



DOSSIER DE PRESSE

**« Le Cœur fera la différence
à l'ère des algorithmes »**

**L'intelligence du cœur,
une aptitude essentielle
du dirigeant d'entreprise
pour faire face aux défis
du XXIème siècle**

WWW.HEARTLEADERSHIPUNIVERSITY.ORG

Trois questions à Hélène Le Teno, présidente et cofondatrice de Heart Leadership University, association d'intérêt général à caractère éducatif et scientifique.



Fondée en 2021, Heart Leadership University (HLU) est une association d'intérêt général à caractère éducatif et scientifique, qui a pour mission de révolutionner l'éducation des dirigeants grâce à l'intelligence du cœur (intuition-courage-empathie).

HLU a pour ambition de créer un mouvement de leaders pionniers qui dirigent, innover et décident avec l'intelligence du cœur, face aux grands défis du XXIème siècle que sont les usages non maîtrisés des systèmes d'intelligence artificielle, les effondrements écologiques et l'explosion des inégalités.

HLU agit à trois niveaux : grâce à un parcours d'exécutive education en immersion destiné aux dirigeants d'entreprises, un pôle de recherche indépendante sur le leadership et l'Intelligence du Cœur et des espaces de mise en débat et d'influence.



Comment est née l'idée de créer HLU ?

Jean-Noël Thorel, fondateur de Naos (3100 salariés, marques Bioderma - Esthederm Etat Pur), a toujours été un homme visionnaire et sensible. Dans son parcours d'entrepreneur, il a été confronté à des situations où la prise de décision devait être immédiate. Il a fait appel dans ces moments-là à ce qu'il a appelé à posteriori « l'intelligence du cœur », ne relevant pas des fonctions cognitives de notre cerveau. Quelque chose se situant à la croisée de l'intuition, de l'empathie et du courage. Constatant les résultats positifs de ces décisions non conventionnelles, Jean-Noël Thorel a souhaité mieux comprendre ce processus que chacun d'entre nous met à l'œuvre dans son quotidien, et comment il pouvait notamment aider les chefs d'entreprise dans un monde de plus en plus complexe à décider autrement, et à jouer un rôle contributif face à trois grands défis actuels : explosion des inégalités, effondrement des écosystèmes, usages abusifs de l'Intelligence Artificielle.



Pourquoi une association d'intérêt général ?

J'ai rencontré Jean-Noël en 2019. Ayant moi-même un parcours varié pour accompagner la métamorphose des dirigeants et de leurs entreprises vers une économie contributive, nous avons imaginé ensemble comment créer un programme spécifique pour dirigeants, ayant pour objectif de les aider à mettre en action leur intelligence du cœur, c'est-à-dire à décider en mobilisant intuition, empathie et courage.

C'est en 2021 que HLU a vu le jour, sous forme d'une association d'intérêt général à caractère éducatif et scientifique. En effet, nous avons dès le début de nos activités souhaité combiner des activités d'éducation, ainsi qu'un pôle de recherche indépendante sur le leadership et une mission de diffusion de nouveaux savoirs et de mise en débat.

Qu'est-ce que l'intelligence du cœur et comment un leader peut-il transformer son entreprise en l'utilisant ?

L'intelligence du cœur dépasse le rationnel. Elle permet de se connecter à l'autre, de fonctionner avec intuition. Celui qui décide 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.

Si on l'applique au monde de l'entreprise, cette intelligence permet de voir, concevoir et décider en ne s'appuyant pas uniquement sur ce qui est considéré comme rationnel, argumenté par la logique et les chiffres. Le leader qui agit avec l'intelligence du cœur fait confiance à son intuition pour percevoir le monde qui vient, nouer des relations et innover différemment ; il a le courage d'être lui-même, d'adresser les défis du monde qui vient, et d'agir en conséquence. Il mobilise son empathie pour mieux se connecter aux

autres et à son environnement, créer des produits et services utiles au monde, et agir avec humanité.

Enfin, l'intelligence du cœur va très probablement faire la différence à l'ère de l'intelligence artificielle. L'IA est en plein essor dans tous les secteurs, pour le meilleur, et parfois pour le pire. En écoutant les expériences actuelles de nombreux dirigeants, nous observons déjà certains usages abusifs, peu efficaces ou déshumanisants des systèmes d'intelligence artificielle.

HLU entend donc renforcer son rôle d'éclairer des enjeux relatifs à l'IA et épauler les dirigeants qui le souhaitent à décider avec plus de discernement, et ainsi, contribuer à préserver notre humanité.

Vers une définition de l'Intelligence du Cœur

Appliquée à la direction d'entreprise, l'Intelligence du Cœur consiste à prendre des décisions en utilisant, en plus du rationnel des chiffres et de la performance économique, trois aptitudes de l'humain : intuition, courage et empathie. Le leader qui agit avec l'intelligence du cœur fait confiance à son intuition pour percevoir le monde qui vient et innover différemment ; il a le courage d'être lui-même, d'assumer ses valeurs et d'agir en conséquence . Il développe son empathie en apprenant à mieux se connecter aux autres et à son environnement, afin de créer des produits et services utiles au monde.

L'intelligence du cœur ce n'est pas :

Du développement personnel ni de la bienveillance

La recherche du bien-être ne suffit pas à être apte à diriger une entreprise contribuant positivement à la société. Si le développement personnel, la connaissance de soi et l'introspection sont des démarches utiles sur un plan individuel, ils ne se traduisent pas nécessairement en compétences de leadership. L'intelligence du cœur peut comporter de la bienveillance mais ne se résume pas à cela.

Du heartwashing ou de la RSE

L'intelligence du cœur n'est pas une foi aveugle en la bonne nature de l'être humain. Nous reconnaissons pleinement que, statistiquement, les dirigeants ont une occurrence plus importante de traits obscurs de personnalité que le reste de la population. Ce "dark factor" est à équilibrer plutôt qu'à ignorer, pour développer la lucidité et faire évoluer les pratiques et les comportements. De même, alors que la responsabilité sociétale d'entreprise est une démarche interne qui vise à adapter les objectifs du développement durable à l'entreprise, notre démarche se concentre plutôt sur les valeurs et aptitudes du dirigeant et sur sa manière de les mettre en œuvre, à travers son entreprise, au service de défis sociétaux.

Une énième école de management ou un anti Harvard

Heart Leadership University n'est pas un organisme de formation à but lucratif. C'est une association d'intérêt général qui cherche à transformer les imaginaires et la pratique du leadership face aux grands défis du XXIème siècle. HLU ne cherche pas à se substituer aux structures de formation traditionnelles, ni à en rejeter les apports, mais à ouvrir des espaces d'exploration, de recherche et de dialogue autour de ces questions pour faire évoluer les mentalités. Harvard, tout comme d'autres grandes écoles de commerce et de leadership, s'est construite autour des économies, des défis et des besoins du XXème siècle. Nous cherchons à faire émerger des réponses pour le XXIème siècle. Un post-Harvard, en somme.

Le parcours "Du Cœur aux Actes", programme d'executive education à destination des dirigeants d'entreprises

Le premier parcours "Du Cœur aux Actes" a été lancé en juin 2021 et a permis à douze participants pionniers, sur une durée de 18 mois - via huit modules de deux journées

thématiques - de s'immerger dans d'autres écosystèmes innovants, vivre des mises en situation réelles et profiter des expertises et des échanges avec leurs pairs.

Quels bénéfices pour les dirigeants et quels impacts pour l'intérêt général ?

- **Bien-être et alignement** : meilleure connaissance de soi, amélioration de la santé, dosage de l'effort sur les sujets essentiels, capacité à dialoguer, à se positionner et agir avec courage.
- **Appréhension de l'environnement** : capacité à mieux comprendre à la fois le monde qui vient (prospective, grands défis) et le jeu d'acteurs entre les diverses parties prenantes (actionnariat familial, salariés, fournisseurs et clients, générations suivantes et familles...)
- **Réflexion et préparation de la transmission.**
- **Entraide grâce aux interactions** avec les autres participants pour travailler sur les défis de chacun et enrichir sa réflexion.
- **Inspiration, stimulation et mise en perspective** en dehors des lieux habituels, grâce à un parcours sur le terrain et à la rencontre de dirigeants pionniers et business models innovants.
- **Développement d'un style de leadership génératif, proactif** pour transformer son entreprise, afin de construire une économie contributive et préserver notre humanité.

HLU c'est aussi un pôle de recherche indépendante et transdisciplinaire

HLU porte une recherche indépendante, transdisciplinaire et innovante pour documenter les fondements scientifiques de ses actions. Cette assise scientifique est déterminante pour renforcer et affiner les connaissances sur l'Intelligence du Cœur, et démontrer sa pertinence pour transformer positivement notre économie.

Avec le soutien et la contribution de chercheurs indépendants, HLU développe des

programmes de recherche action/exploration transdisciplinaires - psychologie, sociologie, gouvernance. Ses travaux portent sur le dirigeant, l'exercice du leadership et explorent son système de relations (avec les humains, les autres êtres vivants et le non vivant / les machines). Largement inexploré, ce champ de recherche est pourtant fondamental tant les relations sont au cœur de ce qui fait l'être humain.



Fondée en 2021, Heart Leadership University (HLU) est une association d'intérêt général à caractère éducatif et scientifique, qui a pour mission de révolutionner l'éducation des dirigeants grâce à l'intelligence du cœur (intuition-courage-empathie).

HLU a pour ambition de créer un mouvement de leaders pionniers qui dirigent, innovent et décident avec l'intelligence du cœur, face aux grands défis du XXIème siècle que sont les usages non maîtrisés des systèmes d'intelligence artificielle, les effondrements écologiques et l'explosion des inégalités. HLU agit à trois niveaux : grâce à un parcours d'executive education en immersion destiné aux dirigeants d'entreprises, un pôle de recherche indépendante sur le leadership et l'Intelligence du Cœur et des espaces de mise en débat et d'influence.

Quelques travaux menés par HLU :

INTELLIGENCE DU CŒUR EN ACTION * - Freins et leviers, une recherche action menée par Stéphane La Branche, sociologue des transitions et co-fondateur du GIECO sur la première promotion du Parcours « Du Cœur aux Actes ». Dans quelle mesure ce parcours a-t-il permis aux participants de développer leur intelligence du cœur et de passer aux actes pour transformer leur entreprise ?

LE POUVOIR DU CŒUR * - étude d'impact et réflexions sur la transformation de la gouvernance des entreprises par l'Intelligence du Cœur, une recherche action menée par Clara Houzelot du Cabinet Prophil. L'intelligence du cœur d'un dirigeant a-t-elle besoin d'un modèle de gouvernance spécifique pour s'exprimer ? Et à l'inverse, comment un dirigeant peut-il transformer la gouvernance de son entreprise pour faciliter la mise en action ?

LES IMAGINAIRES DU LEADERSHIP *

- étude exploratoire réalisée par le Cabinet Eranos (Stéphane Hugon et Anthony Mahé). Quels étaient les grands imaginaires du leadership du passé ? Quels sont les modèles aujourd'hui chez les jeunes et comment identifient-ils un leader désirable ? Qui fabrique ou influence ces imaginaires (les institutions, les médias, les icônes, la famille etc.) ?

« METAMORPHOSE DU DIRIGEANT ET DE SON ENTREPRISE » * - une recherche-action réalisée par Human Exponentiel (Marie-Christine Villagordo) sur un panel de dirigeant issus notamment des 3 premières promotions du parcours « Du Cœur aux Actes ». Quelles sont la posture, la maturité psycho-sociale, les choix et la force d'un dirigeant pour transformer son entreprise ? La métamorphose est-elle impulsée par le dirigeant lui-même et/ou par des influences externes et dans ce cas lesquelles ? La qualité des relations dans et en dehors de l'entreprise est-elle déterminante pour transformer l'entreprise ? Si oui, en quoi et comment l'améliorer ?

LES RISQUES DU DÉVELOPPEMENT NON MAÎTRISÉ DES SYSTÈMES D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE *

- une recherche exploratoire menée avec différents experts, Amal Marc, Laure Lucchesi. L'omniprésence numérique ne porte-t-elle pas le risque d'une déshumanisation des relations ? Comment la massification des décisions automatisées via les algorithmes restreint-elle notre liberté de choix, et en particulier celles des dirigeants d'entreprise ? Qui sont les grands bénéficiaires et les perdants du déploiement massif des SIA ? Pour servir quelles finalités, ce développement est-il mis en œuvre ?

* Travaux passés et consultables sur notre site internet

* Travaux en cours

Dès son lancement, HLU a souhaité faire coexister la pratique et la recherche. La première promotion de leaders pionniers a servi de terrain d'étude pour évaluer les impacts du parcours et montrer dans quelle mesure les dirigeants pouvaient se transformer eux-mêmes et faire ainsi évoluer leur entreprise en mobilisant leur intelligence du cœur.

Diffuser, rayonner et influencer pour faire évoluer le leadership

HLU utilise plusieurs leviers d'influence et de diffusion. L'essentiel de ces contenus est mis à disposition en libre accès.

Avec "Le Pouvoir des Ecrans", HLU présente une web-série, primée aux Green Awards 2022 de Deauville. Celle-ci plonge le spectateur au cœur du parcours « Du Cœur aux Actes » en lui faisant vivre la métamorphose progressive de chaque dirigeant au fur et à mesure des différents modules et expériences immersives.

D'autres alumni témoignent en format TedX sur la chaîne Youtube de l'association de leur transformation.

HLU produit également des fiches et vidéos de cas concrets de Heart Leadership qui mettent en lumière des situations vécues de dirigeants d'entreprises de tailles et secteurs variés. Avec "Le Pouvoir des Livres", HLU

propose une bibliothèque de livres diversifiés (essais, romans, guides) et des fiches de lecture d'ouvrages sélectionnés spécifiquement pour les dirigeants.

L'association a également confié à Céline Mas une série de rencontres récurrentes « Regards Croisés », entre dirigeants-auteurs, pour relier l'univers des livres, la transformation des leaders et de notre économie.

Enfin, HLU organise des temps forts pour ouvrir le débat entre dirigeants, partager de grands questionnements, avec des formats spécifiques originaux tels que le « tribunal pour les générations futures » organisé par Usbek & Rica sur la question « le dirigeant de demain décidera-t-il vraiment avec le cœur ? » en 2023, et « l'intelligence du cœur fera la différence à l'ère de l'intelligence artificielle » en 2024.



Fondée en 2021, Heart Leadership University (HLU) est une association d'intérêt général à caractère éducatif et scientifique, qui a pour mission de révolutionner l'éducation des dirigeants grâce à l'intelligence du cœur (intuition-courage-empathie).

HLU a pour ambition de créer un mouvement de leaders pionniers qui dirigent, innovent et décident avec l'intelligence du cœur, face aux grands défis du XXIème siècle que sont les usages non maîtrisés des systèmes d'intelligence artificielle, les effondrements écologiques et l'explosion des inégalités. HLU agit à trois niveaux : grâce à un parcours d'exécutive education en immersion destiné aux dirigeants d'entreprises, un pôle de recherche indépendante sur le leadership et l'Intelligence du Cœur et des espaces de mise en débat et d'influence.

03

Quels risques face au développement non maîtrisé des systèmes d'intelligence artificielle (SIA)?

Depuis les années 2000, la transformation numérique de l'économie et de la société ne cesse de s'accélérer. L'exploitation massive des données personnelles a explosé avec le passage à l'échelle d'algorithmes de plus en plus complexes et l'augmentation exponentielle des puissances de calcul.

De façon invisible, et à notre insu, les SIA sont de plus en plus utilisés dans tous les systèmes informatiques qui orchestrent le monde : la finance, la santé, le travail, l'éducation, les réseaux sociaux ou encore la justice. Certains y voient l'avenir, une opportunité de prendre des décisions de façon plus rationnelle, de libérer les humains des tâches les plus pénibles ou encore d'accélérer la transition écologique. Pour d'autres, le développement non maîtrisé des SIA est porteur de nombreux risques. S'il existe déjà une vaste littérature en la matière, elle reste pour l'instant cantonnée à des cercles d'experts. Par ailleurs, les informations et formations existantes pour les dirigeants sont conçues afin de les mener à exploiter les SIA. Il n'existe aucun modèle, contenu, ou projet ayant pour objet principal de leur donner les compétences nécessaires pour questionner la pertinence du développement de telle ou telle technologie ainsi que son adéquation aux besoins de leur structure.

HLU cherche à aider les dirigeants à développer leur discernement sur l'impact des systèmes d'IA en documentant des questions qui sont pour l'instant peu mises en lumière. Qui sont les grands bénéficiaires et les perdants du déploiement massif des SIA ? Pour servir quelles finalités ce développement est-il mis en œuvre ? La massification des décisions automatisées via les algorithmes restreint-elle la liberté de choix et/ou la capacité des humains à décider en mobilisant leur sensibilité ? Dans quelle mesure le développement massif des SIA impacte-t-il la capacité des dirigeants d'entreprises à décider en mobilisant leur intelligence du cœur ?

Le projet en 2024

Face à toutes ces interrogations, HLU mène plusieurs travaux exploratoires, et organise deux focus groups en 2024 avec des dirigeants d'entreprises. L'objectif est d'échanger sur les questionnements et les problématiques concrètes auxquels les dirigeants d'entreprises sont confrontés du fait du développement des SIA dans divers domaines (financier, emploi, commercial et des relations clients, protection des données personnelles, etc) Il s'agira aussi de recueillir des exemples de cas d'usages actuels des SIA dans les entreprises et de voir dans quelle mesure ils contraignent ou non la décision du dirigeant. HLU dressera en parallèle l'état des lieux du jeu d'acteurs et des rapports de pouvoir impliqués par le développement des SIA. Enfin, des entretiens auront lieu avec des ex-

perts autour de la question spécifique du maintien de la capacité du dirigeant à décider avec sensibilité et liberté dans les différents domaines de décisions stratégiques dans son entreprise.

Tous ces travaux sont mis en débat lors d'une soirée événement organisée le 12 juin 2024 à l'Hôtel de l'Industrie, soirée à laquelle les participants aux focus groups et partenaires sont associés.

Ce temps fort est également l'occasion d'annoncer le lancement en septembre 2024 d'une étude prospective partenariale sur les impacts qu'un fort développement des SIA peut avoir sur le dirigeant et sa capacité à décider avec sensibilité et liberté.



Fondée en 2021, Heart Leadership University (HLU) est une association d'intérêt général à caractère éducatif et scientifique, qui a pour mission de révolutionner l'éducation des dirigeants grâce à l'intelligence du cœur (intuition-courage-empathie).

HLU a pour ambition de créer un mouvement de leaders pionniers qui dirigent, innovent et décident avec l'intelligence du cœur, face aux grands défis du XXIème siècle que sont les usages non maîtrisés des systèmes d'intelligence artificielle, les effondrements écologiques et l'explosion des inégalités. HLU agit à trois niveaux : grâce à un parcours d'executive education en immersion destiné aux dirigeants d'entreprises, un pôle de recherche indépendante sur le leadership et l'Intelligence du Cœur et des espaces de mise en débat et d'influence.

Quel leadership au XXI^{ème} siècle? Une enquête sur les imaginaires du leadership chez les jeunes Français.



Fondée en 2021, Heart Leadership University (HLU) est une association d'intérêt général à caractère éducatif et scientifique, qui a pour mission de révolutionner l'éducation des dirigeants grâce à l'intelligence du cœur (intuition-courage-empathie).

HLU a pour ambition de créer un mouvement de leaders pionniers qui dirigent, innovent et décident avec l'intelligence du cœur, face aux grands défis du XXI^{ème} siècle que sont les usages non maîtrisés des systèmes d'intelligence artificielle, les effondrements écologiques et l'explosion des inégalités.

HLU agit à trois niveaux : grâce à un parcours d'exécutive education en immersion destiné aux dirigeants d'entreprises, un pôle de recherche indépendante sur le leadership et l'Intelligence du Cœur et des espaces de mise en débat et d'influence.

Fin 2022, HLU a ouvert une démarche de recherche sur les imaginaires du leadership et a pour cela mandaté le cabinet de conseil Eranos afin de mieux comprendre les représentations du leadership d'hier, d'aujourd'hui et de demain.

Comment ces imaginaires se fabriquent ?

Quelles sont les aptitudes clés attendues d'un leader au XXI^{ème} siècle, notamment par la jeunesse française ?

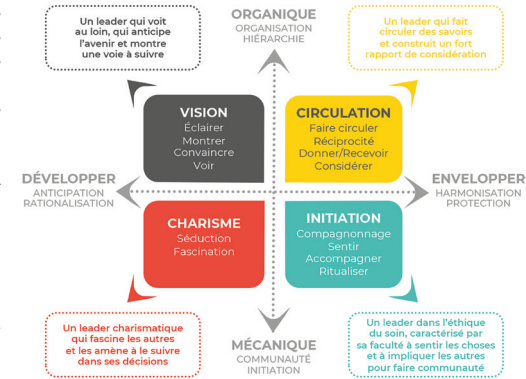
Focus sur l'essentiel :*

- Dans leur majorité, les jeunes sont très conscients des risques globaux liés aux enjeux écologiques (48% sont très préoccupés par les dégradations environnementales, 45% par l'effondrement de la biodiversité, 44% par le réchauffement climatique).
- 62% des jeunes Français déclarent avoir un modèle qui leur inspire la réussite professionnelle, et pour 36% d'entre eux, il s'agit de leur père (pour 29% de leur mère).
- Un jeune sur deux (52%) déclare avoir un patron d'entreprise dans son entourage proche.
- Pour eux, le leader idéal doit être respectueux (61%), fiable (59%), éloquent (59%) et empathique (58%).
- 60% pensent qu'un bon leader sait prendre des décisions et 59% qu'il sait s'adapter à son environnement ou aux autres. 58% déclarent qu'un bon leader n'existe pas sans une équipe et 47% l'imaginent être visionnaire.

*La recherche a été réalisée en deux étapes : une première étape a consisté à dresser une généalogie du leadership afin de mieux comprendre son évolution et sa définition contemporaine à travers l'analyse des théories du leadership et la seconde étape avait pour objectif d'explorer les imaginaires du leadership chez les jeunes français via plusieurs enquêtes, menées fin 2022, début 2023.

Un portrait du leader au XX^{ème} siècle et au XXI^{ème} siècle

En étudiant les principaux ouvrages portant sur le leadership, Eranos a identifié six grandes théories qui sont nées et se sont déployées (parfois en parallèle, parfois en se succédant) de l'apparition de la notion (mi-XIX^e siècle) jusqu'à nos jours. Cette recherche a permis de constater que la plupart des théories sur le leadership depuis le XIX^e siècle participent de la fabrication d'un imaginaire du héros qui s'affranchit des limites, tourné vers le futur et qui s'appuie sur des facultés individuelles pour se construire comme modèle à suivre. À la fin du XX^e siècle, avec l'apparition des théories du leadership authentique et spirituel, un premier pas de coté est amorcé vers la fabrication d'un imaginaire de leadership



Le leadership consiste à articuler une capacité de transformation du monde (axe horizontal) avec une manière de tisser des liens sociaux au sein d'une organisation (axe vertical). L'histoire du concept de leadership apparaît ainsi comme une recomposition perpétuelle des divers ingrédients que sont la vision, le charisme, la circulation et l'initiation.

Tout au long du XX^{ème} siècle, l'imaginaire du leadership fait plutôt prévaloir la vision et le charisme. Le portrait dominant est celui de leader-héros, qui dépasse ses limites, est tourné vers le futur et s'appuie sur des facultés individuelles pour se construire comme modèle à suivre. Ce modèle toujours dominant est de plus en plus challen-

gé. Peu à peu, des figures plus attentives au contexte et à la qualité de la relation aux personnes sont davantage mises en avant. On attend de plus en plus du leader qu'il soit dans le collectif au sens du soutien, de la considération, qu'il implique les autres dans la réussite collective, qu'il soit capable de créer une dynamique collective dans laquelle chacun pourrait se sentir impliqué.

Un leader visionnaire et capable d'embarquer, de créer du followership.

Dans de nombreuses cultures d'entreprises, on attend implicitement du leader qu'il partage une vision, une image cible de l'entreprise dans l'avenir et ce qu'il faudra transformer pour y parvenir. Le charisme vient ajouter une dimension complémentaire : le leader charismatique agit comme une image attractive, une caisse de résonance dans laquelle chacun peut se « retrouver » et se laisser « embarquer ».

Est donc leader celui qui crée du followership. La capacité à mettre en dynamique un réseau de followers constitue l'essence du leadership. Autrement dit, le followership rend possible la prise de décision du leader.

Le leader idéalisé comme visionnaire, capable d'anticiper les secousses à venir et les tournants à emprunter, est aussi invité à regarder vers l'intérieur, dans son propre écosystème avec lequel il est interdépendant. La clé du leadership qui se dessine consiste à travailler « l'enveloppement » de son entreprise autant que son développement. Dans une société constituée de flux incessants d'informations, de vitesse, de mobilité et de remplacement des produits, le leader idéal a la responsabilité d'incarner un point de repère et de favoriser le sentiment de participation et d'appartenance à quelque chose de plus grand que soi (en étant notamment attentif à l'autre : ses émotions, ses sentiments).

04

Quel leadership au XXI^{ème} siècle? Une enquête sur les imaginaires du leadership chez les jeunes Français.



Fondée en 2021, Heart Leadership University (HLU) est une association d'intérêt général à caractère éducatif et scientifique, qui a pour mission de révolutionner l'éducation des dirigeants grâce à l'intelligence du cœur (intuition-courage-empathie).

HLU a pour ambition de créer un mouvement de leaders pionniers qui dirigent, innovent et décident avec l'intelligence du cœur, face aux grands défis du XXI^{ème} siècle que sont les usages non maîtrisés des systèmes d'intelligence artificielle, les effondrements écologiques et l'explosion des inégalités.

HLU agit à trois niveaux : grâce à un parcours d'executive education en immersion destiné aux dirigeants d'entreprises, un pôle de recherche indépendante sur le leadership et l'Intelligence du Cœur et des espaces de mise en débat et d'influence.

Les jeunes Français et leur imaginaire du leadership

Pour aller plus loin dans la représentation du leadership, HLU a souhaité que le cabinet Eranos * mène trois enquêtes :

- **Une enquête quantitative** ayant pour objectif d'obtenir des données représentatives des imaginaires du leadership des jeunes Français. Echantillon de 1 014 personnes, représentatif de la population de France métropolitaine âgé de 18 à 30 ans (représentativité en âge, genre, catégorie socioprofessionnelle et origine géographique).
- **Deux enquêtes exploratoires** ayant pour objectif de recueillir des données qualitatives (questions ouvertes, recueil de verbatim) auprès d'un échantillon plus âgé (18-35 ans) et plus exposé à la direction d'entreprise. Cette enquête comprenait un volet francophone (139 répondants) et anglophone (40 répondants) afin d'avoir une vision extra-française.

Les jeunes Français dessinent un leader idéal caractérisé par la capacité à convaincre ses équipes tout en produisant de l'harmonie

Les jeunes Français formulent assez distinctement les aptitudes d'un bon leader auprès de qui ils pourraient s'engager. Celui-ci doit combiner deux types d'aptitudes, parfois perçues comme opposées : d'une part, savoir écouter et rassembler les collaborateurs, et d'autre part, le discernement, la décision et l'engagement. Les jeunes décrivent globalement que les qualités du bon leader sont la capacité à impliquer les équipes et à faire exister un récit collectif dans lequel chacun trouve sa place. L'aptitude à définir et partager une vision est donc cruciale.

* Eranos est un cabinet de conseil en stratégie, faisant le pont entre les humanités et le business, spécialisé dans la Transformation sociétale des entreprises.

Ces enquêtes ont livré plusieurs enseignements révélateurs :

LA PERCEPTION DES RISQUES GLOBAUX : LES SUJETS ÉCOLOGIQUES AU PREMIER PLAN

Les résultats de l'enquête quantitative indiquent qu'environ 40 % des jeunes Français placent les risques environnementaux, en particulier ceux liés au dérèglement climatique, comme la principale menace de notre avenir, bien avant les conflits géopolitiques et les risques sociaux (débordements technologiques, pauvreté, conflits géopolitiques, inégalités). Les répondants des échantillons exploratoires ont une perception nettement plus marquée que ceux de l'échantillon représentatif de la gravité des risques globaux (par exemple chacun des 6 risques environnementaux est considéré comme très élevé par au moins 75% des répondants).

LES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES ET L'IA VUES PAR LES JEUNES FRANÇAIS

Si seul un tiers des jeunes Français (32%) identifie les risques liés aux usages abusifs de certaines technologies. Le numérique ne fait cependant pas l'unanimité. Ils sont plus de la moitié à adhérer à l'idée que le numérique aurait un impact positif sur l'emploi et les échanges. Mais un jeune sur deux est aussi d'accord pour affirmer que le numérique crée du stress. En ce qui concerne les systèmes d'intelligence artificielle, 65% de l'échantillon exploratoire francophone perçoit sa généralisation dans le cadre professionnel comme un risque (voire comme un désastre), contre 35% qui le voit comme une aubaine ou une nécessité. Dans les verbatims récoltés auprès des répondants de cet échantillon exploratoire, l'intelligence artificielle apparaît comme un facteur de dégradation des relations humaines : le recours aux SIA et à l'automatisation des procédés réduirait la communication, fragiliserait le travail d'équipe, et à long terme engendrerait de la solitude. Les risques écologiques liés aux consommations de ressources nécessaires pour fabriquer et faire fonctionner les SIA sont également identifiés, de même que les potentielles dérives liées aux pertes de la capacité de réflexion et d'esprit critique des humains.

LES FORMATIONS NE SONT PAS JUGÉES ADAPTÉES AUX ENJEUX ACTUELS

Dans l'échantillon exploratoire francophone, les répondants expriment un doute quant à la capacité de leur formation à répondre utilement aux risques globaux. Même si cet échantillon n'est pas représentatif de la jeunesse française, ce résultat est intéressant car les jeunes interrogés sont nettement plus diplômés que la moyenne nationale. Ils vont dans le sens de l'intuition fondatrice de HLU à savoir la nécessité pour au moins une partie de la population diplômée de transformer l'éducation des dirigeants pour mieux converger vers des modèles de leaders désirables et leur donner les clés pour répondre aux défis actuels.

PAS DE GRAND HÉROS REPRÉSENTANT UN LEADER IDÉAL

62% des répondants de l'échantillon national déclarent avoir un modèle ou un mentor, une figure qui leur inspire la réussite professionnelle. Cette figure incarnant le leadership est très souvent un membre de la famille (60% mentionnent au moins un membre de leur famille, 36% leur père et 29% leur mère). 52% des jeunes Français déclarent avoir un dirigeant ou un entrepreneur dans leur famille ou dans l'entourage proche.

L'INFLUENCE DES RÉSEAUX SOCIAUX DANS LA FABRIQUE DES IMAGINAIRES

La moitié des jeunes Français (49%) suit au moins un influenceur dans le domaine de l'entrepreneuriat, et pour 72% d'entre eux, ces influenceurs sont considérés comme des leaders.

LE "PETIT ENTREPRENEUR" PLUTÔT QUE LE GRAND P.D.G.

Les questions posées à l'échantillon exploratoire francophone ont permis de constater que la figure du « petit entrepreneur » semble plus désirable et proche de leurs valeurs que celle du grand dirigeant. Quand ils identifient un petit entrepreneur incarnant pour eux la réussite, 72% des répondants aspirent à lui ressembler et 83% à travailler avec lui (les chiffres sont respectivement de 53% et de 63% concernant les dirigeants de grandes entreprises).

05

Les grands défis du leadership au XXI siècle, transformer la gouvernance d'entreprise



Fondée en 2021, Heart Leadership University (HLU) est une association d'intérêt général à caractère éducatif et scientifique, qui a pour mission de révolutionner l'éducation des dirigeants grâce à l'intelligence du cœur (intuition-courage-empathie).

HLU a pour ambition de créer un mouvement de leaders pionniers qui dirigent, innovent et décident avec l'intelligence du cœur, face aux grands défis du XXIème siècle que sont les usages non maîtrisés des systèmes d'intelligence artificielle, les effondrements écologiques et l'explosion des inégalités.

HLU agit à trois niveaux : grâce à un parcours d'executive education en immersion destiné aux dirigeants d'entreprises, un pôle de recherche indépendante sur le leadership et l'Intelligence du Cœur et des espaces de mise en débat et d'influence.

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 ?

Lors du premier parcours "Du Cœur aux Actes" lancé en juin 2021, programme de type « executive education » à destination des dirigeants pour développer leur intelligence du cœur et la mettre en pratique dans leur entreprise, HLU a souhaité :

- Mettre en lumière les interrelations entre intelligence du cœur et gouvernance d'entreprise
- Étudier les impacts de ce parcours sur les pratiques de gouvernance des dirigeants-participants
- Explorer comment le développement de l'intelligence du cœur chez les dirigeants peut influencer leur prise de décision et, par extension, transformer la gouvernance de leur entreprise.

Les transformations de la gouvernance par l'intelligence du cœur *

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.

Le parcours a engendré ou facilité plusieurs transformations de gouvernance 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 et de dépossession, qu'elles concernent des pré-occupations matérielles et financières ou qu'elles portent sur un système de valeurs immatériel. Ces réflexions ont pu les 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 analysées dans le rapport.

Trois types de dispositions font de la gouvernance un cadre facilitateur pour l'expression de l'intelligence du cœur des dirigeants :

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 ;

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 portées par le dirigeant.

* HLU a confié un programme de recherche-action à la société Prophil, entreprise de conseil pour explorer les interrelations entre intelligence du cœur et gouvernance au sein de l'entreprise. Pour mener ce programme, Prophil s'est appuyé sur la littérature académique pluridisciplinaire et a pris pour terrain d'étude les participants de la première édition du parcours « Du Cœur aux Actes » ainsi que leur entreprise.

06

Les études de cas : 5 décisions de dirigeants prises avec l'intelligence du cœur

 Heart Leadership University

Fondée en 2021, Heart Leadership University (HLU) est une association d'intérêt général à caractère éducatif et scientifique, qui a pour mission de révolutionner l'éducation des dirigeants grâce à l'intelligence du cœur (intuition-courage-empathie).

HLU a pour ambition de créer un mouvement de leaders pionniers qui dirigent, innove et décident avec l'intelligence du cœur, face aux grands défis du XXI^{ème} siècle que sont les usages non maîtrisés des systèmes d'intelligence artificielle, les effondrements écologiques et l'explosion des inégalités.

HLU agit à trois niveaux : grâce à un parcours d'executive education en immersion destiné aux dirigeants d'entreprises, un pôle de recherche indépendante sur le leadership et l'Intelligence du Cœur et des espaces de mise en débat et d'influence.

Nous travaillons avec des dirigeants qui ne s'appuient pas uniquement sur l'analyse rationnelle et les chiffres, mais aussi sur les aptitudes sensibles et spécifiques des êtres humains (courage, empathie, intuition) pour diriger leur entreprise et prendre des décisions.

Notre objectif : documenter, rendre visibles, différentes façons de diriger et renouveler les imaginaires du leadership

- Montrer la variété des situations possibles dans les différents domaines de décisions stratégiques (gouvernance, innovation produit, recrutement/RH, partenariats stratégiques, fiscalité, éthique, digital, recherche, gestion de crise...).
- Donner toute une gamme de situations concrètes dans différents secteurs, tailles, types d'entreprises (for purpose, for profit) et phases de vie de l'entreprise.
- Permettre à d'autres dirigeants de s'en inspirer et diffuser ces nouvelles pratiques dans les réseaux de dirigeants.
- Apporter des outils concrets aux dirigeants participant au parcours « Du Cœur aux Actes » développé par HLU et plus largement à toute organisation de formation et accompagnement de dirigeants.

In fine, en illustrant la possibilité de faire autrement, il s'agit également de contribuer à renouveler les imaginaires du leadership.

Les études de cas sont centrées sur le dirigeant, ses questionnements et les ressorts qui ont motivé sa décision. Pourquoi ai-je décidé de m'attaquer à telle question dans mon entreprise ? Quelles ont été mes motivations personnelles et en quoi cela était-il nécessaire pour mon organisation ? Quels obstacles / appuis ai-je rencontrés ? C'est en cela que le projet se singularise par rapport aux études de cas existant dans la littérature académique ou dans les écoles de commerce qui portent en général sur la mise en œuvre de changements stratégiques et opérationnels dans les entreprises mais rarement sur le rôle du dirigeant et les ressorts de ses décisions.

Les cas de Heart Leadership visent uniquement à décrire une décision précise d'un leader dans un contexte donné. Il ne s'agit ni d'une analyse, ni d'un avis sur la personnalité du dirigeant ou l'activité de son entreprise.

Cyrille Vu

PARTAGER LA VALEUR POUR RÉCONCILIER SENS ET PERFORMANCE

SEABIRD – PME / Secteur de l'assurance

CA 2022 : 32 millions d'euros / 250 salariés

Domaine stratégique de la décision : gouvernance



L'ENTREPRISE

Entreprise à mission et B-Corp, SeaBird est une société de conseil spécialisée dans le secteur de l'assurance créée en 2005. Ses consultants accompagnent la transformation et les opérations des acteurs de l'assurance et de la finance : mutuelles, assureurs, courtiers, asset managers, banques.

LE CONTEXTE

Des 2019, Cyrille Vu, président et actionnaire majoritaire de SeaBird, s'interroge sur la répartition de la valeur, la prise en compte de toutes les parties prenantes et le partage de la prise de décision au sein de son entreprise. Il souhaite également pouvoir transmettre une éthique et une culture incarnées par un collectif.

LA QUESTION DU DIRIGEANT

Comment éviter le cumul des pouvoirs et renforcer des prises de décisions collectives ?

UNE DÉCISION PRISE AVEC INTUITION ET COURAGE

En 2020, Cyrille Vu, décide de donner 22% des titres du groupe qu'il possède à une fondation actionnaire (le fonds de dotation SeaBird Impact). Ces titres ne peuvent être ni rachetés ni transmis : ils sont donnés de manière irrévocable. Le fonds pourrait devenir progressivement majoritaire afin de

garantir le non-rachat par un tiers. Donner du pouvoir à une personne morale qui, par définition, n'appartient à personne et est liée dans son action par ses statuts, permet d'assurer que les valeurs de partage, d'équité, de respect de l'homme et de la nature sont pérennes.

L'IMPACT

En 2023, 0,5% du chiffre d'affaires de SeaBird, soit 150 000 euros, est alloué au budget de la fondation pour œuvrer dans ses trois champs d'action : la recherche sur de nouveaux systèmes de mesure et de comptabilité, le développement du recrutement inclusif pour une égalité des chances pour tous, et le soutien des projets entrepreneuriaux.

Le capital de SeaBird a aussi été ouvert à l'actionariat salarié : 16% sont aujourd'hui détenus par les trois quarts des salariés actionnaires, avec un objectif de doubler ce chiffre d'ici à 2030.

Michel Meunier



REFUSER UN CLIENT AU NOM DE SES VALEURS

JANUS FRANCE – TPE
Secteur du bâtiment
CA 2022 : 1,5 millions d'euros
12 salariés / 2 associés
Domaine stratégique de la
décision : gestion de crise

L'ENTREPRISE

Créée en 2013, Janus France est une entreprise à mission qui intervient dans les métiers de la serrurerie, de la menuiserie et de la vitrerie, pour des constructions neuves ou en rénovation. Ses clients sont des gestionnaires de parcs immobiliers (État, bailleurs sociaux et collectivités) qui confient des contrats à l'entreprise au terme d'appels d'offre.

LE CONTEXTE

En 2021, à la sortie de la crise Covid-19, alors que la plupart de ses clients acceptent de tenir compte des contraintes exceptionnelles qui impactent l'activité (contexte sanitaire, hausse des prix), deux d'entre eux refusent d'assouplir leurs conditions. Le premier annule le marché public sur lequel Janus France intervenait déjà. Le second ne s'acquitte pas de ses règlements en retard et, face à l'application des pénalités réglementaires, remet le marché en appel d'offres, ne souhaitant pas renouveler avec Janus France.

Les enjeux sont énormes : une perte potentielle de 40% du chiffre d'affaires. Après un exercice à zéro en 2020, une perte de 92 000 euros s'ajoute en 2021. Un prêt garanti par l'État qui aurait dû servir au développement de l'entreprise va devoir compenser la perte de chiffre d'affaires.

LA QUESTION DU DIRIGEANT

Michel Meunier, PDG de Janus se de-

mande s'il est possible de renoncer à des clients au nom de ses valeurs ?

UNE DÉCISION PRISE AVEC INTUITION ET COURAGE

Le dirigeant décide de réhumaniser ses relations commerciales et de ne plus répondre aux appels d'offre de ces deux clients à l'avenir. Cette décision a été prise conformément aux valeurs de l'entreprise et en cohérence avec tout le travail accompli pour devenir entreprise à mission à savoir : des relations de confiance avec les clients, empreintes de respect mutuel, constructives et alignées sur des objectifs communs de contribution à la transition écologique.

L'IMPACT

Malgré le défi économique dont tous étaient conscients, les salariés ont accueilli la décision avec soulagement et fierté, car ils souffraient de cette relation avec ces deux clients. Si la disparition de 40% du chiffre d'affaires a entraîné des pertes en 2021, Janus France a ensuite eu la bonne surprise de trouver de nouveaux clients, attirés par le profil d'entreprise à mission et les valeurs fortes de la société. Cela a permis de retrouver progressivement le volume d'affaires initial et, à partir de cette année 2023, la rentabilité d'avant la crise Covid.

Florence Guémy



RÉINVENTER BAYARD À L'HEURE DES GRANDES TRANSITIONS

Groupe Bayard – ETI
Secteur des médias et de l'édition
CA 2022 : 350 millions d'euros
1700 salariés / 6000 auteurs / 1000 pigistes
Domaine stratégique de la décision : gouvernance

L'ENTREPRISE

Bayard est une entreprise de médias fondée en 1873 par une congrégation de prêtres afin d'accompagner le développement spirituel et culturel de ses lecteurs. Depuis sa création, Bayard s'est ouvert au grand public, autour de 4 pôles éditoriaux : le journal d'actualité La Croix, les publications religieuses, le magazine Notre Temps, et les magazines et livres jeunesse. Bayard touche 30 millions de personnes à travers le monde, dont 5 millions d'abonnés.

LE CONTEXTE

Bayard s'est construite nativement sur un projet d'intérêt général : informer et éduquer un large public. L'actionnaire ne demande aucun dividende. Le résultat financier est au service du projet et garant de la pérennité de l'entreprise, c'est pourquoi Bayard a souvent été associé à une « œuvre-entreprise ». La loi Pacte, publiée en 2019, incite les entreprises à mieux prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie, en s'engageant dans la qualité d'entreprise à mission.

LA QUESTION DU DIRIGEANT

Comment repenser Bayard à l'heure de la transition écologique et sociale ? Comment redynamiser le projet de Bayard dans un marché en crise et protéger l'entreprise des pressions du court terme ? Comment créer un projet collaboratif avec les partenaires de Bayard ?

UNE DÉCISION PRISE AVEC INTUITION ET COURAGE

En décembre 2020, sous l'impulsion de Florence Guémy, le directoire décide de lancer Bayard dans le processus visant à devenir entreprise à mission. Pour que cette qualité soit reconnue par l'Etat, l'entreprise doit se doter d'une raison d'être claire et concise, l'inscrire dans ses statuts et constituer un comité de mission. Florence a ainsi mobilisé durant deux ans les parties prenantes du groupe pour coconstruire la nouvelle raison d'être de Bayard et se doter d'objectifs exigeants dans une vision du temps long.

L'IMPACT

Après deux ans de travail impliquant salariés, actionnaire, partenaires et lecteurs, la raison d'être et les objectifs de Bayard ont été réécrits. En novembre 2023, la raison d'être est inscrite dans les statuts et en janvier 2023, Bayard est devenue officiellement entreprise à mission. La décision a également permis la création d'un fonds de dotation destiné à financer par le biais du mécénat, des associations de terrain qui œuvrent contre l'illettrisme et pour l'éducation pour tous. Être entreprise à mission est un atout pour le recrutement, notamment auprès des jeunes salariés, particulièrement attentifs à la question du sens. Bénéfices inattendus de la décision, Bayard a depuis effectué deux acquisitions en 2023. Les entrepreneurs qui cédaient leur société ont été sensibles à ses engagements et ont notamment choisi Bayard pour cela.



Fondée en 2021, Heart Leadership University (HLU) est une association d'intérêt général à caractère éducatif et scientifique, qui a pour mission de révolutionner l'éducation des dirigeants grâce à l'intelligence du cœur (intuition-courage-empathie).

HLU a pour ambition de créer un mouvement de leaders pionniers qui dirigent, innovent et décident avec l'intelligence du cœur, face aux grands défis du XXIème siècle que sont les usages non maîtrisés des systèmes d'intelligence artificielle, les effondrements écologiques et l'explosion des inégalités. HLU agit à trois niveaux : grâce à un parcours d'exécution éducation en immersion destiné aux dirigeants d'entreprises, un pôle de recherche indépendante sur le leadership et l'Intelligence du Cœur et des espaces de mise en débat et d'influence.

Jean-Noël Thorel



GÉRER UNE CRISE AVEC LE COEUR

NAOS – Grande entreprise
Secteur des cosmétiques
CA 2022 : 670 millions d'euros
3100 salariés
Domaine stratégique de la décision : gestion de crise

L'ENTREPRISE

Depuis plus de 45 ans (créée en 1977), NAOS conçoit et produit des cosmétiques sous les marques Bioderma, Esthéderm et État Pur. Depuis son unique site de R&D et de production, situé à Aix-en-Provence, l'entreprise fabrique et expédie ses produits pour être vendus dans 130 pays.

LE CONTEXTE

Le 5 mai 2009, les locaux de production prennent feu. Dirigeants comme salariés assistent à la destruction de ce que tous voient comme "leur" usine, "leurs" machines. Cet attachement fort à l'entreprise va pousser Jean-Noël Thorel, fondateur de Naos, à prendre une décision radicale défiant la rationalité économique immédiate.

LA QUESTION DU DIRIGEANT

Face à la perte évidente de résultat et aux mois de reconstruction qui attendent l'entreprise, faut-il tenter de sauver les chiffres en mettant l'ensemble des opérationnels de l'usine au chômage partiel ?

LES ENJEUX

Environ 160 personnes de la structure industrielle sont touchées au premier chef par le sinistre en 2009, soit 5 millions d'euros de masse salariale. 10 millions d'euros de coûts de reconstruction et 8 millions d'euros de coûts supplémentaires (soustraction, équipement, etc.).

UNE DÉCISION PRISE AVEC INTUITION, COURAGE ET EMPATHIE

Moins de vingt-quatre heures après le sinistre, Jean-Noël Thorel réunit l'ensemble du personnel. Il décide immédiatement, sans avoir pris conseil auprès des financiers du groupe, ni vérifié la trésorerie, ni déterminé le coût et le temps de la reconstruction, que personne ne sera au chômage technique et que tout le monde sera payé à 100% de son salaire jusqu'au retour à la normale. Le dirigeant s'est fié à son intuition et a fait preuve d'empathie pour prendre une décision inattendue.

L'IMPACT

Malgré les douze mois de reconstruction, il n'y a pas eu de réelle perte d'exploitation à la suite de la catastrophe. Les collaborateurs ont tous donné leur maximum pour préserver et sauver ce qui pouvait l'être, trouver des sous-traitants pour poursuivre la production, équiper un nouvel atelier de conditionnement et s'adapter à des conditions de travail contraignantes. Cet événement charnière a cimenté l'attachement des salariés à leur entreprise, a développé une solidarité et a fait prendre conscience à tous de la valeur économique de leur entreprise.

Antoine Fiévet



RÉMUNÉRER PLUS JUSTEMENT LES PRODUCTEURS DE LAIT POUR CONTRIBUER À LA TRANSFORMATION DE LA FILIÈRE

Bel – Grande entreprise / Secteur de l'agroalimentaire
CA 2022 : 3,6 milliards d'euros
3100 salariés / 10800 employés
Domaine stratégique de la décision : approvisionnements

L'ENTREPRISE

Bel est un groupe familial français de l'industrie alimentaire né en 1865 dans le Jura. Il est aujourd'hui un acteur international majeur de l'alimentation à travers des portions alimentaires laitières, fruitières et végétales et des marques iconiques telles que La Vache qui rit®, Babybel®, Kiri®, Boursin®, Pom'Potes® et Nurishh®. Sa mission : offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous. Ses produits sont élaborés dans 30 sites de production et distribués dans plus de 120 pays.

LE CONTEXTE

En 2017, la situation économique des éleveurs laitiers français est critique. Le prix du lait est au plus bas. Cette situation empêche les éleveurs de se projeter dans l'avenir, d'investir dans leur outil de production et de s'adapter au changement climatique et à la perte de biodiversité. 30% des éleveurs en France ont disparu sur les 10 dernières années.

LA QUESTION DU DIRIGEANT

Faut-il rester dans cette dynamique mortifère du secteur laitier où les éleveurs sont payés au plus serré et mettent la clé sous la porte ? Ou innover, essayer autre chose ?

UNE DÉCISION PRISE AVEC INTUITION ET EMPATHIE

En 2018, Antoine Fiévet, Président du Groupe

Bel, a décidé de transformer profondément les modalités d'achat du lait. En collaboration avec l'Association des Producteurs de lait Bel Ouest (APBO), principal fournisseur français de Bel, les prix d'achat ont été établis sur le long terme (période d'une année). Ils sont conjointement revus chaque année en fonction de l'évolution des coûts d'exploitation. En contrepartie de la visibilité économique ainsi assurée, Bel a obtenu la mise en place de discussions régulières sur les modalités écologiques de la production et la mise en place de pratiques agricoles responsables.

L'IMPACT

Le prix « juste » du lait a été un coût additionnel. Cependant, lors des périodes conjoncturelles de fortes hausses des prix, le groupe Bel a déboursé un peu moins que la concurrence, lissant ainsi l'investissement initial. En passant de transactionnelle à partenariale, la relation avec les éleveurs a permis la mise en place de pratiques agricoles responsables dans les exploitations à partir d'un cahier des charges conjointement établi : réduction des émissions carbone, alimentation sans OGM pour les troupeaux, mise en valeur du pâturage, bien-être animal, efficacité économique... Tous ces nouveaux engagements étant audités et mesurés par un tiers. Cette initiative a fortement renforcé la réputation du groupe auprès des acteurs institutionnels, économiques, des candidats, et surtout des distributeurs.



Fondée en 2021, Heart Leadership University (HLU) est une association d'intérêt général à caractère éducatif et scientifique, qui a pour mission de révolutionner l'éducation des dirigeants grâce à l'intelligence du cœur (intuition-courage-empathie).

HLU a pour ambition de créer un mouvement de leaders pionniers qui dirigent, innovent et décident avec l'intelligence du cœur, face aux grands défis du XXIème siècle que sont les usages non maîtrisés des systèmes d'intelligence artificielle, les effondrements écologiques et l'explosion des inégalités. HLU agit à trois niveaux : grâce à un parcours d'exécution éducation en immersion destiné aux dirigeants d'entreprises, un pôle de recherche indépendante sur le leadership et l'Intelligence du Cœur et des espaces de mise en débat et d'influence.



Fondée en 2021, Heart Leadership University (HLU) est une association d'intérêt général à caractère éducatif et scientifique, qui a pour mission de révolutionner l'éducation des dirigeants grâce à l'intelligence du cœur (intuition-courage-empathie).

HLU a pour ambition de créer un mouvement de leaders pionniers qui dirigent, innovent et décident avec l'intelligence du cœur, face aux grands défis du XXI^{ème} siècle que sont les usages non maîtrisés des systèmes d'intelligence artificielle, les effondrements écologiques et l'explosion des inégalités.

HLU agit à trois niveaux : grâce à un parcours d'executive education en immersion destiné aux dirigeants d'entreprises, un pôle de recherche indépendante sur le leadership et l'Intelligence du Cœur et des espaces de mise en débat et d'influence.

Le conseil d'administration

Hélène Le Teno : Présidente et co-fondatrice de HLU.

Jean-Noël Thorel : Fondateur de NAOS et co-fondateur de HLU.

Marie-Rose Di Bernardo : Trésorière et Directrice en charge du patrimoine NAOS Lighthouse.

Alexandre Dhuiège : Secrétaire et Directeur général délégué de NAOS.

Florence Guémy : Directrice générale et membre du Directoire de Bayard

Cyrille Vu : Président de SeaBird et Président de la fondation actionnaire SeaBird Impact

Le conseil scientifique

Heart Leadership University s'est doté d'un conseil scientifique pluridisciplinaire, composé de trois experts.

Jean Gabriel Ganascia : Informaticien et philosophe, professeur d'informatique à Sorbonne Université, Chercheur au Laboratoire d'Informatique de Paris VI ; président du comité d'orientation du CHEC et membre du comité pilote de l'éthique du numérique du CCNE. Dernier ouvrage : Servitudes virtuelles (Seuil, 2022)

Alain Grandjean : Économiste, co-fondateur et associé de Carbone 4, cabinet de conseil en stratégie climat ; membre du Haut Conseil pour le Climat. Créateur de la plate-forme The Other Economy

Miroslav Radman : Biologiste, chercheur en génétique moléculaire, académicien des sciences et fondateur du Med ILS – Mediterranean Institute of Life Science

Les partenaires

Heart Leadership University rassemble des partenaires complémentaires et affinitaires.

1 / Partenaires de nos activités

Histoire d'intuition, Kadeis, Humus, Institut de la ferme du Bec-Hellouin, Cours Ozanam, Citeco, Ultra... pour les parcours dirigeants.

Programmes de recherches effectués : Observatoire des valeurs, GIECO, Prophil, Eranos, Purpose Foundation

Recherches en cours :

- Sur la recherche « Métamorphose du dirigeant et de son entreprise » : Human Exponential (Marie-Christine Villagordo)
- Sur les études des cas concrets du Heart Leadership : Positive Practice (Magali Sartre), Mutans (Emmanuelle Paillat)

Les autres activités de HLU :

- Love for Livres (Céline Mas), pour notre programme « Le pouvoir des livres ».
- BA Prod pour notre programme « Le pouvoir des écrans ».

2 / Les partenaires réseaux de dirigeants/ réseaux

- Société d'encouragement pour l'industrie nationale
- Le Centre des Jeunes Dirigeants

3 / Le partenaire donateur co-fondateur

Jean-Noël Thorel Foundation

PURPOSE[®]

JEAN-NOËL THOREL
FOUNDATION

Prophil Entreprendre pour le bien commun



**HUMAN
EXPONENTIEL**



Love for Livres
la vie en lire



ERANOS
PARIS - SEOUL



**Société
d'Encouragement
pour l'industrie
nationale** FONDÉE EN 1801

ipbc | International Panel on
Behavior Change

**OBSERVATOIRE
DES VALEURS**



WWW.HEARTLEADERSHIPUNIVERSITY.ORG