Sénèque, que Machiavel a lu mais n'admire pas, est de ces auteurs romains qui ne cessent de vanter les vertus humaines d'honnêteté et d'humilité. Lorsque l'on se rappelle le niveau de dépravation, de turpitude et de violence qu'avaient

IDÉE FORCE
« Un dirigeant est un homme qui sait adapter ses principes aux circonstances. »
George Patton, Général

atteints les empereurs romains et leur entourage, il semble que les préceptes de conduite que conseillait de suivre ce grand philosophe étaient très admirés mais que l'on considérerait qu'il parlait de façon métaphorique. Ou alors, ses contemporains étaient bien trop occupés à leurs vices qu'ils n'avaient tout

simplement pas le temps de lire ses livres, les abandonnant sur les rayonnages de leurs bibliothèques pour reproduire encore et encore leurs conduites les plus condamnables. En quelque sorte, exactement ce que nous faisons aujourd'hui avec les livres de cuisine.

Sénèque opposait les hommes – moraux, vertueux et respectueux des lois – aux animaux qui leur étaient naturellement inférieurs. Erreur, nous dit Machiavel dans le chapitre XVIII du *Prince*. Un dirigeant doit avoir à la fois les caractéristiques d'un homme et celle d'un animal, comme un centaure : « il faut qu'un prince sache agir à propos, et en bête et en homme. »

Mais quel animal, exactement, devez-vous être pour être un bon dirigeant ? Dans *Le Prince*, Machiavel suggère deux possibilités : le renard et le lion. La raison pour laquelle il propose deux options tient à la diversité des menaces et donc à la nécessité de pouvoir y répondre en usant de telle ou telle qualité.

Le renard est rusé, mais il n'est pas fort physiquement. Il sait à quel moment attaquer et déjouer les pièges et n'a donc pas besoin de qualités physiques exceptionnelles. Le lion, quant à lui, est puissant, et lorsque s'engage

un combat entre un homme et cet animal, vous pariez toujours sur le lion. Mais, à l'évidence, le lion n'a pas la ruse du renard. C'est un peu comme dans le jeu de hasard où s'affrontent la paire de ciseaux, la feuille de papier et la pierre – même si, dans la réalité, vous savez à peu près ce que va faire votre adversaire. Opposé à un lion, vous devez éviter la confrontation directe, mais n'essayez pas de piéger un renard. De plus, comme nous avons déjà eu l'occasion de le voir, si votre adversaire croit sincèrement que la loi et la justice finissent toujours par triompher, écarter-vous autant que possible des principes de loi et de justice.

Bien entendu, Machiavel n'avait pas à sa disposition les connaissances que nous avons aujourd'hui du règne animal dans sa totalité, et il lui était impossible de comparer les hommes à certaines espèces animales qui n'avaient pas encore été identifiées. C'est dommage, car il y a un animal pour lequel il aurait certainement eu beaucoup de respect : c'est un chasseur sans pitié, qui traque ses proies dans l'eau et utilise un champ électrique pour les immobiliser, et qui, au sol, a une acuité visuelle extrêmement développée qui lui permet de fuir le moindre danger. À la fois mammifère, reptile et oiseau, cet animal est capable de rester longtemps sous l'eau, en apnée, et dispose de redoutables griffes

empoisonnées. À le voir, on le croirait inoffensif, plutôt gracieux et amusant. Ses victimes ont un autre point de vue. Bref, si vous voulez agir en dirigeant vraiment respectueux des principes de Machiavel, vous pourriez faire bien pire que d'imiter le platypus.

Une idée à mettre en pratique

Nous consacrons beaucoup de temps à faire mieux que nos adversaires dans les domaines où ils sont meilleurs que nous, plutôt que dans ceux où ils ne le sont pas. Changez donc les règles du jeu. S'ils sont rusés, engagez l'épreuve de force. S'ils sont forts, piègez-les.

Leçon 33

Racontez des mensonges

Mentir est bien plus facile que vous ne le pensez... si les gens à qui vous ne dites pas la vérité y trouvent leur intérêt.

« Les hommes sont si aveugles, si entraînés par le besoin du moment, qu'un trompeur trouve toujours quelqu'un qui se laisse tromper » écrit Machiavel dans le chapitre XVIII. Aussi, si vous êtes un habile menteur, rien n'est plus facile que d'arranger la vérité. Associez le mensonge, lorsque c'est nécessaire, à la ruse lorsqu'elle vous est utile, et vous voilà armé du concept le plus machiavélique qui soit : le mensonge manipulateur.

IDÉE FORCE

« La meilleure politique consiste évidemment à toujours dire la vérité – à moins que vous n'ayez un talent exceptionnel de menteur. »

Jérôme K. Jérôme

Le raisonnement de Machiavel est le suivant : ce qui est essentiel lorsque vous racontez des sornettes à votre interlocuteur, c'est qu'elles confortent ses intérêts personnels implicites. Si vous avez la capacité de dire aux gens ce qu'ils ont vraiment envie d'entendre, ils sont bien mieux disposés à vous croire.

Nous sommes élevés dans l'idée qu'il n'y a que deux façons de raconter une histoire : dire la vérité ou mentir. C'est ce que nos parents nous ont expliqué pour que nous ne prenions pas conscience de ce qu'est vraiment le monde et que toute vérité est fabriquée. Le journal qui explique que les immigrants sont une menace pour la loi et l'ordre social, et celui qui explique qu'ils sont une chance pour l'économie disent tous les deux une partie de la vérité. Ils s'en sortent en utilisant les faits dans la perspective de ce qu'ils veulent prouver (en l'occurrence, pour satisfaire les « besoins du moment » de leurs lecteurs).

En quoi cela peut-il vous être utile dans le monde professionnel ? Efforcez-vous de contrôler les programmes d'action. Ne prenez jamais position sans avoir au préalable reposé le problème dans vos termes à vous. Les gens les plus puissants ont cette capacité innée de reformulation selon leur propre

vision, parce qu'ils ont compris depuis longtemps et sont convaincus que ce monde est leur monde et, qu'à leurs yeux, nous autres pauvres mortels ne faisons qu'y vivre. J'ai eu un jour l'occasion de poser une question à Bill Gates, dans une réunion publique à laquelle avait été conviés certains des clients les plus importants de Microsoft. Ma question, que je considérai comme tout à fait importante, portait sur le caractère inadapté du système d'exploitation Windows pour les clients en question, d'après les conversations que j'avais pu avoir avec eux. Sa réponse ? « Là n'est pas vraiment la question. Vous voyez, l'un des grands intérêts... » et de poursuivre en expliquant à quel point Windows était extraordinaire, que le problème venait de ce que certains clients n'en comprenaient pas tout le potentiel. Au final, il fut applaudi à tout rompre.

Pourquoi avait-il répondu de cette façon ? Parce qu'il pouvait le faire.

Bill Gates était certainement tout à fait sincère en développant ses arguments (peu importe qu'ils aient été « vrais »), mais si vous voulez un exemple encore plus frappant de travestissement de la vérité, souvenez-vous du Ministre irakien de l'information, Mohammed Saeed al-Sahhaf, qui, au plus fort de la première guerre du Golfe, soutenait devant les

caméras de télévision qu'il n'y avait pas de troupes américaines à Bagdad et que l'armée irakienne volait de victoire en victoire... alors même que des tanks américains patrouillaient à quelques centaines de mètres du studio où il enregistrerait ses déclarations. Lorsque Bagdad finit par capituler, une onde de choc traversa l'Irak : les gens qui étaient fidèles à Saddam Hussein voulaient croire son Ministre de l'information et, même en présence des preuves les plus irréfutables du contraire, c'est ce qu'ils firent.

Une idée à mettre en pratique

Répondez aux questions dérangeantes sur votre activité professionnelle en racontant des histoires. Reposez le problème dans vos propres termes, expliquez ce que vous faites et montrez que cela fonctionne. Si vous oubliez en chemin quelques éléments gênants, personne ne le remarquera.

Leçon 34

Croix de bois, croix de fer, si je mens je vais en enfer

C'est vraiment formidable de tenir ses promesses. Mais cela ne vous mènera pas bien loin.

« Chacun comprend combien il est louable pour un prince d'être fidèle à sa parole et d'agir toujours franchement et sans artifice. De notre temps, néanmoins, nous avons vu de grandes choses exécutées par des princes qui faisaient peu de cas de cette fidélité et qui savaient en imposer aux hommes par la ruse. » Cette phrase, qui ouvre le chapitre XVIII du *Prince*, Machiavel l'entend comme un compliment à l'égard de ces dirigeants.

IDÉE FORCE

**« Vraiment, il n'est pas honnête de mentir ; mais lorsque la vérité peut entraîner la ruine, un mensonge est pardonnable. »
Sophocle**

« Un prince bien avisé ne doit point accomplir sa promesse lorsque cet accomplissement lui serait nuisible. » Là encore, Machiavel nous contraint à prendre conscience du fossé qui sépare le monde tel que nous aimerions qu'il soit et le monde tel que nous savons qu'il est. Nous avons tous été élevés dans le principe qu'il faut toujours dire la vérité, que nous devons tenir parole, agir de telle façon que l'on puisse avoir confiance en nous, et que nous recevrons la juste récompense de ces attitudes.

Oui, oui, oui. Comme si nous pouvions croire un instant que cela pourrait se passer comme ça. Comme si l'on voulait nous faire croire que nos cours de physique et de math de 4^e avaient quoi que ce soit à voir avec le monde réel et les bagarres de la cour de récréation.

Vous pouvez dire la vérité neuf fois sur dix, ou quatre-vingt-dix-neuf fois sur cent. Mais même si le ciel vous a accordé l'immense privilège d'être entouré des collaborateurs, des clients, des actionnaires et des fournisseurs les plus moralement irréprochables, les plus compréhensifs et les plus honnêtes, vous en tenir à la politique de *toujours* dire *toute* la vérité est simplement impossible. Parce qu'à un moment ou à un autre, la nécessité de ne pas dire toute la vérité sera déterminante pour la sauvegarde de vos

intérêts les plus vitaux – ainsi que pour celle des intérêts de ceux vous accompagnent professionnellement. Je n'envisage pas ici qu'il soit question d'enfreindre une quelconque loi, j'évoque seulement le fait de déguiser un peu la vérité pour sauver sa peau.

N'ayez pas l'air choqué. Nous l'avons tous fait, et nous savons que les autres l'ont fait, le font et continueront de le faire. Quand vous poireautez au téléphone depuis une demi-heure en écoutant un message enregistré qui vous explique à quel point votre appel est important, vous savez que c'est un mensonge. Un mensonge institutionnel. Lorsque vous expliquez à vos clients que votre priorité c'est de faire leur bonheur, vous mentez. Ces petits arrangements avec la vérité sont indissociables de la vie professionnelle. Quant aux mensonges vraiment importants, ils sont le propre de ceux qui ont un véritable pouvoir dans l'entreprise, ceux pour qui se joue peut-être là les ressorts de l'échec ou du succès.

Si vous êtes amené à mentir, pour une bonne raison, appliquez-vous à le faire le mieux possible. Voici quelques conseils de la CIA pour vous aider. Les mauvais menteurs se touchent le nez ou se passent la main sur la nuque. Ils posent trop de questions, restent silencieux pendant de longs moments ou

ponctuent abondamment leurs phrases de « heu, hmm ». Leur gestuelle est décalée par rapport à ce qu'ils disent – par exemple, ils hochent la tête en disant « non, pas vraiment ». Leurs yeux peuvent aussi les trahir. Inconsciemment, nous dirigeons notre regard vers la droite lorsque nous inventons des images (en levant les yeux) ou des sons (sans lever les yeux).

Pour Machiavel, il ne fait aucun sens d'être toujours franc et de ne pas savoir mentir. Il faut à la fois savoir dire la vérité et savoir mentir, et il faut également savoir à quel moment faire une chose ou l'autre. Pensez à l'objectif que vous cherchez à atteindre, pas aux moyens que vous employez pour y parvenir.

Une idée à mettre en pratique

La plupart d'entre nous fonctionnons dans notre travail en utilisant un mélange complexe de demi-vérités, d'omissions et de faux-fuyants. Les bons menteurs disent la vérité aussi souvent que possible, ce qui rend leurs mensonges d'autant plus crédibles. Ils sont ouverts et d'une grande franchise – jusqu'à ce qu'ils aient besoin de vous tromper. Tirez-en des leçons.

Leçon 35

Les miracles de la cosmétique

Vous présentez bien ? Tant mieux, cela vous évitera un tas de problèmes.

« Les hommes, en général, jugent plus par leurs yeux que par leurs mains » écrit Machiavel dans le chapitre XVIII du *Prince*. Il ajoute que si vous êtes un puissant « tout le monde est à portée de voir, et peu de toucher. Tout le monde voit ce que vous paraissez ; peu connaissent à fond ce que vous êtes ».

IDÉE FORCE
« Le pouvoir peut être au bout d'un fusil. Mais il peut aussi être au bout de l'ombre ou de l'image d'un fusil. » Jean Genet

C'est d'ailleurs mieux ainsi – ne serait-ce que pour éviter les problèmes de contagion. Mais ça l'est surtout parce que, de ce fait, la plupart des gens ne vous jugeront que sur votre mine car c'est la seule chose qu'ils peuvent observer. Vous avez donc un réel

avantage, pour peu que votre image soit travaillée avec pertinence. Dans l'Europe de Machiavel, par exemple, les immenses cathédrales étaient la marque du pouvoir de la papauté dans ce monde comme dans l'autre.

Les choses ne sont pas vraiment différentes aujourd'hui. Prenez par exemple Amstrad, qui développa certains des premiers ordinateurs personnels. La plupart des modèles de la marque Amstrad avaient un design qui mettait en avant des fonctionnalités plus ou moins utiles, mais les acheteurs néophytes avaient ainsi l'impression d'en avoir vraiment beaucoup plus pour leur argent. Alan Sugar, le fondateur d'Amstrad, appelait cela le « mug's eyeful » : le premier coup d'œil que jette le consommateur sur le produit. Nous vivons aujourd'hui dans une culture de plus en plus visuelle. Vous pouvez avoir de l'épaisseur ou n'en avoir aucune, les gens vont décider que vous en avez ou pas en se fondant pour beaucoup sur l'impression que vous aurez produite.

Il est donc pertinent que vous apparaissiez comme puissant lorsque vous avez besoin d'exercer du pouvoir. Si vous souhaitez intimider quelqu'un, installez-vous dos au soleil et prenez un siège plus élevé que celui de votre interlocuteur. Lorsque vous négociez,

présentez votre entreprise comme un groupe puissant. Parfois, ce n'est pas ce que vous êtes qu'il vous faudra montrer, mais ce que vous souhaitez être.

La direction d'un important cabinet conseil a un jour demandé à l'un de mes confrères journalistes de concevoir son magazine interne. L'entreprise souhaitait faire largement savoir à quel point elle était « multiculturelle » (ce qu'elle n'était pas) et avait décidé d'affecter un gros budget et des ressources humaines importantes au développement de ce projet. Mon confrère demanda aux responsables de cette entreprise quelle était sa politique de recrutement de profils « différents » (elle n'en avait pas), à quel point elle était décidée à embaucher davantage de femmes (apparemment elle ne l'était pas vraiment) et comment elle contrôlait que les principes de non-discrimination qu'elle revendiquait étaient effectivement suivis (pas du tout). Au final, il n'y avait rien, ou pas grand-chose, à dire sur la dimension prétendument « multiculturelle » de cette société. Après un silence un peu embarrassé, l'un des directeurs lança néanmoins : « Est-ce qu'on ne pourrait pas mettre un Noir sur la couverture ? »

Parfaitement cynique et affligeant, je suis d'accord avec vous. Mais si cette entreprise

voulait effectivement attirer davantage de candidats issus de minorités ethniques, peut-être cette idée n'était-elle en fait pas totalement absurde ? Avec un peu de chance, peut-être que cette société est aujourd'hui un peu plus attentive à recruter de bons professionnels plutôt que seulement des professionnels blancs et masculins, et peut-être que l'un de ses nouveaux employés « différents » sera bientôt suffisamment bien installé dans la structure pour pouvoir dire haut et fort à quel point elle avait fait fausse route ? L'espoir fait vivre.

Une idée à mettre en pratique

Lorsque vous faites une présentation, vous abritez-vous derrière des graphiques Power Point auxquels personne ne comprend vraiment quoi que ce soit, avec des schémas complexes et beaucoup trop de texte ? Jetez donc tout cela à la poubelle ! La prochaine fois que vous voulez impressionner votre auditoire, n'utilisez qu'un seul et unique visuel, rien de plus.

Leçon 36

La voix de l'autorité

Si vous voulez donner du poids à votre opinion, trouvez quelqu'un d'indépendant qui aille dans votre sens. Mieux encore : payez-le pour le faire.

Dans *Le Prince*, au chapitre XVIII, Machiavel fait remarquer qu'il peut être dangereux de développer trop de vertus. En revanche, sembler être paré de toutes les vertus peut être extrêmement utile.

IDÉE FORCE
« Un mensonge que l'on répète suffisamment souvent devient une vérité. »
Lénine

Si vous étiez cynique, vous pourriez prétendre que votre service de relations publiques consacre 100 % de son temps à créer de vous l'image de quelqu'un de beaucoup plus vertueux que vous ne l'êtes en réalité. Bien entendu, ce n'est pas le cas, comme, j'en suis convaincu, tous les lecteurs de ces lignes qui

travaillent dans la communication sont prêts à l'admettre. Le chiffre de 100 % est en effet tout à fait surestimé. 90 % du temps est bien plus exact, les 10 % restants étant consacrés au déjeuner.

Les professionnels des relations publiques peuvent vraiment changer le cours de votre vie, comme le dénonce régulièrement le journaliste Nick Davies dans son magazine *Flat Earth News*. En découvrant le cynisme des agences de communication dénoncé par cette publication, 98 % des lecteurs finiront par la jeter de dégoût. On y trouve des campagnes pour des groupes comme « Citoyens unis pour défendre la Constitution » (en fait un lobby de promotion de la pornographie), « usagers contre les taxes parapétrolières » (un groupe qui défend l'industrie pétrolière, évidemment) ou encore tel « Institut d'étude du tabac » (qui défend la liberté de fumer et qui est financé par les fabricants de cigarettes). Tous ces groupes sont évidemment financés par les entreprises qui tirent profit de leur activisme.

Les 2 % de lecteurs qui n'ont pas été écœurés par ces révélations et qui ont immédiatement entrevu l'intérêt de la méthode pour leurs propres activités sont animés du potentiel de direction que Machiavel aimait soutenir et développer. Machiavel aurait adoré le titre

de l'une des conférences que rappelle Davies dans son journal. Il s'agissait d'une manifestation organisée à l'intention des professionnels de la communication : « Fabriquer l'opinion publique – Si vous ne le faites pas, quelqu'un d'autre le fera ».

Et en plus, il gagnera de l'argent en le faisant.

Les agences de relations publiques exercent une activité véritablement machiavélique, au vrai sens du terme. Elles sont tout entières consacrées à l'acquisition et à la préservation du pouvoir pour les gens qui les paient, indépendamment de toute notion de « bien » ou de « mal » qui pourrait être associée à leurs clients. S'opposer à l'utilisation des agences de relations publiques est une position difficile à tenir car on fait souvent beaucoup de profits en promouvant et en commercialisant des produits qui ne sont pas éthiquement irréprochables. À l'évidence, les gens avec lesquels vous êtes sur la même longueur d'ondes pour ce qui est de l'éthique utilisent également ces mêmes armes de la communication. Ils n'ont d'ailleurs pas le choix. Il n'y a pas une seule personne tant soit peu influente qui ne fasse pas en sorte de modeler la perception qu'à d'elle son audience en recourant aux services d'une bonne agence de relations publiques. C'est vrai également de toute

organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise commerciale ou d'une association caritative. Les défenseurs de l'écologie le font pour défendre la planète, les chanteurs pour décrocher le meilleur contrat possible dans une maison de disques, les constructeurs automobiles pour vendre toujours plus de voitures. Vos concurrents le font. Vous aussi, vous avez besoin d'une agence de relations publiques.

Souvenez-vous que les meilleures campagnes de communication ne mentent pas. Elles utilisent une partie de la vérité pour mettre en exergue vos vertus et détourner l'attention de vos faiblesses. Si vous n'êtes pas prêt à jouer selon ces règles, c'est que le pouvoir ne vous intéresse pas vraiment.

Une idée à mettre en pratique

Il n'y a pas de meilleures relations publiques qu'une communication simple mais dirigée vers un seul objectif. Ne pas communiquer équivaut à développer des relations publiques négatives. Gardez à l'esprit que tout ce que vous faites et dites influence l'opinion qu'ont les autres de vous, et que ne rien dire est toujours connoté négativement.

Leçon 37

C'est votre histoire

Imposez et tenez-vous en à votre version des faits. Être dans la position de celui qui décide vous donne l'opportunité de raconter votre histoire comme vous voulez.

Les grands leaders à travers l'histoire ont compris l'intérêt de la propagande. Machiavel savait également à quel point il est important de contrôler la façon dont une histoire est racontée. « Aujourd'hui ce sont les peuples que les princes ont surtout à satisfaire » plutôt que leurs armées, car les premiers sont plus puissants que les seconds, nous rappelle Machiavel dans le chapitre XIX du *Prince*.

IDÉE FORCE
« Je suis incapable de mentir. Mais je participe volontiers à une campagne de désinformation. »
Fox Mulder dans
X Files

Le 9 avril 2003, l'immense statue de Saddam Hussein érigée Place Firdus, au centre de Bagdad, juste en face de l'hôtel Palestine – où résidaient la plupart des journalistes venus du monde entier pour couvrir la guerre – fut déboulonnée par un groupe d'Irakiens surexcités, et mise à terre avec l'aide d'un tank de l'armée américaine. La tête du leader déchu, recouverte du drapeau américain par un soldat fut arrachée et traînée à travers les rues de la ville. Le monde entier put suivre les reportages des télévisions montrant des Irakiens se déchaussant pour venir frapper à coup de chaussures l'effigie de Saddam Hussein. Plusieurs jours durant, les journaux publièrent des photos de l'événement.

Mais ces images disaient-elles la vérité ? Personne ne le saura sans doute jamais vraiment. Beaucoup de témoignages font état de l'implication de l'armée américaine dans l'organisation de cet événement « spontané ». Le *Los Angeles Times* a avancé qu'un colonel du corps des Marines était en fait à l'origine de cette manifestation et que des voitures de l'armée américaine, équipées de haut-parleurs, avaient encouragé la population à rejoindre la Place Firdus.

Quel que soit le niveau exact d'implication de l'armée, l'événement reste un chef-d'œuvre

de propagande. Il s'agissait d'une démonstration très symbolique qui s'est déroulée exactement là où elle pouvait recueillir le maximum de publicité, et qui envoyait un message dont nul ne pouvait ignorer le sens.

Aujourd'hui, nous racontons tous des histoires. Les gens écrivent des emails, discutent dans les couloirs, rédigent des blogs, utilisent la messagerie instantanée... Des chaînes d'information diffusent en continu et doivent nourrir leurs émissions quoi qu'il arrive. Selon une étude récemment menée par l'entreprise de télécommunications Equisys, un salarié passe en moyenne soixante-cinq heures par an à échanger des « bruits de couloir » lorsqu'il se trouve sur son lieu de travail. Et ce flux est alimenté également par vos fournisseurs, vos clients, vos actionnaires, les agences d'intérim et de recrutement et toutes sortes de conseillers... Le « marketing viral », comme on l'appelle aujourd'hui, n'est rien d'autre que le bon vieux « bouche à oreille » remis au goût du jour.

À peine vous êtes-vous distingué pour une raison ou pour une autre que l'information est publiée, qu'un blog est créé pour en suivre le développement, qu'une manifestation est organisée pour la contester...

Quelqu'un doit contrôler cette information. Et si vous êtes le patron, il vaut mieux que ce soit vous. Les militaires ne sont plus les seuls à utiliser les techniques de propagande. Des entreprises discrètes sont désormais commissionnées par à peu près tout le monde pour les mettre en œuvre, depuis les enseignes de grande distribution jusqu'aux Nations Unies.

Vous devez cesser d'associer la propagande à quelque chose de négatif. Elle peut endiguer un mouvement naissant de panique lorsque les nouvelles sont mauvaises et faire en sorte que le plus possible de gens aient également accès aux bonnes nouvelles. Cela n'est en rien le fruit du hasard. Il faut le planifier, exactement comme vous anticipez tous les autres paramètres de votre activité professionnelle.

Une idée à mettre en pratique

Comment gérez-vous la communication en situation de crise ? Si vous n'avez pas de plan d'action, la réponse est « mal ». Premier point : il faut une et une seule « source de vérité ». Assurez-vous que personne ne colporte des bribes d'informations, ne fasse de déclarations ni n'émette de conjectures sans votre autorisation.

Leçon 38

L'art de la délégation

À quoi vous sert-il d'avoir un chien si c'est vous qui devez aboyer ?

La plupart des pays démocratiques fonctionnent avec un régime parlementaire. Cela n'a aujourd'hui rien de très original. Mais à l'époque où Machiavel écrit *Le Prince*, le système politique français et son « Parlement » étaient assez novateurs et intéressants pour que l'auteur lui consacre quelques paragraphes de son chapitre XIX.

Non que ce « parlement » exprimât la volonté du peuple ou quoi que ce fût de semblable. Nous sommes toujours au siècle des rois, des princes et de la noblesse. Mais, pour Machiavel, l'intérêt de ce « parlement » résidait dans le rôle de bouclier politique qu'il

IDÉE FORCE

« Rien ne vaut une réunion lorsque vous voulez que rien n'avance. »

John Kenneth Galbraith

jouait au bénéfice du Roi de France, lequel connaissait trop bien « l'ambition et l'insolent orgueil des grands » qui disposaient de leurs propres soutiens régionaux.

Machiavel n'a pas inventé l'idée d'un leader épousant les aspirations du peuple pour, en définitive, faire exactement ce qu'il souhaitait. Mais, à l'évidence, cette idée l'a séduit. Le Parlement, tel qu'il existait au XVI^e siècle, était tout à la fois une cour de justice et une chambre d'enregistrement des décisions que prenait le Roi de France. Il y faisait de ponctuelles apparitions, prenait place sur le trône et expliquait ce qui devait être fait.

Ensuite, bon an mal an, ces décisions étaient mises en œuvre. Si quiconque souhaitait s'en plaindre, il devait se rendre là où ses doléances seraient entendues, c'est-à-dire, justement, au Parlement. Bien entendu, lorsque cela arrivait, il n'y avait aucune chance pour que le Roi fût présent afin d'assumer la tâche qui lui incombait d'écouter les plaintes de ses sujets et leurs récriminations. On voit bien toute la pertinence du système. À peu de choses près, d'ailleurs, nos régimes parlementaires modernes fonctionnent sur le même principe.

Cet état de choses est plutôt pratique pour un dirigeant. D'abord, cela permet de bien

préciser qui est vraiment le patron parce qu'un système très formalisé lui permet de déléguer l'ensemble des tâches opérationnelles à ceux qui sont assez privilégiés pour les prendre en charge. Ensuite, cela permet de conférer du statut aux nobles, mais pas au point qu'ils puissent se trouver en position de contester les décisions du leader. Ils peuvent mettre en œuvre la politique du dirigeant, mais ils ne peuvent pas imposer leurs décisions, d'autant moins qu'ils sont responsables de la bonne exécution des tâches que leur confère le Parlement. Enfin, lorsque quelque basse œuvre doit être exécutée, ce n'est pas le Roi qui s'en charge, et lorsque la contestation gronde, elle touche peu la figure du monarque. C'est l'autorité du Parlement qui est en première ligne.

Il y a là quelques leçons essentielles à tirer. La capacité qu'a un leader habile à déterminer quand exercer lui-même son autorité et quand la déléguer à son conseil d'administration, aux syndicats, au management intermédiaire ou à qui que ce soit qui participe à une réunion (et se retrouvera ensuite directement responsable des conséquences), est une mesure essentielle de son aptitude à se maintenir au pouvoir. Cette compétence n'est certainement pas à prendre à la légère.

Une idée à mettre en pratique

Si vous souhaitez impliquer les gens de votre équipe dans un mouvement de responsabilité collective, faites-le. Mais n'organisez pas les choses de façon telle que vous endosseriez toute la responsabilité des conséquences sans en tirer aucun mérite personnel. En fait, ce que vous recherchez dans toute responsabilité collective, c'est exactement l'inverse.

Leçon 39

Partagez le pouvoir pour en acquérir davantage

Vous récompensez les gens qui vous aiment et vous réprimez ceux qui ne vous aiment pas ? Alors, vous avez encore beaucoup à apprendre sur le leadership.

Dans le chapitre XX du *Prince*, Machiavel préconise d'encourager l'opposition. Deux raisons le poussent à prodiguer ce conseil. La première semblera évidente alors que la seconde est un peu plus inattendue.

IDÉE FORCE
« Gardez vos amis près de vous, et vos ennemis plus près encore. »
Michael Corleone
dans *Le Parrain*

C'est cette seconde raison que je vais analyser d'abord. Si vous avez connaissance d'une conspiration, l'encourager subtilement pourrait bien être une bonne option. Si les conspirateurs en ont après vous, vous avez intérêt à dévoiler un complot de quelque importance

plutôt que de risibles conversations de comptoir ou d'évidentes erreurs de jugement. Et si la rébellion vise quelqu'un d'autre, il est toujours plus impressionnant de l'arrêter lorsqu'elle constitue une véritable menace que s'il ne s'agit que de murmures inoffensifs. « Quand la fortune veut agrandir un prince nouveau, qui a plus besoin qu'un prince héréditaire d'acquérir de la réputation, elle suscite autour de lui une foule d'ennemis contre lesquels elle le pousse, afin de lui fournir l'occasion d'en triompher, et lui donne ainsi l'occasion de s'élever au moyen d'une échelle que ses ennemis eux-mêmes lui fournissent. C'est pourquoi plusieurs personnes ont pensé qu'un prince sage doit, s'il le peut, entretenir avec adresse quelque inimitié, pour qu'en la surmontant il accroisse sa propre grandeur ». Machiavel confirme ainsi que les raisons inattendues que l'on peut avoir d'agir sont toujours les plus intéressantes.

Mais il y a une autre raison, peut-être plus facile à défendre, d'encourager ses ennemis. Les gens qui vont sont hostiles aujourd'hui pourraient bien être vos alliés les plus fidèles demain. Si vous les aidez, vous vous démarquez sensiblement à leurs yeux, alors que les gens qui sont déjà de votre bord n'attendent, dans tous les cas, pas autre chose de vous.

Cela pourra vous paraître un peu désobligeant pour vos amis mais, après tout, il ne s'agit pas d'un concours de beauté. De toute façon, vos amis vous apportent déjà tout ce que vous attendez d'eux. Bien entendu, vous ne souhaitez pas qu'ils changent de camp, mais même s'ils voulaient vous aider davantage, ils n'en seraient sans doute pas capables (s'ils le pouvaient mais ne le faisaient pas, peut-être devriez-vous vous chercher de meilleurs amis...)

L'une des tendances les plus surprenantes du monde des affaires a été le développement du concept de « co-opétition » : des entreprises sont en concurrence sur les marchés où il est intéressant pour elles de l'être, mais coopèrent ailleurs. Covisint en est un exemple : il s'agit d'une place de marché créée par General Motors, Ford et DaimlerChrysler, où ces constructeurs automobiles achètent des pièces détachées. Cette opération complexe est ainsi devenue plus simple (et moins chère). Cela n'a pas fait de ces trois entreprises les meilleures amies du monde, mais grâce à Covisint, chacune est parvenue à atteindre des objectifs qui restaient auparavant hors de sa portée.

Si, dans une négociation, vous parvenez à bien conserver l'équilibre des pouvoirs, la notion d'amitié en devient beaucoup plus

élastique et vous pouvez favoriser un concurrent lorsque vous y avez intérêt. L'un des plus habiles agents immobiliers du monde, Vincent Tchenguiz, a vu son empire considérablement renforcé lorsqu'il prit part, en 2006, au rachat du promoteur McCarthy & Stone. Il y avait deux acheteurs en lice, et Tchenguiz décida au tout dernier moment de quitter l'un pour soutenir l'autre, ce qui permit de conclure l'affaire. Il déclara ensuite au *Daily Telegraph* : « c'est un jeu. C'est aussi du business. Mais c'est un jeu que je veux gagner. Le business n'est rien d'autre que le moyen d'y parvenir. »

Une idée à mettre en pratique

Pourquoi vos ennemis le sont-ils ? Est-ce le fruit de l'histoire, est-ce émotionnel, ou est-ce ce qu'il y a de plus pertinent sur le plan commercial ? Si c'est l'héritage du passé, ou une question de tradition, vous pourriez bien passer à côté d'une belle opportunité commerciale ou politique en ne faisant rien pour modifier les choses...

Leçon 40

L'ennemi de votre ennemi

Lorsque deux personnes s'opposent, la plus faible devient votre amie.

« Quand l'ennemi approche, les pays divisés sont infailliblement et bientôt perdus » rappelle Machiavel dans le chapitre XX du *Prince*. Vous ne pouvez pas éviter d'avoir des ennemis, ou alors c'est que vous êtes trop

insignifiant pour que quiconque vous remarque. Si c'est le cas, vous avez un vrai problème, et vous perdez votre temps en lisant ce livre.

Si, en revanche, vous avez des ennemis, détendez-vous. Ne vous focalisez pas sur ce qu'ils pensent de vous. Il est parfois plus important d'observer comment ils se battent

IDÉE FORCE

« Dieu soutient les deux côtés... et à la fin, il est du côté du plus fortuné et du plus fort. »

Jean Anouilh

les uns contre les autres, en particulier s'ils se livrent une guerre intestine. Choisir de façon avisée entre deux de vos ennemis peut vous aider à développer votre pouvoir.

L'expérience de Machiavel lui avait appris que lorsque vous menacez deux ennemis mutuels, même si vos forces sont plus faibles que les leurs assemblées, il ne devrait pas vous être bien difficile de convaincre le moins fort des deux de devenir votre allié. Vous avez le pouvoir de leur faire remporter leur propre petite victoire, tout en restant drapé dans votre cote de maille.

Les disciples modernes de Machiavel n'ont aucune difficulté à reproduire ce schéma. Notre environnement professionnel, avec sa noria épuisante de conférences téléphoniques, de réunions préparatoires à d'autres réunions, de séances de brainstorming et de créativité, est propice à créer des rancœurs là où elles n'ont aucune raison d'être, uniquement fondées sur le besoin irrépissable qu'éprouvent les gens de se battre pour des questions de statut. L'entreprise moderne est une machine qui semble avoir été spécialement conçue pour favoriser le développement des cliques et des baronnies. De votre temps, gravir les échelons était perçu comme l'accomplissement d'un noble destin. Aujourd'hui, comme le remarquait une

prostituée observant deux amoureux qui s'embrassent, c'est un métier formidable gâché par des amateurs.

Mais justement, sans doute y a-t-il là une opportunité à saisir. Lorsque vous savez que deux parties s'opposent, il vaut mieux faire tout votre possible pour les réunir... pour autant que vous puissiez vous assurer qu'elles ne surmonteront pas leurs divergences. À ce stade, gardez-vous de les aider, votre intervention pourrait leur être extrêmement utile... et vous porter préjudice.

Au tout dernier moment, votre intervention en faveur de l'une des parties sera un soulagement pour tout le monde. Si vous pouvez aider le probable vaincu à remporter la victoire, vous vous ferez un nouvel allié, résoudrez le différend et apparaîtrez comme « Monsieur Bons Offices ». En outre, à la différence de ce que préconise Machiavel, vous n'aurez pas besoin de lever une armée ou d'entreprendre le siège d'une cité fortifiée pour parvenir à vos fins. Vous êtes le chevalier blanc.

Le secteur de la technologie, avec son patchwork complexe d'alliances et de rivalités, est un magnifique terrain d'observation de ce principe en action. Par exemple, lorsque Microsoft a lancé une tentative de rachat

de Yahoo !, le *Wall Street Journal* a rendu compte que l'un des plus farouches soutiens de Jerry Yang pour rester indépendant venait de l'un de ses plus importants concurrents. Ce n'était ni plus moins qu'une offre assez inattendue d'aide émanant du CEO de Google, Éric Schmidt : l'ennemi de son ennemi...

Une idée à mettre en pratique

Le timing est essentiel. Il est facile de se précipiter pour défendre tel ou tel, fort de son pouvoir, alors que parfois la chose la plus pertinente à faire est de rester à l'écart d'un différend jusqu'au moment où vous pouvez vraiment peser sur le résultat. Si un conflit vous accapare sans que vous en tiriez intérêt, éloignez-vous.

Leçon 41

Laissez les autres s'interroger

Il n'est pas facile de rester novateur. C'est parfois plus simple de se contenter de faire la même chose que d'habitude. Mais pour un leader, explique Machiavel, c'est suicidaire.

« Faire de grandes entreprises » et « donner par ses actions de rares exemples » étaient deux caractéristiques de Ferdinand d'Aragon, roi d'Espagne, contemporain de Machiavel et qui était parvenu – en partant de peu de choses – à dominer le champ politique non seulement en Espagne mais également dans une grande partie de l'Italie.

Le secret de Ferdinand, comme l'explique Machiavel dans le chapitre XXI du *Prince*, résidait dans sa capacité à renouveler son

IDÉE FORCE
« Prenez votre destin en main, sinon quelqu'un d'autre le fera. »
Jack Welch

pouvoir en lançant constamment de nouvelles campagnes. Ses échecs n'étaient que temporaires car il ne cessait, littéralement, de se remettre en selle pour partir à la conquête de nouveaux territoires et nouer de nouvelles alliances.

De nos jours, l'innovation est perçue comme normale et nous considérons qu'entreprendre de vastes campagnes est un élément essentiel, et pour ainsi dire quotidien, de la vie de toute entreprise. Mais, en réalité, ce n'est pas vrai. Regardez les petites entreprises, par exemple. En Europe, deux salariés sur trois travaillent dans une PME, et 99 % des entreprises ont moins de 50 employés. Mais, selon une étude récente de KPMG, la moitié seulement de ces entreprises prévoient une croissance supérieure à 10 % dans les trois à cinq prochaines années, et moins d'une sur cinq se risque à anticiper une croissance de 20 % de son activité. C'est cette réalité qui constitue le quotidien de la plupart des entreprises et de leurs salariés.

Le changement, en fin de compte, est plutôt rare. La majorité d'entre nous faisons aujourd'hui à peu près exactement la même chose qu'hier, et ferons plus ou moins la même chose demain.

L'une des entreprises les plus innovantes du XX^e siècle a été Marriott, dont l'activité, créée en 1927, était un modeste magasin d'alimentation. L'entreprise s'est développée ensuite dans le domaine de la restauration collective avant de développer des motels, des hôtels, une chaîne de restaurants et un service de catering pour les compagnies aériennes. Puis vinrent les parcs d'attraction et les résidences en multipropriété. Marriott n'a eu de cesse que de trouver de nouveaux territoires à conquérir.

Sur le long terme, les tentatives de développement engagées par Marriott ne furent pas toutes des succès, mais la plupart ont réussi. Si vous avez déjà occupé l'une des chambres de la chaîne d'hôtels Marriott, vous avez peut-être aperçu la photo des fondateurs posant en famille au coin du feu et avoir pensé que cette entreprise faisait ce métier depuis toujours. Mais cette photo est seulement là pour vous rassurer, car rien n'est moins vrai. La réussite de Marriott a été construite sur d'incroyables élans de conviction et sur des opérations audacieuses de développement.

Le roi Ferdinand, qui a passé tant d'années à livrer bataille à travers l'Europe, aurait certainement apprécié de temps en temps le confort d'une bonne chambre d'hôtel. Mais

il ne s'y serait sans doute pas attardé bien longtemps, trop occupé qu'il était à imaginer les plans de ses prochaines conquêtes. Machiavel raconte qu'il « tenait toujours les esprits de ses sujets dans l'admiration et dans l'attente des événements ». Suivez son exemple, explique Machiavel, est votre statut en sera conforté : chacun se trouvera tellement occupé à mettre en œuvre vos plans ambitieux qu'il n'aura pas le temps de soutenir la moindre révolte contre vous.

Une idée à mettre en pratique

Aujourd'hui ressemble-t-il à hier pour vous ? Et demain y ressemblera-t-il furieusement ? Ne craignez pas d'avoir une Grande Idée. Mettez-la au clair, donnez-lui un coup de jeune, et parlez-en autour de vous. Cela ne réussira pas forcément, mais vous serez bien souvent dans une position bien plus forte pour la seule raison d'avoir essayé.

Leçon 42

La part du risque

Vous ne pouvez pas éviter de prendre des risques. Alors, regardez-les droit dans les yeux.

« Un gouvernement ne doit point compter qu'il ne prendra jamais que des partis bien sûrs : on doit penser, au contraire, qu'il n'en est point où il ne se trouve quelque incertitude » explique Machiavel dans le chapitre XXI du *Prince*. Et il suggère, de ce fait, que nous ne prétendions pas ne jamais prendre de risques mais que nous devons, en revanche, apprendre à les évaluer et agir en conséquence.

IDÉE FORCE
« Le secret du pouvoir c'est de savoir que les autres sont plus craintifs que vous. »
Ludwig Borne, écrivain

À l'époque où Machiavel écrit, l'Italie est une mosaïque d'alliances sans cesse changeantes entre les princes régnants, les seigneurs

locaux, les chefs de guerre et les riches familles commerçantes. Si vous occupiez une quelconque position de pouvoir, vous ne pouviez pas rester en marge de ces alliances, au risque de voir votre pouvoir se déliter puis disparaître. Il n'y avait donc aucun moyen d'éviter les risques. Si vous vouliez durer et accomplir quoi que ce soit, vous deviez agir.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises ont une idée assez fausse de la nature des risques : nous parlons de « prévenir » les risques comme s'il pouvait y avoir une situation de « risque-zéro » et que celle-ci soit la plus souhaitable.

Nous savons de façon implicite que le risque est présent dans tout ce que nous entreprenons, pour autant, beaucoup d'entreprises ne prennent pas la mesure exacte des risques inhérents à leur façon de fonctionner, en particulier au niveau de leur encadrement intermédiaire. La prise consciente de risques est concentrée, de façon superficielle, au niveau de la direction, alors qu'à chaque fois que vous prenez une décision, vous exposez l'entreprise à un type particulier de risques.

Les entreprises les plus performantes ont identifié ce danger. Elles déterminent un niveau d'appétence au risque pour les grandes fonctions opérationnelles : quelle quantité de

risques pouvons-nous prendre à chaque niveau de décision, quels sont les effets positifs et négatifs de la prise de risques, et en quoi cela affecte-t-il le potentiel de réussite ou d'échec de chacune des actions que vous engagez ? Par exemple, peut-être est-il opportun de s'intéresser à une niche de marché sur laquelle vous n'avez que 25 % de chances de percer, mais tolérer 1 % de chances que votre système téléphonique tombe en panne serait fatal. À partir de ce genre d'équations formelles, vous pouvez imaginer de laisser aux premiers niveaux de l'organisation une certaine marge de manœuvre et explicitement préciser les risques auxquels ils peuvent exposer l'entreprise.

Encourager les gens avec qui vous travaillez à prendre des risques peut sembler être une mauvaise idée, mais ne pas le faire aurait pour conséquence de transformer votre entreprise en une organisation hostile au risque. Les expérimentations conduites en psychologie ont toujours montré que si les conséquences de deux actions sont les mêmes, nous choisissons la moins risquée. En tant qu'espèce, nous sommes programmés pour ne pas faire preuve de trop d'audace. C'est un mécanisme de survie. Mais en acceptant le risque mesuré, et en appréciant tout ce qu'il offre d'opportunités, nous pouvons modifier notre comportement,

et celui de nos entreprises, pour être plus audacieux que nos concurrents.

Machiavel appréciait que les leaders fassent preuve d'audace : pour lui, mieux valait agir et avoir tort plutôt que d'attendre que quelqu'un d'autre vienne vous ravir le pouvoir. La science et les expérimentations ont confirmé ce que Machiavel avait compris : si vous cherchez à éliminer tout risque, vous courez à l'échec.

Une idée à mettre en pratique

Si vous voulez vous entraîner à prendre des risques calculés, apprenez à jouer au poker. À ce jeu, on ne gagne pas si l'on ne prend pas un minimum de risques. Efforcez-vous de ne jamais en prendre et vous perdrez, inévitablement. Le poker est un très bon test pour évaluer si vous êtes capable de prendre des risques en étant sous pression.

Leçon 43

On vit une époque formidable

À quand remonte la dernière fête que vous avez organisée au bureau ? Pas forcément pour Noël, mais de façon improvisée, pour envoyer à tous un message fort dont tout le monde se souviendra ? À très longtemps sans doute...

Voulez-vous augmenter votre prestige en tant que leader ? Un prince, explique Machiavel dans le chapitre XXI, doit « montrer toujours de l'humanité et de la magnificence ». Non pas que Machiavel ait été lui-même particulièrement prodigue, ni qu'il appréciait qu'on jette l'argent par les fenêtres mais, à l'occasion, il pensait qu'organiser quelque fête pour les corporations d'artisans et les familles fortunées était un bon investissement.

IDÉE FORCE
« Fêtez ce que vous souhaitez voir arriver plus souvent. »
Tom Peters

La raison en est qu'en tant que leader vous n'êtes pas uniquement le patron, vous êtes aussi un pourvoyeur et, en quelque sorte, un client. Vous voyez le tableau. Les commémorations rappellent aux gens d'où ils viennent et où ils vont, elles renforcent la confiance mise dans votre direction et célèbrent les réussites du groupe. Plus encore, elles rappellent aux gens qui a le pouvoir de les rendre heureux. C'est aussi vrai aujourd'hui que ça l'était au XVI^e siècle.

Dans les années 1990, à l'époque du développement exponentiel des sociétés internet, certaines entreprises avaient l'habitude de fêter des succès qu'elles n'avaient pas encore concrétisés : des millions d'euros de capital investissement ont été dilapidés par des créateurs d'entreprises qui appréciaient surtout de pouvoir engager de célèbres groupes de rock ou faire la tournée des grands ducs. Certaines entreprises, influencées par un style de management développé sur la côte Ouest des États-Unis, organisent un pot de fin d'après-midi tous les vendredis, que cela vous plaise ou non. Vous avez eu une semaine épouvantable ? Vous ne supportez plus les gens avec qui vous travaillez ? Pourquoi ne pas passer une heure ou deux de plus au bureau à prendre un verre en leur compagnie ? Ce n'est plus une fête, c'est une prison sans barreau.

À l'opposé, une entreprise comme Southwest Airlines avait su trouver une bien meilleure façon de faire la fête. Dans leur livre sur l'histoire de cette compagnie aérienne, *Nuts !*, Kevin et Jackie Frieberg dressent la liste des ingrédients nécessaires à une bonne célébration : il faut une raison valable pour organiser l'événement, il faut que l'amour propre des gens en soit rehaussé, il faut que cela fasse appel à leurs sentiments et que cela ne coûte pas une fortune. En d'autres termes, il faut avoir une bonne raison pour boire un verre, et pas uniquement le faire pour s'enivrer.

Vouloir organiser des fêtes de façon obsessionnelle, ce n'est plus du leadership, c'est de la faiblesse. Cela envoie le message que vous essayez de couvrir quelque carence, ou que vous souhaitez que vos collaborateurs oublient à quel point ils ne sont pas épanouis dans leur environnement professionnel. Il n'y a rien de pire qu'une fête de bureau ratée et triste, pendant laquelle tout le monde scrute la pendule et marmonne à voix basse, personne n'osant risquer d'être le premier à partir. Une trop grande prodigalité est également un aveu de faiblesse dans la mesure où cela consiste à dépenser sans compter uniquement pour épater la galerie. Votre équipe boudera l'événement car là où vous envisagiez une fête, elle verra son bonus de fin

d'année fondre comme neige au soleil après que vous aurez réglé l'addition.

En fin de compte, vous tenez à ce que tout le monde sache que vous êtes le patron et le pourvoyeur, mais n'essayez pas d'imposer ce statut à tout prix. N'humiliez pas votre équipe. S'il y a une fête, ce doit être la leur, pas la vôtre.

En tant que leader, le rôle le plus important vous échoit : vous devez initier le projet, définir l'objectif, impulser l'envie et le sens de la communauté qui, seuls, une fois le but atteint, méritent d'être célébrés.

Une idée à mettre en pratique

La plupart des entreprises ratent les étapes importantes de leur croissance. Par exemple, l'anniversaire de leur création, le millième client ou un objectif dépassé. En célébrant ces réussites, vous pouvez rendre évident le trajet parcouru. Utilisez cette opportunité pour rappeler à votre équipe jusqu'où vous la pensez capable d'aller.

Leçon 44

C'est vous le patron, faites-le savoir

Les leaders forts ont besoin de bons managers. Mais faites-en sorte que les managers restent à leur place si vous voulez conserver la vôtre.

Machiavel explique dans le chapitre XXII du *Prince* que les leaders les plus avisés ont des ministres compétents. Il est facile de se sentir menacé par quelqu'un de jeune, intelligent, talentueux, travailleur et que tout le monde aime bien – pourtant, c'est exactement de gens comme ça que vous devez vous entourer. Le problème, bien entendu, c'est que vous préférez les avoir à la fois autour et un peu en-dessous de vous.

IDÉE FORCE

« Mon cher, n'oubliez jamais un détail. C'est mon entreprise.

**Vous ne faites qu'y travailler. »
Elizabeth Arden
(s'adressant à son mari)**

Premier point, vous avez besoin d'aide. Machiavel, comme toujours, classe les gouvernants en plusieurs catégories : il y a ceux qui comprennent tout (ils sont rares), ceux qui comprennent lorsqu'on leur explique (les plus courants), et ceux qui ne comprennent pas quoi qu'il arrive (rares et, espérons-le, peu de temps au pouvoir). Comme il y a de fortes chances pour que vous fassiez partie de la deuxième catégorie, vous avez besoin de conseillers pour vous expliquer les choses.

Identifiez les meilleurs conseillers possibles, écrit Machiavel, et récompensez-les. Honorez-les et enrichissez-les. Ne cherchez pas à vous prévaloir de tous les mérites, les observateurs avisés remarqueront que vous êtes assez intelligent pour avoir rassemblé tant de talents autour de vous. J'aurais dû écrire « en-dessous de vous », car si vous voulez préserver votre autorité en tant que dirigeant, vous avez deux options.

Si vous faites partie de la première catégorie de dirigeants, que vous n'avez pas vraiment besoin que l'on vous explique les choses, vous pouvez renouveler régulièrement votre équipe, lui adjoindre de nouveaux talents et éliminer ceux qui travaillent trop à leur propre gloire et pas assez à la vôtre. Si vous faites partie de la deuxième catégorie, vous devez

faire en sorte que les collaborateurs vraiment utiles restent proches de vous, et vous devez accepter qu'ils soient au moins aussi ambitieux que vous l'avez été vous-même. Vous devez donc en faire vos « clients ». Si c'est à vous qu'il doit sa réputation, son pouvoir et son influence, un ministre « monté au comble de la faveur, redoute le moindre changement, et il est bien convaincu qu'il ne pourrait se soutenir sans l'appui du prince » explique Machiavel.

Le monde actuel nous donne de nombreux exemples de « numéros 2 » ambitieux, mais il semble ne pas y avoir de meilleur exemple que celui de Gordon Brown, qui, dix années durant, a été l'éminence grise de Tony Blair. Dans son rôle de ministre des finances, Brown maîtrisait parfaitement ses dossiers, et Blair n'eût de cesse que de vanter ses mérites de façon extrêmement louangeuse. Rarement un Chancelier de l'Échiquier a exercé une telle influence, occupé une position aussi stratégique et été crédité d'autant de mérites dans les succès de son Premier Ministre. Il n'a pas fallu moins de dix ans pour que Brown puisse trouver des partisans en dehors du cercle du pouvoir en place ainsi que les ressources personnelles pour essayer de modifier la donne.

Si vous êtes convaincu de votre légitimité en tant que dirigeant, vous pouvez appuyer

votre pouvoir sur des conseillers puissants, pour autant, explique Machiavel, que vous vous assuriez qu'ils comprennent bien que leur place est en retrait, et qu'ils ne la conservent que parce que vous êtes à la vôtre.

Une idée à mettre en pratique

De quels avis ne pourriez-vous pas vous passer ? Certains de vos conseillers sont-ils attachés à un projet en particulier qu'ils souhaiteraient développer ? Si c'est une bonne idée, n'y faites pas obstacle. Soyez en revanche celui qui en rend possible le développement. Assurez-vous que les gens qui comptent sachent de qui vient l'idée, mais que c'est vous qui avez permis qu'elle soit concrétisée.

Leçon 45

Ressaisissez-vous

Un véritable prince ne tombe pas dans le piège de ce que Machiavel qualifie de « peste » : la flatterie.

Machiavel intitule le chapitre XXIII du *Prince* : « Comment on doit fuir les flatteurs » ce qui, convenez-en, ne manque pas de sel lorsque l'on se souvient du panégyrique qu'il fait de la famille Médicis (ses éventuels employeurs) dans le premier et le dernier chapitre de son livre. Mais les Médicis étaient loin d'être naïfs et gageons qu'ils avaient bien perçu l'ironie de la chose.

La flatterie est tout autant d'actualité de nos jours, et même si elle prend des formes plus subtiles, elle n'en est pas moins dangereuse. Mais, comme pour tout ce qui touche au domaine du leadership, nous lui avons donné

IDÉE FORCE
« Dites la vérité au pouvoir. »
proverbe mormon

un nouveau nom : « la maladie du Président ». Si vous occupez une position de pouvoir, vous êtes entouré par des collaborateurs qui sont récompensés pour autant qu'ils ne sont pas en désaccord avec vous. Cela vous isole, mais vous ne vous en rendez pas compte. Vous cessez de recueillir les conseils de votre entourage au moment où vous en avez le plus besoin parce que vous n'êtes plus entouré que par les sycophantes que vous avez créés.

Certains des plus grands dirigeants d'entreprise ne sont pas dupes, ce qui explique l'industrie aujourd'hui florissante des coachs d'entreprise, dont le métier est de travailler en tête à tête avec les patrons. Leur mission : dire la vérité, chaque jour, tous les jours. Lorsque Margaret Whitman dirigeait eBay, qu'Henry McKinnell était à la tête de Pfizer ou que David Pottruk était Président de Charles Schwab, ils ont eu recours à des coachs, et ces derniers leur disaient des choses que personnes d'autres n'osaient leur exposer.

Les princes, explique Machiavel « n'ont effectivement qu'un bon moyen de se prémunir contre la flatterie, c'est de faire bien comprendre qu'on ne peut leur déplaire en leur disant la vérité ». Rassurez-vous, Machiavel ne se met pas tout à coup à prôner

une quelconque faiblesse de caractère. Il précise que cette attitude ne fonctionne que si vous conservez tout le respect que l'on vous doit. Cela signifie que vos interlocuteurs doivent pouvoir s'exprimer librement lorsque vous les interrogez – mais seulement dans ce cas. Il vous appartient donc de solliciter les bons avis aux bons moments, et de bien identifier les circonstances dans lesquelles on vous dit certaines choses que vous avez besoin d'entendre. C'est cela, le leadership.

Une bonne manière de vous ouvrir à de nouvelles idées consiste à utiliser un blog, qu'il s'agisse de celui du site internet de l'entreprise ou d'un espace réservé à votre équipe. Chez General Motors, par exemple, Bob Lutz, qui en est l'un des vice-présidents, tient un blog qu'il a baptisé *Fast Lane* (« la voie rapide »). Depuis janvier 2005, plus de 10 000 commentaires ont été postés sur ce blog, c'est dire que si un message quelconque doit lui être transmis, il a peu de chance de l'avoir raté. Un blog comme celui-là peut également servir de soupape en permettant aux gens d'exprimer leurs opinions dans un cadre réglementé. Ainsi, vous pouvez entendre ce qu'ils vous disent, mais ce qu'ils expriment ne prend jamais un tour personnel. Beaucoup de gens sont plus directs lorsqu'ils écrivent que lorsqu'ils ont un entretien en tête à tête.

La véritable habileté du dirigeant réside dans sa capacité à déterminer quels conseils il convient de prendre en compte, et à quel moment. Il ne faut le faire ni dans l'urgence, ni trop souvent, ni pas assez, et certainement pas en clouant au pilori celui qui vous l'a prodigué. Vous avez une bouche et deux oreilles, utilisez-les dans cette proportion.

Une idée à mettre en pratique

Lorsque vous organisez une réunion au cours de laquelle vous devez évaluer la pertinence de nouvelles idées, demandez aux participants de vous donner un avis positif et un avis négatif. Cela oblige à se concentrer sur les aspects les plus importants de la question, évite les palabres incessantes et pousse chacun à exprimer ce qu'il pense vraiment.

Leçon 46

Oui ou non

En tant que responsable, vous avez la possibilité de changer d'avis. Mais ne le faites pas trop souvent. Les meilleurs dirigeants prennent leurs décisions à la première opportunité, et ils ne tergiversent pas.

Machiavel n'appréciait pas l'Empereur Maximilien I^{er}, figure fondatrice de la dynastie des Habsbourg. Dans le chapitre XXIII du *Prince*, il écrit à son sujet « qu'on ne sait jamais ce qu'il désire ni ce qu'il propose, et qu'on ne peut compter sur aucune de ses déterminations ».

IDÉE FORCE
« Je n'ai pas la recette du succès. Mais pour échouer, il suffit de vouloir contenter tout le monde. »
Bill Cosby

Nous avons tous en tête des exemples de patrons qui dirigent comme le faisait Maximilien, et peut-être même avons-nous

travaillé sous leur direction. Machiavel, qui s'est rendu à la cour des Habsbourg en 1508 en qualité de diplomate florentin, raconte que Maximilien était un homme secret, qui n'aimait pas prendre conseil auprès d'autrui mais qui, une fois qu'il avait décidé quelque chose, se laissait influencer par trop de gens et avait tendance à se rendre à leurs arguments. Il en résultait que nul ne pouvait prévoir quoi que ce soit, ignorant ce que le monarque souhaitait faire et, lorsqu'il prenait une décision, ne savait que faire parce qu'il avait l'habitude de changer d'avis en donnant raison à son dernier interlocuteur.

Un prince (vous, en l'occurrence) doit être en mesure de fuir la flatterie et, dans le même temps, de s'entourer de gens talentueux, de collaborateurs capables susceptibles de lui prodiguer les meilleurs conseils. Machiavel rappelle encore que le prince le mieux avisé est celui qui sait distinguer les bons des mauvais conseils. Cette perspicacité ne signifie pas que l'on doive toujours suivre l'avis de tel ou tel conseiller, ni que l'on doive écouter toutes les opinions et leur donner une même importance. S'en tenir à la première attitude, ce serait abandonner le pouvoir au profit de celui qui vous conseille. Adopter la seconde, et vous ne pourriez prendre aucune décision, à l'instar de Maximilien.

La perspicacité du dirigeant, explique Machiavel, réside donc dans sa capacité à identifier un bon conseil. Son test pour le déterminer : vos conseillers sont-ils motivés par des aspirations d'élévation personnelle, par le seul désir de faire avancer leurs idées ou ont-ils une vision globale des problèmes ? Vous ne pouvez pas avoir toutes les bonnes idées, mais il vous appartient de mettre à l'épreuve les meilleures et de faire savoir aux gens dans quelle direction vous entendez les conduire.

C'est à peu de choses près ce à quoi doit servir le concept de « tableau de bord prospectif » imaginé par Robert Kaplan¹. Cet outil a été développé pour parer au peu de pertinence des informations qui arrivaient sur le bureau des dirigeants et à partir desquelles ils devaient prendre leurs décisions et collationner toutes sortes de mesures : performance financière, satisfaction des clients, motivation des salariés...

Vous pouvez considérer que les différentes mesures du tableau de bord prospectif sont autant de conseillers vous délivrant régulièrement des avis à partir desquels vous pouvez déterminer la direction à prendre – une

1. Kaplan et Norton : *Le tableau de bord prospectif*, éd. d'Organisation, 2003.

direction solidement fondée, ce qui vous évite de ne pouvoir vous fier qu'à votre instinct. Les informations que vous obtenez ainsi peuvent être analysées pour vous amener à prendre des décisions définitives, et elles peuvent être communiquées à vos équipes afin que chacune non seulement sache précisément ce que vous avez décidé mais comprenne aussi les raisons qui vous ont poussé à prendre cette décision. Cela permettra également de faire passer un message quant à ce que vous considérez être une réussite ou un échec.

Une idée à mettre en pratique

Combien de décisions attend-on de vous ? Faites-en la liste, du plus infime arbitrage à la plus importante option stratégique. Qu'attendez-vous ? Faites en sorte que cette semaine soit la semaine du « oui » ou du « non ». Cette semaine, pas la prochaine.

Leçon 47

Maintenant, à vous de jouer

Vous avez rencontré un obstacle ? N'attendez pas que quelqu'un d'autre vienne vous dépanner.

En observant les carences évidentes des princes italiens à se maintenir au pouvoir et établir des gouvernements stables, Machiavel ne se prive pas de dénigrer ouvertement, dans le chapitre XXIV du *Prince*, l'attitude de certains de ces dirigeants qui avaient consisté à prétendre que leur déchéance avait été provoquée par le manque de chance ou par une conjoncture défavorable. Machiavel

IDÉE FORCE

« À moins que vous ne fassiez de votre mieux, un jour viendra où, fatigué et affamé, vous vous arrêterez juste avant l'objectif que vous aviez l'ordre d'atteindre, et ce faisant vous aurez rendu inutiles les efforts et les sacrifices de milliers de combattants. »

**George Patton,
Général**

méprise les gens qui se reposent sur les autres pour régler leurs problèmes et attendent qu'on leur donne une seconde chance.

Bien entendu, nul ne saurait prendre toujours les bonnes décisions. Un jour ou l'autre, vous commettrez une erreur ou vous serez vaincu par une adversité au-delà de votre contrôle.

C'est la raison pour laquelle il y a, dans le domaine du management, un cliché que l'on aime particulièrement rappeler, peut-être parce qu'il adoucit nos échecs et les rend un peu plus acceptables : un bon chef d'entreprise se doit d'avoir connu au moins un échec dans sa carrière. Nous sommes ainsi prompts à critiquer les banquiers, par exemple, qui ne font plus confiance à un entrepreneur dont le CV fait état d'une faillite, comme si cet échec devait en quelque sorte être perçu comme un gage de compétence.

Tout cela n'a évidemment pas de sens. Si un échec doit être vu comme un succès, qu'est-ce donc exactement qu'un échec ? À la vérité, un échec n'a de connotations positives que dans la mesure où il était vraiment inévitable, et si vous faites en sorte de ne pas le répéter.

Personne ne doit, jamais, incriminer la « malchance ». « Que ceux de nos princes qui ont été dépouillés de leurs États, n'en accusent donc point la fortune, mais qu'ils s'en prennent à leur propre lâcheté » écrit Machiavel pour qui cette prétendue « malchance » est un facteur totalement hors de notre contrôle. Les dirigeants affaiblis doivent donc reprendre la main et cesser de croire qu'un autre, ou de nouvelles circonstances, pourront les sortir du piège où ils sont tombés.

Le changement de ton serait particulièrement rafraîchissant si davantage de nos grands capitaines d'industrie, plutôt que de blâmer les reculs du marché ou les aléas de la demande, pouvaient avouer qu'ils n'ont pas assez travaillé ou qu'ils ont simplement échoué. Et ce qui changerait vraiment nos habitudes, c'est qu'après un tel aveu, ils réagissent et se mettent à travailler davantage ou partent à la recherche de quelqu'un qui puisse résoudre le problème. Certains des plus grands virages historiques ont été pris dans ces conditions.

EMC fait partie des 500 plus grandes entreprises américaines. Elle vend des disques durs et des produits similaires pour environ 11 milliards de dollars chaque année. Au début des années 2000, son chiffre d'affaires

a baissé et le cours de son action également. EMC n'a cependant pas modifié sa stratégie car ses revendeurs lui ont expliqué qu'il ne s'agissait que d'un recul conjoncturel du marché et que la demande allait repartir à la hausse. Mais lorsque Joe Tucci, le patron d'EMC, a décidé d'aller rencontrer les clients et utilisateurs de ses produits, il a entendu une toute autre version qui expliquait la dégringolade des ventes. Grâce à ce contact direct avec le terrain, EMC a pu modifier sa stratégie, juste avant qu'il ne soit trop tard.

Une idée à mettre en pratique

Un leader compétent réagit à l'échec rapidement et modifie sa façon de faire en conséquence. N'hésitez pas à avouer que vous vous êtes trompé. Cela ne vous affaiblit pas... pour autant que vous réagissiez efficacement afin de résoudre le problème.

Leçon 48

Il n'y a pas de meilleure source d'échec que le succès

Vous êtes aux commandes. Regardez l'avenir plutôt que le passé pour y chercher les directions à prendre.

Lorsque l'on change de fonction ou d'entre-

prise, on se dit souvent que nos anciens collègues peuvent être affectés par notre départ. Nous les imaginons se demandant tristement : « qu'aurait-il fait dans telle ou telle situation ? ». Eh bien, c'est rarement le cas. Les entreprises

bien gérées trouvent toujours comment guérir leurs blessures et compenser la perte d'un de leurs éléments. Un lundi matin, quelqu'un de nouveau arrive aux commandes, et

IDÉE FORCE
« Je me fonde sur l'hypothèse que le leadership doit produire davantage de leaders, pas davantage de suiveurs. »
Ralph Nader

personne n'a besoin de se prendre la tête pour se demander ce que vous auriez fait parce que vous avez tout simplement cessé d'exister à la minute même où vous êtes parti, le vendredi précédent.

C'est en tout cas de cette façon que les choses doivent normalement se passer, si tout va bien. Dans le chapitre XXIV du *Prince*, où Machiavel critique l'habitude italienne de son époque de sans cesse regarder l'histoire pour chercher l'inspiration, il observe *a contrario* que « les actions d'un prince nouveau sont beaucoup plus examinées que celles d'un prince ancien ». Ce qu'une victoire à la Coupe du monde de football, en 1998 par exemple, semblerait démentir tant la prétention qu'elle a fait naître de pouvoir gagner la suivante était grande... mais c'est une autre histoire.

Un leadership efficace passe par la maîtrise de l'innovation et une attitude tout entière tournée vers l'avenir. Certes, la continuité n'est pas une mauvaise chose en soi. Elle ne l'est que si les habitudes prises ont démontré leur inadéquation, et doit, en revanche, être encouragée si elles continuent de prouver leur pertinence. Quoi qu'il en soit c'est à vous qu'il appartient de poursuivre dans la même direction ou de changer de stratégie...

et dans ce dernier cas, il convient de regarder vers l'avant.

Machiavel met également en garde contre la « facilité » et la « paresse » qui peuvent gagner quiconque a rencontré le succès. Nous souhaitons tous prendre de nouvelles responsabilités dans une entreprise qui prospère. C'est certainement plus facile que de le faire lorsque tout va mal. Mais être appelé à conforter une réussite peut également annoncer un parcours semé d'embûche. Nous nous exposons alors au danger de ne pas chercher à modifier les choses lorsque nous en avons la capacité, et de négliger les signaux qui indiqueraient que les époques fastes peuvent ne pas durer.

L'obsession qui consiste à reconduire nos habitudes de fonctionnement et celles de l'entreprise est un frein puissant à l'innovation. Nous sommes alors plutôt enclins à nous occuper de petites améliorations quand il faudrait engager des changements en profondeur. Nous gérons la situation, alors que nous devrions nous comporter en leader, et nous ne favorisons plus que les clones de nos produits à succès et de nous-mêmes.

De nombreux prétendus leaders affirment fièrement qu'ils font ce que leurs clients leur demandent de faire. Le problème, c'est que

nos clients ne connaissent pas toute l'étendue des productions possibles. Ils sont souvent assez conservateurs. Lorsque la question a été posée à Henry Ford, il a répondu : « si j'avais demandé aux gens ce qu'ils voulaient, je leur aurai vendu des chevaux plus rapides ».

Si vous vivez dans le passé et si vous échouez parce que vous n'avez pas su voir que les anciennes façons de faire n'étaient plus pertinentes, votre épitaphe professionnelle pourrait reprendre cette citation du *Prince* de Machiavel : « Il n'a jamais pensé, dans les temps de tranquillité, que les choses pouvaient changer. »

Une idée à mettre en pratique

Lorsque vous commanditez une étude de marché, demandez-vous dans quelle mesure les résultats reflètent les possibilités à venir plutôt qu'une réaction au passé. Dans ce dernier cas, c'est comme de vouloir piloter un bateau en ne regardant que son sillage.

Leçon 49

Vers l'inconnu

Si vous vous en remettez à la chance, un jour ou l'autre elle vous abandonnera.

Les derniers chapitres du *Prince* sont, pour dire les choses sobrement, un peu sombres. Machiavel traite de la « fortune » dans le chapitre XXV.

Aujourd'hui, nous aimons croire que nous ne dépendons pas autant de la chance que nos ancêtres, mais bon nombre d'entre nous surestiment pourtant le rôle de la chance. Comme vous le savez désormais, Machiavel n'a rien d'un fataliste. Il critique ceux qui pensent que, puisque « Dieu et la fortune régissent les choses de ce monde », il est inutile de s'échiner à modifier le cours des choses. Pour lui, ce n'est vrai qu'en

IDÉE FORCE

« La chance, c'est ce qui vous reste après que vous vous soyez donné à 100 %. »

**Langston Coleman,
joueur de football
américain**

partie. « Ne pouvant admettre que notre libre arbitre soit réduit à rien, j'imagine qu'il peut être vrai que la fortune dispose de la moitié de nos actions, mais qu'elle en laisse à peu près l'autre moitié en notre pouvoir. »

Le message de Machiavel est donc qu'il ne faut pas se fier entièrement à la chance, et travailler autant que possible à maîtriser les conséquences que peuvent avoir aussi bien la fortune que ses revers.

Pour y parvenir, il préconise d'agir d'une façon qui ne paraît pas idéalement adaptée à notre société contemporaine : « la fortune est femme, écrit Machiavel, pour la tenir soumise, il faut la traiter avec rudesse. » Voici, en termes plus politiquement corrects, ce qu'il cherche à nous expliquer : vous ne pouvez pas tout contrôler, mais lorsque que vous pouvez agir sur un paramètre, assurez-vous que vous maîtrisez totalement la situation.

Par exemple, il y a des situations qui semblent échapper totalement à votre contrôle. Votre meilleur commercial est cloué au lit par la grippe, ou votre banquier doit décider s'il vous accorde ou non le prêt que vous sollicitez. Une réponse passive, et plus simple, à ce type de situations, consiste à hausser les épaules en se disant « on n'y peut rien », ou encore de rejeter la responsabilité de la

situation sur quelqu'un d'autre. Un véritable dirigeant aura, lui, réagi aussitôt. Un collaborateur de l'équipe commerciale aura été briefé et sera prêt pour assurer les rendez-vous les plus importants. Quant à votre prêt, vous aurez pris contact avec d'autres établissements financiers et rassemblé les informations nécessaires pour leur présenter un dossier qu'ils ne sauraient écarter sans l'étudier. Bref, vous aurez pris les choses en main. Ne répondez pas seulement aux questions, utilisez vos réponses pour fixer un programme.

Il y a quelques années, un important dirigeant, peut-être influencé par Machiavel, a fait une déclaration qui semble se rapprocher de cette vision du monde. L'ancien secrétaire d'État américain à la défense, Donald Rumsfeld, a indiqué en 2002 à des journalistes que « pour autant que nous le sachions, il y a des éléments dont nous savons que nous les connaissons. Il y a également des éléments dont nous savons que nous ne les connaissons pas. Mais il y a aussi des éléments dont nous ne savons pas que nous ne les connaissons pas ». Oui, j'en conviens, la première réaction à ce type de déclaration consiste à éclater de rire. Certains, d'ailleurs, ne s'en sont pas privés... mais si l'on y réfléchit un peu plus...

En tant que dirigeant, votre mission ne consiste pas à perdre du temps sur des éléments dont vous ignorez tout (et même que vous ignorez ignorer). En revanche, travaillez sur les éléments dont vous savez que vous ne les connaissez pas bien et apprenez à les maîtriser ou à trouver un moyen de les influencer. Vous serez peut-être battu par un élément inconnu dont vous ignoriez tout, mais dans la mesure où vous aurez fait tout ce qui était en votre pouvoir pour gagner, c'est sans doute la véritable définition du manque de chance.

Une idée à mettre en pratique

Environ les trois quarts des entreprises ne contrôlent pas le détail de leurs relations avec leurs fournisseurs ou les sociétés auxquelles elles ont cédé des licences d'exploitation, et ne vérifient pas qu'elles paient le bon prix ou perçoivent les justes commissions. Voilà des inconnues qui devraient être parfaitement maîtrisées si vous voulez tenir en main votre destin. Alors, vérifiez.

Leçon 50

« On ne fait pas ça chez nous »

Les entreprises qui ne changent pas reculent. Si vous n'avez pas les meilleures idées, inspirez-vous de celles des autres.

Lorsque l'on évoque la question de la chance, on a tendance à oublier que nous maîtrisons une bonne partie des données du problème. Pour Machiavel, cela ne fait aucun doute, comme en témoigne l'exemple qu'il développe dans le chapitre XXV

IDÉE FORCE
« Je ne comprends pas pourquoi les gens ont peur des idées nouvelles. Moi, ce sont plutôt les vieilles qui m'inquiètent. »
John Cage

du *Prince* à propos des digues italiennes. Machiavel compare la chance à un fleuve « qui, lorsqu'il déborde, inonde les plaines, renverse les arbres et les édifices, enlève les terres d'un côté et les emporte vers un autre : tout fuit devant ses ravages, tout cède à sa fureur ; rien n'y peut mettre obstacle ». En

Italie, poursuit Machiavel, ce phénomène est récurrent et, chaque année, il affaiblit le territoire qui le subit. Comme il a voyagé à travers toute l'Europe, Machiavel sait que d'autres pays, où les crues sont également dévastatrices, ont consacré des ressources à en minimiser les effets. C'est le cas de la France et de l'Allemagne qui, selon Machiavel, disposent de digues bien plus efficaces que l'Italie. Ces pays les ont édifiées lorsque les fleuves étaient calmes, et elles font l'objet de fréquentes réparations. Ce n'est pas le cas en Italie. Bien souvent, nous justifions notre passivité par le fait que nous sommes contraints par des habitudes. Nous avons donc toutes les raisons de ne rien faire alors même qu'agir aurait des bénéfices immédiats.

La chance, ou la « fortune » comme l'appelle Machiavel, est le fruit aussi bien du comportement des gens que des circonstances. En tant qu'individus, nous ne pouvons changer en profondeur, remarque Machiavel, aussi est-il sans doute intéressant de chercher, de temps en temps, à agir différemment. Observez les gens qui semblent ne jamais jouer de malchance. En général, ils ne donnent pas seulement l'impression d'avoir plus de chance que les autres. Ils sont également plus ouverts aux idées nouvelles. Dans le feu de la bataille, ce ne sont pas toujours les

entreprises les mieux préparées qui gagnent, mais elles sont les moins exposées au facteur chance.

Pour éliminer la chance de l'équation, mieux vaut agir rapidement et de façon déterminée, conseille Machiavel, que d'attendre passivement que l'orage passe ; et cela même si c'est au risque de se tromper.

Un bon exemple des problèmes qui peuvent naître d'une attitude immobiliste est synthétisé dans le concept que les Anglo-Saxons appellent NIH (*Not Invented Here*) : rien n'est bon, affirme le leader peu inspiré, qui n'a pas été développé par nous ou réalisé selon nos procédures. Pourtant, même une habitude solidement ancrée peut vieillir et cesser d'être pertinente. Elle peut même ne l'avoir jamais été.

À l'inverse de cette attitude immobile, le laboratoire pharmaceutique Merck & Co fait travailler une douzaine de « scouts » qui parcourent le monde entier à la recherche de nouvelles molécules. Ces scouts observent les travaux d'environ 5 000 entreprises de biotechnologie qui toutes sont à la recherche de nouvelles molécules. Pourquoi ? Parce qu'il semble évident qu'aucune entreprise n'emploie à elle seule tous les meilleurs chercheurs. Plutôt que de croire que c'est son

cas, Merck est prête à acheter ailleurs les bonnes idées que ses scouts repèrent. Dans le domaine de la pharmacie, tout le monde a adopté cette attitude. Entre 2003 et 2005, une molécule sur quatre testées dans les dix plus grandes entreprises du secteur avait été développée en dehors de ces entreprises et découverte par des chercheurs extérieurs. Dix ans plutôt, le ratio était d'une sur sept.

Il n'y a aucune honte à ne pas avoir toutes les bonnes idées. Et si quelqu'un d'autre en développe une, vous auriez bien tort de l'ignorer.

Une idée à mettre en pratique

Construisez votre propre système d'observation pour repérer les bonnes idées. Pour ce faire, observez la concurrence mais, mieux encore, identifiez ce qu'il vous manque en interne pour apprendre à innover.

Leçon 51

Dites ce que vous pensez

Dans Le Prince, Machiavel n'hésite pas à nommément citer les hommes de pouvoir dont il rapporte les actions et à écrire exactement ce qu'il en pense. Sur ce plan, il pourrait servir d'exemple à de nombreux auteurs modernes... et à tous les dirigeants.

L'un des aspects les plus remarquables de l'ouvrage de Machiavel est sa brièveté. À peine deux heures de lecture et nous voilà déjà au chapitre XXVI, sans qu'à aucun moment nous n'ayons ressenti de lassitude ou d'ennui.

Peut-être parce que Machiavel écrivit *Le Prince* avec une échéance précise – à moins que ce ne soit

IDÉE FORCE
« Les flammes de l'enfer brûleront plus fort encore pour ceux qui, en période de grande crise morale, ont cherché à garder une position neutre. » Dante

parce qu'il savait qu'il écrivait pour un public qui n'était pas composé de grands lecteurs ; il souhaite en effet offrir son texte à Giuliano de Médicis, mais il avouait lui-même qu'il s'inquiétait que « Giuliano pourrait ne pas le lire » – il ne s'embarrasse donc pas de fioritures littéraires.

La brutalité du langage utilisé par Machiavel est tout à fait cohérente avec le caractère direct et pragmatique de ses conseils. Il ne tergiverse pas plus qu'il ne souhaite que vous le fassiez.

Machiavel dissocie les actions inhérentes à l'exercice du pouvoir (par exemple, récompenser les gens ou les éliminer) de leurs résultats. Il utilise des mots comme « cruauté » ou « trahison » de façon dépassionnée, uniquement pour décrire telle ou telle action, et non en portant un quelconque jugement moral. À l'évidence, Machiavel approuve certains des exemples de leadership qu'il développe (par exemple César Borgia ou Hannibal) et en réproche d'autres (les oreilles de Louis XII, notamment, ont du intensément siffler) mais il se contente de décrire leurs actions, de façon simple et directe. Il écrivait d'ailleurs en italien alors que la plupart de ses contemporains utilisaient encore le latin.

Une leçon devient ainsi particulièrement évidente au fil de la lecture du *Prince* : à moins de pouvoir vous exprimer librement, vous ne pouvez analyser correctement le problème que vous entendez résoudre. Si vous êtes à votre poste de travail en lisant ces lignes, jetez un coup d'œil sur vos emails. Aujourd'hui, chacun des mots employés dans la correspondance professionnelle est mûrement pesé afin que nul ne puisse penser qu'il est directement critiqué. Votre entreprise apporte des « solutions » sans jamais vraiment dire ce qu'est le problème qu'elle est amenée à résoudre.

Dans le même ordre d'idées, la langue de bois est un art majeur dans nos réunions. Les gens y ont enfin des explications « franches » pour trouver des « solutions innovantes » et en retirer des bénéfices pour tous les « partenaires » à travers une option « gagnant-gagnant » que nous savons tous être en fait « tu perds-je gagne ».

Ces dérives du vocabulaire touchent tous les aspects de notre quotidien professionnel. Machiavel avait fort bien compris que le premier venu était capable de s'intéresser à une situation complexe (et peu de choses furent aussi complexes que les relations diplomatiques de l'Europe du Sud au XVI^e siècle) et d'en faire quelque chose de très compliqué.

En revanche, il faut beaucoup de courage et de sens du leadership pour éliminer tous les paramètres inutiles et ramener les problèmes les plus difficiles à leurs plus simples éléments – sans parler de pouvoir, ensuite, élaborer, prendre et s'en tenir à des décisions claires, compréhensibles, et parfois désagréables, sur la base de ce que vous aurez entendu.

Mais, en qualité de prince, vous n'avez pas le choix.

Une idée à mettre en pratique

Vous avez du mal à faire passer votre message ? Menez votre propre campagne contre la langue de bois et cassez les codes d'expression. Poussez les gens qui travaillent avec vous à dire ce qu'ils pensent vraiment, et traitez chaque mot du jargon professionnel actuel comme si c'était un gros mot.

Leçon 52

C'est vous qui faites la différence

Vous avez des défauts mais, bonne nouvelle, vos adversaires aussi. Personne n'est imbattable.

« Il n'est rien qui fasse plus d'honneur à un homme qui commence à s'élever que d'avoir su introduire de nouvelles lois et de nouvelles institutions » écrit Machiavel dans le dernier chapitre du *Prince*, où il exhorte celui à qui il est dédié à redresser la gloire de l'Italie. Nous savons que Machiavel

était convaincu que son pays pouvait redevenir puissant, pour autant qu'il apprenne à dépasser l'état de guerre constant dans lequel le plongeait la rivalité entre les grandes cités qui les opposaient.

IDÉE FORCE

« Le monde lui-même est volonté de puissance, et rien d'autre ! Et vous-même n'êtes rien d'autre que volonté de puissance ! »

Frederich Nietzsche

Machiavel enrageait de constater qu'alors que l'Italie semblait avoir de grands soldats en combats individuels, ses dirigeants et ses armées ne cessaient de perdre les batailles qu'ils engageaient. Les familles régnaient italiennes méprisaient toute innovation dans la conduite de leurs affaires militaires, perpétuant ainsi la supériorité des armées suisses, allemandes, françaises et espagnoles, notamment parce que, nous l'avons vu, elles préféraient faire appel à des mercenaires plutôt que d'engager les lourdes et onéreuses réformes qui leur auraient permis de recruter et de former une armée complètement italienne.

Machiavel voulait que cela change. Il avait compris que l'Italie ne cesserait d'être à la merci des autres pays tant qu'un prince ne trouverait pas le moyen de fédérer les talents de ses citoyens et d'exploiter les faiblesses de ses ennemis. Et nul ne saurait entreprendre cette seconde mission sans avoir accompli la première.

Aujourd'hui, les entreprises définissent « l'innovation » de façon étriquée. Elles y pensent en termes de Recherche et Développement, ou d'apport par des consultants extérieurs. Machiavel remarque quant à lui que l'innovation en termes de leadership n'est pas seulement l'une des responsabilités

du patron, c'est le cœur même de sa fonction. S'il ne s'en occupe pas, c'est qu'il passe son temps à attendre que d'autres fassent des erreurs. Et ça, ma tortue pourrait le faire tout aussi bien.

Lorsqu'il y a trop de mouvement et pas assez de leadership, un prince doit être en mesure de modifier les choses, depuis le sommet jusqu'à la base, et de le faire efficacement.

Lorsque Lou Gerstner a repris les rênes d'IBM en 1993, il a trouvé « ... un endroit plutôt confortable, une sorte d'écosystème tropical totalement coupé du monde extérieur depuis bien trop longtemps. Du coup, certaines espèces tout à fait exotiques avaient pu y proliférer, que l'on ne trouvait nulle part ailleurs ». IBM avait développé une culture innovante, mais ses innovations n'allaient pas dans le même sens que les souhaits de ses clients. L'entreprise était au bord de l'effondrement. Gerstner y imposa de nouvelles façons de faire : des prises rapides de décision, l'élimination sans état d'âme des mauvais projets, le développement de grandes ambitions commerciales. À l'époque, IBM avait désespérément besoin de ce genre d'innovation.

IBM était encerclé par une concurrence – Microsoft, Oracle, des fabricants de PC –

qui semblait ne jamais commettre d'erreur. Sans cette période de 18 mois au cours de laquelle l'entreprise engagea une véritable révolution culturelle en termes d'innovation, il est fort probable qu'elle n'existerait plus aujourd'hui.

Tout le monde n'a pas le talent pour devenir prince. Machiavel nous montre que, si vous voulez diriger, vous devez le faire pour une raison en laquelle vous croyez passionnément. Et lorsque vous exercez le pouvoir, vous le faites tout autant en trichant et en mentant s'il le faut, qu'en communiquant votre enthousiasme et en mobilisant ceux qui acceptent de vous suivre.

Une idée à mettre en pratique

Regardez un an en arrière. Quelles opportunités n'avez-vous pas saisies parce que vous avez préféré attendre de voir ce que serait la réaction de vos concurrents ? Admettez-le, vous avez attendu une année de trop...

MASTER CLASS

Adbelatif Benazzi

A. Benazzi, *XV leçons pour coacher votre équipe et réussir dans vos entreprises.*

Warren Buffett

J. Pardoe, *Warren Buffett, 24 leçons pour gagner en Bourse.*

Carlos Ghosn

M. Rivas-Micoud, *Carlos Ghosn, 24 leçons de management.*

Philipp Kotler

P. Kotler, *Péchés mortels en marketing, symptômes et solutions.*

Hervé Sérieyx – Laurent Chartier

10 leçons chinoises pour managers occidentaux.

Sun Tzu

K. McCreadie, *Sun Tzu, Leçons de stratégie appliquée.*

Jack Welch

J. Krames, *24 leçons de leadership.*

Composition et mise en pages : FACOMPO, LISIEUX