

# Le pouvoir du cœur

Étude d'impact et réflexions  
sur la transformation de la gouvernance  
des entreprises par l'intelligence du cœur

**Clara Houzelot**

Responsable du pôle recherche de Prophil

Avec la contribution de **Timothé Miot**  
et de **Geneviève Ferone Creuzet**

**RAPPORT DE  
RECHERCHE**

mai 2023

# TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
Contexte et périmètre de l'étude.....	5
Une recherche exploratoire.....	6
Notre terrain d'étude.....	8
<b>I UN PARCOURS TRANSFORMATIF À L'ÉCHELLE DES DIRIGEANTS</b>	<b>9</b>
A La gouvernance : d'un état de fait à un enjeu stratégique.....	9
B Le pouvoir transformatif du cœur ou la puissance légitime d'agir.....	11
C Un leadership renforcé.....	13
<b>II DES GOUVERNANCES EN MOUVEMENT</b>	<b>18</b>
A Réorganiser la gouvernance pour mieux transmettre : l'enjeu des dirigeants-fondateurs.....	18
B Transformer la gouvernance « par le bas » : une mission impossible ?.....	21
C Entre culture et structure : réflexions sur la transformation de la gouvernance.....	25
<b>III FORMES DE GOUVERNANCE ET EXPRESSION DE L'INTELLIGENCE DU CŒUR : QUELQUES HYPOTHÈSES</b>	<b>27</b>
A Un cadre juridique facilitateur.....	28
B De la nécessité de partager le(s) pouvoir(s).....	30
C L'importance du cœur collectif.....	32
<b>CONCLUSION ET OUVERTURE</b>	<b>35</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>37</b>
1 Bibliographie.....	37
2 Présentation détaillée de l'échantillon.....	38
3 Tableau récapitulatif de la gouvernance des organisations participantes.....	45
4 Détail méthodologique.....	46
5 Les quatre pouvoirs de la gouvernance.....	47

# Résumé Exécutif

Heart Leadership University (HLU) a lancé en juin 2021 le parcours Du Cœur aux Actes, un programme de type « *executive education* » à destination des dirigeants pour développer leur intelligence du cœur et la mettre en pratique dans leur entreprise. **L'intelligence du cœur** est ainsi conçue comme une manière de prendre les décisions qui « **dépasse le rationnel** » et « **permet de se connecter à l'autre, de fonctionner avec intuition** »<sup>1</sup>, **aux confluents du courage, de l'intuition et de l'empathie**. Avec ce parcours, HLU a notamment pour ambition de transformer la gouvernance des entreprises à travers leurs dirigeants, afin de la rendre plus favorable à l'expression de l'intelligence du cœur.

Derrière cette ambition, une observation : **les intuitions des dirigeants sont au cœur de la gouvernance et des prises de décision stratégiques des entreprises**. Les rapports de pouvoir qui composent la gouvernance résultent de **l'interaction permanente entre les initiatives individuelles des dirigeants et les structures et pratiques de gouvernance existantes au sein du collectif-entreprise**. Sous ce prisme, **l'intelligence du cœur des dirigeants devient un levier de transformation des entreprises**.

## LE PROGRAMME DE RECHERCHE : OBJECTIF ET TERRAIN D'ÉTUDE

Les équipes de HLU ont donc engagé un programme de recherche avec Prophil pour **mettre en lumière les interrelations entre intelligence du cœur et gouvernance**, ainsi que pour étudier les impacts du parcours sur la gouvernance des entreprises représentées, et sur les pratiques de gouvernance des dirigeants participants. Il s'agissait en particulier d'identifier des schèmes spécifiques de gouvernance – structures reconnaissables, pratiques institutionnalisées ou latentes – et de comprendre en quoi ils pouvaient se révéler plus ou moins favorables à l'expression de l'intelligence du cœur des dirigeants. Le présent rapport explicite les résultats de ce programme de recherche.

---

<sup>1</sup> Jean-Noël Thorel, fondateur de HLU et du groupe NAOS

Pour mener ce programme, nous avons pu nous appuyer sur une littérature académique pluridisciplinaire sur le sujet de la gouvernance. Nous nous sommes notamment inspirés de la distinction établie par Pierre-Yves Gomez entre les pouvoirs constituant, souverain, exécutif et de surveillance. **Nous avons ainsi pu observer dans quelle mesure l'intelligence du cœur était freinée ou encouragée par les différents pouvoirs** en fonction des formes qu'ils adoptaient, ainsi que la façon dont elle influençait et infusait à son tour chacun de ces pouvoirs.

Nous nous sommes également appuyés sur **un terrain unique : les participants de la première édition du parcours Du Cœur aux Actes**. Issus d'organisations de secteur, de taille et de statut variés, les participants avaient pour point commun d'occuper un poste de direction, qu'ils soient dirigeant fondateur, dirigeant actionnaire ou membre du comité exécutif de leur structure. Ainsi, malgré la taille limitée de l'échantillon, **nous avons eu accès à un panel de situations variées offrant un large aperçu des interactions entre intelligence du cœur et gouvernance**<sup>2</sup>.

Prophil a suivi les participants tout au long du parcours, de juin 2021 à janvier 2023. Afin d'étudier la **transformation de la gouvernance des entreprises au prisme de l'intelligence du cœur**, deux grands axes de réflexion ont été retenus : **étudier l'impact du parcours « Du Cœur aux Actes » sur les pratiques de gouvernance des dirigeants (I), et sur la gouvernance des organisations participantes (II)**. Notre rapport analyse également les **variables facilitant** (ou au contraire bloquant) **l'expression de l'intelligence du cœur au sein de la gouvernance** des organisations, et quelques hypothèses sont présentées dans la partie **III**.

## UN PARCOURS TRANSFORMATIF, QUI PERMET D'IDENTIFIER PLUSIEURS LEVIERS D'UNE GOUVERNANCE PAR LE CŒUR



Dans notre première partie, nous confirmons que **le parcours s'est révélé transformatif pour les dirigeants** : ceux-ci ont pris conscience de leur rôle et du levier que constituait la gouvernance. Les outils conférés par le parcours ont renforcé leur pouvoir d'agir. Parce qu'il leur a enseigné à mobiliser plus efficacement leur intelligence du cœur, **les participants ont gagné en légitimité et ont su déployer leur courage, leur intuition et leur empathie pour transformer la gouvernance** de leur entreprise.

La deuxième partie s'intéresse aux **transformations de gouvernance que le parcours a engendré ou facilité au sein de l'ensemble des entreprises représentées**. Les **participants actionnaires** majoritaires (et/ou fondateurs) de leur entreprise ont trouvé dans le parcours une opportunité pour réfléchir aux **questions de transmission**

---

<sup>2</sup> Retrouvez une présentation des participants au parcours ayant permis de réaliser ce rapport en annexe.

**et de dépossession**, qu'elles concernent des préoccupations matérielles et financières ou qu'elles portent sur un système de valeurs immatériel. Ces réflexions ont pu mener à des évolutions statutaires ou à un partage accru de la gouvernance via des transformations structurelles et/ou informelles. **Les dirigeants non-actionnaires** ont quant à eux mobilisé l'intelligence du cœur pour **transformer leur gouvernance « par le bas »**, en déployant diverses stratégies que nous analysons dans la suite de ce rapport.

Ce constat nous amène à voir la gouvernance comme un **facteur qui agit au mieux comme un cadre facilitateur** – au pire comme un frein – mais qui cède toujours le pas aux initiatives individuelles, si elles sont suffisamment outillées. **La structure évolue le plus souvent dans un second temps, pour valider et ancrer les changements apportés par les initiatives de rupture des individus.** Cela étant, la gouvernance a pu représenter un appui ou un frein significatif pour l'expression de l'intelligence du cœur de nos participants.

C'est pourquoi **nous étudions dans une troisième partie les facteurs qui font d'une gouvernance un cadre facilitateur pour l'expression de l'intelligence du cœur des dirigeants.** Trois caractéristiques se démarquent : **l'existence de dispositifs juridiques qui ancrent statutairement une ambition cohérente avec l'intelligence du cœur** (énoncer une mission dans les statuts, transmettre une partie des actions à une fondation actionnaire, etc.) ; **le partage du pouvoir** qui limite les dérives liées au pouvoir d'un seul et accorde davantage de légitimité aux dirigeants non-actionnaires ; et **la présence d'une culture de l'intelligence du cœur qui favorise l'émergence d'un « cœur collectif »** capable d'appuyer les transformations de la gouvernance.

## PLUSIEURS PISTES DE RECHERCHE POUR PROLONGER ET APPROFONDIR LES CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE



Il apparaîtrait pertinent de **mener un suivi similaire par cohorte** pour étudier l'impact du parcours sur le plus long terme et offrir une comparaison entre promotions. **Des études de cas plus approfondies** dans des entreprises spécifiques, qui s'illustrent par une inscription singulière de l'intelligence du cœur dans leur gouvernance, pourraient également venir éclairer d'un jour nouveau notre compréhension de ces interactions. Enfin, notre rapport se concentre essentiellement sur les liens entre intelligence du cœur et gouvernance. **Il serait aussi pertinent d'explorer ses effets sur les orientations stratégiques des entreprises** et en particulier sur leur prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux.

# INTRODUCTION

## A CONTEXTE ET PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

L'Université de l'Intelligence du Cœur (Heart Leadership University, HLU) s'est donnée pour mission de créer **une université disruptive afin de transformer les dirigeants et les organisations par l'intelligence du cœur (IDC)**. À la croisée entre émotions, amour, empathie, intuition, courage, l'IDC permet de décider en ne se limitant pas à ce qui est considéré comme rationnel, argumenté par la logique et par les chiffres. L'intelligence du cœur se cultive autour de trois fondamentaux : faire confiance à son **intuition** et la renforcer pour innover différemment, avoir le **courage** d'être soi, d'assumer ses valeurs et d'agir en conséquence, et développer son **empathie** en apprenant à mieux se connecter aux autres et à son environnement, afin de créer des produits et services utiles au monde.

HLU a conçu le **parcours « Du Cœur aux Actes »**, un programme de type « *executive education* » d'une durée de 18 mois qui vise à développer l'intelligence du cœur des dirigeants. À travers huit modules successifs thématiques et immersifs, les participants expérimentent l'IDC, acquièrent des outils pour atteindre les objectifs de transformation individuels et organisationnels qu'ils se sont fixés en début de parcours<sup>3</sup>.

La première édition du parcours de formation « Du cœur aux actes » qui s'est déroulée de juin 2021 à janvier 2023 a également été le terrain d'étude de deux programmes de recherche-action complémentaires.

- Le programme « **L'intelligence du cœur en action : freins et leviers** » a pour objectif d'étudier l'intelligence du cœur en pratique chez les dirigeants participants au parcours. Il est dirigé par Stéphane La Branche, sociologue du GIECO, Groupe International d'Experts sur les Changements de Comportement<sup>4</sup>.
- Le programme « **Le pouvoir du cœur** » s'intéresse au **développement de l'intelligence du cœur dans les pratiques de gouvernance**. L'objet de la recherche est notamment d'évaluer l'impact du parcours sur les pratiques et les formes de gouvernance dans les organisations participantes, et d'étudier **les variables favorables ou défavorables à l'expression de l'intelligence du cœur**. Il est dirigé par Clara Houzelot, responsable du pôle Recherche de **Prophil**, cabinet spécialiste de la contribution des entreprises au bien commun et des modèles de gouvernance associés<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Pour en savoir plus : <https://www.heartleadershipuniversity.org/parcours-transformation-dirigeants/presentation/>

<sup>4</sup> Pour en savoir plus : <https://www.ipbc.science/>

<sup>5</sup> Pour en savoir plus : <https://prophil.eu/>

## B UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE

En lien avec sa mission de favoriser un leadership animé par le cœur, et ce faisant, la transformation du dirigeant et de son entreprise, HLU porte également **une recherche indépendante et transdisciplinaire sur des objets peu investigués.**

**Cette recherche a donc un caractère éminemment exploratoire :** le champ de l'intelligence du cœur ne fait l'objet d'aucun savoir académique, ni même d'une définition stabilisée. Jean-Noël Thorel, fondateur de HLU, en propose la suivante : « L'intelligence du cœur dépasse le rationnel. Elle permet de se connecter à l'autre, de fonctionner avec intuition. Celui qui prend des décisions doit prendre en compte "l'autre" au sens le plus générique, c'est-à-dire l'environnement, la nature, les animaux, les autres êtres humains. » La définition de ce concept n'était pas encore stabilisée au début de notre programme de recherche et s'est précisée au fil des travaux de recherche et des échanges avec HLU.

De même, la gouvernance est un champ d'étude qui a été largement abordé sous le prisme des sciences de gestion, dans une logique d'efficacité pour maximiser les intérêts des actionnaires. C'est pourquoi l'étude menée par HLU et Prophil adopte une approche particulièrement novatrice en liant le sujet à celui de l'intelligence du cœur. **S'intéresser à la gouvernance au prisme de l'intelligence du cœur implique donc de « repartir de zéro », et d'adopter une démarche éminemment exploratoire.**

De manière classique, la gouvernance se définit comme :

« Un ensemble de dispositions légales, réglementaires et pratiques qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise. Orienter l'entreprise signifie prendre et contrôler les décisions qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable. »<sup>6</sup> (Gomez, 2018 pp. 12-13)

**La dimension légale** désigne les obligations en matière de gouvernance que doivent respecter les entreprises en fonction de leur forme juridique (ex : société anonyme, sas, coopérative...), de leurs éventuels agréments ou qualités (ex : agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS), société à mission) et de leur taille. Elle définit **le cadre « formel » de gouvernance** (*hard law*) dans lequel les entreprises sont néanmoins libres de fixer **leurs propres règles de fonctionnement** (*soft law*) grâce à différents outils : statuts et pactes d'actionnaires, règlement intérieur, charte d'engagement, code éthique...

Au-delà du cadre fixé par les normes légales et réglementaires (facteurs rationalistes), la gouvernance de l'entreprise se définit surtout par **les pratiques**, « c'est-à-dire par les comportements, les manières de faire des acteurs de la gouvernance, et les rapports de forces ou les interactions personnelles qu'ils entretiennent les uns avec les autres. » (Gomez, 2018, p. 11). Ce qui renvoie à **la dimension « culturelle » de l'organisation** (ensemble de valeurs, normes implicites, dynamique des interactions,

---

<sup>6</sup> À noter que l'auteur évoque le terme durable dans une optique de pérennité, de prise en compte du long terme mais ne précise pas ici les implications en matière de politique de « développement durable » de l'entreprise.

processus informels...) et à l'**impact du facteur humain** dans la gouvernance d'entreprise, directement lié à l'éthique des gouvernants.

Dans la suite de ce rapport nous nous appuyerons sur ces définitions pour étudier la place et le rôle de l'intelligence du cœur dans la gouvernance.



## LES GRANDS ENJEUX ET DIMENSIONS DE LA GOUVERNANCE



## C NOTRE TERRAIN D'ÉTUDE

Notre recherche est exploratoire à un autre titre : les dirigeants de la première promotion du parcours « Du Cœur aux Actes » sont les pionniers de cette édition pilote. Elle regroupait un ensemble hétéroclite de **douze dirigeants et dirigeantes**, représentant **dix organisations, parmi lesquelles neuf entreprises et une association**. Le panel d'organisations recouvre des tailles et secteurs variés puisque les effectifs s'étendent de 1 à 3 000 salariés, les chiffres d'affaires d'un million à plus de 600 millions d'euros, et des secteurs tels que la presse, l'assurance, le conseil, la cosmétique, le matériel d'entretien ou le bâtiment y sont représentés. Toutes les entreprises ont par ailleurs une gouvernance qui leur est propre (voir présentation détaillée de l'échantillon et tableau récapitulatif en annexe).

Ils ont accepté d'être les « cobayes » de cette recherche et nous les en remercions sincèrement. **Nous restituons dans ce rapport les expériences de sept participants<sup>7</sup>**, que l'on peut diviser en deux groupes en fonction de la place qu'ils occupent dans leur organisation :

- **Trois sont dirigeants non-actionnaires de leur entreprise, salariés ou mandataires sociaux** : Jérôme Decroix (Directeur administratif et financier chez Roole), Mira Draganova (Directrice de la région Central Eastern Europe chez Naos) et Florence Guémy (Directrice générale de Bayard, mandataire sociale).
- **Quatre dirigent et président leur structure, et en sont l'actionnaire majoritaire le cas échéant** : Anne Charpy (PDG de l'association Voisin Malin), Odile Ehrbar (PDG d'Adaxo), Michel Meunier (PDG de Janus France) et Cyrille Vu (PDG de SeaBird). Le détail de l'échantillon est présenté en annexe.

Ainsi, au vu de l'échantillon (faible nombre de dirigeants, hétérogénéité de leurs parcours et de leurs organisations), l'objet de l'étude n'était pas tant d'établir des corrélations ou liens de causalité entre formes de gouvernance et expression de l'IDC mais bien de mener une recherche exploratoire et de formuler de premières hypothèses.

Pour en savoir plus sur les entreprises et les dirigeants concernés ainsi que sur la méthodologie, se référer aux annexes.

---

<sup>7</sup> Ces participants ont notamment été retenus en raison de l'accessibilité des données (réponses au questionnaire et/ou présence au focus groupe). Voir la méthodologie et la listes des participants en annexe.

# | Un parcours transformatif à l'échelle des dirigeants

Cette première partie est consacrée à **la présentation des résultats de l'étude d'impact du parcours « Du Cœur aux Actes » sur les dirigeants participants**. Nous verrons dans un premier temps que tous les dirigeants ont pris conscience du caractère stratégique de la gouvernance et des potentialités de transformation pour leur organisation (A). Par ailleurs, le parcours leur a donné un certain pouvoir d'action, au sens de permission/légitimité et de puissance d'agir (B). Le développement de l'intelligence du cœur et des différentes aptitudes (intuition, courage, empathie) a permis de renforcer l'expression du leadership des dirigeants, et motivé leur passage à l'acte pour faire évoluer la gouvernance de leur organisation (C).

## A LA GOUVERNANCE : D'UN ÉTAT DE FAIT A UN ENJEU STRATÉGIQUE

Le parcours Du Cœur Aux Actes et particulièrement le module n°3 consacré à la gouvernance, ont permis aux dirigeants de (re)découvrir cette thématique, ses différentes dimensions et implications stratégiques pour l'organisation. À l'instar de chaque module, le contenu associait rencontre avec des entrepreneurs (ici Alexis Nollet et l'équipe d'Ulteria<sup>8</sup>), échanges entre pairs (rapport au pouvoir, modèles de gouvernance) et éclairages d'experts (définition et enjeux de la gouvernance, présentation du modèle de fondation actionnaire).

C'est ici le point de départ des changements (et le premier impact) dont ce rapport témoigne : **tout acte de transformation prend d'abord racine dans la volonté d'un individu d'impulser le changement**, et par conséquent dans la conscientisation de l'importance de ce qui est en jeu.

Il est étonnant de remarquer que **la plupart des participants concevaient au départ la gouvernance comme un état de fait qu'ils ne questionnaient pas forcément**. Un constat qui peut paraître paradoxal au regard de leur fonction de dirigeant et de leur implication dans des organes de gouvernance de leur organisation. Pour certains, notamment les dirigeants de TPE/PME, la gouvernance était « un gros mot », un domaine de réflexion réservé aux grands groupes, renvoyant à un imaginaire de contraintes structurelles et de rapports de forces entre les différentes parties prenantes.

**La plupart des dirigeants non-actionnaires n'avaient pas vraiment réfléchi aux différentes dimensions de la gouvernance de leur entreprise**, pensant qu'ils n'avaient que peu de marge de manœuvre pour la faire évoluer, comme en témoigne Florence Guémy (Bayard) :

---

<sup>8</sup> Pour en savoir plus : <https://ulteria.fr/>

*J'ai pris conscience du caractère stratégique de la gouvernance. Je n'y avais jamais réfléchi de la sorte car je ne suis pas une entrepreneuse, je me coule dans une entreprise existante avec un actionnaire, qui plus est dans une direction collective qui existe depuis 150 ans.*

Les participants sont donc arrivés avec **un niveau hétérogène de compréhension du sujet**. Certains avaient amorcé des changements dans la structure de gouvernance de leur entreprise : Michel Meunier avait adopté la qualité de société à mission pour Janus dès 2020 ; Cyrille Vu avait changé le modèle de propriété et du partage de la valeur chez SeaBird à travers l'actionnariat salarié et la fondation actionnaire dès 2019 ; Florence Guémy avait étudié la mise en place de la société à mission chez Bayard. Anne Charpy, fondatrice et directrice de l'association Voisin Malin, avait revu la composition et le fonctionnement de son conseil d'administration et mis en place un comité de direction avec une forte délégation de décision.



## ZOOM SUR LA SOCIÉTÉ À MISSION ET LA FONDATION ACTIONNAIRE

La société à mission est une qualité juridique instaurée par la loi PACTE de 2019, qui transpose dans le droit français un modèle inspiré des États-Unis. L'adoption de cette qualité implique de définir dans les statuts de l'entreprise une raison d'être et des objectifs d'impact social et environnemental qu'elle doit poursuivre dans le cadre de ses activités. Il s'agit également de créer un organe de gouvernance (le « comité de mission ») composé de différentes parties prenantes en charge de suivre et d'évaluer l'exécution de la mission (par ailleurs contrôlée par un organisme tiers indépendant).

Le modèle de fondation actionnaire est un modèle de propriété et de gouvernance d'entreprise importé d'Europe du Nord. Il consiste pour une fondation, ou structure d'intérêt général assimilée, à détenir tout ou partie du capital d'une entreprise et les droits de vote associés. La fondation, qui n'appartient à personne et ne peut donc être rachetée, protège ainsi l'entreprise et son projet en fonction du mandat qui lui est donné. Elle est par définition un actionnaire d'intérêt général, stable et de long terme. Grâce aux dividendes ou à d'autres dons, elle exerce en parallèle une mission philanthropique en soutenant des causes d'intérêt général ce qui crée un cercle vertueux en termes de partage de la valeur.

Ces deux modèles ont notamment été défrichés par Prophil en France. Pour en savoir plus : <https://prophil.eu/pole-recherche>

Le module trois a permis à tous de **prendre conscience des différentes dimensions de la gouvernance et des enjeux stratégiques** : partage du pouvoir, modèle de propriété et de transmission, vision et mission d'entreprise, implication des parties prenantes... On observe à la fin du parcours une **évolution de leur réflexion, bien plus transversale et approfondie, y compris chez ceux qui pensaient initialement**

être plus avancés sur les sujets de gouvernance, comme en témoigne Cyrille Vu (SeaBird) :

*J'ai une conscience plus aigüe de l'importance stratégique de la réflexion sur la gouvernance qui doit évoluer proportionnellement à la taille et à la complexité croissante de l'organisation.*

Si le parcours Du Cœur aux Actes n'est pas venu transformer radicalement les perspectives de ce dernier, l'approfondissement des réflexions au sein et en dehors du parcours l'a amené à revoir le fonctionnement de ses instances de gouvernance (cf. partie II).

À la prise de conscience des transformations possibles – grâce aux exemples et partage d'expérience entre pairs – s'ajoute celle de son pouvoir d'agir sur la gouvernance en tant que dirigeant, même pour ceux qui ne disposent pas du « pouvoir souverain<sup>9</sup> » dans l'entreprise – traditionnellement conféré à l'actionnaire – (voir annexe pour plus de détails).

## B LE POUVOIR TRANSFORMATIF DU CŒUR OU LA PUISSANCE LÉGITIME D'AGIR

**Le développement de l'intelligence du cœur a donné du pouvoir aux dirigeants, au sens d'une capacité d'action légitime.** Le parcours a révélé leur « capacité latente » individuelle d'agir dans un périmètre donné, **particulièrement chez ceux qui ne disposaient pas d'une autorité statutaire ou d'un pouvoir formel, par exemple à travers leur fiche de poste.** Mira Draganova (Naos) témoigne de son « pouvoir augmenté » grâce au parcours :

*Grâce à HLU je me sens « empuissantée » pour agir, même si je ne suis pas propriétaire, ni dirigeante « top niveau » de la société. Je me sens en mesure d'agir, d'ajuster la gouvernance par le bas. J'essaye d'avoir un impact, d'explicitier nos dysfonctionnements et l'intérêt de faire évoluer la gouvernance*

Il s'agit de faire **une distinction entre le pouvoir conféré structurellement à un individu par l'organisation et ses règlements** (statuts, fiche de poste...), et l'exercice de ce pouvoir : « le pouvoir, en tant que capacité latente, n'est pas toujours intentionnel et conscient, à la différence de l'exercice de cette capacité » (Lukes, 2005).

En d'autres termes, **ce qui distingue le pouvoir de son exercice réside dans l'intentionnalité et l'action des individus** : quelqu'un peut détenir un certain pouvoir statutairement, mais penser ne pas le détenir au regard de l'organisation de la structure. Au contraire, s'il est conscient du pouvoir qu'il détient, il peut décider

---

<sup>9</sup> Pierre-Yves Gomez, chercheur spécialiste de la gouvernance, identifie quatre pouvoirs dans la gouvernance (2018, pp. 19-20) : le pouvoir souverain, le pouvoir exécutif, le pouvoir de surveillance et le pouvoir constitutionnel. Cette typologie lui permet d'analyser chaque gouvernance organisationnelle comme une recombinaison spécifique de ces quatre pouvoirs, qui dépend de leur détention (qui détient chacun de ces pouvoirs, formellement ou tacitement ?) et de leur exercice (comment ces pouvoirs sont-ils exercés par les personnes qui les détiennent ?). Dans ce cadre, le pouvoir souverain est celui qui fonde les autres et assure leur continuité : il est souvent détenu par les actionnaires, les sociétaires ou par les membres dans le cas d'une association. Parmi ses prérogatives on retrouve notamment la validation des comptes annuels et la désignation des administrateurs (qui détiennent le pouvoir de surveillance).

de l'exercer ou non. HLU a permis à plusieurs dirigeants de prendre conscience de leur capacité d'agir et d'influencer l'entreprise, même dans la « plus haute sphère » qu'est la gouvernance, comme en témoigne Jérôme Decroix (Roole) :

*Il y a un an et demi, j'étais un directeur financier qui commençait à essayer de faire fonctionner une direction financière. Aujourd'hui, je suis un cadre-dirigeant et un maillon important de la gouvernance générale de l'entreprise. Cela me permet un dépassement de fonction, même si le cadre n'est pas encore fixé. J'ai pris conscience de ce rôle, des qualités qu'il faut pour le remplir, et des lacunes quand le cadre de gouvernance n'est pas préexistant ou construit.*

Dès lors, même le dirigeant qui n'a pas de pouvoir « formel », au sens de « permission »<sup>10</sup>, peut finalement exercer un pouvoir, au sens de capacité d'action ou d'influence sur l'organisation. Dépasser le cadre de permission formel d'une structure et « dépasser sa fonction » nécessite de faire preuve d'un certain courage, d'être soi et de transgresser les règles ou s'opposer à la hiérarchie :

*Pour moi, le dépassement de fonction revient à faire « l'extra-mile : on prend des risques en s'exprimant sur des sujets qui s'inscrivent en dehors de notre fiche de poste, et on fait preuve de courage. On m'a souvent critiquée et demandé pourquoi je me mêlais de sujets qui ne me concernaient pas. C'est difficile à vivre quand on est peu nombreux à le faire mais je suis de plus en plus convaincue que c'est la bonne voie.*

*Mira Draganova*

*HLU m'a d'abord apporté le courage d'assumer mon rôle, de prendre conscience du fait que je pouvais décider, que je portais des réponses en moi et devais m'écouter. Il y a une première phase de courage, puis de légitimité qui s'est construite progressivement, grâce aux différents modules<sup>11</sup>. Je suis légitime d'avoir des convictions, de les argumenter en donnant mon avis en toute transparence. Je me suis aussi sentie légitime parce que j'ai eu le courage de mettre en place ce que je voulais dans ma direction. [...] Quand je suis dans un codir ou une réunion, je ne suis pas juste là pour donner mon avis sur le volet financier des projets. Je me permets de parler des signaux faibles que j'ai identifiés et sans même évoquer les éléments financiers. Même si parfois je reprends ma casquette de directeur administratif et financier (DAF), je ne me contente pas de compter.*

*(Jérôme Decroix)*

*La question que je me pose est la suivante : qu'est-ce qui crée l'attachement à la mission de l'entreprise ? Pourquoi est-ce que je me mets la rate au court-bouillon pour essayer de convaincre malgré les lourdeurs et difficultés, en acceptant de ne pas forcément réussir ? Pour moi c'est plutôt **l'intuition du bien commun** que représente l'entreprise et une volonté qu'il perdure [...].*

---

<sup>10</sup> La permission est une des acceptions recouvertes par le terme « pouvoir » : un individu a le pouvoir de faire quelque chose aussi s'il est « autorisé à », s'il a la « permission » de, qui peut être formelle ou informelle, conférée par un tiers ou par soi-même.

<sup>11</sup> Jérôme a notamment souligné le rôle du module 2 dans le renforcement de ses convictions sur la nécessité d'avoir un véritable impact positif et de ne pas faire du « give-back », celui du module 3 sur la nécessité de construire un écosystème et de partager le pouvoir correctement, et enfin sur le module 6 relatif à la dynamique de groupe pour comprendre les frontières à respecter.

*Il faut du courage pour dépasser l'inconfort de devoir convaincre : je n'étais pas obligée et j'aurais pu arrêter ce processus. C'est très inconfortable de se confronter sans cesse à la suspicion de certains qui pensent que business et mission sont incompatibles, que je suis du côté de l'associatif, du bien-pensant. J'essaye de leur montrer qu'il ne s'agit pas d'édulcorer l'enjeu du business. (Florence Guémy)*

**HLU est ainsi venu « sublimer » pour certains, ou « révéler et légitimer » pour d'autres leur pouvoir – et par conséquent leur liberté – d'agir malgré un cadre contraint, grâce à la mobilisation des aptitudes du cœur : courage, mais aussi empathie et intuition, d'autres compétences qui ont fait évoluer l'expression de leur leadership au sein de la gouvernance de leur organisation.**

## C UN LEADERSHIP RENFORCÉ

Parce qu'il engage un exercice d'introspection et de travail sur soi profond et multidimensionnel, le parcours Du Cœur aux Actes a fait **évoluer les participants dans leur appréhension de leur rôle et de leurs objectifs en tant que dirigeant, dans leur rapport au pouvoir, ce qui impacte l'exercice de leur leadership et leur rapport à la gouvernance**<sup>12</sup>. Florence Guémy déclare par exemple qu'HLU a « changé mon rapport à moi-même. J'avais une idée un peu normative de ce qu'est un dirigeant. HLU m'a permis de me découvrir, d'accepter qui j'étais en tant que dirigeante, m'a aidé à formuler la gouvernance que je voulais mettre en œuvre. » Jérôme Decroix affirme quant à lui qu'HLU lui a permis de « clarifier ses objectifs et sa boussole » et donc « d'adapter sa stratégie. » Cyrille Vu a constaté une évolution de son comportement dans ses interactions quotidiennes, notamment au sein des instances de gouvernance :

*HLU nous fait travailler sur nous-mêmes, sur notre rapport au pouvoir, à notre self, au dimensionnement de notre ego et à la façon dont il peut polluer, ou, s'il est à sa place, nourrir notre interaction avec les autres. Tout ça fait que dans les interactions au quotidien, par exemple dans les comités stratégiques, je suis probablement un peu plus et mieux aligné qu'avant, et, je l'espère, plus juste dans ma gouvernance. [Je suis plus réflexif sur ma façon de réagir face aux désaccords]. Je ne prends pas uniquement en compte des éléments rationnels, je rééquilibre en quelque sorte le cerveau gauche et le cerveau droit dans mes interactions. (Cyrille Vu)*

D'après les témoignages des participants, **le parcours HLU est venu renforcer des aptitudes déjà présentes**, même si chacun a bien évidemment des marges de progression et des spécificités. **L'appréciation du cercle professionnel proche des trois dirigeants**<sup>13</sup> qui ont distribué notre questionnaire en témoigne : Cyrille Vu,

<sup>12</sup> Les informations recueillies ne nous ont pas permis de réaliser une analyse approfondie du profil de leadership des dirigeants en amont, c'est pourquoi ce constat s'appuie sur une analyse croisée de différentes données recueillies pendant le parcours. Se référer au rapport de Stéphane La Branche [Intelligence du cœur en action : freins et leviers \(2023\)](#) pour une analyse plus détaillée de l'impact du parcours sur la transformation du leadership des dirigeants.

<sup>13</sup> Nous avons distribué des questionnaires sur la gouvernance à l'entourage de Michel Meunier (mais seulement 5 réponses sur 18), Florence Guémy (5 répondants sur les cinq N-1 ciblés) et Cyrille Vu (28 répondants parmi les managers associés ciblés).

Michel Meunier et Florence Guémy sont considérés comme dirigeant avec le cœur. **Chacun ayant néanmoins des spécificités qui ressortent**, comme l'empathie chez Florence Guémy (« très à l'écoute de l'autre et passionnée », « sensible aux émotions de ses collaborateurs et à ses propres émotions ») et Cyrille Vu (« sa spontanéité et son élan dans ses agissements sont très souvent "drivés" par son intelligence du cœur » [courage et empathie]) ou l'engagement de Michel Meunier (« quelqu'un de très sensible, qui est attentif à l'autre et exigeant avec l'autre aussi »), et **des marges de progression**<sup>14</sup>. De même, les dirigeants interrogés lors des focus groupes évoquent leur profil intuitif :

*C'est le rôle le plus d'important de HLU : me faire comprendre que j'étais sur une bonne voie et que je devais continuer. Maintenant je crois plus en moi et à ma manière de faire parce que j'étais très intuitive. Par exemple, la fonction Ressources Humaines (RH) était défailante dans l'entreprise. Pour comprendre les dysfonctionnements, j'ai utilisé l'atelier sur le systémique et j'ai réalisé une analyse des pouvoirs. Certains sujets faisaient l'objet d'une coresponsabilité, mais on ne savait pas vraiment qui était responsable. Maintenant, j'essaie d'expliquer cela aux parties prenantes, aux chefs, et de leur proposer un autre mode de fonctionnement. [...]. Je vais être plus active et force de proposition pour faire changer les dysfonctionnements dans l'entreprise. (Mira Draganova)*

*Il y a un an et demi au démarrage du parcours, j'ai réuni mon comité de direction pour passer trois jours au vert, et j'ai pris un risque énorme pour partager des idées fantasques et délirantes sur la façon dont je voyais Voisin Malin à l'avenir. J'ai partagé une vidéo du blob, une créature qui échappe à toutes les catégories, un ovni pour la science qui ouvre plein de perspectives. Je leur ai dit que je voyais Voisin Malin comme un blob. Puis j'ai diffusé une vidéo sur les bombes à graines, utilisés par des « guérilleros » urbains pour reverdir les villes. Sans raison particulière, mais cela les a fait réfléchir, partir sur d'autres dimensions. **Je me suis fait confiance, j'ai suivi mon intuition, et finalement ils étaient déstabilisés mais inspirés et stimulés.** » (Anne Charpy)*

*J'ai organisé un séminaire annuel avec nos différentes parties prenantes, pour lequel j'ai simplement loué un bateau pendant quatre heures, sans préparer de programme – je n'avais pas vraiment le temps – ni de présentation PowerPoint avec les résultats de l'année ou les objectifs. Je leur ai simplement demandé quel était leur rêve pour l'année prochaine, en termes matériels (combien vous voulez gagner, quels types de clients et territoires vous voulez remporter...) et immatériels. Il en est sorti des choses magnifiques, par exemple : « me réveiller sans réveil, et me dire "quelle chance de faire ce travail" et "je n'ai pas peur de l'avenir" » ; ou encore « je me suis rendu compte que je n'avais pas besoin d'un développement commercial froid, dans le dur, mais qu'il était possible de le faire avec la chaleur du cœur ». Je me suis autorisée à faire du off, à sortir du cadre de séminaire annuel, et ça a été une production à 90% par le cœur et 10% classique.*

---

<sup>14</sup> Certains répondants ont notamment reproché un manque d'alignement entre le discours et les actes chez SeaBird et Janus.

*[...] Ce n'est pas nouveau, je gère depuis pas mal d'années mon entreprise avec intuition.*(Odile Ehrbar - ADAXO)

Par-delà l'intuition, les participants ont appris à mobiliser leur empathie pour adapter leur discours aux interlocuteurs et rendre plus acceptables les transformations de la gouvernance qu'ils proposaient. En témoignent de nouveau ces verbatims :

*Dans mon entreprise qui dans ses gènes est très bienveillante et portée par le cœur, **les arguments [du cœur] ne peuvent paradoxalement pas porter en tant que tels** : il faut les démontrer sans forcément les formuler ainsi. Je suis patiente et j'accepte de ne pas toujours réussir, de ne pas vouloir convaincre à tout prix, de ne pas supposer que des raisons nobles ou mes valeurs auront du sens pour chacun. Donc j'essaye aussi de trouver des arguments d'un autre ordre pour convaincre, par exemple : « grâce à cette raison d'être et cette mission, on pourra recruter plus facilement des talents en clarifiant notre projet » ; « la mission représente un signe de conformité précieux pour l'accès aux aides de l'État propres à la presse », etc. J'ai dû trouver des arguments qui ne me venaient pas naturellement à l'esprit, détourner le sujet. C'est bizarre car je ne suis pas forcément dans l'authenticité que j'aurais voulu avoir. [...] Pour la moitié des personnes, ces sujets ne sont pas intéressants.*

*Comprendre cela est très formateur : chacun a un niveau de maturité, de préoccupation différent. C'est une forme **d'acceptation de l'altérité**, il s'agit de reconnaître que chacun est à un niveau d'implication, d'engagement, d'intérêt pour le sujet du bien commun très différent du mien, de ce que j'imagine être le désintéressement au sens où j'ai voulu le formuler. C'est peut-être **une forme d'empathie**, tu as raison. (Florence Guémy)*

*J'ai compris que la forme, la façon de dire les choses, était très importante. Comment s'y prendre de manière différente ? [...] J'ai compris que tu ne peux pas gagner la bataille à l'aide d'arguments éthiques face à quelqu'un qui s'en fiche : donc il faut réussir à adapter le discours. Avant je déballais tout et j'essayais de convaincre, maintenant j'adapte ma stratégie et mon discours à la personne que j'ai en face. (Mira Draganova)*

Lors des focus groupes, tous les dirigeants interrogés ont illustré la façon dont ils mobilisaient certaines aptitudes du cœur dans la prise de décision stratégique ou les instances de gouvernance. Affirmation de soi au sein d'une gouvernance collective grâce au courage (Mira, Jérôme, Florence), prise de recul sur ses interactions (Cyrille), usage de l'intuition dans la définition de la stratégie (Anne, Odile), prise de décision stratégique grâce à une boussole claire orientée vers le bien commun (Jérôme, Michel, Florence, Cyrille), adaptation du discours grâce à l'intelligence relationnelle et l'empathie (Mira, Jérôme, Florence), courage de prendre des décisions dans un contexte parfois difficile (tous), recherche de consensus ou d'intégration des parties prenantes dans la prise de décision stratégique pour ceux qui ont l'habitude de décider seuls (Cyrille, Michel).

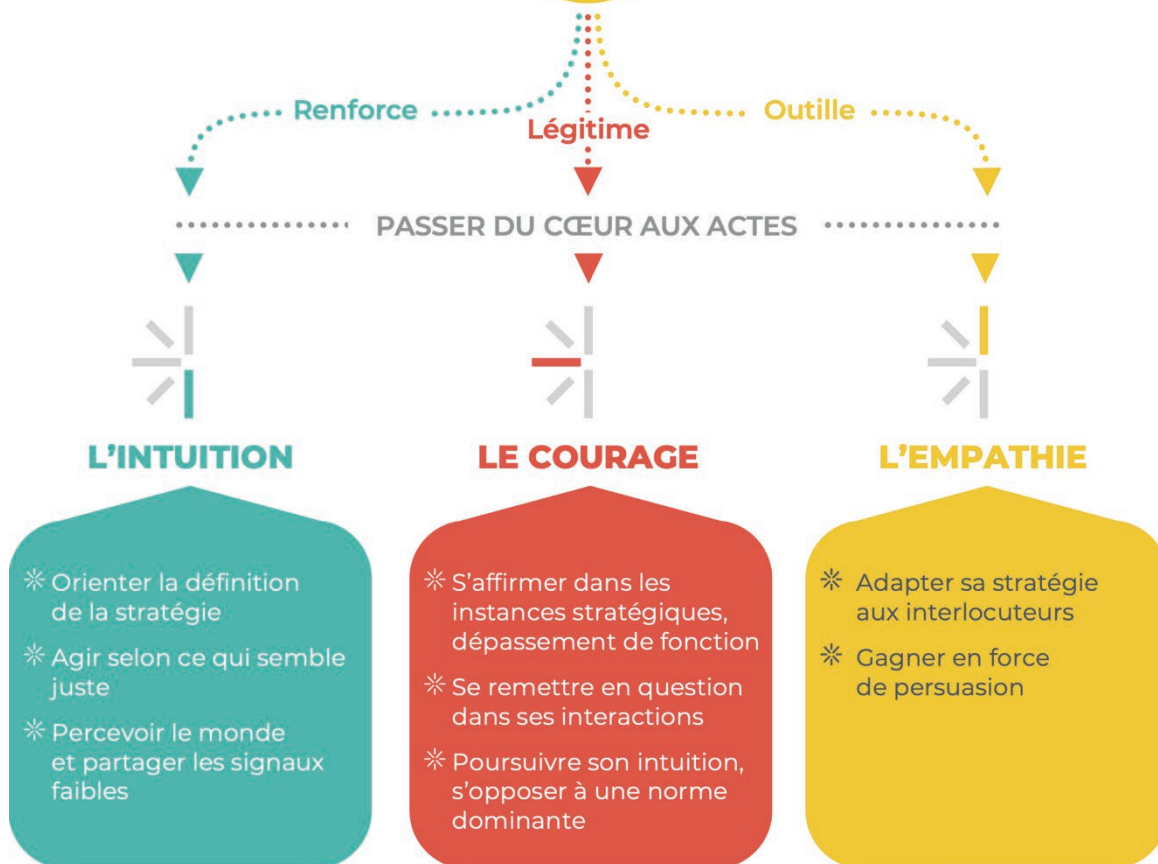
**Ainsi, le parcours HLU est venu renforcer des aptitudes déjà présentes chez les participants, comme ils en ont témoigné au module de restitution du parcours :**



« HLU a mis un coup de projecteur, d'éclairage sur mon fonctionnement et de l'impact que ça a sur mes actions en tant que leader. » (Odile Ehrbar), « Tout ça c'était déjà en moi, mais ça s'est révélé progressivement. » (Jérôme Decroix), « J'avais commencé mon chemin avant, mais cela s'est beaucoup cristallisé ici ». (Cyrille Vu)

Parce qu'il a permis aux dirigeants de clarifier leurs objectifs humains et stratégiques, de comprendre le rôle de la gouvernance et leur potentiel de transformation, le parcours a donné **une nouvelle dimension à leur leadership.**

**HLU leur confère une certaine légitimité, le courage pour défendre ce en quoi ils croient. Le parcours agit en quelques sortes comme un catalyseur de transformation : il vient renforcer des intuitions ou manières de faire déjà présentes, ouvre de nouvelles perspectives, sans imposer de modèle prêt à l'emploi ou de chemin unique en matière de gouvernance.** Les participants semblent tout de même réclamer davantage d'outils afin de situer leur organisation et les objectifs de transformation, la gouvernance restant une thématique complexe pour la plupart d'entre eux.



## II Des gouvernances en mouvement

Les évolutions de la gouvernance s'apprécient généralement sur le moyen voire long terme, tant il y a de nombreux paramètres en jeu et de freins qui peuvent agir sur la transformation. Néanmoins, il est possible de constater que **presque tous les participants ont commencé à faire évoluer la gouvernance de leur organisation, à leur échelle**. Pour l'analyse nous commencerons par évoquer les évolutions concernant le groupe des dirigeants-actionnaires ou fondateurs qui disposent des « pleins pouvoirs », particulièrement préoccupés par l'enjeu de transmission de leur entreprise, à différents degrés et échéances (A). Nous évoquerons ensuite le cas des dirigeants-salariés, qui en dépit de leur dépendance statutaire à une autorité supérieure arrivent à faire évoluer, pas à pas, la gouvernance de leur entreprise (B). Nous terminerons par une réflexion sur l'interaction entre les variables structurelles et humaines (C).

### A RÉORGANISER LA GOUVERNANCE POUR MIEUX TRANSMETTRE : L'ENJEU DES DIRIGEANTS-FONDATEURS

Grâce aux questions posées pendant le module gouvernance et au travail sur l'égo tout au long du parcours, **les dirigeants se sont beaucoup questionnés sur leur rapport au pouvoir, mais aussi à la possession, particulièrement chez les dirigeants-fondateurs**. Cet enjeu comporte différentes dimensions : la possession du capital mais aussi du pouvoir, au sens de capacité à décider et orienter la stratégie de l'entreprise. Les dirigeants fondateurs ou actionnaires principaux sont souvent très attachés au projet d'entreprise qu'ils portent. Ils occupent généralement un rôle central dans la gouvernance et/ou concentrent un certain nombre de pouvoirs, dont il peut être difficile de se détacher. D'une manière générale, le thème de la dépossession a été abordé spontanément, signe que le sujet était au cœur de leurs questionnements sur la gouvernance :

*C'est quoi agir avec son cœur ? Est-ce qu'il faut posséder, pour aimer, accompagner, guider, protéger ? Ou est-ce qu'on peut le faire en toute dépossession ? C'est un vaste sujet, philosophique mais qui touche de près à la gouvernance. (Michel Meunier)*

Sur le plan capitalistique, **les exemples de fondations actionnaires découverts pendant le parcours ont particulièrement impacté les dirigeants-fondateurs qui se trouvent dans une période de transmission** de leur entreprise. C'est le cas notamment d'Odile Ehrbar qui est dans un processus de cession de son entreprise et qui a eu **le courage de refuser une offre de rachat** durant le parcours :

*Personnellement, je suis au cœur d'un questionnement sur la dépossession et d'un processus de transmission de l'entreprise. Je me demande ce que je possède et ce que vaut l'entreprise, notamment sur le plan immatériel. [...] Si je n'avais pas suivi le parcours HLU, je n'aurais pas refusé l'offre de rachat que l'on m'a faite. Parce que je perds trop de sens, et car je suis au-delà du matériel, des finances.*

*Je ne suis pas prête à céder à n'importe quel prix, mais j'ai besoin de codes et d'outils pour mieux valoriser l'immatériel. [...] Comment transmettre l'esprit de dépossession ou le sens originel à une nouvelle gouvernance qui puisse dépasser le pouvoir/la direction classique ?*

**Ce qui préoccupe les dirigeants, en particulier fondateurs, va bien au-delà de l'organisation statutaire, de la propriété financière ou du cadre légal de la gouvernance.** Si ce dernier est important pour pérenniser des engagements comme le font ceux qui se tournent vers l'entreprise à mission ou la fondation actionnaire, il n'est pas suffisant comme le rappelle Cyrille Vu :

*La transmission sur le plan matériel ou légal est le plus facile. Mon enjeu est de transmettre une éthique et une culture. Faire en sorte que cela ne soit plus incarné par une personne mais par un collectif : que tout ce que j'ai dans la tête et dans le cœur soit dans la tête et dans le cœur des gens qui vont prendre la suite, sans en être forcés mais parce qu'ils en sont convaincus. Et c'est ça le plus dur : c'est ce à quoi il faut s'atteler le plus.*

C'est **pourquoi la question du partage du pouvoir est centrale dans les évolutions qu'ils envisagent** pour leur entreprise en matière de gouvernance : ils occupent en général une place prépondérante au sein de l'organisation et concentrent un certain nombre de décisions, au risque de laisser les collaborateurs parfois déboussolés en leur absence.

Fort de la maturation du sujet, et alors qu'il avait déjà commencé à faire évoluer le modèle de propriété de son entreprise, Cyrille Vu a notamment entrepris un nouveau chantier pour repenser l'articulation et la composition des organes de gouvernance :

*Je travaille plus activement sur la gouvernance, sur les trois types de pouvoirs et leur organisation, notamment avec les sujets d'entreprise à mission (EAM). Dans mon cas, c'est une problématique particulière puisqu'il y a une fondation actionnaire (FA) avec son propre conseil d'administration qui, au-delà de sa mission philanthropique, aura des prérogatives d'ordre économique et politique en tant qu'actionnaire. J'ai par ailleurs un comité stratégique qui fonctionne comme un conseil d'administration (nous sommes une SAS). Enfin comme nous nous transformons en EAM nous allons avoir un comité de mission, un organe consultatif qui va jouer un rôle dans la gouvernance. On a engagé un chantier sur la gouvernance avec Prophyl sur ce sujet-là. Cela nous demande de mieux prendre en compte la taille de SeaBird, et sa plus grande complexité liée à la FA et à l'EAM. Ce serait plus simple si on était une société commerciale classique. [...] J'espère aussi avoir un directeur général (DG) pour prendre ma place fin 2023...*

Cyrille Vu souhaite encore faire évoluer sa gouvernance dans une **perspective de pérennité de l'entreprise et du projet stratégique au-delà de sa personne physique** (ce qui passe notamment par l'évitement du cumul des pouvoirs et le renforcement d'une gouvernance collective). **L'adoption de la qualité de société à mission, la création d'un organe de gouvernance dédié et d'une charte d'engagement pour le fonds de dotation actionnaire sont autant d'outils qui devraient permettre à Cyrille Vu de consolider la gouvernance de SeaBird.** Néanmoins, **il est difficile de**

**mesurer clairement ce qui est dû au parcours HLU ou non**, même s'il est certain que Cyrille Vu a mûri ces décisions pendant cette période. Il serait intéressant de mesurer les impacts sur la transformation des pratiques et de la culture de l'intelligence du cœur sur le plus long terme au sein des organes de gouvernance, ces points étant ressortis comme « insuffisants » dans le questionnaire.

De même, Anne Charpy, **actuellement PDG de Voisin Malin a récemment décidé de recruter un directeur général pour sortir du cumul des fonctions**. Cette décision, qu'elle a murie avec HLU, s'inscrit dans la continuité des démarches entreprises auparavant pour consolider son conseil d'administration (CA) et partager davantage les responsabilités avec les membres de la direction via la pratique d'une direction collégiale. Le modèle dans lequel elle se projette est celui du « chef d'orchestre » de Bernstein :

*Pendant dix ans j'étais beaucoup sur le devant de la scène. J'ai créé une forme de possession autour d'un récit, d'une histoire, et j'avais ce rôle d'entrepreneur qui prend les devants. [...] Aujourd'hui je suis une cumularde, présidente et directrice générale, mais **j'essaye depuis trois ans, et avec HLU, de déléguer les décisions opérationnelles au comité de direction**. On a travaillé autour de pratiques, de valeurs, c'est la confiance qui fait que le collectif fonctionne et trouve son équilibre entre les opérationnels et les non-opérationnels. **La dernière étape murie pendant le parcours sera de laisser mon rôle de DG pour me concentrer sur mon rôle de présidente. C'est là que se trouve la vraie dépossession pour moi : je me dépossède du pilotage du projet, de la vision de développement etc.** Je le fais sereinement car je suis alignée avec les personnes du CODIR, en qui j'ai confiance. [...] **On rentre dans une approche beaucoup plus systémique où on devient un élément activateur et facilitateur d'un système en tant que dirigeant.** Je suis très inspirée par le modèle de Bernstein comme chef d'orchestre, qui à la fin de sa vie, est présent au milieu de l'orchestre, a juste son sourcil qui bouge, avec de temps en temps un petit sourire. Le fait qu'il soit là crée un repère pour les musiciens, chacun joue sa partition à sa manière, alors que lui reste immobile et jouit de ce que tout fonctionne autour de lui sans qu'il n'ait plus de rôle actif.*

Partager les responsabilités lui a également permis d'**alléger une charge émotionnelle parfois lourde à porter, commune aux dirigeants qui concentrent les pouvoirs :**

*Dans la présentation consacrée à nos 10 ans [en juin 2021], j'ai exposé les difficultés et les crises qu'on avait traversées. Et j'ai dit de manière pudique, que ç'avait été très dur, qu'heureusement **le CA avait été un pouvoir extérieur** qui m'avait permis de tenir, mais que j'étais très seule dans l'équipe. J'ai dit que je ne voulais plus vivre cela, que j'avais besoin que le CA s'investisse davantage vis-à-vis de l'équipe, de leur aide pour passer ce cap. Depuis, chacun s'est mobilisé. [...] **Enfin, avouer mes vulnérabilités crée la place pour un engagement d'une autre nature, pour la mobilisation de ressources, c'était vrai pour le CA et c'est vrai aussi pour mon comité de direction.** (Anne Charpy)*

**Du côté de l'entreprise Janus, aucun impact direct du parcours sur la gouvernance n'a été mentionné, même s'il a permis à Michel Meunier d'approfondir sa réflexion en la matière.** Il aspire à davantage de participation des parties prenantes et à un modèle actionnarial plus ouvert, dans le prolongement de la démarche d'entreprise à mission (déjà significative à l'échelle d'une petite entreprise). Néanmoins, la conjoncture économique dans laquelle se trouve l'entreprise est apparue de nouveau comme un frein :

*On réalise qu'il est beaucoup plus simple de réfléchir à des modes de gouvernance quand on gagne de l'argent que quand on en perd, car c'est plus compliqué de réfléchir à la distribution du capital quand on n'en n'a pas. Ce sont des réflexions que je garde en tête mais ce n'est pas la priorité du moment. (Michel Meunier)*

## **B TRANSFORMER LA GOUVERNANCE « PAR LE BAS » : UNE MISSION IMPOSSIBLE ?**

Pour le groupe des dirigeants salariés (ou mandataires sociaux), **faire évoluer la gouvernance de l'entreprise est une tâche d'autant plus difficile qu'ils ne disposent ni du pouvoir souverain, ni entièrement du pouvoir exécutif.** Alors quel périmètre de liberté et quelle capacité d'influence les dirigeants non-actionnaires, ont-ils véritablement au sein de leur organisation ? Les expériences de Jérôme Decroix, Mira Draganova et Florence Guémy nous montrent **qu'il est possible d'influencer la gouvernance grâce au leadership animé par le cœur, chacun mettant en place des stratégies différentes.**

Jérôme Decroix a choisi la **stratégie du colibri** : il a d'abord décidé de tester de nouveaux modes de gouvernance au sein de sa direction (plus d'horizontalité et de fonctionnement en intelligence collective, mise en place d'indicateurs de performance extra-financiers) et d'en faire un **levier d'exemplarité et de légitimité pour influencer plus largement :**

*Dans ma direction j'ai trouvé le courage et la légitimité pour agir. Cela a renforcé mes convictions sur le fait que cela doit se jouer à toutes les échelles, et que la tête doit être exemplaire. Ce qui n'était pas le cas car elle ne fonctionne pas en intelligence collective. La suppression du CODIR et quelques décisions ont créé au sein de la direction un climat de « diviser pour mieux régner », même si ce n'était pas l'intention de départ. [...] Finalement, **tout ce qu'il faut faire quand on est mu par le cœur et cadre dirigeant c'est agir.** C'est toujours cette histoire du triangle de Karpman : on n'est ni victime, ni bourreau ni sauveur, en revanche on a les moyens, une légitimité, un courage pour faire les choses. **Il faut agir, être suffisamment aligné avec soi-même pour dire ce que l'on pense, et pas « faire le Calimero » en se disant que cela ne fonctionne pas.** De ce cocktail-là, sans dire que je suis responsable des résultats, je constate qu'en 2023 on va devenir entreprise à mission, on commence à parler de diversification de nos activités dans un monde qui ne sera pas qu'avec la voiture.*

Si la transformation de Roole en entreprise à mission est l'œuvre d'une décision collective, **il est certain qu'avoir deux membres du comité de direction (CODIR) de Roole participants au parcours « du cœur aux actes » de HLU** (et bientôt quatre avec la nouvelle promotion) est **facilitant pour faire évoluer les pratiques dans une même voie**, qui prend en compte des objectifs sociaux et environnementaux, même si la décision finale revient généralement aux deux frères actionnaires, respectivement président et directeur général :

*Le fait qu'on soit deux, et bientôt quatre, à suivre le parcours HLU fait qu'on avance, qu'on commence à être majoritaires au sein du CODIR. Aucun d'entre nous n'est dans la lutte ou l'urgence du changement, en revanche on est dans l'action pour que ça bouge.*

Jérôme Decroix espère que l'évolution du cadre juridique ainsi que la réorganisation du CODIR viendra pérenniser le nouveau projet stratégique de l'entreprise et rééquilibrer la prise en compte de l'intérêt des différentes parties prenantes :

*Maintenant qu'on réalise qu'on est tous légitimes et bien installés dans nos directions, on est suffisamment nombreux pour dire qu'un CODIR est nécessaire, qu'il ne faut pas hésiter à dépasser sa fonction, pour penser à l'intérêt des parties prenantes et non pas à la sortie maximale de cash pour les actionnaires.*

Au même titre que Jérôme, Mira Draganova n'est pas statutairement une dirigeante « exécutive » au sein de son entreprise, au sens où elle ne dispose pas du pouvoir de décision final en dehors de son périmètre. C'est un cas d'étude intéressant en ce que la structure de gouvernance de l'entreprise peut sembler, vue de l'extérieur, exemplaire : le groupe appartient depuis 2018 à 98% à un fonds de dotation (qui perçoit les dividendes), et pour 2% à une société holding qui a pour mandat de garantir le suivi des principes et valeurs fondatrices, inscrits dans une « Constitution » par Jean-Noël Thorel, fondateur du groupe et de HLU. Ce dernier est convaincu de la nécessité de développer l'intelligence du cœur au sein des organisations, et a donc commencé à faire évoluer la gouvernance. Néanmoins, les valeurs liées à l'IDC qu'il a définies de manière « top-down » ne sont pas partagées au sein de l'entreprise notamment par le management, comme le constate Mira Draganova :

*C'est plutôt un manque d'organisation, un héritage qui mène aux dysfonctionnements. Jean-Noël Thorel n'a pas su s'entourer à temps de managers qui auraient développé leur intelligence du cœur. Souvent je me suis sentie alignée avec lui, mais pas avec les gens entre nous, qui critiquaient ma manière de faire. **En m'y prenant de la bonne manière, en montrant ma conviction et mon courage, je parviens à embarquer de plus en plus de gens dans cette approche par le cœur**, et dans la promo 2 et 3 de HLU il y aura d'autres personnes de Naos. Moi-même je monte un projet pour mes N-1, une sorte de parcours du Cœur aux Actes interne propre à Naos : **plus nous serons nombreux, plus nous pourrons conduire ce changement**. Je pense que grâce à HLU, j'ai vu l'illustration pure de comment on peut fonctionner et utiliser l'intelligence du cœur. **Aucune bataille n'est gagnée par un seul soldat, il faut qu'on arrive à contaminer plusieurs personnes pour aller dans ce sens-là.***

Mira a donc choisi d'adopter la « **stratégie de la contamination** », afin d'agir sur la **dimension culturelle de la gouvernance** et d'anticiper « l'après Jean-Noël Thorel », qui concentre encore une grande partie du pouvoir de décision final :

*Si jamais les forces physiques ne lui permettent pas de finaliser ce processus et qu'il n'est plus là, je crains que l'on n'ait pas atteint le niveau critique et qu'on revienne tragiquement vers un fonctionnement « classique » auquel je veux absolument échapper.*

L'authenticité et le courage de Mira Draganova lui permettent d'entretenir un lien direct et authentique avec le président, et donc d'avoir un pouvoir d'influence. Ainsi, même **s'il n'y a pas d'impact majeur au niveau de l'organisation, le parcours HLU a confirmé Mira dans la stratégie qu'elle tente de mettre en place en interne.**

Il serait intéressant de mesurer sur le plus long terme les impacts de sa démarche. En effet, même si NAOS a mis en place le schéma de fondation-actionnaire à partir de 2015, la mutation d'un grand groupe prend nécessairement du temps. L'alignement interne sur les principes directeurs fixés dans la « Constitution » ou dans la mission de l'entreprise nécessite de faire évoluer un nombre conséquent de paramètres : actifs (types de produits vendus, marques), profils des membres de la gouvernance, processus de dialogue et prise de décision, modalités de recrutement, processus internes, indicateurs et objectifs fixés... Le tout dans un secteur hautement concurrentiel, ce qui complexifie d'autant plus la mutation.

Enfin, le cas de Florence Guémy est encore un peu différent. Elle occupe une fonction statutairement exécutive, étant directrice générale, mais s'insère dans une gouvernance collective à travers le Directoire du groupe. **Le parcours HLU lui a permis de mener à bien le projet de transformation de Bayard en entreprise à mission et la création d'un fonds de dotation** (potentiellement actionnaire à terme), **qu'elle avait initié en amont :**

*Même si j'y avais déjà réfléchi avant, HLU m'a donné le courage de faire évoluer Bayard vers l'entreprise à mission. La principale difficulté a été de convaincre en interne, de créer de l'adhésion. Je dirais **que HLU m'a permis de mettre des mots sur le sujet, de poursuivre jusqu'au bout ce projet.***

En effet, **les freins rencontrés par Florence Guémy sont plus de l'ordre humain que de l'ordre structurel :**

*L'actionnariat de Bayard est unique depuis plus d'un siècle et est plutôt tourné vers le bien commun, du fait de ses valeurs catholiques : Ce qui manque à Bayard pour être gouverné par le cœur repose sur l'authenticité des personnes, des processus internes, de reconnaissance, le sentiment de supériorité de certains responsables.*

Même si Florence Guémy considère de prime abord que la culture de Bayard est animée par le cœur dans son ADN<sup>15</sup>, elle partage finalement le sentiment de devoir

---

<sup>15</sup> Ce qui correspond également au ressenti des cinq N-1 de Florence qui ont répondu au questionnaire, et qui ont attribué la note moyenne de 4/5 au fait que Bayard soit une entreprise dont la culture était propice à l'expression de l'intelligence du cœur.



« lutter » ou « se justifier sur des éléments de l'entreprise qui ont trait au cœur » face à la moitié des responsables. **Les difficultés humaines sont d'autant plus accentuées dans un contexte d'incertitude économique** dans lequel Bayard se trouve actuellement – comme de nombreuses entreprises françaises :

*Ce qui est le plus dommageable à la gouvernance par le cœur, c'est la peur. En ce moment, avec un contexte extérieur dur, on a peur de réaliser des pertes : quand il y a de la peur il y a de la tension et de la dureté humaine. Et on oublie les valeurs. C'est un énorme risque, et je le vis en ce moment. (Florence Guémy)*

Ainsi, dans le cas des « dirigeants salariés (ou mandataires sociaux) », on observe la mise en marche d'une transformation à « petits pas » qui a été enclenchée (pour Jérôme) ou renforcée (pour Mira et Florence) sous l'influence du parcours HLU. Les freins qu'ils ont rencontrés semblent plus humains et culturels que structurels : c'est cette interaction entre culture et structure que nous nous proposons d'explorer pour conclure notre étude des impacts du parcours.

### TABLEAU RECAPITULATIF DES IMPACTS

PARTICIPANT	POINT DE DÉPART	CHANGEMENTS	PRINCIPAL FREIN IDENTIFIÉ	PERSPECTIVES
Anne Charpy VOISIN MALIN	A déjà travaillé la composition et le fonctionnement de sa gouvernance en intelligence collective	Recrutement d'un DG (partage du pouvoir)	Conjoncturel (insécurité économique)	Poursuivre l'horizontalisation de la gouvernance et le partage du pouvoir
Odile Ehrbar ADAXO	Concentration des pouvoirs	Changement de projet de transmission (refus d'une offre de rachat)	Communicationnel	Transmettre son entreprise dans une perspective d'IDC
Michel Meunier JANUS	Société à mission, concentration des décisions stratégiques		Conjoncturel	Poursuivre l'horizontalisation de la gouvernance
Cyrille Vu SEABIRD	Partage du capital, concentration des pouvoirs	Approfondissement du chantier gouvernance, recrutement d'un DG		Continuer d'implémenter culture d'IDC, partage du pouvoir
Jérôme Decroix ROOLE	Concentration des pouvoirs	Réhabilitation du comité de direction	Structurel (concentration des pouvoirs)	Implémentation EAM, développement intelligence collective
Mira Draganova NAOS	Fondation actionnaire, orga pyramidale	Formation des dirigeants à l'IDC	Humain (manque de culture IDC)	Développer culture IDC
Florence Guémy BAYARD	A proposé l'évolution en EAM voire FA	Concrétisation de la société à mission	Humain (Conception du pouvoir des dirigeants)	Implémentation EAM

## C ENTRE CULTURE ET STRUCTURE : REFLEXIONS SUR LA TRANSFORMATION DE LA GOUVERNANCE

Si l'on croise l'ensemble des témoignages précités, il semble **que l'enjeu de transformation des gouvernances soit avant tout d'ordre culturel et humain**. Le chercheur en gouvernance Pierre-Yves Gomez rappelle que la gouvernance des entreprises « dépend essentiellement des comportements des acteurs au pouvoir, de leurs défaillances et de leurs vertus. » (Gomez, 2018). **Cela ne veut pas dire que le cadre formel, légal et règlementaire n'est pas important, mais un changement structurel n'a que peu d'effets sans une transformation individuelle (touchant le système de valeurs du dirigeant, sa façon de percevoir le monde) et culturelle (au niveau de l'organisation)**, comme le rappelle Mira Draganova :

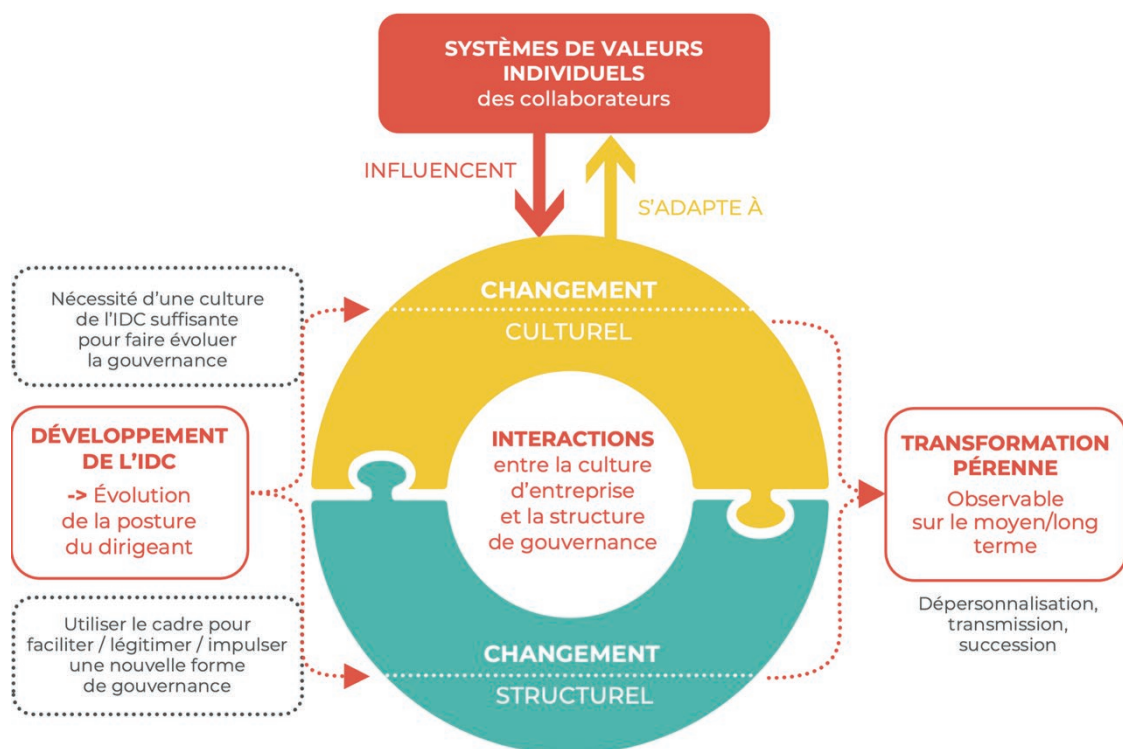
*Ce n'est pas que le cadre de gouvernance sur le papier qui compte : il y a aussi les personnes, qui peuvent biaiser certaines choses. Tant que les personnes n'ont pas la même vision, le cadre juridique ne suffira pas pour protéger cette vision et poursuivre la transformation en ce sens.*

Il est certain **que tout changement du cadre juridique de la gouvernance touchant au partage du pouvoir et/ou de la valeur** (comme la mise en place d'une fondation actionnaire) **nécessite forcément l'aval de ceux qui se dépossèdent**, donc a priori des dirigeants-actionnaires. Ces derniers doivent avoir une vision stratégique qui dépasse la poursuite de leurs intérêts personnels et faire preuve d'un certain degré d'intelligence du cœur pour s'y engager.

La transformation individuelle est donc un préalable à une transformation de la gouvernance favorable à l'expression de l'IDC. Elle l'est d'autant plus que cette gouvernance devra s'appuyer sur un collectif, c'est-à-dire une somme d'individualités. La culture d'entreprise contribue à souder le collectif autour de valeurs communes, mais ce dernier reste constitué d'individus dotés de leur propre système de valeurs que le dirigeant ne pourra que difficilement modifier. Dans ce cadre, le dirigeant peut adopter différentes stratégies : recomposer le collectif en recrutant des collaborateurs partageant le système de valeurs promu – voire en se séparant de ceux qui ne s'y reconnaissent pas ; adapter sa stratégie pour convaincre en mettant en lumière des arguments qui sauront parler aux individus en question.

Pour un dirigeant, fédérer un collectif et gouverner avec le cœur revient donc aussi à bâtir un cadre dans lequel des systèmes de valeurs différents peuvent progresser de concert. En effet, un dirigeant ou actionnaire éclairé n'ira pas loin si sa vision n'est pas partagée par celles et ceux qui l'entourent. Le pouvoir d'un seul n'existe pas : « cette capacité individuelle s'inscrit toujours dans le collectif. Si le collectif s'effrite, le pouvoir disparaît. » (Chassagnon, 2018)

Les participants constatent tous l'importance de l'intelligence du cœur pour diffuser la vision qui les anime au sein de leur organisation et générer l'adhésion du collectif à un projet commun. C'est lorsqu'il y a un risque que le collectif s'effrite et que le projet stratégique se perde, que la transformation structurelle de la gouvernance est nécessaire: les dirigeants-actionnaires qui ont participé à la présente étude s'en sont rendus compte et œuvrent en ce sens. **La mise en place d'un nouveau cadre juridique peut être facilitateur, mais ce n'est pas un prérequis, ce que nous allons voir dans la partie suivante.** Les intuitions et expériences respectives des participants nous permettent de poser certaines hypothèses sur les formes de gouvernance propices à l'expression de l'intelligence du cœur ou qui au contraire la brident.



**INTERACTIONS ENTRE CULTURE ET STRUCTURE :  
UN CHANGEMENT AVANT TOUT HUMAIN ET CULTUREL**

## III Formes de gouvernance et expression de l'intelligence du cœur : quelques hypothèses

Au-delà de l'évaluation d'impact du parcours, **HLU s'interroge sur les variables de gouvernance qui sont favorables à l'expression de l'intelligence du cœur des dirigeants, ou au contraire qui y font obstacle.** Nous faisons l'hypothèse que les modes de gouvernance fondés sur une organisation visant à maximiser le profit pour les actionnaires ne permettent pas le développement de l'intelligence du cœur<sup>16</sup>. Ces modèles restent dominants dans les milieux entrepreneuriaux, et notamment au sein des grands groupes cotés, alors qu'ils sont largement critiqués. On les associe traditionnellement à des modèles verticaux, très hiérarchiques, raison pour laquelle des mouvements visant à « horizontaliser » davantage la gouvernance des entreprises ont émergé. Ces mouvements aspiraient à partager davantage le pouvoir de décision entre les différents étages créés dans l'entreprise, voire à « libérer » l'entreprise.

De manière spontanée, les dirigeants du programme ont d'ailleurs associé au début du parcours ces modèles de gouvernance à l'expression de l'intelligence du cœur, désignant **l'entreprise libérée<sup>17</sup> ou la gouvernance horizontale** comme « un idéal vers lequel il faut tendre », même si tous en percevaient déjà les limites.

À la fin du parcours, il est intéressant de constater qu'**aucune des personnes interrogées n'a au cours des entretiens suivants reparlé de ces modèles en particulier ni d'un autre.**

S'il est difficile d'établir des corrélations entre la mise en place d'un certain type d'organisation et des résultats en termes d'expression de l'intelligence du cœur étant donnée l'hétérogénéité de l'échantillon et les limites de notre dispositif méthodologique, nous pouvons tout de même nous appuyer sur les retours d'expérience des participants. Se dessinent **des traits caractéristiques qui permettent d'apporter de premiers éléments de réponse sur les facteurs qui rendent la gouvernance plus ou moins favorable à l'intelligence du cœur** : la nécessité d'établir un cadre juridique facilitateur et protecteur pour l'entreprise et sa gouvernance sur le long terme (A), de partager le pouvoir (B), et enfin de travailler le « cœur collectif » pour établir une culture propice à l'expression de l'IDC (C).

---

<sup>16</sup> Notre hypothèse se fonde sur nos propres observations des entreprises dans le cadre de notre activité de conseil, sur les constats des participants et sur la base de différents travaux comme ceux de [Frédéric Laloux](#) ou [d'Otto Scharmer](#) qui pensent des modèles d'organisations qui reprennent (indirectement) des principes liés à l'IDC.

<sup>17</sup> L'entreprise libérée est une notion popularisée par Brian M. Carney et Isaac Getz dans les années 2010, en s'appuyant sur le livre *L'entreprise libérée : libération, management* publié en 1993 par Tom Peters (éditions Dunod). Ce concept est utilisé pour regrouper sous un même terme des évolutions observées dans quelques entreprises iconiques (Favi, Poulit, Chrono Flex, etc.) : réduction de la hiérarchie – et en particulier diminution drastique du nombre de managers intermédiaires – égalité entre les salariés, autonomisation des personnes qui réalisent le travail (ouvriers et employés) et valorisation d'une motivation intrinsèque pour permettre aux salariés de se réapproprier leur travail. Ce modèle a connu de nombreuses dérives menant à une sur-responsabilisation des équipes et à une pression sociale accrue au sein des entreprises, mais il reste valorisé par ses promoteurs qui y voient un outil pour améliorer la productivité et limiter l'aliénation liée au travail.

## A UN CADRE JURIDIQUE FACILITATEUR

**Le cadre structurel de gouvernance, au sens juridique et réglementaire, joue un rôle facilitateur** pour l'expression de l'IDC : la permission et la protection conférées statutairement garantissent des règles du jeu que l'ensemble des parties se doit de respecter, peu importe les changements de personnes.

En matière de cadre juridique, quatre des entreprises du groupe se sont engagées ou s'engagent sur la voie de l'entreprise à mission, probablement plus influencées par le mouvement actuel que par le parcours HLU en tant que tel. Il est intéressant de se pencher sur le sens qu'ils y attachent : **la mission d'entreprise représente une boussole commune et des engagements altruistes, qui servent le bien commun** au-delà de la stratégie lucrative de l'entreprise (et de l'intérêt des actionnaires). Pour eux, cela fait écho à l'intelligence du cœur en ce qu'il s'agit d'étendre l'empathie à l'ensemble de l'organisation. **La stratégie de l'entreprise peut être davantage guidée avec le cœur**, comme en témoigne Michel Meunier :

*Aujourd'hui, pour prendre une décision, je regarde nos valeurs, je regarde nos objectifs stratégiques, si cela y contribue je la prends, sinon je ne la prends pas. Un exemple : en 2020 on avait décidé de prendre en charge à 50% la mutuelle la plus chère, y compris pour la famille. C'est donc pour nous un budget qui représente 10% de la masse salariale, c'est énorme ! Je pourrais, par décision unilatérale de l'employeur, passer à une mutuelle amoindrie au regard de notre situation économique. Mais si je faisais ça, je ne serais pas en accord avec moi-même (lien avec le cœur), ni avec la stratégie de l'entreprise sur son axe social, les valeurs du prendre soin. C'est donc un exemple de décision où ce n'est pas l'argent qui domine, mais le cœur et le bien-être des salariés, même si cela ne change pas grand-chose dans leur vie quotidienne.*

La question de la destination des profits dans l'entreprise est plusieurs fois revenue dans les discussions. **Il ne s'agit pas de renier la dimension lucrative de l'entreprise, mais de mettre les profits au service de quelque chose de plus grand :**

*Je pense que diriger avec le cœur ne veut pas dire être des bisounours. On a choisi un rôle, on est dans un cadre économique, on ne travaille pas pour une ONG. Il faut juste faire en sorte que tout l'écosystème avance avec le sentiment d'un échange gagnant-gagnant. Il faut tenir compte du capital autant que de l'environnement, etc. Il ne faut pas sacrifier l'un pour l'autre mais tenir compte de l'ensemble. (Mira Draganov)*

**Ce qui implique également de se doter d'indicateurs extra-financiers<sup>18</sup>, voire d'une autre comptabilité. Un facteur important pour Jérôme Decroix est l'obligation de transparence et d'évaluation de la mission par un organisme tiers indépendant :**

*Le fait d'être regardé et redevable de l'externe, et d'un tiers, fait que ce sera beaucoup moins possible (tout en gardant la même structure interne) d'avoir autant de concentration de pouvoir. Parfois les dirigeants ont des intuitions visionnaires, mais ils seront contraints par le regard critique d'observateurs extérieurs.*

L'intelligence du cœur invite à la transparence et l'authenticité, qui implique aussi de rendre des comptes auprès de ses parties prenantes externes.

Les participants sont nombreux à regretter **le manque d'outils pour mesurer ce qui relève du cœur collectif** – confiance, dynamique de groupe, rapports humains, etc. – et attester sa présence dans leur organisation :

*Je suis dans la phase où je fais beaucoup de manière intuitive, mais je vois bien que mon processus me dit qu'il faut que je mette des indicateurs qui parlent à d'autres, pour valoriser ce qui existe au-delà du financier, que ce soit transmissible, et démultipliable. (Odile Ehrbar)*

Il semble important pour les participants que le cadre légal de gouvernance garantisse **la proximité des actionnaires aux réalités stratégiques de l'entreprise**, notamment dans les grands groupes. Sans cela, il apparaît nécessairement un désalignement entre le pouvoir souverain, c'est-à-dire les actionnaires, et la direction exécutive. Les participants valorisent, chacun à leur façon, l'indépendance de la direction face à des intérêts financiers déconnectés de la réalité de leur entreprise. Un préalable pour que l'organisation puisse véritablement être gouvernée avec le cœur et agir avec intuition. Mira Draganova observe ainsi une différence liée au modèle de fondation actionnaire de Naos :

*Je suis convaincue que [la fondation actionnaire] influence la manière de se comporter, de prendre des décisions. [...] Bien sûr que cela a un impact. Je suis restée dans l'entreprise justement car la gouvernance est construite de telle sorte qu'on peut faire les choses différemment.*

Ainsi, entre les principes de *"profit for purpose"* et d'indépendance dans la prise de décision, **les participants font instinctivement appel au modèle de steward-ownership<sup>19</sup>** (même s'ils ne l'ont pas exprimé dans ces termes) **pour décrire un cadre structurel de gouvernance capable de pérenniser une vision animée par le cœur souvent individuelle, et faire évoluer l'organisation.**

---

<sup>18</sup> Une obligation légale de la qualité de société à mission.

<sup>19</sup> « Ce que toutes les entreprises qui adoptent le modèle de *steward-ownership* ont en commun est la conviction que les profits ne sont pas le but premier, mais plutôt le moyen par lequel leur objectif peut être poursuivi. Afin de préserver sa finalité, le "gouvernail" d'une telle société, c'est-à-dire le contrôle de son management, de sa stratégie et des principales décisions opérationnelles, doit être détenu par des personnes à l'intérieur de l'organisation ou étroitement liées à elle. Cette situation est inhabituelle pour de nombreuses entreprises, où le contrôle majoritaire est souvent détenu par des propriétaires externes. » Extrait traduit du rapport de la Purpose Foundation *Steward Ownership – Rethinking ownership in the 21st century*, 2019, p. 7.

## B DE LA NECESSITÉ DE PARTAGER LE(S) POUVOIR(S)

**Partager le(s) pouvoir(s) au sein de l'organisation apparaît comme une condition propice à l'expression de l'intelligence du cœur.** Le pouvoir peut être partagé **de manière formelle et structurelle** (par exemple en séparant juridiquement les droits politiques des droits financiers au sein de l'actionnariat ou en définissant des règles formalisées de prise de décisions<sup>20</sup>), ou **de manière informelle** au sein des instances de gouvernance : un dirigeant peut détenir statutairement une autorité supérieure mais les décisions peuvent être prises en intelligence collective ou par consensus.

En ce sens, **les participants ne promeuvent pas spécialement les modèles trop horizontaux** : ils défendent l'existence d'un ou plusieurs leader(s), d'une figure d'autorité à qui la décision finale peut revenir, et d'un cadre comme le rappelle Jérôme Decroix :

*Être gouverné par le cœur ne veut pas dire être gouverné sans process.*

**Si le pouvoir de décision est partagé** entre plusieurs individus (ou parties prenantes), **alors ces derniers se sentent plus légitimes** pour exprimer leur point de vue car ils savent que leur voix compte. Même s'ils ne sont pas nécessairement les décisionnaires finaux, ils ont la permission de partager leur avis (qui peut être contradictoire) et du pouvoir d'influence, au sens de capacité d'action. En ce sens, **le partage du pouvoir évite les dérives de la gouvernance liées au facteur humain** (présence d'égos/de « prédateurs » incontrôlés mais aussi déperdition à la suite du départ d'un dirigeant emblématique – cf. partie II(a) sur l'enjeu de transmission). L'expérience de Florence Guémy l'illustre :

*Notre force est d'être dans une gouvernance collective où peut se jouer cette discussion contradictoire qui fait qu'on échappe au pouvoir d'un seul, qui pourrait être le prédateur et le narcissique, qui pourrait transformer véritablement l'entreprise.*

Si nous avons évoqué plus haut le fait que le caractère collectif de la prise de décision dans son entreprise peut être un frein dans la transformation de la gouvernance de l'entreprise, elle considère tout de même cette forme d'organisation comme une force.

**Partager le pouvoir permet également de « protéger » les décisionnaires de la charge mentale qui repose sur eux, et qui représente un risque pour la pérennité de l'organisation dans le cas où ils défailliraient.** Nous l'avons vu à travers le témoignage d'Anne Charpy, mais c'est également un point de vue partagé par Jérôme Decroix :

*Partager le pouvoir permet de diluer la responsabilité et protéger le chef qui n'est pas seul exposé par les décisions, qu'elles soient mauvaises ou bonnes. Partager le pouvoir est aussi nécessaire parce qu'il y a trop de complexité et*

---

<sup>20</sup> Juridiquement, le fait de détenir des titres d'une entreprise confère aux actionnaires deux types de droits : les droits financiers, c'est-à-dire de percevoir des dividendes, et des droits politiques, c'est-à-dire la possibilité de voter à l'assemblée générale des actionnaires et donc d'orienter la stratégie de l'entreprise. Ces droits sont traditionnellement corrélés.

*d'interactions pour penser qu'on a toutes les clefs pour décider. Et on est toujours surpris lorsqu'on est confronté à d'autres personnalités, même si cela ne fait pas forcément changer d'avis. [...] Je me dis que c'est dommage de constater à quel point tout dépend toujours de quelques personnes, quelques fondateurs. C'est toujours mieux quand le pouvoir est partagé, soit à travers la structure de gouvernance, soit par un exercice du pouvoir bottom-up. Un pouvoir trop centralisé peut être destructeur de valeur à long terme. »*

**La nécessité d'avoir des contre-pouvoirs au sein de l'organisation**, qui ressort indirectement ici, peut se matérialiser de différentes façons : intégration des parties prenantes extérieures au sein d'un organe de gouvernance, décision partagée dans un organe collectif comme un directoire ou un comité de direction... Les participants soulignent également **l'importance de rechercher « le dialogue social » et surtout d'instaurer de la diversité dans les organes de gouvernance :**

*Un préalable, c'est la parité et la diversité. (Michel Meunier)*

*J'observe un changement général. Je trouve que les femmes sont beaucoup plus réceptives à cette méthodologie de travail, qui peut s'expliquer aussi par la maternité et le multitasking auxquelles elles sont exposées. (Mira Draganova)*

À condition qu'une culture qui valorise les qualités du cœur comme l'empathie et l'intuition se développe en parallèle, au risque qu'ils soient considérés comme des attributs exclusivement féminins.

Ainsi, **le partage du pouvoir à travers la mise en place d'une gouvernance plus collective doit s'accompagner d'un travail sur la mise en place d'une culture propice à l'intelligence du cœur**, qui s'incarne dans les processus informels (ex. : fonctionnement des interactions au sein des instances de gouvernance) et dans les comportements des individus eux-mêmes.



## C L'IMPORTANCE DU CŒUR COLLECTIF

Une gouvernance structurée avec différentes instances ou une prise de décision collective mais qui ne serait pas animée par une culture de l'intelligence du cœur peut s'avérer contre-productive. Les participants en ont notamment pris conscience à travers le module 6 dédié au « cœur collectif », qui leur a permis de travailler sur la dynamique de groupe<sup>21</sup>, le rôle du leader et les outils dont il peut disposer pour l'améliorer. Le manque de culture de l'IDC peut créer un cadre qui soutient les guerres de pouvoirs ou d'égo dans les organisations, qui alimente les conflits entre systèmes de valeurs individuels divergents.

*Je suis dans une entreprise où il n'y a pas un dirigeant unique avec une conscience et responsabilité globale. Les gens se placent, ont un rapport au pouvoir plus ou moins fort. On ne peut pas se laisser aller à ses désirs, il faut faire attention à ses gestes et postures, faire son lobbying, préparer ses décisions pour être sûr d'avoir des alliés, etc. **Il y a tout un environnement préalable aux décisions qui enlèvent la simplicité et l'évidence de ce qui pourrait aller dans le sens du cœur.***  
(Florence Guémy)

*On a fait le choix de ne pas avoir un modèle de SCIC<sup>22</sup>, alors qu'on a beaucoup de parties prenantes : les habitants, les collectivités, les entreprises de service public, l'État, etc. Mais on n'a pas opté pour ce modèle car **dans l'économie sociale et solidaire (ESS) les formes juridiques deviennent une fin en soi et génèrent d'autres systèmes de pouvoir et de blocage**, et beaucoup de souffrance également. De nombreuses personnes y sont insuffisamment reconnues, des enjeux politiques émergent à travers un système de « comitologie » où il faut faire campagne. Il n'y a certes pas de possession matérielle, mais **la possession du pouvoir et de la reconnaissance sont des moteurs extrêmement grands et génèrent beaucoup de dérives.** [...] Notre force chez Voisin Malin, c'est d'arriver à faire vivre un collectif à l'image de la société, où chacun a sa place. Les systèmes d'organisation juridiques très normés de l'ESS ne permettent pas à un tel mode de fonctionnement d'exister. En revanche, **notre modèle associatif qui au départ reposait sur un pouvoir un peu arbitraire de ma part et une relation de confiance, repose désormais sur un cadre tacite qui reprend les ingrédients de la communication non-violente (CNV), qui est accepté par tout le monde. Notre capital est essentiellement immatériel : c'est la confiance entre les personnes qui***

<sup>21</sup> La dynamique de groupe est un champ de recherche en psychologie et sociologie qui s'intéresse à la vie et au fonctionnement des petits groupes d'individus, qui résultent des conduites humaines et de multiples forces évolutives, à la fois individuelles et collectives. Le psycho-sociologue américain Bruce Tuckman a proposé un modèle pour caractériser les phases de développement d'un groupe dans lequel le leader a un rôle particulier : constitution (le leader doit instaurer un climat de confiance), turbulences (le leader doit encourager les dialogues constructifs), normalisation (le leader doit stimuler l'intelligence collective), performance (le leader doit responsabiliser et maintenir la dynamique) et enfin dissolution, car aucun groupe n'est éternel (le leader doit accompagner le changement).

<sup>22</sup> La Société Coopérative d'Intérêt Collectif est une entreprise coopérative constituée sous forme de SARL, SAS ou SA à capital variable qui, selon la loi de 2001 qui a institué les SCIC, a pour objet "la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale". Les associés d'une SCIC sont unis selon un modèle coopératif, c'est-à-dire que chacun détient les mêmes droits politiques indépendamment des parts sociales qu'il ou elle détient. Au moins 57,5% du résultat du SCIC doit être mis en réserve. Pour se constituer une SCIC doit associer des salariés, des bénéficiaires et un troisième type de parties prenantes (le plus souvent des collectivités, des établissements publics ou des financeurs privés), ce qui en fait une structure particulièrement adaptée aux acteurs qui travaillent régulièrement avec le secteur public. Pour plus d'informations : <https://www.les-scic.coop/presentation>.

*fait que chacun se sent encouragé et légitime à exprimer un point de vue, ensuite on en fait la synthèse et on essaye de trouver des solutions entre tout le monde.*  
(Anne Charpy)

Le manque d'une culture de l'IDC peut se traduire par l'exacerbation du *dark factor*<sup>23</sup> (« facteur sombre ») des collaborateurs, c'est-à-dire de la « tendance générale [d'un individu] à maximiser sa propre utilité – en ignorant, acceptant ou provoquant de manière malintentionnée une désutilité chez d'autres personnes – accompagnée de croyance qui agissent comme des justifications [de ce comportement] » (Moshagen, Hilbig & Zettler, 2018, p. 2, notre traduction), une tendance qui nuit à la construction d'un collectif. Des études ont montré que le *dark factor* est d'autant plus marqué à mesure que l'on s'élève dans les échelons hiérarchiques (Diller & al., 2021). Les dirigeants qui souhaitent impulser une culture de l'IDC doivent donc lutter contre ce *dark factor* : celui des autres, dont les réticences sont susceptibles de freiner les transformations dans les instances de gouvernance, et le leur, car il les amène à accorder un poids démesuré à leurs propres intérêts.

**La culture de l'intelligence du cœur est également essentielle pour construire un collectif puisqu'elle permet de sortir des organisations « en silo » considérées comme des formes de gouvernance bridant son expression :** Les entreprises qui silotent les fonctions DAF, RH, etc. et les empêchent de s'exprimer sur d'autres sujets ne peuvent jamais être performantes au niveau de l'intelligence du cœur. [...] Il faut utiliser l'intelligence collective : on a une fiche de poste, mais on peut apporter d'autres choses argumente Mira Draganova.

**Cela peut permettre également d'améliorer la formulation des orientations stratégiques et notamment l'efficacité de l'allocation des ressources :** « Tant qu'il n'y a pas d'exemplarité ni d'intelligence collective dans la gouvernance, on ne peut pas avoir d'arbitrage budgétaire objectif, chacun défend son territoire. Et parfois, on alloue des budgets à des directions alors qu'elles n'ont pas les moyens humains de le dépenser, ce qui est contre-productif », poursuit Jérôme Decroix.

De même, **la CNV, la culture du feedback et de la confiance, la symétrie des attentions** sont des pratiques qui sont ressorties des témoignages des entretiens comme renforçant le cœur collectif<sup>24</sup>, que ce soit à travers l'expérience vécue et valorisée positivement par Anne Charpy ou dans le manque ressenti par Jérôme Decroix :

*Chez Voisin Malin, on a travaillé sur la boussole de la confiance et les rituels pour l'accompagner : principes libérateurs, accepter de ne pas tout comprendre, être là avec son intention, s'autoriser l'humour... [...] On se répartit les rôles : animateur, gardien du temps... et il est important que ces rôles soient joués par des personnes différentes à chaque réunion. À la fin on a toujours le « méta » qui nous explique ce qu'il a observé dans nos échanges au regard de nos principes*

<sup>23</sup> Trois chercheurs ont conçu le concept de « *dark factor* » (« facteur sombre ») à partir de l'hypothèse selon laquelle il existerait un facteur commun derrière l'ensemble des tendances égocentrées. Ils agrègent au sein du *dark factor* un ensemble de neuf « traits sombres » – égoïsme, narcissisme, sadisme, etc. –, neuf expressions spécifiques d'une tendance plus fondamentale à sacrifier les autres à son propre bénéfice. Pour en savoir plus : [www.darkfactor.org](http://www.darkfactor.org)

<sup>24</sup> On peut noter ici l'influence du parcours HLU dont plusieurs modules étaient consacrés à ces outils.

*et nos règles de fonctionnement. [...] En tant que leader, je donne la vision, même si ça a vocation à changer aujourd'hui pour aller plus vers un rôle d'animateur, de « gardien du temple ». Mais les rôles délégués tournent dans chacun des comités, de façon à ce que chacun s'implique de la même manière.*

*En tant que président on peut avoir une conviction, une intuition, une envie de prendre une décision et on a le pouvoir de la prendre seul. Mais il faut accepter de le faire en intelligence collective et de faire le bilan systématiquement. Certaines décisions organisationnelles en 2022 ont été prises à l'intuition, certainement pour de bonnes raisons, mais elles n'ont 1) pas été prises en intelligence collective et 2) il n'y a pas eu de regard rétrospectif sur ce qui a été fait. C'est problématique car on se doit d'être exemplaire, surtout à la tête de l'entreprise.*

**L'incarnation des valeurs du cœur, l'alignement et l'exemplarité des dirigeants ou de la « tête » de la gouvernance sont revenus plusieurs fois comme une condition nécessaire à l'expression de l'IDC** (notamment chez Naos, Roole, Voisin Malin et Bayard), comme en témoigne Mira Draganova :

*Chez nous, les valeurs ont été décrétées top-down par le fondateur. Elles sont supers et communes (courage, authenticité, parler vrai...). Mais comme cela n'a pas été intégré aux processus de recrutement, j'étais toujours en dissonance et critiquée. Quand les autres ne comprennent pas comment se matérialisent ces valeurs-là là, il peut y avoir un revers : pour l'authenticité, il faut vouloir aller au-delà de la pure forme. Il faut accepter les spécificités de chacun et trouver en tant qu'entreprise un moyen de définir ces valeurs en bottom-up, repérer les écarts, les rapprochements. On a un manque de courage dans l'entreprise, qui me choque d'autant plus qu'on l'affirme comme une de nos premières valeurs. Cela me dérange profondément.*

Ainsi, plus qu'une structuration formelle, **c'est surtout la mise en œuvre de pratiques renforçant le « cœur collectif » à tous les niveaux de l'entreprise, et particulièrement au sein des instances de gouvernance, qui crée un cadre d'expression propice à l'intelligence du cœur.**

# CONCLUSION & OUVERTURE

**En quoi le développement de l'intelligence du cœur des dirigeants permet-il de transformer la gouvernance des organisations ? Cette étude montre que l'IDC vient renforcer le leadership des dirigeants et leurs prédispositions, et légitimer leur passage à l'action.**

Le parcours pour dirigeants du « Cœur aux Actes » développé par HLU porte donc bien son nom. Il a permis aux dirigeants de repousser les frontières du pouvoir, en leur donnant la « **permission** » de s'exprimer sur les évolutions nécessaires de la gouvernance de leur organisation, **le courage et la puissance d'agir**. Et particulièrement pour ceux dont la position dans la « chaîne alimentaire » du leader n'offre pas, statutairement, une autorité supérieure.

Il est certain que **les dirigeants interrogés dans cette étude ne sont pas soumis au même jeu de contraintes**. Mais tous ont besoin de l'intelligence du cœur pour se transformer ; et par là même leur organisation. Notre étude montre que **le parcours leur a permis de travailler leur posture de leadership avec conscience et lucidité, et leur a surtout donné le courage** – et ce faisant le pouvoir – d'assumer leur personnalité, parfois leurs intuitions, au sein des instances de gouvernance ou des équipes alors même que la culture d'entreprise n'y est pas toujours favorable. Le parcours a donné à certains le courage de dépasser leur fonction et redéfinir leur périmètre de liberté ; à d'autres de se déposséder du pouvoir ou de laisser s'exprimer des points de vue divergents. Le développement de l'empathie et de l'écoute active les a rendus plus à même de rentrer en résonance avec les différentes parties prenantes, d'**adapter leur stratégie pour convaincre** et faire évoluer la gouvernance, pas à pas. Pour ceux qui s'inscrivent dans un cadre de gouvernance « classique » et vertical, **la pratique de l'intelligence du cœur joue un rôle libérateur, en ce qu'elle permet l'affranchissement d'un cadre parfois enfermant, de se créer un espace de liberté dans lequel s'accommoder des contraintes**.

En définitive, **l'impulsion transformatrice est d'abord individuelle et intérieure** : elle part de la capacité réflexive du dirigeant, dont la portée dépend ensuite de facteurs culturels mais aussi structurels. **L'intelligence du cœur permet, la structure protège**. En dehors des gouvernances verticales servant exclusivement les intérêts des actionnaires, cette étude montre qu'il n'y a pas un modèle unique de gouvernance animée par le cœur, même s'il est certain qu'il existe **des cadres facilitateurs et protecteurs**. Il est possible de souligner la nécessité de **partager le pouvoir** (qui peut se matérialiser de différentes façon), de respecter certains **principes du steward ownership** ou encore de **soutenir la diversité** dans les instances de gouvernance.

Néanmoins, **la dimension juridique et règlementaire de la gouvernance n'est rien sans sa partie culturelle et humaine** : la mise en place d'un « cœur collectif » à toutes les échelles semble déterminant pour garantir l'expression durable de l'intelligence du cœur des dirigeants. Et le parcours HLU y contribue assurément.

Cette étude exploratoire ouvre des pistes de recherche qu'il serait intéressant de poursuivre, d'autant plus que l'étude de la gouvernance au prisme de l'intelligence du cœur est un champ totalement inexploré.

D'une part, il serait intéressant de **réaliser une mesure d'impact par cohorte**, afin de suivre les évolutions des dirigeants et de leur organisation sur un plus long terme. L'idéal serait de déployer un dispositif permettant d'inclure la récolte de données ex-ante, afin d'avoir une **comparabilité** pour mesurer plus précisément les impacts du parcours. Une telle approche serait d'autant plus appropriée que les changements de gouvernance se produisent en général sur le temps long.

D'autre part, il aurait été intéressant de **réaliser des études de cas plus approfondies en rentrant davantage au « cœur » de la gouvernance des entreprises afin d'approfondir les variables permettant l'expression de l'IDC**. Cela impliquerait par exemple des entretiens avec les membres des instances de gouvernance des organisations participantes, voire, si possible, des observations de la façon dont ils interagissent et prennent des décisions stratégiques, leurs biais cognitifs et leurs traits de personnalité. Cet accès direct au terrain est une condition pour pouvoir effectuer une véritable recherche sur les conditions d'expression ou de matérialisation de l'intelligence du cœur au sein de la gouvernance.

Enfin, il serait utile de **creuser la façon dont l'IDC facilite la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux au sein de la stratégie d'entreprise. Les participants établissent intuitivement un lien entre intelligence du cœur, bien-être des personnes et des écosystèmes. Il serait intéressant d'explorer la manière dont ce lien se traduit à l'échelle de l'organisation, et s'il aboutit à une prise en compte plus approfondie des enjeux sociaux et environnementaux**. Cela impliquerait d'étudier la façon dont les acteurs de la gouvernance appréhendent les questions sociales et environnementales : risques majeurs globaux et business (de court/moyen terme), surcoûts potentiels et/ou comme une façon de construire un business model réellement contributif et durable...

# ANNEXES

## 1 BIBLIOGRAPHIE

Chassagnon, V. (2018)

*Pouvoir et entreprise : une analyse méthodologique et conceptuelle*

Revue de philosophie économique, 19, pp-3-23.

Dartiguepeyrou, C. (2021)

*Le leadership du cœur. Une approche par les valeurs, papier de recherche, Heart Leadership University*

Disponible en ligne sur

<https://www.heartleadershipuniversity.org/ressources/le-leadership-par-le-coeur-carine-dartiguepeyrou>

Diller, S.J., Czibor, A., Szabó, Z.P. et al. (2021)

*The positive connection between dark triad traits and leadership levels in self- and other-ratings.*

Leadersh Educ Personal Interdiscip J 3, 117-131

<https://doi.org/10.1365/s42681-021-00025-6>

Gomez, P. (2018)

*La gouvernance d'entreprise*

Presses Universitaires de France - Paris

Lukes, S. (2005) [1974]

*Power: A Radical View. Seconde édition.*

New York : Palgrave Macmillan, cité par Chassagnon, V. (2018), p.6

Moshagen, M., Hilbig, B. E., & Zettler, I. (2018)

*The dark core of personality*

Psychological Review, 125(5), 656-688

<https://doi.org/10.1037/rev0000111>

Spears, L. (1996)

*Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership*

Leadership & Organization Development Journal, Vol. 17, n°7, 33-35

[https://doi.org/10.1057/9780230299184\\_2](https://doi.org/10.1057/9780230299184_2)

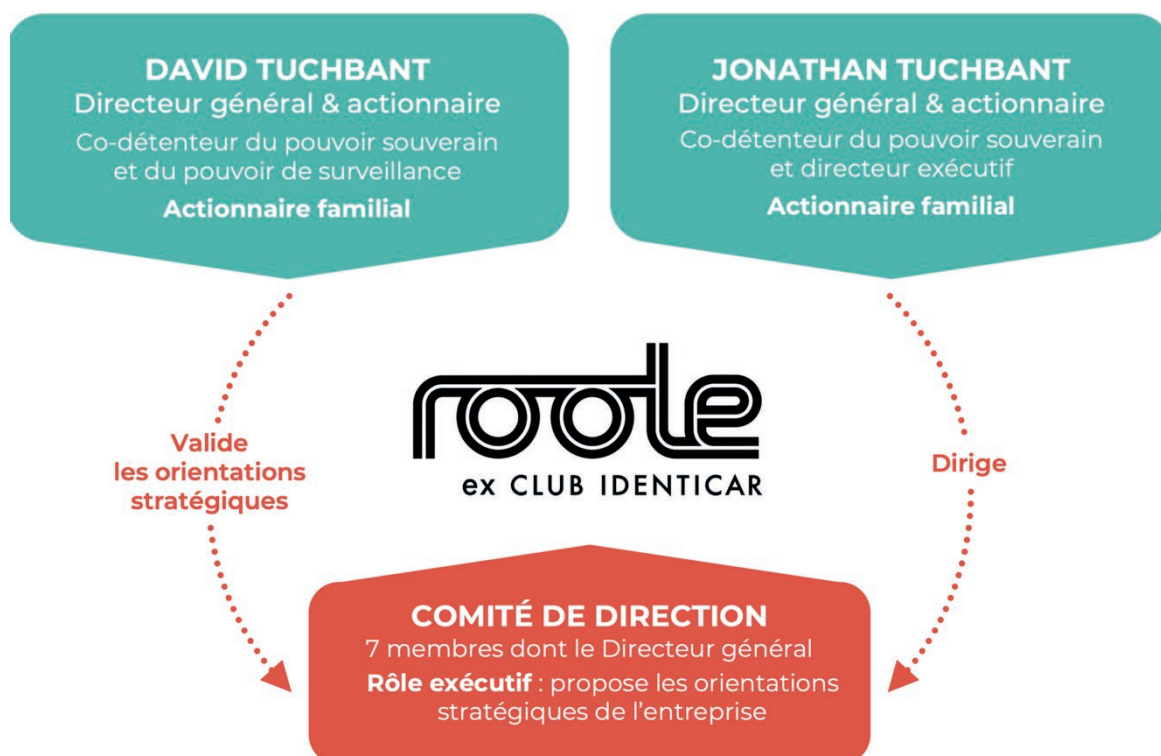


## 2 PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DE L'ÉCHANTILLON

### GRUPE DES DIRIGEANTS-SALARIÉS OU MANDATAIRES SOCIAUX (PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE)

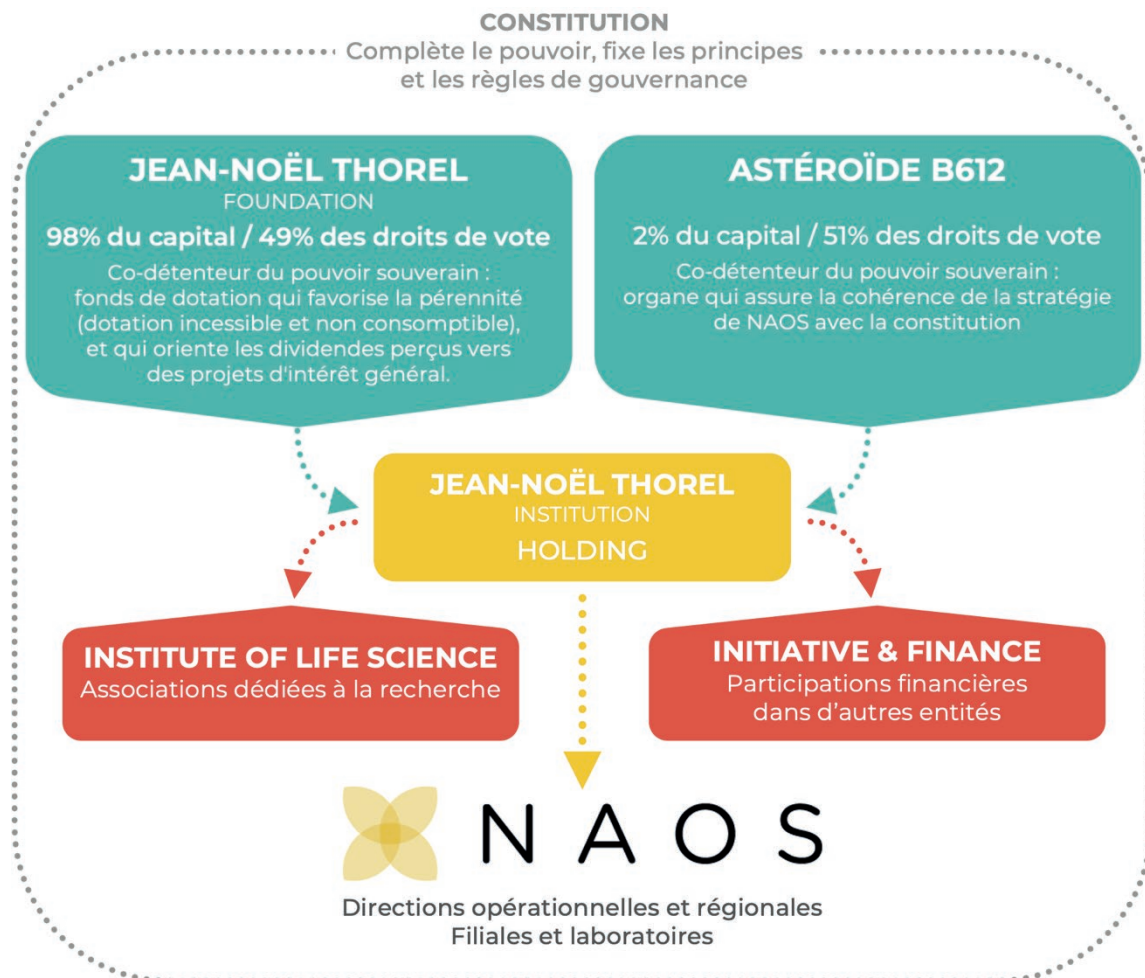
#### Jérôme Decroix, ROOLE

Jérôme Decroix occupe le poste de directeur administratif et financier de Roole (ex-Club Identicar) depuis janvier 2021, après avoir rejoint l'entreprise deux ans plus tôt en tant que responsable des projets finance. Auparavant il a travaillé 10 ans au sein du Groupe Renault, notamment dans le département stratégique. Roole propose divers services aux automobilistes parmi lesquels une complémentaire d'assurance et un club d'entraide. L'entreprise compte aujourd'hui 270 salariés pour 94 M€ de chiffre d'affaires. Roole est une entreprise à l'actionnariat majoritairement familial, avec une faible part d'actionnariat salarié. Sa gouvernance est peu structurée, en train d'évoluer d'un fonctionnement de PME familiale à celui d'une ETI qui continue à grandir. Ils s'appuient sur un comité de direction, qui a été temporairement supprimé puis remis en place récemment. À noter que l'un des participants au programme, Frédéric Jaubert, a quitté ses fonctions de directeur général pendant le parcours du Cœur aux Actes.



## Mira Draganova, NAOS

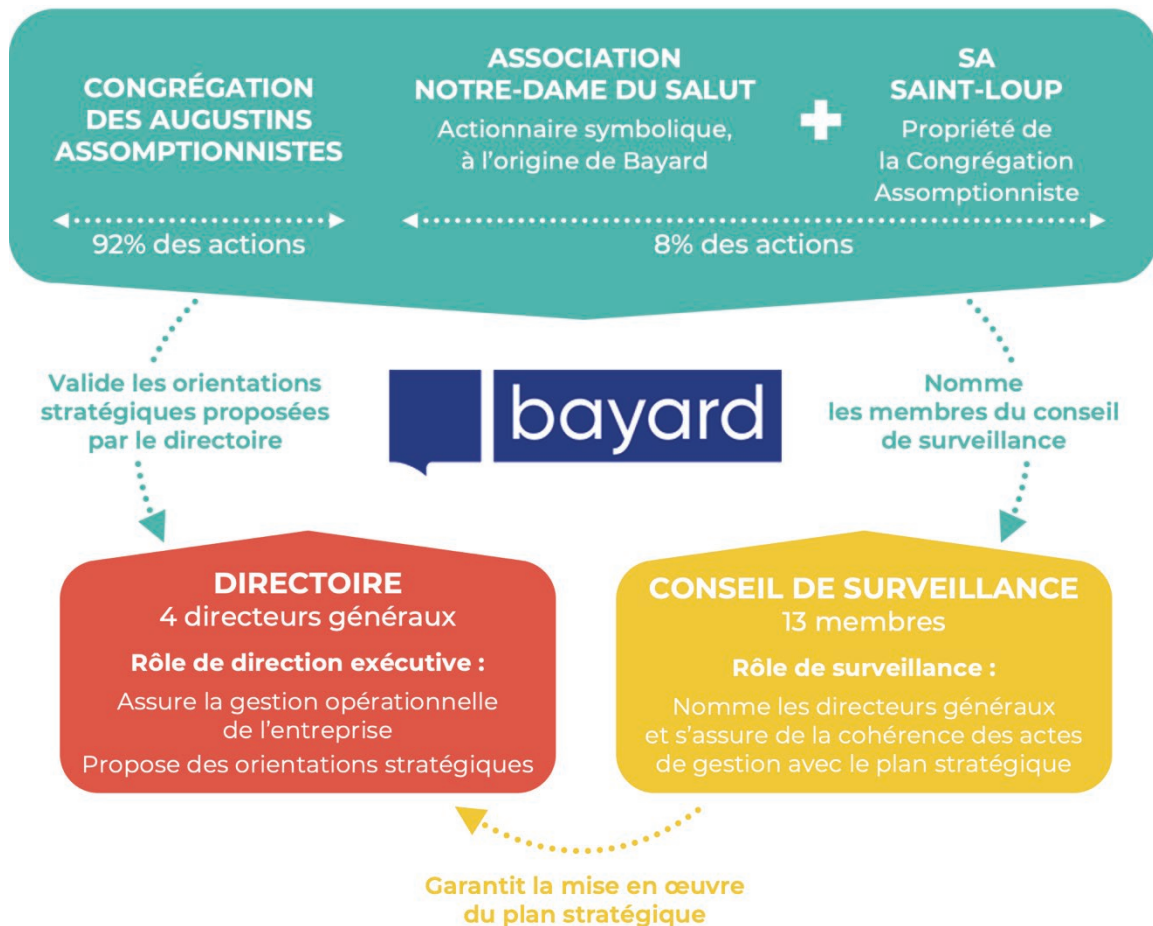
Mira Draganova dirige la Région Central and Eastern Europe de Naos, une entreprise de cosmétiques (marques Bioderma, Institut Esthederm, État pur) présent dans 130 pays, créé en 1977 par Jean-Noël Thorel. Elle a rejoint Naos en 2009, après huit ans passés chez L'Oréal, et occupe son poste actuel depuis plus d'un an. Le groupe présente une structure de gouvernance spécifique de type « fondation actionnaire », puisque le groupe est détenu par une holding (qui joue un rôle d'administrateur) dont le capital est détenu à 98% par le fonds de dotation Jean-Noël Thorel Foundation (qui est aussi à l'origine de la création de l'association HLU). Ce fonds assure une stabilité actionnariale et reçoit une partie des dividendes générés par les activités commerciales de l'entreprise, ressources qui sont ensuite allouées à des projets d'intérêt général. Ce fonds est un des éléments de la gouvernance. En effet, la Constitution, rédigée en 2011, représente une spécificité supplémentaire puisqu'elle fixe par écrit les règles et principes de fonctionnement de l'entreprise auxquels doivent se conformer tous les organes et les acteurs de la gouvernance. La société astéroïde B612, qui possède 2% de la holding et 51% des droits de vote, est notamment le garant de la bonne application de la Constitution.





## Florence Guémy, BAYARD

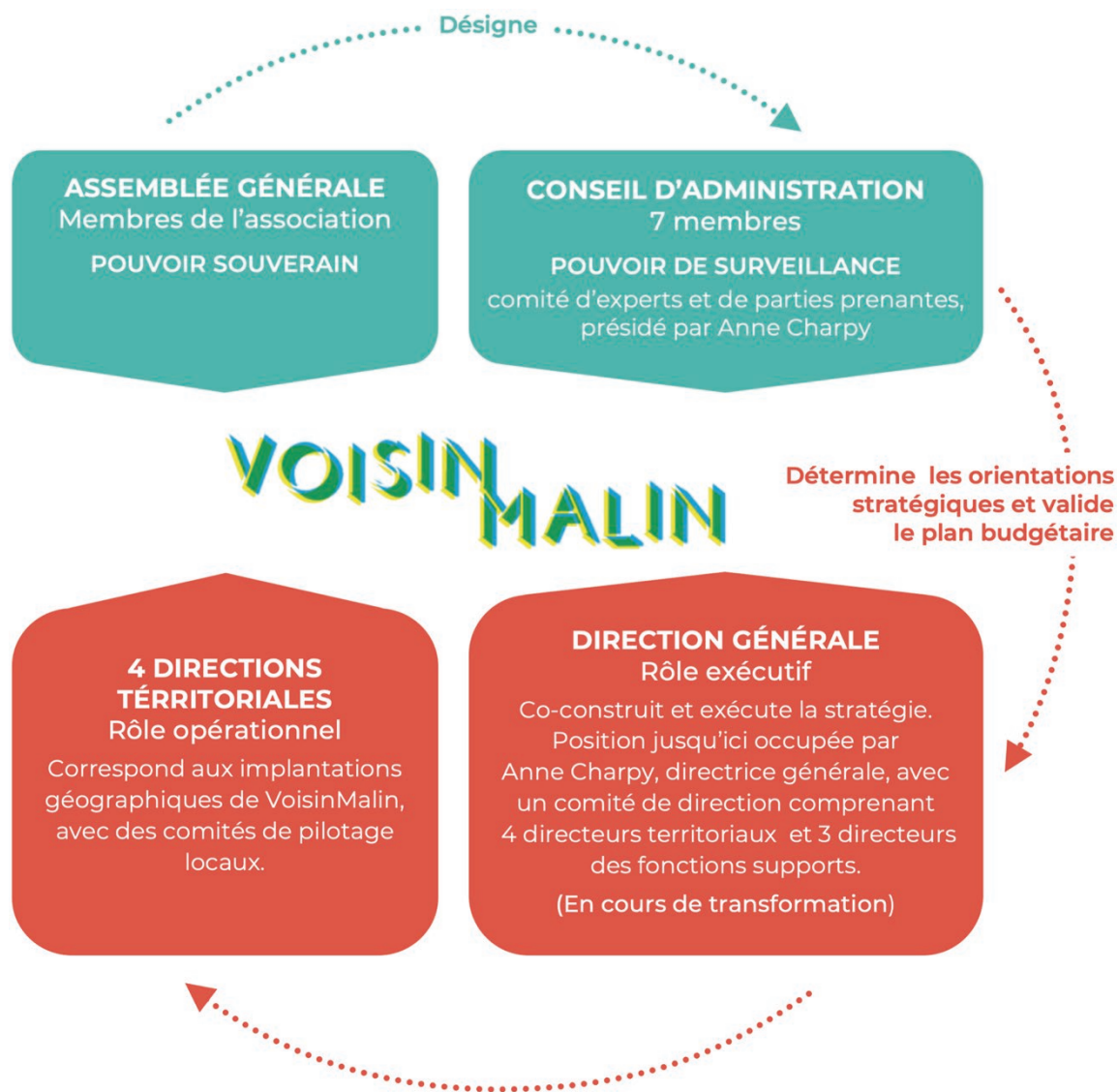
Florence Guémy est membre du directoire de Bayard, un des plus grands groupes de presse et d'édition français. Spécialisé dans les publications jeunesse, senior et religieuse, le groupe réalise 348 M€ de chiffre d'affaires (2021) et emploie plus de 1600 collaborateurs dans 10 pays. Bayard est **une société anonyme à directoire et conseil de surveillance** : la direction exécutive est confiée au directoire, organe collégial composé de quatre directeurs généraux, appuyés par deux directeurs généraux adjoints et une secrétaire générale. Le pouvoir de surveillance, repose entre les mains du conseil de surveillance composé de treize personnes. **Bayard dispose d'un actionnariat unique** : la société est possédée depuis sa création, en 1873, par une congrégation catholique, la Congrégation des Augustins de l'Assomption. Celle-ci assure à Bayard un actionnariat stable à but non lucratif : **aucun dividende n'a été versé depuis 1965**, et les profits générés sont intégralement réinvestis ce qui renforce la pérennité du groupe. Grâce à cet actionnariat, Bayard porte depuis son origine une vision de la presse tournée vers l'intérêt général, au service de l'éducation et de l'éveil des consciences.



## GRUPE DES DIRIGEANTS-ACTIONNAIRES OU FONDATEURS (PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE)

### Anne Charpy, VOISIN MALIN

Anne Charpy a fondé en 2010 l'association Voisin Malin, qu'elle préside et dirige jusqu'ici. L'association construit des réseaux de quartier organisés autour de « voisins malins », habitants du quartier et salariés de l'association, chargés de réaliser des missions de porte-à-porte pour écouter, informer, sensibiliser ou mobiliser les habitants, en partenariat avec des acteurs locaux. L'association, dotée d'un budget annuel de 2,5M€ (2022), emploie aujourd'hui 180 personnes réparties entre l'Île-de-France, le Nord, la banlieue lyonnaise et Marseille. Comme toute association, Voisin Malin dispose d'une assemblée générale, d'un conseil d'administration (composé d'administrateurs externes) et a mis en place par ailleurs un comité de direction.



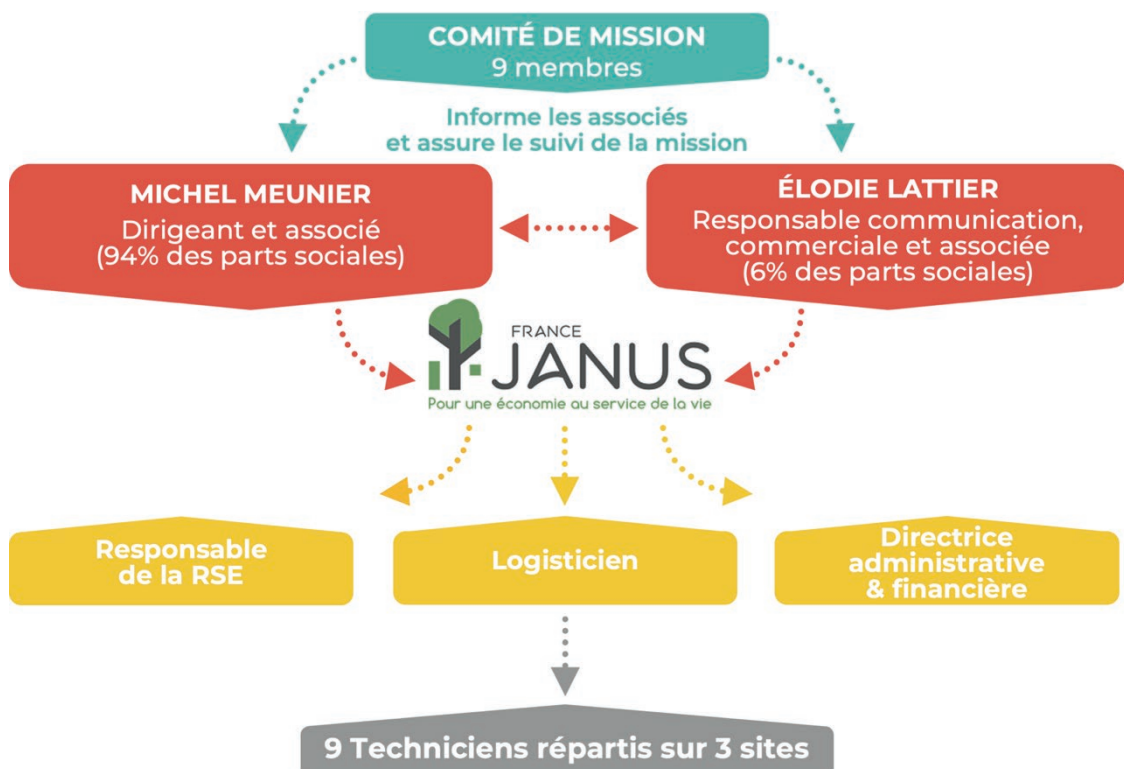
## Odile Ehrbar, ADAXO

**Odile Ehrbar a fondé l'entreprise Adaxo en 2004 à Strasbourg.** L'entreprise développe et commercialise notamment le Vapodil, un système de nettoyage à base de vapeur sèche à travers un réseau de vente directe tant sur le marché des particuliers que sur celui des professionnels, et gère une plateforme de vente d'écoproduits en ligne. L'entreprise emploie directement cinq salariés, et fédère un réseau d'environ soixante-dix commerciaux indépendants. **Odile Ehrbar est l'actionnaire unique de l'entreprise, et est dans une phase de cession/transmission de l'entreprise, dans le cadre de la croissance de l'activité.**



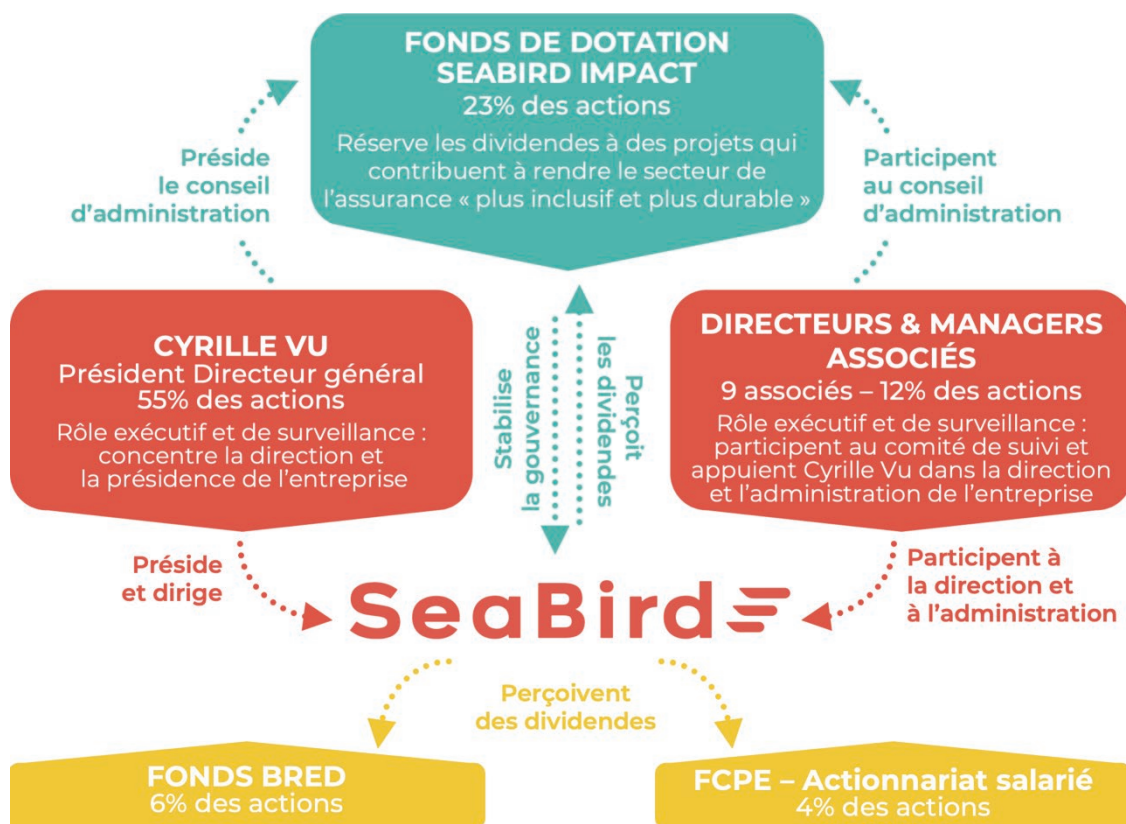
## Michel Meunier, JANUS

**Michel Meunier a repris l'entreprise Janus, une entreprise de menuiserie, vitrerie et serrurerie en 2013.** L'entreprise est répartie sur 3 sites, entre les Hauts-de-France et l'Île-de-France, et réalise un chiffre d'affaires de 1,2 M€ avec une quinzaine de collaborateurs. **Parmi les premières sociétés à mission en France,** Janus s'est donné pour mission de « protéger et préserver le capital humain, foncier, naturel (dont la biodiversité) », de devenir « un acteur engagé qui contribue à l'atteinte des objectifs de neutralité carbone par l'entretien et la rénovation du patrimoine immobilier privé ou public » et d'agir « au quotidien pour améliorer durablement le bien-être des occupants et [concourir] ainsi à la résilience sociale et environnementale des territoires avec un visage humain, proche et responsable ». **L'entreprise se tourne progressivement vers un modèle serviciel,** favorisant l'autonomisation de ses clients – à travers des modules de formation accessibles gratuitement en ligne – et la circularité des produits. Elle abandonne notamment la construction neuve pour se tourner progressivement vers la rénovation et la revalorisation de bâtiments existants. Janus mesure également l'empreinte environnementale des produits qu'elle utilise et vend, afin de sensibiliser ses clients à l'impact de leurs achats. **La gouvernance de Janus est typique d'une petite entreprise encore jeune :** deux associés, Michel Meunier et Élodie Lattier, se partagent les fonctions de direction et d'administration de la société. Cependant, en tant qu'actionnaire majoritaire de l'entreprise (94% des parts sociales), Michel Meunier concentre de fait les pouvoirs. **Les associés souhaitent intégrer le comité de mission, composé de différentes parties prenantes aux processus de prise de décision stratégique.**



## Cyrille Vu, SEABIRD

**Cyrille Vu est président directeur-général (PDG) de SeaBird**, une entreprise de conseil spécialisée dans le secteur de l'assurance créée en 2005, qui réunit 210 salariés pour un chiffre d'affaires de 30 M€. Il a rejoint l'entreprise en 2010 en tant que directeur général avant d'en devenir le PDG en 2014. L'entreprise a évolué très rapidement sous l'impulsion de Cyrille Vu avec une croissance annuelle de 20% entre 2014 et 2019 qui s'est accompagnée d'un changement actionnarial avec le retrait progressif du fondateur et du fonds d'investissement BRED. En s'appuyant sur sa position majoritaire dans l'actionnariat, Cyrille Vu a engagé dès 2019 une réflexion sur la gouvernance de SeaBird, et plus particulièrement sur la répartition de la valeur au sein de l'entreprise. Cette réflexion s'est traduite par la création du fonds de dotation SeaBird Impact en 2019, aujourd'hui actionnaire de l'entreprise à hauteur de 23%, qui reverse les dividendes perçus à des causes qui contribuent à rendre le secteur de l'assurance plus soutenable. L'année suivante SeaBird a mis en place un Fonds Commun de Placement en Entreprise (FCPE) à travers lequel 2/3 des salariés détiennent désormais collectivement 4% du capital de l'entreprise. L'entreprise s'est également dotée d'une raison d'être (non statutaire) et envisage l'adoption de la qualité de société à mission. Malgré ces évolutions Cyrille Vu concentre de fait les pouvoirs exécutifs et de surveillance de la société, même s'il s'est assuré l'appui de huit directeurs associés qui partagent avec lui la gestion exécutive de l'entreprise et détiennent 12% du capital



### 3 TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES

ORGANISATION & DIRIGEANT	POSITION	STATUT	GOUVERNANCE	CHIFFRES CLEFS	SECTEUR
BAYARD Florence Guémy	Directrice générale	Société Anonyme	Directoire et conseil de surveillance Future société à mission (en cours)	Date de création : 1873 1640 collaborateurs 345 M€ de CA (2021)	Médias
NAOS Mira Draganova	Directrice de la région Central Eastern Europe	SAS	Fondation actionnaire (98% des actions) CA + COMEX Raison d'être non statutaire	Date de création : 1977 3026 collaborateurs 630 M€ de CA (2021)	Soin / beauté
ROOLE Frédéric Jaubert Servane Petit Jérôme Decroix	Ex-Directeur général Directrice des ressources humaines Directeur administratif et financier	Société de courtage en assurance	Future société à mission (en cours) Comité de direction	Date de création : 1982 270 collaborateurs 94 M€ de CA (2021)	Mobilité / assurance
SEABIRD Cyrille Vu	Président directeur général et actionnaire majoritaire (55%)	SAS	Fondation actionnaire (23% des actions) FCPE (16% des actions) Future entreprise à mission (en cours) Comité de direction exécutif	Date de création : 2005 210 collaborateurs 30 M€ de CA (2021)	Conseil / assurance / finance
VOISIN MALIN Anne Charpy	Présidente du conseil d'administration, Directrice et fondatrice	Association loi 1901	Assemblée générale Conseil d'administration Comité de direction	Date de création : 2010 180 collaborateurs 2,5 M€ de budget (2022)	Social
JANUS Michel Meunier	Directeur général Associé majoritaire (94%)	SARL	Société à mission Comité de mission (9 membres)	Date de création : 2013 14 collaborateurs 1,2 M€ de CA (2020)	Bâtiment/ aménagement
ADAXO Odile Ehrbar	Directrice et fondatrice Actionnaire unique	SAS	Pas d'instance de gouvernance formelle	Date de création : 2004 5 salariés 1 M€ de CA (2019)	Matériel d'entretien

## 4 DÉTAIL MÉTHODOLOGIQUE

Notre première étape a été la constitution d'un cadre théorique, à partir d'un état de la littérature académique et non-académique, que nous avons principalement réalisé entre septembre et décembre 2021 et affiné tout au long du programme. Nous avons également réalisé une cartographie de modèles « alternatifs » de gouvernance qui se sont développés au sein des organisations ces dernières années.

La deuxième étape-clé de cette recherche, une phase d'observation participante, s'est déroulée du 27 au 28 janvier 2022 lors du module sur la gouvernance du parcours « Du Cœur Aux Actes », dans lequel Geneviève Ferone Creuzet (associée de chez Prophil) intervenait par ailleurs. Nous avons pu créer une relation de confiance avec les dirigeants et constater leur niveau de compréhension du sujet, leurs problématiques et réflexions en matière de gouvernance. Nous leur avons également présenté en détail les objectifs du programme de recherche et la méthodologie.

La troisième étape consistait à distribuer des questionnaires aux collaborateurs proches des dirigeants et/ou membres de la gouvernance afin de recueillir le point de vue de personnes extérieures pour mesurer la différence entre le discours et la perception des dirigeants, et la réalité de la gouvernance et de leurs actes dans leur organisation. L'objectif initial était d'administrer un questionnaire en début/milieu de parcours et un questionnaire à la fin afin de pouvoir mesurer la progression et l'impact du parcours. Pour différentes raisons, nous n'avons pas pu obtenir toutes les données espérées et avons décidé d'adapter la méthodologie.

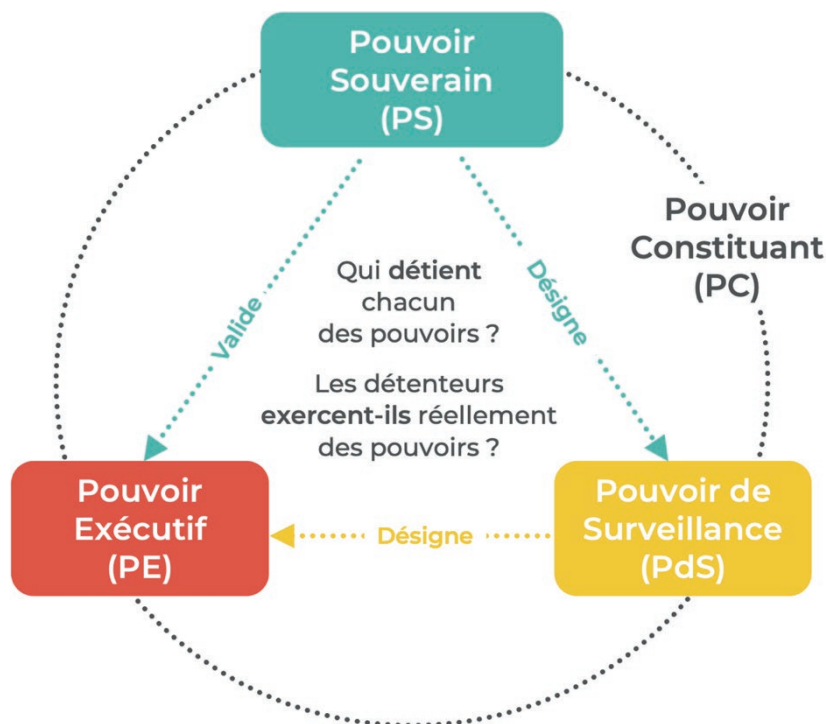
Dès lors, nous avons décidé d'organiser des focus-groupes avec les dirigeants du parcours en décembre 2022, afin de recueillir des données en complément des entretiens réalisés par Stéphane La Branche dans le cadre du programme de recherche « L'intelligence du cœur en action : freins et leviers » en début, milieu et fin de parcours. L'objectif était d'apprécier l'évolution de leurs représentations en matière de gouvernance, leur passage à l'acte, et d'identifier les freins et leviers, sur le plan personnel et organisationnel, pour mettre en place des transformations dans leur entreprise.

Enfin, l'analyse de l'échantillon des organisations et dirigeants participants, et de l'ensemble des données obtenues (entretiens, observations, questionnaires) nous a permis de rédiger ce rapport final et de proposer plusieurs hypothèses et recommandations.

## 5 LES QUATRE POUVOIRS DE LA GOUVERNANCE

Pierre-Yves Gomez (2018) propose une typologie des modèles de gouvernance en décomposant les responsabilités en quatre pouvoirs. Le pouvoir souverain – souvent incarné par les actionnaires ou les membres réunis en assemblée générale – fonde les autres pouvoirs et en assure la continuité. Il peut notamment voter les comptes annuels et nommer les détenteurs du pouvoir de surveillance (administrateurs). Ce dernier a pour fonction d'administrer l'organisation, ce qui englobe la responsabilité de désigner ses dirigeants (détenteurs du pouvoir exécutif) et de sélectionner les orientations stratégiques parmi celles qu'ils proposeront. Enfin, le pouvoir constituant fixe les règles dans lesquelles pourra s'exercer la gouvernance, raison pour laquelle il est principalement dévolu à l'État.

Partant de cette distinction, Pierre-Yves Gomez souligne que l'on peut analyser toute gouvernance organisationnelle comme la manière singulière qu'aura l'organisation d'allouer chacun de ces pouvoirs et de les exercer. Une entreprise familiale concentrera souvent l'ensemble des pouvoirs entre les mains de son fondateur tandis que dans une société anonyme (SA) cotée, les actionnaires détenteurs du pouvoir souverain confieront le pouvoir de surveillance à un conseil d'administration (ou conseil de surveillance dans un système dualiste) qui désignera lui-même un directeur général (ou directoire dans un système dualiste).





## À PROPOS



Fondée par 15 dirigeants d'entreprise, Heart Leadership University est une association d'intérêt général à visée éducative et scientifique.

Notre mission : révolutionner l'éducation des dirigeants d'entreprise, renouveler les imaginaires du leadership et faire émerger un mouvement de leaders qui dirigent, innovent et décident avec le cœur (intuition, courage, empathie) pour préserver notre humanité et surmonter les défis du 21<sup>e</sup> siècle (usages abusifs des systèmes d'intelligence artificielle, effondrements écologiques, explosion des inégalités).

Nos activités : un parcours de transformation pour dirigeants d'entreprise, des espaces d'information et de débats et des activités de recherche.

Orienté par son conseil scientifique, HLU mène des travaux de recherche indépendants et interdisciplinaires dans un domaine singulier : celui des relations (des humains entre eux, avec les autres êtres vivants, avec les machines). Largement inexploré, ce champ est pourtant fondamental tant les relations sont au cœur de ce qui fait de nous des êtres humains. Nos programmes actuels se concentrent sur le dirigeant et l'exercice du leadership. Comment, en tant qu'être humain sensible, le dirigeant entre-t-il en relation avec son milieu de vie, son terrain d'exercice ? Peut-il transformer concrètement son entreprise en prenant des décisions stratégiques animées par le cœur ? Quels sont les imaginaires du leadership d'hier, d'aujourd'hui et quels leaders voulons-nous pour le XXI<sup>e</sup> siècle ? Quelles sont les conséquences du déploiement des systèmes d'intelligence artificielle sur la qualité des relations humaines, sur la capacité des dirigeants à décider en toute liberté ? Autant de questions que nos travaux visent à documenter, diffuser et mettre en débat.

Pour en savoir plus, consultez [notre site internet](#).

## NOTRE PARTENAIRE



Prophil est une entreprise à mission, de conseil et de recherche dédiée à la contribution des entreprises au bien commun. Elle s'est donnée pour mission d'ouvrir la voie pour accélérer la contribution des entreprises au bien commun et accompagne des entrepreneurs engagés dans la mise en œuvre de stratégies alternatives.

Grâce à ses activités de recherche, Prophil a notamment contribué à faire émerger en France les modèles de Fondation actionnaire et d'Entreprise à mission, et a appliqué le prisme de la post-croissance aux entreprises.

Découvrez les études et guides pratiques d'approfondissement sur [le site de Prophil](#).

**Prophil** Entreprendre  
pour le bien commun



Direction de publication : Heart Leadership University

Auteur : Clara Houzelot, Responsable du pôle recherche de Prophil

Avec la contribution de : Timothé Miot et Geneviève Ferone Creuzet

Mise en page et conception graphique : Oriane Mazeaud

Date de publication : mai 2023

Impression : Stipa – Montreuil

Papier : Nautilus SuperWhite blanc Recycled

L'imprimerie Stipa est certifiée norme ISO 14001





Retrouvez-nous  
sur les réseaux sociaux



[heartleadershipuniversity.org](http://heartleadershipuniversity.org)