



Vers une gouvernance par le cœur

Exploration de
quelques modèles de
gouvernance pour le
XXIème siècle

Introduction

- Ce travail réalisé par Prophil s'inscrit dans la recherche menée par Heart Leadership University sur les modèles de gouvernance favorisant l'intelligence du coeur. Il s'agit d'un document de synthèse qui donnera lieu à une publication plus détaillée dans les mois à venir.
- Le principal intérêt des modèles identifiés réside dans leur capacité à pointer certains pans de la gouvernance classique afin d'en souligner les limites et les axes d'amélioration. **Aucun des modèles n'a vocation à être appliqué tel quel : il doit nécessairement s'adapter aux contraintes de l'entreprise et aux spécificités de sa culture, de son identité.**
- En guise de fil rouge, nous avons repris la théorie de l'équilibre des pouvoirs détaillée par Pierre-Yves Gomez en 2018. Cette typologie a ses limites, mais elle a le mérite de couvrir l'ensemble des champs de la gouvernance et de faire apparaître la **différence fondamentale entre la *détention* d'un pouvoir et son *exercice*.**
- **Les transformations des structures de l'entreprise ne se suffisent pas à elles-mêmes : elles doivent nécessairement s'accompagner d'un changement des pratiques, à commencer par celles du dirigeant.** Si la configuration de l'entreprise change, le pouvoir doit être exercé différemment.

Rappels sur la gouvernance

Les 4 pouvoirs de la gouvernance

Pouvoir souverain (PS) :

- Pouvoir fondateur des autres pouvoirs dont il assure la continuité
- Vote les comptes annuels et valide la gestion par le pouvoir exécutif au cours d'assemblées générales
- Désigne les administrateurs (pouvoir de surveillance)
- Pouvoir détenu par les actionnaires, les coopérateurs, les sociétaires, les membres d'une association, etc.

Pouvoir exécutif (PE) :

- Définit la stratégie et la met en œuvre
- Incarné par le dirigeant : directeur général (système moniste) ou président du directoire (système dualiste)
- Nommé par le détenteur du pouvoir de surveillance
- Rend des comptes au détenteur du pouvoir souverain

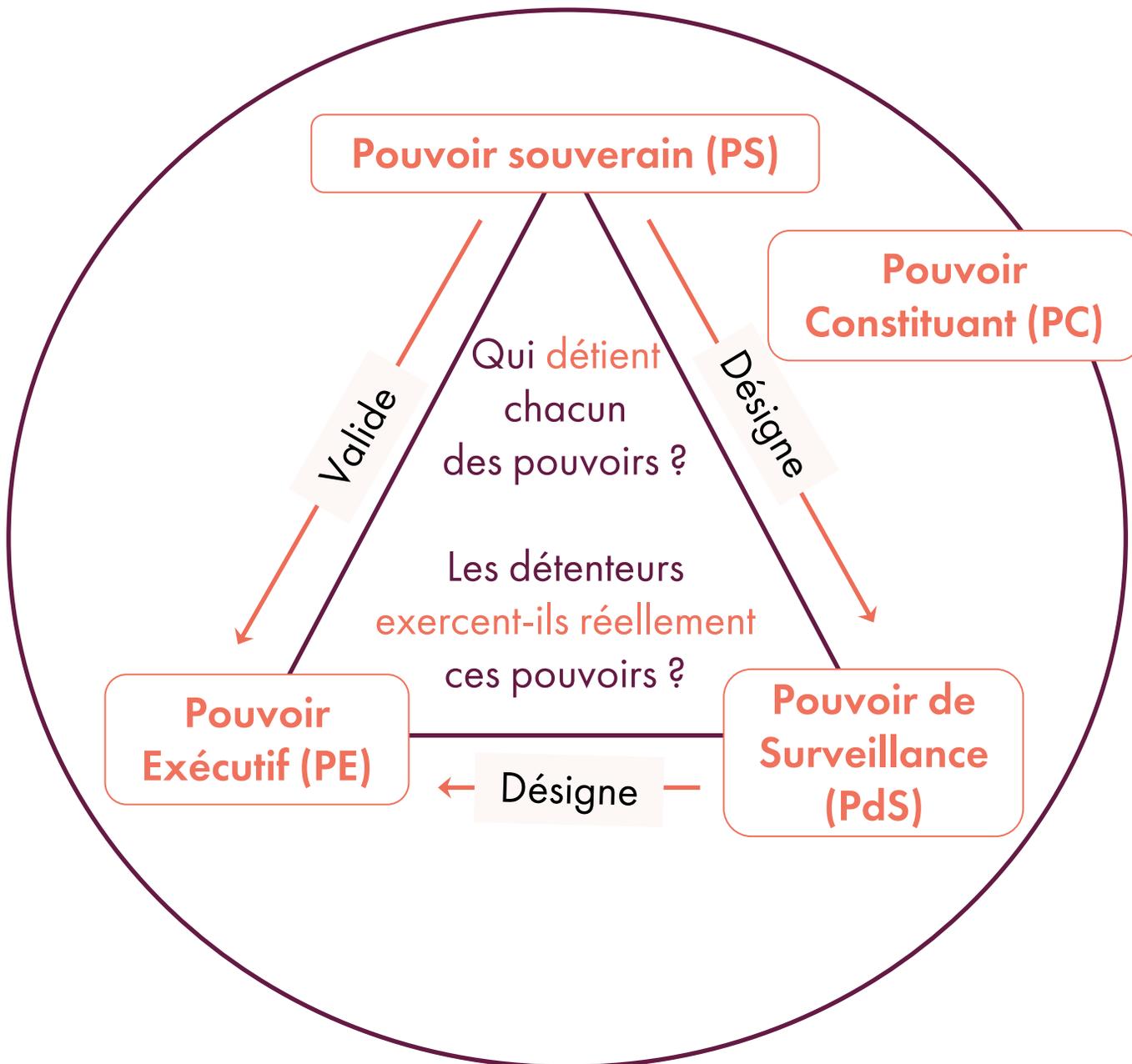
Pouvoir de surveillance (PdS):

- Choisit les options stratégiques et contrôle les résultats
- Rôle joué par le conseil d'administration (système moniste) ou le conseil de surveillance (système dualiste)
- Nomme les dirigeants (pouvoir exécutif)
- Désigné par le détenteur du pouvoir souverain

Pouvoir constituant (PC):

- Ensemble de lois et de règles qui encadre l'exercice des pouvoirs
- Essentiellement contraint par le cadre juridique national et international
- Peut être complété par des règles internes à l'entreprise

Les 4 pouvoirs de la gouvernance



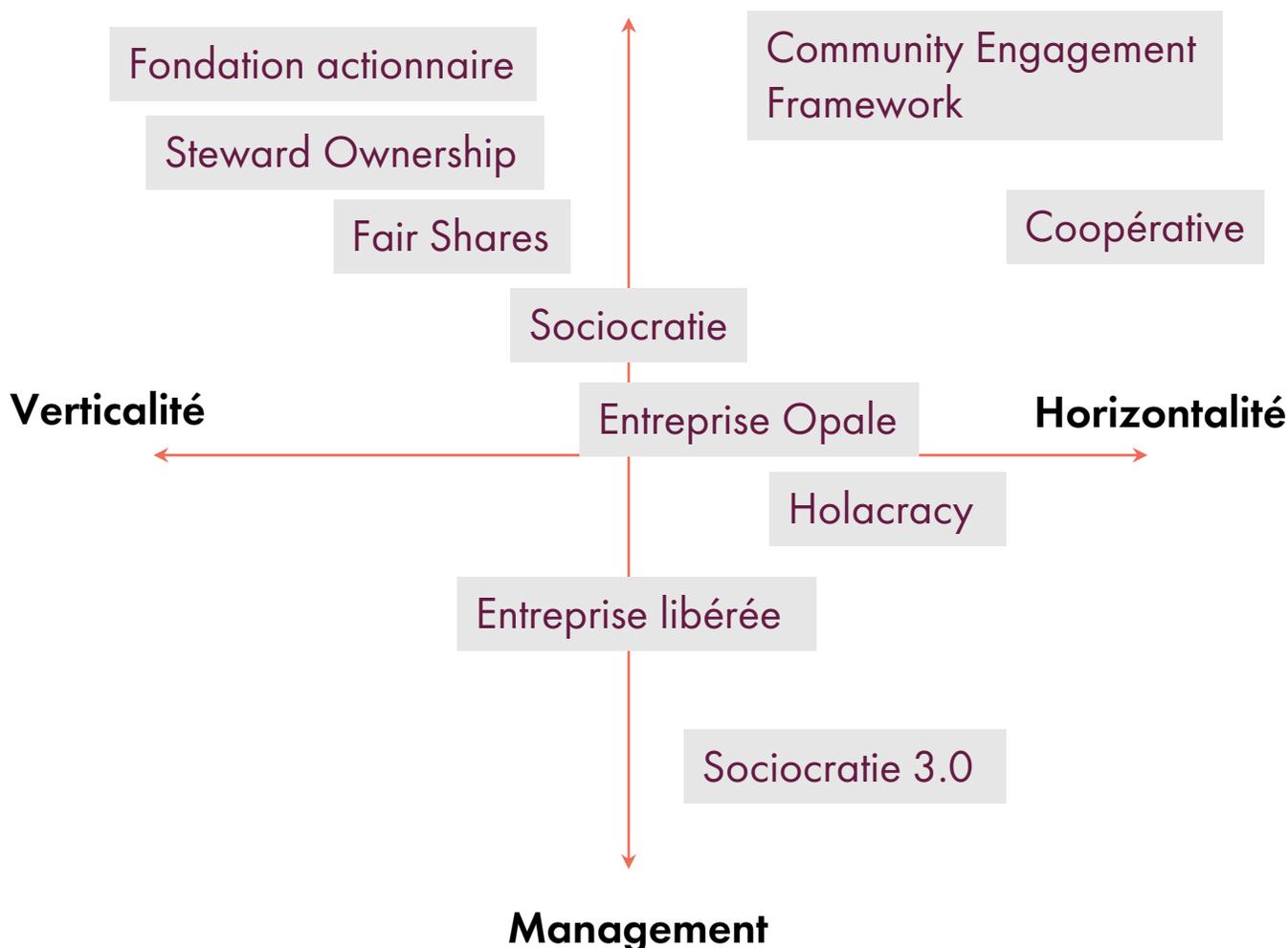
Cartographie des modèles alternatifs

Sur cette cartographie nous avons réparti les principaux modèles présentés en fonction de 2 critères :

- La **transformation de la hiérarchie**: si elle place tous les membres de l'entreprise au même niveau ou si elle maintient une hiérarchie forte
- La **transformation de l'activité** : si elle affecte les décisions stratégiques (gouvernance) et/ou les pratiques managériales

Cette représentation reflète notre compréhension des modèles. Elle peut varier en fonction de la façon dont les entreprises se les réapproprient.

Gouvernance



Bibliographie

Pour aller plus loin

Le site de la Purpose Foundation, promotrice du *steward ownership* : <https://purpose-economy.org/en/whats-steward-ownership/> Le site abrite une vaste base documentaire, riche en renseignements sur la théorie du *steward ownership*, ses modalités d'application et qui présente une dizaine d'études de cas.

L'étude de Prophil sur les fondations actionnaires : **Prophil. (2015). *Les Fondations actionnaires. Première étude internationale.***

Le site de Fifty by fifty, défenseuse de la Mission-led employee-owned firm
<https://www.fiftybyfifty.org/2019/04/mission-led-employee-owned-firms-the-best-of-the-best-2/>

Le livre de Michel Lulek sur l'expérience Ambiance Bois : **Lulek, M. (2013). *Scions... travaillait autrement ? Editions Repas.***

Le wiki de FairShares, qui détaille chacun des concepts mobilisés par le modèle
http://www.fairshares.coop/wiki/index.php?title=FairShares_Model

Le livre de Sylvain Breuzard qui présente sa conception de la permaentreprise : **Breuzard, S. (2021). *La Permaentreprise. Editions Eyrolles, Paris.*** <https://www.norsys.fr/la-permaentreprise>

L'article fondateur du Community Engagement Framework : **Freiwirth, J. (2011). *Community-Engagement Governance: Systems-Wide Governance in Action. Nonprofit Quarterly.*** <https://nonprofitquarterly.org/community-engagement-governance/>



« À cœur vaillant,
rien d'impossible »

Pour tous commentaires, suggestions,
critiques liés à ce benchmark, nous
vous invitons à contacter le pôle
Recherche de Prophil :

chouzelot@prophil.eu

tmiot@prophil.eu

Ce document s'inscrit dans le cadre
d'une recherche plus large menée
par Prophil pour HLU. Les résultats
de cette étude seront publiés
ulérieurement.