

Venise

et l'innovation

dix siècles de réussite entrepreneuriale

*Innover relève d'un ensemble de **facteurs** dont la réunion et le développement font partie intégrante du travail de dirigeant.*

*L'entreprise sait gérer, elle doit apprendre à **innover**.*

ALAIN BLANC

A l'heure de la mondialisation et des délocalisations, la capacité à créer des produits et services à forte valeur ajoutée, et donc à innover, devient un enjeu crucial.

Mais l'innovation peut-elle se limiter à des mesures de création ou de développement des services de Recherche et Développement ? N'est-ce pas toute l'entreprise qui doit être tournée et orientée vers l'innovation ? D'où l'importance du développement d'une culture d'entrepreneur pour renforcer une politique d'innovation.

Car innovation et entrepreneuriat sont les deux faces d'une même médaille. L'entrepreneur n'est pas un "inventeur", c'est celui qui s'empare d'une idée ou d'une innovation et la transforme en opportunité commerciale.

Le meilleur exemple de cet esprit d'entreprendre et d'innover nous est offert par la République Sérénissime de Venise, "le Miracle de l'univers" ou "La Dominante" comme on la surnomme au quinzième siècle.

La ville aux 190 000 entrepreneurs

Venise et l'entrepreneuriat. Association étrange à première vue et pourtant extraordinairement éclairante dans la mesure où Venise peut toute entière être appréhendée comme une entreprise de 190 000 personnes dont le Sénat était le Conseil d'administration.

Une "entreprise" dont les innovations ont pour une bonne part façonné le monde dans lequel nous vivons, nous léguant l'Etat moderne, le capitalisme d'Etat, une organisation sociale en avance de plusieurs siècles : assurance maladie et chômage, une société ouverte aux minorités et aux différences...

Une "entreprise" qui a développé un modèle entrepreneurial particulier, "l'intrapreneur", avec ses valeurs, sa démarche et ses ressorts spécifiques.

Une "entreprise" qui fit de tous ses habitants des innovateurs et des entrepreneurs. Car c'est l'une des leçons majeures de Venise, l'entrepreneur n'est pas l'homme aux qualités hors

du commun tel qu'on le présente souvent, mais avant tout le produit d'un système et d'un ensemble de dispositions. Et de fait, Venise, l'une des plus formidables réussites de l'esprit d'entreprendre, n'est à l'origine qu'une minuscule cité installée dans une région inhospitalière, disposant d'infiniment moins d'atouts que ses rivales.

Ville-Etat, Venise ne pouvait se comporter en grande puissance capable de mobiliser les mêmes forces que ses voisins. Son succès ne pouvait reposer que sur une capacité d'adaptation et de mobilisation de toutes ses ressources sans exception.

Trois piliers vont servir d'assise à la puissance vénitienne et lui permettre de s'imposer au monde : une vision et une stratégie partagées, une organisation au service de l'esprit d'entreprendre et une innovation permanente portée par tous. Car à Venise chacun est d'abord un entrepreneur : artisans, artistes, intellectuels, politiques, tous sont animés de l'esprit d'entreprendre et d'innover.

1. Une vision et une **stratégie** partagées de tous

Une vision guide Venise dès le IX^e siècle : celle de sa grandeur et de sa plus grande gloire. Un mythe la soutient : la Sérénissime n'est qu'ordre et beauté. Ordre qui transparait dans la richesse de la Cité, dans sa puissance politique, dans la cohésion et la solidité de ses institutions, dans sa paix sociale, dans l'esthétique de son paysage urbain. Ordre qui n'est autre que celui du commerce et de la marchandise dont les valeurs irriguent tous les domaines de la vie sociale et culturelle vénitienne. Cet ordre, chaque habitant en est dépositaire et se doit de l'illustrer. Ainsi, l'art est-il l'une des formes du patriotisme vénitien ; ainsi, la multitude des fêtes d'Etat renforce-t-elle l'idée de collectivité nationale et d'unité sociale dans laquelle chaque citoyen puise son sentiment et sa fierté d'appartenance. Car la condition première du succès pour Venise, est l'adhésion de tous sans exception, à la vision, aux buts, à la stratégie.

"Vénitien d'abord, chrétien ensuite"

L'extraordinaire réussite de Venise résulte de l'association apparemment impossible entre l'intérêt individuel le plus acharné et l'intérêt collectif le plus affirmé. Venise est l'un des rares Etats à n'avoir connu ni guerre civile ni révolution et où la continuité sociale est totale depuis le Doge jusqu'au dernier de ses habitants. S'il existe des degrés dans le rang et la fortune, la misère telle qu'on la connaît au Moyen Age en Europe est inconnue au Rialto. L'Etat assure le sort des moins favorisés quand ce n'est pas le fait des associations de métiers ou des confréries religieuses. Cette unité sociale se traduit par une uniformité dans la plupart des domaines de la vie publique. Bon an mal an, on porte le masque six mois par an ce qui contribue largement à l'effacement des barrières sociales. Toutes les gondoles sont noires et ne peuvent être ornées d'aucune sculpture. Les nobles ne peuvent s'habiller que de noir, toute fantaisie vestimentaire est rigoureusement proscrite. Les femmes de la noblesse ne peuvent arborer leurs bijoux que la première année de leurs noces et ne peuvent s'habiller que pour des soirées exceptionnelles. A Venise, aucune Cà ne doit surpasser les autres, le terme de palais reste réservé au seul Palais Ducal. A Venise, la justice ne tient compte ni du rang ni de la position sociale ni de la nationalité de ceux qui enfreignent la loi, le traitement est le même pour tous, Doge compris. *Le Marchand de Venise* de Shakespeare en offre un exemple éloquent.

2. Une Organisation au service de l'esprit **d'entreprendre**

Venise est organisée en réseau au travers des nombreuses magistratures réservées aux nobles, secondées dans tous les secteurs de la vie publique par une imposante administration et par de nombreuses associations, corporations et confréries qui associent l'ensemble de la population, à la marche de la Cité.

Peu de régimes ont su, mieux que la constitution oligarchique de Venise, créer parmi leurs citoyens plus de dévouement,

...
L'entrepreneur
n'est pas
l'homme aux
qualités
hors du commun

plus d'abnégation, plus d'attachement sincère et profond à la patrie. Et dans le même temps, nul gouvernement n'a poussé plus loin le contrôle, à tous les degrés, de ceux qui le servent. Jamais Venise ne confie l'autorité absolue à un seul homme. La Constitution équilibre et pondère les différents pouvoirs l'un par l'autre au travers d'un gouvernement "tri-partite", où le Doge représente la Monarchie, le Grand Conseil la République et le Sénat l'Aristocratie. Transversalité et décloisonnement sont naturels à Venise où ce sont les mêmes hommes qui entreprennent et qui gèrent : à son retour à Venise après un périple de 25 ans, Marco Polo entreprend de nouvelles affaires, à la fois comme investisseur et comme marchand.

Un Etat tout entier au service des entrepreneurs

L'extraordinaire à Venise est que le pouvoir central omniprésent et omnipotent, non seulement ne s'oppose pas aux initiatives individuelles, mais les accompagne et les favorise. C'est l'Etat qui construit, arme et protège les galères

tel qu'on
le présente souvent,
mais avant tout
le produit
d'un système
et d'un ensemble de
dispositions

...

marchandes ; c'est l'Etat qui choisit et nomme les capitaines ; c'est l'Etat qui organise les convois, fixe le nombre des navires et désigne les marchandises à transporter ; c'est l'Etat qui définit les règles du commerce, organise et impose les ententes entre marchands vénitiens pour lutter contre la concurrence étrangère et maintenir des prix d'achats bas.

Cette organisation permet de rationaliser les échanges, d'abaisser les coûts, de diviser les frais d'assurance par cinq, de limiter le volume des marchandises présentes sur le port de Venise pour éviter l'engorgement du marché. Cette planification, la première du genre, évite aux entrepreneurs toute immobilisation prolongée du capital et favorise l'investissement dans de nouvelles affaires.

L'Arsenal de Venise, laboratoire de l'industrie moderne

"*La véritable Babylone*", c'est ainsi que l'on surnomme l'Arsenal de Venise, la plus grande entreprise industrielle de l'Occident chrétien. L'Arsenal, entreprise d'Etat fondée en 1104, est un chantier ouvert, en perpétuelle évolution, lieu

↗↑↗ ce que nous enseigne Venise...

LA RÉUSSITE D'UNE STRATÉGIE TIENT MOINS À SA VALIDITÉ INTRINSÈQUE QU'AU NOMBRE DE CEUX QUI LA PARTAGENT

La stratégie de Venise était-elle plus ou moins pertinente que celle de Gênes, de Pise ou de Florence ? Les déboires d'une stratégie tiennent généralement moins à sa pertinence qu'au fait d'être le domaine réservé de quelques-uns au sein de l'entreprise. Combien de fois entendons-nous un dirigeant se plaindre des réactions de ses managers lui expliquant que la stratégie est vraiment la bonne mais qu'elle ne s'applique pas à eux ? Combien de fois entendons-nous des managers déclarer ne pas être au fait de la stratégie de leur entreprise. Or, si cette dernière demeure loin de leur action quotidienne, c'est qu'ils n'ont été que peu associés à son élaboration, à ses inflexions, à ses évolutions. Quelles occasions ont-ils eu de réellement la discuter, la critiquer, et par-là se l'approprier ?

Venise nous donne en matière d'entrepreneuriat une leçon majeure : la stratégie n'est pas à usage unique de quelques dirigeants. L'entrepreneuriat n'est une aventure solitaire ni au plan économique ni au plan psychologique ni au plan managérial et encore moins au plan stratégique.

Le parallèle entre Gênes et Venise montre combien ce n'est pas la validité des choix qui est déterminante, mais le fait qu'ils soient partagés. Ainsi, les marins vénitiens, chose unique au monde, pouvaient emporter à bord quelques marchandises pour commercer à leur profit. Résultat, face à une attaque des pirates, ils défendaient la cargaison des vaisseaux de la République comme la leur. A l'opposé, les marins génois ne manifestaient qu'une très faible ardeur au combat, l'issue de la bataille ne changeant rien pour eux. Les pirates ne tardèrent pas à se rendre compte qu'il était plus aisé de s'en prendre aux navires battant pavillon génois plutôt que vénitien. Il y a là une des raisons de la chute du commerce des Génois et de la suprématie des Vénitiens. La puissance et la richesse de Gênes restent purement individuelles, elles ne s'appuient aucunement sur une vision commune et un sentiment d'appartenance partagé.

d'expérimentation technique et d'innovation industrielle, laboratoire social, politique et même philosophique. On y invente la normalisation avec la standardisation des agrès et des coques. On y crée la préfabrication avec la mise en réserve des galères à ses différents stades de fabrication. On y institue le travail en flux tendu. On y installe la première chaîne de montage. Une loi de 1402 prévoit l'embauche sur chaque chantier important d'un vieux maître à la retraite dans le but de donner aux autres la possibilité d'apprendre le métier. Par de nombreux aspects : le travail à la chaîne, la fabrication de pièces interchangeables, l'intégration verticale, l'organisation de l'Arsenal préfigure celle de l'industrie moderne. Ainsi, lorsque les productions de l'Arsenal s'avèrent vitales pour contrer la menace turque en 1571, l'Arsenal, chose inouïe pour l'époque, met à flot 100 galères en deux mois.

3. Une innovation permanente portée par tous

L'innovation est au cœur de la réussite de Venise. Mais Venise n'innove pas pour innover. A Venise, la nouveauté est toujours associée à l'héritage. Nulle trace de rupture

dans la Cité des Doges. Dans tous les domaines Venise évolue sagement, empiriquement, sans rien détruire, lieu d'une expérimentation toujours assise sur la tradition. Avec une conséquence majeure : chacun peut innover et entreprendre. Chacun peut faire évoluer les choses, y compris les plus petites et les plus simples. C'est la masse considérable des petites innovations qui génère des milliers d'occasions de développement et de profits. De la sorte, Venise crée le modèle de l'intrapreneur : entrepreneur qui agit dans le cadre de son entreprise, de sa vision et de sa stratégie.

Venise, ville finance

Venise a créé, perfectionné et diffusé la plupart des instruments commerciaux et financiers qui ont permis l'essor économique de l'Occident. Venise a été la première à frapper une monnaie stable, le ducat, qui, immuable de sa création en 1284 jusqu'au XVI^e siècle, devint l'étalon monétaire du bassin méditerranéen et du commerce international.

C'est à Venise qu'apparaissent les premiers comptes courants d'Occident. C'est Venise qui crée la comptabilité en partie double : débit et crédit, dite "à la vénitienne". C'est Venise qui perfectionne la comptabilité des sociétés par la séparation des types de comptes et l'inscription de toutes opérations dans des livres différents, ce qui permet aux hommes d'affaires de pouvoir à tout moment évaluer

↗ ↗ ↗ ce que nous enseigne Venise...

LA VRAIE QUESTION EST D'ÊTRE TOURNÉ VERS L'INNOVATION ET LE CHANGEMENT

Venise démontre clairement que la question n'est pas, en regard de la problématique de l'entrepreneuriat, centralisation ou décentralisation et que la taille de l'entreprise n'est pas en tant que telle un obstacle à l'entrepreneuriat et à l'innovation. A Venise, l'administration, assurée par des conseils de fonctionnaires élus, limite le développement de structures bureaucratiques. La courte durée des mandats empêche ceux qui occupent ces charges de constituer des groupes d'intérêts à l'intérieur de l'appareil d'Etat ou de devenir des experts par trop spécialisés. A Venise, toutes les fonctions sont électives et provisoires, y compris les plus spécialisées et les plus stratégiques.

Un autre enseignement de la Cité des Doges est l'absence de coupure entre "fonctionnels" et "opérationnels".

A Venise, ce sont les mêmes hommes qui gèrent et qui entreprennent. Qui dans une entreprise aujourd'hui consacre une partie importante de son temps à rencontrer des clients, hormis ceux dont c'est la fonction ? Combien de fonctionnels prennent-ils des responsabilités opérationnelles et vice versa ? Comment dès lors identifier avant les concurrents les besoins naissants ou non satisfaits du marché ? Comment dès lors innover ? Venise montre que la transversalité et le décloisonnement sont aisés à obtenir dès lors que l'organisation est au service d'une cause commune à tous ses membres et partagée par eux. **Le rôle du Corporate dans l'entreprise, comme de l'Etat vénitien, n'est pas de gérer mais d'ouvrir les voies et de tracer la route. En un mot, de faire du leadership.**

la situation précise de leurs affaires. C'est Venise qui invente la dette publique, premier Etat européen à consolider les prêts consentis à l'Etat. Dès 1262, l'emprunt d'Etat, sous forme de bons, devient un élément essentiel des finances de la Cité. Ces emprunts peuvent atteindre en période de guerre jusqu'à 4 % du patrimoine imposable. Si l'on se rappelle que c'est la noblesse via le Grand Conseil qui vote ces taxes qu'elle est la première à supporter, on a une idée assez précise du patriotisme de la classe dirigeante vénitienne. Philosophie assez éloignée de celle des golden Hello et autres golden parachutes !

Venise, ville in-octavo

Inventée par Gutenberg vers 1450, l'imprimerie est introduite à Venise en 1469. A l'affût de toute innovation, le Sénat concède un privilège à un typographe allemand, car *“une telle invention, totalement inconnue dans le passé est propre à notre époque et doit être cultivée et développée.”*

Vers 1495, Aldo Manuce fonde sa célèbre maison d'édition où il crée l'italique et le premier in-octavo. Dans un octavo, chaque feuille est pliée en huit, ce qui permet d'imprimer seize pages, tout en réduisant le volume et donc le prix de l'ouvrage. Le livre devient facile à transporter, il peut accompagner les hommes partout. La lecture devient une activité en soi. Du coup, Venise attire les auteurs dont la vocation est d'écrire ce qui se vend.

Venise devient la capitale de l'imprimerie, avec plus de

200 ateliers et 1 125 000 volumes produits, soit quatre fois plus que Paris qui occupe la seconde place. Les éditeurs vénitiens innovent en développant une double activité : la production de livres populaires qui se vendent rapidement finançant une production spécialisée plus étroite. La mise sur le marché d'un ouvrage de vulgarisation de médecine dont Michel Ange et Léonard de Vinci possèdent chacun un exemplaire, permet l'avènement de la médecine populaire.

Venise, ville opéra

Venise est la ville opéra par excellence, même si l'opéra en tant que genre musical naît à Florence. En accueillant Monteverdi en 1612, Venise fait sien ce genre musical nouveau, y voyant d'abord une formidable opportunité. Dans cette ville d'entrepreneurs, les nobles comprennent très vite que l'opéra peut devenir un produit commercial. Pour ce faire, Venise crée la salle “ à l'italienne ”, salle en fer à cheval qui compartimente le public verticalement. Les loges se superposent sur 5 à 6 étages, à l'aplomb les unes des autres. Lorsqu'un nouveau théâtre va être construit, une souscription permet de bénéficier d'une priorité d'acquisition de loges, système qui favorise la floraison des théâtres à Venise. La multiplication des théâtres et le triomphe de l'opéra relèvent donc moins à Venise d'un désir esthétique ou d'une politique culturelle que d'une stratégie entrepreneuriale des familles nobles qui construisent de la sorte de nouveaux navires... les salles de spectacle.

Tuez-les tous... Dieu reconnaîtra les siens

Notre expérience nous confronte à l'extraordinaire ambiguïté attachée à la question de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat. Pas une entreprise, pas une organisation qui ne déclare être à la recherche d'entrepreneurs, qui n'aspire à faire de ses managers des entrepreneurs. Et dans le même temps, combien d'entre elles donnent réellement les moyens de se développer aux entrepreneurs qu'elles possèdent ? Combien de fois entendons-nous se plaindre de collaborateurs qui se démarquent de trop, qui ne respectent ni normes ni procédures, qui forcent portes et décisions, qui promettent monts et merveilles à leurs clients, qui vitupèrent tous les services et départements de l'entreprise, qui... ? Tous en veulent mais aucun ne les supporte. Telle est en définitive la situation générale des entrepreneurs.

Bien peu d'entreprises supportent, dans tous les sens du terme, les entrepreneurs et leurs comportements souvent hors normes, bien peu soutiennent les entrepreneurs qu'elles possèdent en leur donnant les moyens de leurs ambitions et de leurs possibilités.

A la fin du XVII^e siècle, on ne compte pas moins de 17 théâtres à Venise.

Giacomo Torelli, ingénieur du Génie maritime à l'Arsenal, invente un procédé de changement des décors. Il relie les différents éléments du décor par un système de treuils, de cordes et de poulies à un unique tambour placé sous la scène. Un seul machiniste peut en l'actionnant transformer le décor en quelques secondes.

Venise, ville start-up

Au service de l'esprit d'entreprendre, Venise crée plusieurs types de sociétés originales. A côté des convois commerciaux organisés chaque année par l'Etat et qui apparaissent comme les premiers groupes projets, on trouve deux autres types de sociétés, les *colleganza* et les *fraterne*. La *colleganza* voit les profits partagés au prorata des $\frac{3}{4}$ pour le financier engageant ses fonds et du quart pour le marchand. Un marchand peut ainsi participer à 8 ou 10 *colleganze*, ce qui lui permet de participer ensuite à son tour comme financier à d'autres *colleganze*.

Les *fraterne* sont des associations commerciales familiales qui ne nécessitent ni d'être déclarées ni la conclusion d'un accord formel. La caractéristique commune à toutes ces sociétés est d'avoir une durée de vie limitée à une action commerciale donnée, véritables start-up permanentes. Ainsi, les Vénitiens n'investissent jamais des sommes élevées dans une seule affaire, les grandes fortunes naissant

de l'accumulation de petites sociétés et de petits profits. L'ensemble de cette activité générant pour la Cité une prodigieuse richesse.

Venise, ville brevet

Venise innovera jusque dans l'innovation même ! Comme toutes les autres sociétés de l'époque, Venise garde et protège jalousement ses secrets de fabrication. En cas de divulgation des procédés industriels, le coupable est exécuté, sa famille jetée en prison. Il est interdit aux artisans vénitiens de quitter la République pour ne pas divulguer leur art. Pourtant, là encore, Venise va innover. Le 19 mars 1474, le Sénat vénitien adopte un texte législatif d'une portée immense qui jette les bases du droit européen de l'invention. Venise crée un arsenal législatif pour lutter contre la contrefaçon, invente le brevet, véritable révolution qui consiste à renoncer au secret pour mieux protéger son savoir-faire.

Dernière, et peut-être la plus remarquable de toutes les innovations vénitiennes, le percement du Canal de Suez. Pour lutter contre le commerce des marchands portugais qui vont s'approvisionner en épices aux Indes, Venise imagine de percer l'isthme de Suez. Des propositions sont faites dans ce sens en 1504, au sultan du Caire qui ne leur donne pas suite, et Venise rate un projet qui aurait pu rétablir sa fortune et changer la face du monde.

↗ ↗ ↗ ce que nous enseigne Venise...

INNOVER EST UNE DÉMARCHE ORGANISÉE, STRUCTURÉE, RATIONNELLE.

L'identification d'une opportunité demande plus que de la chance ou de l'intuition : elle exige la recherche de l'innovation de manière systématique et continue et sa transformation en opportunité économique. C'est le cas de la quasi-totalité des innovations dont s'est emparée Venise les transformants en opportunités commerciales : l'imprimerie, la banque, l'assurance, l'opéra...

...
L'entreprise
sait gérer
Elle doit
apprendre
à innover
et à faire œuvre
d'entrepreneur
...

5 conditions

de réussite d'une politique d'innovation...

- **Une vision et une stratégie partagées par tous les collaborateurs**

Dans une entreprise, les valeurs, la vision, la stratégie n'ont souvent rien d'extraordinaire en soi. Vu de l'extérieur elles peuvent même paraître banales. Ce qui fait la différence, c'est le nombre de collaborateurs qui y adhèrent. Cette adhésion suppose une culture et un mode de management stables. Stabilité qui en retour renforce la capacité d'action collective, la réaction collégiale aux difficultés, la capacité de rebond face à l'adversité.

- **Le renforcement de son métier de base**

Innover n'est pas se disperser. Venise ne s'est jamais écartée de son cœur de métier : le commerce maritime international. Dans une économie fortement concurrentielle, la concentration des efforts sur son cœur de métier est le meilleur garant du succès et de la pérennité. Cette stratégie favorise la courbe d'apprentissage de l'entreprise, permet de développer et le savoir-faire de base et la capacité d'innovation : nouveaux produits et services... Elle permet de construire une marque et une image solide et crédible.

- **Une ouverture générale au changement**

Dans une entreprise qui n'est pas tournée vers l'innovation et l'esprit d'entreprendre, le capital financier, technique et humain tend à se réfugier vers les investissements les plus sûrs, l'opinion générale et celle des dirigeants se ferment à la nouveauté, tout ce qui vient toucher à l'ordre établi n'est plus perçu que comme une menace. Favoriser l'ouverture au changement suppose en toute occasion de valoriser une recherche active de la nouveauté, d'être à l'écoute systématique des signaux faibles. Combien de comités exécutifs consacrent une part importante de leur temps à l'innovation ?

- **Apprendre à innover**

Innover peut s'apprendre. Si inventer est l'affaire de quelques-uns, innover et entreprendre est l'affaire de tous. L'innovation, l'esprit d'entreprendre sont souvent présentés comme un "don", un "talent", un "génie", reposant sur la psychologie et les traits de caractère de quelques-uns. Ou comme une affaire de spécialistes et d'experts. Venise démontre que l'innovation et l'entrepreneuriat relèvent d'une volonté, d'une politique et d'une organisation.

- **La reconnaissance du droit à l'erreur**

Pas d'entrepreneuriat ou d'innovation sans échec ni ratage. Valoriser le risque implique de promouvoir aussi ceux qui ont pris des risques et ont échoué. On peut à ce propos s'interroger sur les nominations et les promotions justifiées par des parcours "sans fautes". S'agit-il de bons gestionnaires ou de hardis entrepreneurs, de fins politiques ou de vrais leaders ?

ConnexConsulting

34 rue Vignon
75009 Paris • France
Tél : 33 1 44 51 77 00
Fax : 33 1 44 51 76 99
info@connexconsulting.com

Conseil
en management stratégique
& communication