

Repenser la gouvernance d'entreprise au prisme de l'intelligence du cœur

Par Geneviève Ferone Creuzet et Clara Houzelot – Juin 2022

Comment l'intelligence du cœur peut-elle transformer les pratiques de gouvernance des organisations ? Comment le cadre de gouvernance peut-il favoriser l'expression de l'intelligence du cœur au sein d'une organisation ? Voici deux problématiques clés au cœur du programme de recherche « Le pouvoir du cœur » que le cabinet Prophil développe avec Heart Leadership University.

Contexte - Deux programmes de recherche-action sur l'intelligence du cœur

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. Dans ce cadre, un parcours de formation de 18 mois à destination des dirigeants a été conçu afin de leur permettre d'identifier et de développer leurs capacités d'empathie, leur intuition et leur courage et d'appliquer l'intelligence du cœur dans leurs pratiques en entreprise.

La première édition du parcours de formation « Du cœur aux actes » qui s'est déroulée de septembre 2021 à Décembre 2022 est également le « terrain » d'étude de deux programmes de recherche-action complémentaires :

Le programme « L'intelligence du cœur en action : freins et leviers », mené par des chercheurs psychologues et sociologues du GIECO, a pour objectif d'étudier l'intelligence du cœur en pratique chez les dirigeants participants au parcours de formation.

Le programme « le pouvoir du cœur » confié au cabinet Prophil, s'intéresse au développement de l'intelligence du cœur dans les pratiques de gouvernance. L'objet de la recherche est notamment de voir comment le parcours de formation permet de faire évoluer les pratiques de gouvernance dans les entreprises participantes ainsi que d'améliorer le parcours lui-même sur cette thématique.

Le présent article constitue un premier résultat intermédiaire de cette recherche.

En savoir plus sur les programmes de recherche de HLU

<https://bit.ly/3xRQ2YL>



Gouvernance et intelligence du cœur

Point de vue – par Geneviève Féron-Creuzet

Co fondatrice et associée de Prophil

Les entrepreneurs ont-ils du cœur ? Évidemment. « A cœur vaillant, rien d'impossible ». Telle était la devise de Jacques Cœur, - (cela ne s'invente pas), - grand argentier du roi Charles VII. Fils de modestes marchands, il devint l'un des hommes les plus riches du royaume grâce à ses banques et à ses mines qui prospérèrent avec la bénédiction du souverain. Nous ne savons pas si l'intelligence du cœur a joué un rôle particulier dans sa réussite mais l'histoire ne s'est pas très bien terminée pour lui. En butte à la jalousie des courtisans du roi, ce génie des finances fut arrêté et ses biens lui furent confisqués. Est-ce en raison d'une mauvaise gouvernance de ses affaires ? Peut-être a-t-il failli, ne sachant pas écouter, s'entourer, promouvoir, choisir et partager ? Quoiqu'il en soit, il aurait pu aussi s'inspirer de modèles vertueux. Au Moyen Age, il existait des lieux où s'expérimentait des formes de gouvernance novatrice, fondée sur le partage des pouvoirs, la subsidiarité des prises de décision, l'autonomie des travailleurs, loin des représentations stéréotypées, fondée sur la verticalité et l'accaparement. En particulier, la gouvernance des monastères obéissait à des règles que les entreprises « libérées » rêveraient aujourd'hui d'appliquer : élection de l'abbé parmi l'ensemble des moines, chapitre régulier donnant également la parole à chacun d'eux, forte autonomie de chaque monastère à l'égard de l'ordre. D'une certaine façon, ces structures, complexes dans leur fonctionnement, ont su inventer des relations permettant de concilier une double mission spirituelle et économique, dans une démarche réellement altruiste. Il était certainement plus question *d'amor dei* (l'amour de Dieu) que *d'amor sui* (l'amour de soi).

Sans se lancer dans l'exégèse des modèles à travers les âges, nous pourrions considérer qu'à partir de l'avènement de la liberté d'entreprise, au milieu du XIXème siècle, la question de la gouvernance prend un tour nouveau. Un cadre d'exécution se normalise, régissant l'équilibre entre les trois pouvoirs, souverain, exécutif et de surveillance, dans une recherche de productivité, d'efficacité et de performance financière. C'est le triomphe de l'égoïsme froid et rationnel, matrice du capitalisme dans laquelle nous sommes toujours « scotchés ». Pourtant cette fable de la gouvernance, assimilée à une mécanique décisionnelle analytique parfaitement huilée, incarnée par des personnes dument qualifiées, au service du collectif, est totalement battue en brèche. Rien de plus éloignée que cette vision lénifiante pour quiconque a participé à l'un de ces trois pouvoirs. Notre propre vécu dans ces structures, les témoignages de nos connaissances et de nos pairs, révèlent parfois une toute autre réalité : conflictualité, absurdité, paresse, trahison, désalignement, dévitalisation...



La gouvernance est donc une dynamique, qui répond à une reconfiguration permanente des rapports de force et des intérêts en jeu. Il serait donc difficile de dresser la liste des meilleurs modèles tant le fameux facteur humain vient colorer la pratique et l'équilibre des pouvoirs, pour le meilleur ou pour le pire.

Il ne s'agit donc pas tant d'inventer de nouveaux organigrammes que de reconnaître la pluralité de nos émotions face à la complexité du réel, de répondre aux demandes pressantes d'autonomie, de respect, de sens et d'association aux prises de décision.

Derrière les questions d'organisation, c'est de nos vies et de notre rapport au monde dont il est question. En effet, pourquoi s'affliger autant de souffrances ou d'insatisfactions alors que précisément nos vies sont en jeu ? Il en découle une perte d'investissement, de créativité et surtout de goût pour bâtir et grandir ensemble. En d'autres termes, mettre des personnes au service d'un projet suppose d'être au service des personnes qui constituent le projet.

Le sens donné du travail est une excellente façon d'évaluer la vitalité d'une gouvernance. Mon emploi est-il un travail digne de ce nom ? La réponse est strictement personnelle, mais des études récentes post Covid, ont montré que cette vague de « grande démission » ne concerne pas ou peu, les pays comme l'Allemagne, l'Autriche et les pays scandinaves, où la gouvernance des entreprises obéit aux règles de la « codétermination », qui permettent aux salariés dans ces pays de participer aux choix stratégiques de production et de veiller à la non-dévalorisation de leur travail. Rien de tel dans les pays où la codétermination n'existe pas. Les pays de la grande démission, anglo-saxons ou latins, sont tous dans ce cas.

Pourtant les défis gigantesques de notre siècle, inédits, systémiques, appellent à une mobilisation urgente de toute nos énergies. Comment inventer de nouvelles façons d'être soi avec les autres ? Incapables de dépasser cet égoïsme rationnel qui nous aveugle, nous ne pouvons voir avec lucidité le monde qui vient et réévaluer nos modes de vie et de gouvernance.

Mais cette réévaluation passe d'abord par un questionnement de notre relation au pouvoir, à la propriété, à notre besoin de reconnaissance et de sécurité. Comment changer le monde si on ne se change pas soi-même ? Saint Augustin avait proposé une synthèse entre *l'amor sui* et *l'amor dei* : *l'amor socialis*, l'altruisme, soucieux des autres et du bien commun, celui qui nous relie aux autres et au vivant.

La première promotion de HLU, s'est confrontée à ces questions fondamentales. Ensemble, ces personnes venues d'horizons très différents, ont ouvert la voie et commencé à écrire le premier chapitre de cette aventure, faite d'introspection et de questionnement, sur la nature de l'intelligence du cœur. L'exploration ne fait que commencer et le chemin est ici plus important que les techniques qui pourront être acquises. L'ambition est énorme : comment révéler et se reconnecter à ces ressources et capacités insoupçonnées au plus profond de nous-mêmes ? Empathie, intuition, courage, comment s'autoriser à y puiser pour faire advenir un futur souhaitable au sein d'une entreprise contributive ?



L'encre n'est pas encore sèche et il sera donc difficile d'évaluer la nature et le degré de transformation des trajectoires et des décisions respectives. Le nombre de participants et la diversité des situations personnelle et professionnelle ne permet pas – encore – de tirer des enseignements majeurs. Quelques motifs apparaissent : les uns se sont engagés vers le modèle de la fondation actionnaire, d'autres ont acté un désalignement avec leur entreprise, tous ont revisité en profondeur leur rapport au pouvoir. L'image s'enrichira au fil des promotions qui se succéderont. Mais l'essentiel est déjà acquis : poser les problèmes différemment, s'écouter, ne pas imposer des visions et des solutions toute faites. Tous et toutes ont retrouvé la joie intense de se remettre à penser librement, d'exprimer leurs doutes, de libérer leurs intuitions et de verbaliser des émotions.

Tous et toutes ont tenu à distance leur désir de domination, *libido dominandi* et leur posture du sachant, *libido scienti*, si caractéristiques de la gouvernance classique de nos organisations, pour accueillir autre chose dans leur vie et leur expérience de dirigeant : l'intelligence du cœur.



Eclairage conceptuel sur gouvernance et intelligence du cœur

Par Clara Houzelot, Responsable du Pôle Recherche du cabinet Prophil

A ce jour, l'intelligence du cœur ne fait pas (encore) l'objet de travaux académiques et il est difficile d'en donner une définition consensuelle. Elle est tantôt reliée à l'intelligence émotionnelle ou intuitive, à l'intelligence sociale ou encore à la spiritualité à travers le symbolisme du cœur.

Les quelques personnes¹ qui évoquent l'intelligence du cœur semblent, cependant, converger sur plusieurs points : elle renverrait à un mode de connaissance et un rapport au monde intuitif, lié aux émotions, qui prend le contre-pied de la pensée analytique et rationnelle sans l'exclure pour autant.

« 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. » Jean-Noël Thorel, co-fondateur d'HLU

L'intelligence du cœur caractériserait la nature profonde de chaque être humain, se manifestant par un travail sur soi, sur l'ego et des aptitudes telles que l'empathie, le courage et l'intuition. Comment ces qualités peuvent-elles s'exprimer dans la gouvernance d'une organisation et la transformer ?

Notion pluridimensionnelle, la gouvernance peut se définir 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. » En d'autres termes, « prendre et contrôler les décisions qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable. » (Gomez, 2018 pp.12-13).

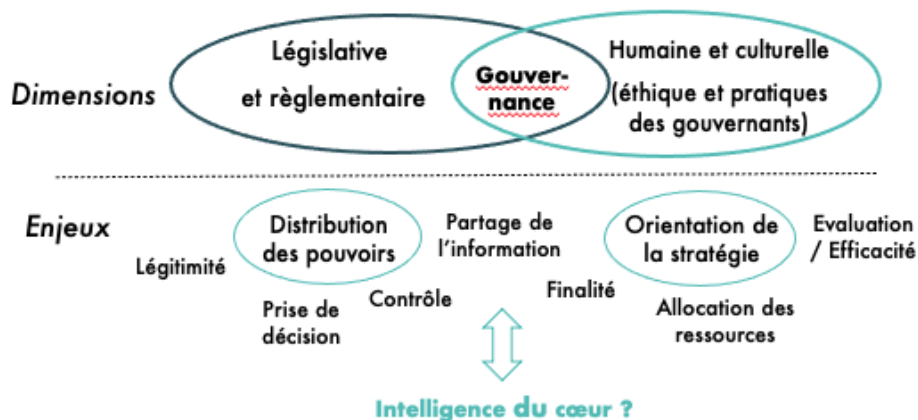
Ainsi, au-delà des dimensions institutionnelles ou formelles, la gouvernance des entreprises se caractérise avant tout par les pratiques et l'éthique des acteurs impliqués dans la direction (actionnaires, administrateurs, dirigeants exécutifs... en fonction de l'organisation), qui dépendent de leurs représentations, de leurs valeurs, de leurs vertus – ou de leurs défauts. L'éthique des dirigeants contribue à influencer et déterminer la culture organisationnelle mais également l'orientation stratégique de l'entreprise et sa finalité.

¹ Dans les entrées francophones, on recense, en plus de Jean-Noël Thorel, co-fondateur de Heart Leadership University, notamment la psychothérapeute spécialiste des émotions, de la parentalité et de la protection de l'enfance Isabelle Filliozat, le consultant et coach d'entreprise spécialisé dans l'intelligence du cœur Romain Lacoste.



Dans ce papier, nous proposons ainsi d'explorer les enjeux de gouvernance au prisme des trois aptitudes clés de l'intelligence du cœur reprises par HLU : l'empathie, le courage et l'intuition.

Nous verrons dans un premier temps que l'intelligence du cœur ne peut être dissociée d'une éthique altruiste (l'empathie, le courage et l'intuition pouvant être utilisées à des fins machiavéliques). En matière de gouvernance, elle appelle donc à orienter la stratégie de l'entreprise dans une perspective contributive, et à repenser les modalités de partage du pouvoir et de la valeur.





1. L'intelligence du cœur ou l'altruisme comme finalité éthique

Le travail sur soi comme condition préalable au développement de l'intelligence du cœur

D'après la psychothérapeute Isabelle Filliozat, l'intelligence du cœur est ce qui permet à l'être humain de gagner en maturité affective, c'est-à-dire de sortir d'un état égocentrique pour devenir capable d'altruisme.

Elle fixe une échelle d'évolution en 4 étapes :

- (1) **Égocentrisme** : à ce stade, l'individu se prend pour centre et n'arrive pas à se détacher de son point de vue. L'égocentrique est incapable d'empathie, il est prisonnier de ses peurs et de son insécurité, et utilise facilement des mécanismes de défense tels que la projection sur autrui de ses affects (je suis bon / c'est l'autre qui est mauvais).
- (2) **Égoïsme** : attitude qui permet de définir des limites entre soi-même et autrui. L'égoïste tente de prendre le pouvoir sur autrui pour arriver à ses fins. Il n'est pas tant intéressé par l'objectif (la conquête d'un marché, d'un pays...) que par le processus de prise de pouvoir.
- (3) **Égotisme** : étape de construction de son individualité afin de définir ses valeurs et la nature profonde de notre être. Au stade de l'égotisme, l'individu n'est plus intéressé par les jeux de pouvoir, il se referme sur son cocon individuel ou familial et se cherche à l'intérieur.
- (4) **Altruisme** : à ce stade, l'individu fait preuve d'un élargissement de la conscience de soi jusqu'à y intégrer autrui. « L'altruiste est capable d'empathie, de coopération et d'implication sociale. Il est responsable, c'est-à-dire qu'il a conscience des conséquences à court et à long terme de ses actes, vis-à-vis d'autrui et du futur. Il dirige sa vie avec éthique. L'altruiste s'aime et se respecte suffisamment pour ne jamais accomplir un acte qui n'aille pas dans le sens de son estime de lui-même. » (Filliozat, 1997, P.330-331).

Au niveau individuel, le travail sur soi, et plus spécifiquement sur « l'égo », semble donc être une condition préalable au développement de l'intelligence du cœur.

Couramment mobilisé en Occident dans les théories de développement personnel, le concept d'égo permet de faire une distinction entre le "Soi" et le "moi", c'est à dire la nature profonde d'un être humain et les expressions de ses constructions mentales.

Dans les spiritualités orientales, l'égo apparaît à la fois comme un obstacle et comme un instrument d'évolution : il conduit les individus à s'attacher au « moi », à prendre les choses personnellement, à n'envisager le point de vue ou l'intérêt des autres qu'à partir du sien, et à rechercher la satisfaction de leurs instincts et désirs "primitifs" (possession, pouvoir, reconnaissance sociale...).

Pour « évoluer » et atteindre un état durable de bonheur, les êtres humains doivent maîtriser les peurs du mental et se libérer de l'emprise de l'attachement à leur ego.



Qu'en est-il au niveau des organisations ?

La question du travail sur l'égo et la transformation altruiste des organisations a été abordée par quelques (rares) auteurs.

Pour Otto Scharmer², professeur d'innovation en matière de leadership au MIT, l'économie capitaliste se structure autour de l'égo : elle vise à satisfaire nos désirs immédiats en tant qu'individu. Face à l'ampleur des enjeux sociaux et environnementaux actuels, Scharmer affirme que la RSE – tout comme le développement durable – ne suffit pas pour agir sur la source du problème et appelle à un « changement de conscience plus profond ».

« Il ne sert pas à grand-chose, par exemple, de plaider en faveur de droits de propriété fondés sur les biens communs et de la propriété partagée si la conscience des gens reste bloquée au niveau de l'individualisme, de l'intérêt personnel et de l'égo. [...] Pour paraphraser Einstein, le problème du capitalisme actuel est que nous essayons de résoudre les problèmes avec la même conscience qui les a créés. »
(Scharmer, 2013)

Il appelle à passer d'un système basé sur la conscience de l'égo (« égossystème ») à une conscience élargie, soit une logique « d'écosystème ». Pour Scharmer, cela implique que les leaders développent trois qualités essentielles, à savoir la curiosité (ouverture d'esprit), l'empathie (ouverture du cœur), et le courage (ouverture de la volonté). D'après lui, le changement organisationnel découle de la transformation des leaders et de la façon dont ils se relient au système qu'ils souhaitent changer et voir advenir.

Frédéric Laloux, auteur du célèbre ouvrage *Reinventing Organizations*³ pense également que la maîtrise des peurs de l'égo est la condition pour libérer les organisations de leurs travers actuels et leur permettre d'évoluer vers ce qu'il appelle le stade « Opale », un idéal vers lequel les organisations devraient tendre. Ce dernier repose sur trois grands piliers : l'existence d'une raison d'être évolutive, la recherche de « plénitude » dans le travail et l'auto-gouvernance. Il s'agit notamment de tendre vers une gouvernance plus horizontale, c'est-à-dire une structure non pyramidale où le pouvoir est partagé entre des unités plus ou moins autonomes.

² Docteur en économie, Otto Scharmer est maître de conférences à la Sloan School of Management du MIT et cofondateur du Presencing Institute. Il préside le programme IDEAS du MIT pour l'innovation intersectorielle. Il est membre du Conseil consultatif de l'ONU pour l'Agenda 2030, du World Future Council et du Club de Rome.

³ Publié en 2014, ce livre a été considéré comme l'un des livres de management les plus influents de ces dernières années. Il a été vendu à un million d'exemplaires à travers le monde et traduit dans près de vingt langues.



La théorie de Frédéric Laloux rejoint certains principes de l' « entreprise libérée⁴ », théorisée par Isaac Getz⁵ : horizontalité, autonomisation, suppression des fonctions support, etc. Mais ces principes ne sont pas suffisants : ils doivent être complétés par un travail préalable sur les egos sans quoi ils risquent d'être dévoyés.

Ce risque est bien identifié par les dirigeants du parcours de formation pour dirigeants *Du cœur aux actes développé par HLU*⁶. Ceux-ci associent de manière spontanée une gouvernance animée par le cœur aux pratiques de l'entreprise libérée (horizontalisation, autonomisation...) tout en étant conscients des limites. Par exemple, une autonomie excessive peut générer de l'insécurité et de l'angoisse chez certains salariés. À partir d'un certain nombre de collaborateurs, ce type de management peut être difficile à mettre en œuvre, conduisant à une forme de « flou » sur les objectifs à suivre. Par ailleurs, le processus peut être perverti en donnant davantage de poids aux personnalités égotiques ou toxiques qui peuvent prendre le pouvoir sur d'autres membres du collectif (Brière, 2021). Autrement dit : les principes de gouvernance de l'entreprise Opale ou libérée peuvent en théorie être un cadre propice à l'expression de l'intelligence du cœur, à condition qu'un travail sur la maîtrise des egos soit engagé dans l'organisation au préalable.

⁴ Les entreprises dites « libérées » (parmi lesquelles FAVI ou Poult) sont des entreprises qui adoptent une nouvelle organisation du travail – associée à une nouvelle répartition du pouvoir – fondée sur des principes tels que la suppression du management intermédiaire (contremaîtres) et des fonctions support ou une plus grande autonomie laissée aux salariés dans la définition des objectifs et le choix des moyens pour les atteindre. L'expression a été popularisée par Isaac Getz (cf. infra) et Brian M. Carney dans leur livre de 2009 *Freedom, Inc.*

⁵ Docteur en psychologie et habilité à diriger des recherches en sciences de gestion, Isaac Getz est professeur à l'ESCP Paris depuis 1990. Il a théorisé trois concepts dans le domaine de l'entreprise et du management : le management des idées (2003), l'entreprise libérée (2009) et l'entreprise altruiste (2019).

⁶ Pour en savoir plus, voir le site de HLU <https://bit.ly/3xyFexc>



2. Empathie, courage et intuition : orienter la stratégie de l'entreprise contributive

L'empathie, l'intuition et le courage sont trois qualités interdépendantes.

Face au dépassement des limites planétaires⁷, à la dégradation des écosystèmes et aux inégalités sociales qui atteignent un niveau insoutenable, les dirigeants doivent résolument faire preuve d'empathie pour appréhender la complexité et l'urgence de ces problèmes. L'**empathie** est la « capacité de s'identifier à autrui, d'éprouver ce qu'il éprouve » ([CNRTL](#)). Elle peut être issue d'un processus rationnel ou intuitif, et c'est en cela qu'elle est souvent liée à l'intuition.

Empruntée au latin scolastique *intuitio* (vue, regard), lui-même dérivé du latin *intueri* (regarder attentivement ; avoir la pensée fixée sur), l'**intuition** peut être définie comme « l'action de deviner, pressentir, sentir, comprendre, connaître quelqu'un ou quelque chose d'emblée, sans parcourir les étapes de l'analyse, du raisonnement ou de la réflexion. » ([CNRTL](#)).

Ce concept est étudié depuis une cinquantaine d'année par la recherche scientifique, qui en distingue trois grands types (Pretz & al., 2014) :

- 1) les intuitions holistiques : jugements fondés sur un processus qualitatif non analytique, qui permettent de prendre des décisions à partir d'indices divers ;
- 2) les intuitions inférentielles : jugements fondés sur des inférences automatisées, des processus décisionnels qui étaient autrefois analytiques mais qui sont devenus intuitifs avec la pratique ;
- 3) les intuitions affectives : jugements fondés principalement sur des réactions émotionnelles.

L'intuition se différencie de l'instinct (lié par exemple aux fonctions biologiques de survie ou de reproduction) et de l'insight (idée de génie) en ce qu'elle est :

- guidée par l'expérience : se nourrit de la comparaison avec des situations déjà rencontrées auparavant ;
- holistique : associe une pluralité de facteurs divers ;
- affective : étroitement liée aux émotions ; signaux basés sur les sentiments ;
- spontanée : issue d'une pensée rapide, sans raisonnements complexes ; nous rendant prêts pour une action immédiate ;
- non-consciente : savoir sans savoir comment on le sait (Liebowitz & al., 2019).

⁷ Les limites planétaires sont un ensemble de 9 seuils environnementaux définis par le Stockholm Resilience Center (2009, 2015) : dérèglement climatique, la perte de biodiversité, l'utilisation d'eau douce, la perturbation des cycles biogéochimiques (phosphore et azote), l'ozone troposphérique, les écosystème, les pollutions par des substances nouvelles, l'acidification de l'océan, les changements d'usage des sols. Le dépassement de ces limites est susceptible de provoquer des changements drastiques des conditions de vie sur la planète. En 2022, 6 limites sur 9 ont été franchies.



De nos jours, le développement d'une culture de la rationalité et de la donnée semble laisser peu de place à l'expression des processus non rationnels dans les organisations.

Mais contrairement aux représentations de l'entreprise gouvernée par le chiffre et la rationalité, des études récentes montrent que de nombreux dirigeants s'appuient sur leur intuition pour prendre des décisions, plutôt que sur l'analyse des données (Liebowitz & al., 2019). Un constat cohérent avec l'expérience accumulée des entrepreneurs : plus les individus acquièrent de l'expérience, plus ils sont en mesure de prendre des décisions avec intuition, sans avoir recours à des raisonnements complexes. Néanmoins, il est souvent mal vu d'exprimer ses émotions, ses ressentis ou de justifier une prise de décision sur l'intuition dans les entreprises.

C'est pourquoi les dirigeants doivent faire preuve de **courage** d'exprimer leur « part sensible » et de prendre des décisions contre la norme dominante de leur milieu. Le courage se définit comme une « fermeté de cœur, une force d'âme qui se manifeste dans des situations difficiles obligeant à une décision, un choix, ou devant le danger, la souffrance. » (CNRTL) C'est une qualité interdépendante de l'empathie et de l'intuition, qui sont des moyens de se relier au monde mais qui n'appellent pas nécessairement à l'action.

Encourager l'intelligence du cœur via les pratiques de gouvernance

Pour encourager le développement de l'intelligence du cœur dans les organisations, il s'agit également, au-delà de l'aspect culturel, de remédier à certains biais susceptibles de les dévoyer.

L'intuition est par exemple associée au « système 1 » de Daniel Kahneman (2011), ce système cognitif automatique et immédiat qui nous permet de réagir rapidement et sans effort, mais qui reste soumis à de nombreux biais cognitifs et qui peut mener parfois à des incohérences⁸.

De même, l'empathie agit comme un faisceau qui met l'accent sur les sensibilités de l'individu, mais peut s'inscrire dans un cercle limité (par exemple à ses proches) et invisibiliser ce qui se tient en dehors de son champ.

⁸ Certains biais peuvent être liés aux différents types d'intuition : par exemple, les biais de perception dus à l'incapacité des individus à concevoir un problème qui relève d'événements ou d'effets qu'ils n'ont pas encore expérimentés. Les biais de pertinence correspondent par exemple à la compréhension subjective de l'importance d'un problème, fondée sur ce que nous savons ou pensons savoir. Des chercheurs ont par exemple mis en lumière le rôle des biais cognitifs dans l'inertie climatique à différentes échelles (individuelle, organisationnelle, étatique) (Mazutis & Eckart, 2017). En effet, de nombreux heuristiques acquis dans cette période de notre histoire ont été construits dans une civilisation carbonée, qui jusqu'alors ne prenait pas ou peu en considération les questions des ressources, des déchets, du vivant non humain... et laissait peu de place au « cœur » dans les interactions et activités économiques notamment.



Le courage en excès peut basculer vers la témérité et la prise de risque inconsidérée. Ainsi, l'intelligence du cœur est aussi une affaire de mesure, de « juste recours » à chacune de ses composantes qui s'équilibrent les unes les autres.

Pour encourager l'expression de l'intelligence du cœur, il semble donc que c'est moins le cadre de gouvernance que les pratiques qui sont en jeu, avec le développement d'une écoute active, d'un cadre de « sécurité », de communication non violente, de retours d'expériences fréquents...

On en revient donc à l'importance du travail sur soi comme condition préalable au développement de l'intelligence du cœur dans les organisations (cf. partie 1) :

- 1) pour prendre conscience de la façon dont on écoute ou non nos pressentiments ou intuitions lorsque nous sommes confrontés à des décisions importantes,
- 2) pour repérer les biais cognitifs qui nous influencent et lutter contre la résistance au changement,
- 3) pour évaluer la façon dont nos jugements intuitifs nous ont plus ou moins aidés dans les dernières décisions,
- 4) pour prendre du recul et remettre en question nos hypothèses : sommes-nous trop confiants dans nos jugements ?
- 5) pour développer notre intelligence émotionnelle, et comprendre la façon dont nos émotions influencent nos pensées et nos actes. (Sibony, 2019 ; Sadley-Smith and Shefy, 2004).

Et à l'importance de l'éthique altruiste : autrement, des dirigeants pourraient faire preuve d'empathie, d'intuition et de courage pour développer des activités nuisibles. Dès lors, dans une perspective altruiste, gouverner avec le cœur impliquerait donc de prendre en considération dans la stratégie de l'entreprise les besoins des parties prenantes⁹ et plus généralement l'état du monde, avec pour objectif de l'améliorer. Dès lors, l'entreprise « gouvernée par le cœur » ne peut pratiquer une responsabilité sociale et environnementale minimaliste : bien au-delà, elle doit poursuivre des « objectifs de bienfaisance », c'est-à-dire de contribution au bien **commun** inscrit au cœur du projet d'entreprise (sa raison d'être, sa « mission »). Réorienter le projet de l'entreprise en ce sens pose la délicate question du partage du pouvoir et de la valeur, deux enjeux clefs en matière de gouvernance.

⁹ Par « partie prenante » nous entendons l'ensemble des personnes – et, dans une acception extensive, l'ensemble des entités – affectées par l'activité de l'organisation.



3. Repenser le modèle de propriété de l'entreprise : vers le *steward-ownership*

Mettre fin au pouvoir hégémonique de l'actionnaire

La littérature académique comme le droit des sociétés ont érigé l'actionnaire comme la figure centrale de la gouvernance d'une entreprise.

Alors qu'au début du XX^e siècle, les entreprises étaient gouvernées de manière familiale, le développement de la production de masse et de la bureaucratisation a amené les actionnaires à déléguer leur pouvoir de décision à un « agent » afin de gérer l'entreprise en leur nom. Dès lors, le dirigeant-manager s'est mis à détenir davantage d'informations sur l'entreprise que l'actionnaire, ce qui lui donnait un avantage sur ce dernier.

Dans les années 1970, des chercheurs se sont attelés à résoudre les problématiques de perte de contrôle des actionnaires sur l'entreprise et ont développé une théorie célèbre : la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976). Cette dernière conçoit la gouvernance comme un moyen de « discipliner le dirigeant en l'incitant à agir dans le sens de l'actionnaire et en le sanctionnant s'il ne le fait pas ». (Gomez, 2018, p.74) Afin d'aligner leurs intérêts avec ceux des dirigeants, les actionnaires ont recours à différents outils comme les primes ou les stock-options, et augmentent leurs exigences en matière de transparence et partage de l'information.

Bien qu'élaborée dans le contexte du développement du capitalisme financier à la fin du XX^e siècle, la théorie de l'agence reste le prisme dominant des travaux académiques sur la gouvernance. Elle a également impacté l'évolution du droit des sociétés qui s'est construit autour de la figure de l'actionnaire. En effet, la plupart des juridictions occidentales ont associé au droit de propriété des actions d'une société un droit de pouvoir « sur » cette dernière, à la fois de contrôle et d'extraction de richesses à des fins personnelles.

Or dans une perspective d'intelligence du cœur, et donc de bienfaisance ou d'altruisme, l'entreprise ne peut exister dans une perspective purement égoïste, en ayant pour raison d'être principale ou secondaire de maximiser les profits pour enrichir ses actionnaires.

Dès lors, il est nécessaire de déconstruire la corrélation automatique entre droits de propriété et droit de « pouvoir sur » (ou les droits financiers des droits de vote), et entre droits de propriété et droit d'accaparer les bénéfices.

Repenser les principes fondateurs de la gouvernance



Cette vision alternative de la propriété et de la gouvernance d'entreprise a notamment été développée par la Purpose Foundation¹⁰ à travers le modèle de *Steward-Ownership* (ou « propriété responsable »). Ce dernier repose sur deux principes-clefs interdépendants :

- 1) **Self-governance** : l'autonomie du pouvoir exécutif vis-à-vis des actionnaires non impliqués dans l'entreprise. Autrement dit, les actions avec droit de vote ne peuvent être détenues que par des « steward », c'est-à-dire des personnes qui font partie de l'entreprise ou qui sont proches de sa mission. L'entreprise a une existence propre et n'a pas vocation à être vendue pour rémunérer des intérêts privés.
- 2) **Profit for purpose** : tous les bénéfices doivent être réinvestis au service du projet ou de la mission. La mise en place d'une telle politique suppose donc que l'entreprise soit gérée de manière indépendante de l'intérêt de ses actionnaires (self-governance), dans une perspective de long terme. Elle suppose également de faire évoluer le corpus juridique sur lequel repose la gouvernance d'entreprise (encadrement des statuts d'entreprise, inscription de la mission dans les statuts et pactes d'actionnaires, dissociation des droits financiers des droits politiques...).

Nous pouvons faire l'hypothèse qu'un cadre de gouvernance de type “steward-ownership” peut être un terreau favorable à l'intelligence du cœur.

D'une part, parce qu'il requiert pour sa mise en place un effort altruiste des fondateurs ou actionnaires (qui acceptent de se déposséder de leur droit à accaparer les bénéfices et de leur pouvoir dès lors qu'ils se retirent de l'opérationnel). D'autre part, parce que l'application des deux principes permet la mise en place d'un projet au service de l'intérêt collectif et un élargissement du partage de la valeur à l'ensemble des parties prenantes de la chaîne de valeur (les partenaires d'affaires, les sous-traitants, les clients...) dans une logique d'altruisme (sans préoccupation d'intérêt personnel).

En effet, en entreprise, la générosité déconditionnée de tout intérêt est rare. L'octroi d'avantages, le don ou la redistribution sous forme monétaire sont souvent conditionnés à un intérêt particulier : celui de renforcer l'attachement des salariés pour l'entreprise, de payer moins d'impôts en faisant un don, d'améliorer l'image de l'entreprise...

Le partage de la valeur est souvent compris uniquement dans une conception financière : la création de valeur se mesure par des indicateurs financiers et se répartit sous forme de flux entre les salariés (salaires), l'État (impôts et taxes), les

¹⁰ La Purpose Foundation est une fondation allemande qui rassemble un réseau d'entrepreneurs, d'investisseurs et de professions juridiques œuvrant pour le développement d'une économie indépendante et vertueuse à travers le modèle de *steward-ownership*. Elle est adossée à un fonds d'investissement *evergreen* pour proposer des solutions de financement aux entrepreneurs désireux de mettre en place un modèle de *steward-ownership*. Voir <https://purpose-economy.org>



actionnaires (dividendes), les prêteurs (intérêts d'emprunt) et l'entreprise (investissements, développement). Or si la valeur financière est la métrique de référence dans le monde actuel, ce n'est qu'une dimension du capital global de l'entreprise et de la valeur tout court. Chaque individu est à la fois, citoyen, consommateur, parent, membre d'une communauté... Et peut préférer par exemple une rétribution non-financière (ex : réduction des horaires, formations, contrat annualisé pour un fournisseur...) à un retour monétaire.

Nous faisons ainsi l'hypothèse que gouverner l'entreprise par le cœur, c'est aussi décider de l'allocation des ressources en répondant aux besoins exprimés (et non supposés) des parties prenantes – ce qui nécessite de faire preuve d'empathie. C'est penser à l'intérêt collectif et engager des actions non pas dans une perspective de retour sur investissement mais d'altruisme – ce qui implique que les dirigeants se libèrent des peurs de l'ego et du désir matériel de possession (cf partie 1).

En définitive, nous voyons à quel point les différentes composantes de l'intelligence du cœur sont interdépendantes, tout comme le sont les dimensions de la gouvernance. Au niveau individuel, si le leader ne développe pas son cercle d'empathie, s'il ne prend pas en considération un certain nombre de principes éthiques, et s'il n'engage pas de travail introspectif, alors éduquer son intuition n'aura pas l'impact escompté. Et s'il n'a pas le courage de passer du cœur aux actes, alors la transformation de la gouvernance et de l'entreprise sera vaine. S'interroger sur le pouvoir du cœur nous ramène au paradoxe de l'œuf et de la poule : faut-il d'abord changer sa gouvernance pour développer l'intelligence du cœur, ou faut-il que les dirigeants développent leur intelligence du cœur pour changer la gouvernance de leur entreprise ? Nous tâcherons, dans la suite de ce programme de recherche, d'éclairer les conditions de manifestation de ce "pouvoir du cœur".



Bibliographie

Brière, T. (2021). *Toxic Management*, Robert Laffont, Paris.

Filliozat, I. (1997). *L'intelligence du cœur*. Paris, Babelio.

Getz, I.; Marbacher, L. (2019) *L'entreprise altruiste. S'enrichir en donnant tout*. Paris, Alban Michel.

Gomez, P.Y. (2018). *La Gouvernance d'entreprise*. Paris, Humensis.

Jensen, M. ; Meckling, W. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure.", *Journal of Financial Economics* 3 (4): 305-360.

Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. Allen Lane, Londres.

Kardes, F. (2006). « When should consumers and managers trust their intuition? » *Journal of Consumer Psychology*, Lawrence Erlbaum Associates, Vol. 16, No. 1.

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*. Diateno, Paris.

Liebowitz, J., J. Paliszkievicz, and J. Gołuchowski (2018). *Intuition, Trust, and Analytics*, CRC Press, Boca Raton, FL.

Liebowitz, J., Chan, Y., Jenkin, T., Spicker, D., Paliszkievicz, J., Babiloni, F. (2019). *How well do executive trust their intuition ?*, CRC Press, Boca Raton, FL.

Oltra, V., Michel, G. (2020). « Surestimons-nous les vertus de l'empathie ? », *The Conversation*, 30 janvier 2020. Article disponible en ligne sur :

<https://theconversation.com/surestimons-nous-les-vertus-de-lempathie-130721>

Pretz, J., Brookings, J., Carlson, L., Humbert, T., Roy, M., Jones, M., Memmert, D. (2014). "Development and Validation of a New Measure of Intuition: The Types of Intuition Scale," *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 27.

Sadler-Smith, E., Shefy, E., (2004). "The intuitive executive: understanding and applying 'gut feel' in decision-making," *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 4.

Scharmer, O.

- (2013). « From Ego-system to eco-system economies », article disponible en ligne sur : <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/from-ego-system-to-eco-system-economies/>
- (2018). *The essentials of Theory U. Core principles and applications*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland.

Sibony, O. (2019). *Vous allez commettre une terrible erreur ! Combattre les biais cognitifs pour prendre les meilleures décisions*. Flammarion, Paris.