

Intelligence du cœur en action

Freins & Leviers

Rapport réalisé par
Stéphane La Branche
Coordonnateur scientifique du Groupe International
d'Experts sur les Changements de Comportement

**RAPPORT DE
RECHERCHE**

mai 2023

Cette étude vous a inspiré, aidé, révolté ...
dites-le nous grâce à ce court
questionnaire en ligne.

En tant qu'association d'intérêt général,
votre avis est essentiel à la poursuite de
nos actions !



Scannez le QR Code
ou
cliquez sur ce lien

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ EXÉCUTIF	2
INTRODUCTION	4
A Contexte et périmètre de l'étude	4
B Terrain d'étude et méthodologie.....	5
C Une recherche exploratoire	5
I DÉFINITION DE L'INTELLIGENCE DU CŒUR À PARTIR DE LA LITTÉRATURE ET DES RETOURS DES PARTICIPANTS.	6
A Analyses transverses sur la littérature scientifique portant sur les parcours du type de celui développé par HLU.....	6
B L'empathie	8
C L'intuition	10
D Le courage	11
E Notre définition de l'Intelligence du Cœur.....	11
II INTELLIGENCE DU CŒUR ET TRANSFORMATION PERSONNELLE DU DIRIGEANT	12
A L'intelligence du cœur peut-elle s'enseigner dans un cadre formel ?...	13
B Développer l'intelligence du cœur ne relève pas tant du cognitif que de la transformation personnelle	13
C Meilleurs alignement et connaissance de soi : deux impacts clés du parcours.....	14
D Quel est l'impact transformateur du parcours Du Cœur aux Actes ? ...	15
III LE PASSAGE À L'ACTE : DE LA TRANSFORMATION DU DIRIGEANT À LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE	16
A Gouverner avec le cœur : agir au cœur du pouvoir.....	17
B Mieux agir ensemble : développer un « cœur collectif ».....	19
C Créer et innover avec le cœur : concilier éthique et business	21
D Compter ce qui compte vraiment	22
E L'amour du vivant : la transition écologique de l'entreprise.....	22
IV QUELS SONT LES FREINS À L'EXPRESSION DE L'INTELLIGENCE DU CŒUR DU DIRIGEANT ET À SON PASSAGE À L'ACTE ?	25
A Les freins internes au dirigeant	25
B Les freins internes à l'entreprise	27
C Les freins externes à l'entreprise.....	30
CONCLUSION	31
ANNEXES	33
A Brève présentation de la méthodologie de terrain.....	33
B Tableau récapitulatif des participants et de leur entreprise.....	36
C Bibliographie	37

Résumé Exécutif



Lancé en juin 2021 par Heart Leadership University (HLU) le parcours « Du Cœur aux Actes » est un programme de type « executive education » à destination des dirigeants pour développer et mettre en pratique leur intelligence du cœur (intuition, empathie, courage) afin de transformer leur entreprise.

Les participants à la première édition de ce parcours (juin 2021 - janvier 2023) ont constitué le terrain d'étude d'un programme de recherche-action confié à Stéphane La Branche du GIECO. L'ambition était de définir le concept d'intelligence du cœur (IDC), les pratiques associées, ainsi que d'évaluer le parcours en répondant aux questions suivantes : est-il possible d'enseigner et d'apprendre l'IDC ? Dans quelle mesure, un dirigeant peut-il se transformer en la développant et au-delà faire évoluer son entreprise ? Quels sont les leviers et les freins à cette transformation ?

Ce programme de recherche a reposé d'une part, sur une revue de la littérature académique et d'autre part sur des questionnaires ainsi que sur plusieurs vagues d'entretiens semi-directifs avec les participants.

UNE DÉFINITION DE L'INTELLIGENCE DU COEUR

La recherche a permis de forger une définition de l'intelligence du cœur, et de mieux préciser les aptitudes qui fondent un « Heart Leadership » (empathie, intuition, courage).

Appliquée à la direction d'entreprise, l'intelligence du cœur consiste à prendre des décisions et à diriger sans se focaliser sur la seule performance économique ou sur ce qui est considéré comme rationnel, argumenté par la logique et par les chiffres. Elle se cultive autour de trois fondamentaux : faire confiance à son intuition pour percevoir le monde qui vient et innover différemment ; avoir le courage d'être soi, d'assumer ses valeurs et d'agir en conséquence ; et développer son empathie en apprenant à mieux se connecter aux autres et à son environnement, afin de créer des produits et services utiles au monde, tout en encapacitant les collaborateurs. Surtout, l'intelligence du cœur réside dans la combinaison de ces trois aptitudes. C'est particulièrement évident pour le courage, sans lequel ni intuition ni empathie ne pourraient s'exprimer.

Le rapport rappelle que chacune de ces aptitudes peut être utilisée à diverses finalités, et au bénéfice ou au détriment de telle ou telle personne (ou entité). Il existe ainsi des nuances assez fines, dans la littérature et dans les points de vue des dirigeants, entre ce que sont des aptitudes souhaitables chez un leader, qui peuvent être à visée uniquement performancielle (métriques financières, expansion) ou qui peuvent à la fois apporter une performance plus qualitative et une position du leader équilibrée et en relation harmonieuse dans son entreprise et dans la société.

Un des participants a ainsi indiqué lors d'un des entretiens souhaiter « développer un leadership intégratif cœur/corps/esprit avec le bon équilibre entre mes aspirations individuelles et ma contribution à un monde meilleur, sans trahir qui je suis ».

LE POUVOIR TRANSFORMATEUR DE L'INTELLIGENCE DU CŒUR

La recherche-action a permis d'identifier si et dans quelle mesure le parcours, par son escalier pédagogique (étapes et progressivité du parcours) et par ses modalités particulières d'apprentissage (par la pratique, les rencontres et l'échange entre pairs), a donné les bonnes conditions et les outils appropriés aux leaders pour se transformer et transformer leur entreprise (afin, dans l'essentiel des cas, d'emmener l'entreprise dans une direction contributive au bien commun).

Le nombre réduit de dirigeants, leur système de valeur à dominante humaniste, et leur qualité de pionniers, ne permettent pas d'affirmer que le parcours est en tant que tel un outil systématiquement efficient (et reproductible) de transformation profonde d'un dirigeant et de son entreprise, mais sur cet échantillon (première promotion), trois faits clés peuvent être notés :

1-Le parcours a fortement nourri les dirigeants pour une meilleure connaissance d'eux-mêmes (forces, faiblesses, zones d'ombres, valeurs, aptitudes), leur permettant ainsi de gagner en alignement personnel, et d'avoir une meilleure assise, plus solide, pour passer aux actes.

« La connaissance de soi pour un leader dépasse la simple connaissance de ses valeurs, de ses moteurs d'énergie et de ce qui à l'inverse nous coûte en énergie. Elle inclut la compréhension de son mode intuitif et de celui des autres ainsi que les origines de nos émotions »

2-Le parcours a une dimension très « terrain » qui l'a rendu efficace pour des passages aux actes réels, et ce, dans une diversité de domaines stratégiques (gouvernance, RH, innovation, éthique, transition écologique, évaluation de la performance...). En effet, la recherche montre bien que le changement de pratiques se produit plus efficacement par une pédagogie active (expérimentation, mise en pratique) : on ne peut pas enseigner l'IDC en théorie, mais on peut amener des dirigeants à la pratiquer, et à s'entraider.

3-Les freins aux passages à l'acte ont pu être identifiés, et, quand cela a été possible, totalement ou partiellement levés. Il existe en effet des freins internes propres à la personne du dirigeant (en particulier certaines peurs), des freins propres à l'organisation (son type de gouvernance et ses rigidités, la culture et la norme commune de pensée, les résistances des collaborateurs), et enfin des freins externes (conjuncturels ou plus structurels tenant à la vision du rôle d'une entreprise).

Le parcours, grâce à de nombreuses rencontres, de l'entraide et un travail sur soi approfondi, a permis à plusieurs participants d'oser passer aux actes (en connaissance et en confiance), et de prendre des décisions atypiques, hors norme. Les participants ont donc pu travailler une mise en résonance de leur empathie, leurs intuitions et d'un courage suffisant pour « oser être soi », oser passer aux actes – sans pour autant faire preuve de témérité. De plus, ils ont pu travailler les leviers et améliorer les dynamiques collectives (internes et externes) nécessaires pour favoriser, adopter ou accélérer un changement.

INTRODUCTION

Le présent rapport restitue les résultats du programme de recherche exploratoire « Intelligence du cœur en action : freins et leviers » dirigé par Stéphane La Branche, sociologue du GIECO¹ pour Heart Leadership University (HLU) de juin 2021 à mars 2023. Il porte sur la transformation des dirigeants par l'intelligence du cœur et la mise en action dans leur entreprise.

A CONTEXTE ET PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

Fondée par 15 dirigeants d'entreprise, Heart Leadership University (HLU) est une association d'intérêt général à visée éducative et scientifique. Elle s'est donnée pour mission de révolutionner l'éducation des dirigeants, renouveler les imaginaires du leadership et faire émerger un mouvement de leaders qui dirigent, innovent et décident avec le cœur (intuition, empathie, courage) pour préserver notre humanité et surmonter les défis du 21^e siècle.²

Afin de mettre en œuvre sa mission, HLU a conçu le parcours pour dirigeant Du Cœur aux Actes (voir encadré) dont l'édition pilote, qui s'est déroulée de juin 2021 à janvier 2023, a rassemblé douze dirigeants. Cette première édition a également servi de terrain d'étude à deux programmes de recherche-action visant à explorer les impacts du parcours et à éclairer dans quelle mesure en mobilisant leur intelligence du cœur les dirigeants peuvent se transformer eux-mêmes et faire ainsi évoluer leur entreprise.

Le présent rapport restitue les conclusions du programme « L'intelligence du cœur en action : freins et leviers », dirigé par Stéphane La Branche, sociologue du GIECO.

Un autre programme de recherche-action, intitulé « Le pouvoir du cœur », a été confié au Cabinet Prophil³, afin de mettre en lumière les interrelations entre intelligence du cœur et gouvernance, ainsi que pour étudier les impacts du parcours sur les pratiques de gouvernance des dirigeants participant, et sur la structure de gouvernance de leurs organisations⁴.

LE PARCOURS POUR DIRIGEANTS « DU CŒUR AUX ACTES »

Il s'agit d'un programme de type « executive education » d'une durée de 18 mois qui vise à développer l'intelligence du cœur (IDC) des dirigeants afin de leur donner l'assise et les outils pour transformer leur entreprise. À travers huit modules successifs thématiques et immersifs, les participants expérimentent l'IDC, acquièrent des outils pour atteindre les objectifs de transformation individuels et organisationnels qu'ils se sont fixés en début de parcours.

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

¹ GIECO = Groupe International d'Experts sur les Changements de Comportement Voir <https://www.ipbc.science/>

² Usages abusifs des systèmes d'intelligence artificielle, effondrements écologiques, explosion des inégalités.

³ Pour en savoir plus : <https://prophil.eu/>

⁴ Voir le rapport [Le pouvoir du cœur - Étude d'impact et réflexions sur la transformation de la gouvernance des entreprises par l'intelligence du cœur](#), Prophil et Heart Leadership University, 2023

B TERRAIN D'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE

La première promotion du parcours Du Cœur aux Actes regroupait douze dirigeants et dirigeantes, issus de dix organisations (neuf entreprises et une association). Le panel d'organisations recouvre des tailles et secteurs variés : les effectifs s'étendent de 1 à 3 000 salariés, les chiffres d'affaires d'un million à plus de 600 millions d'euros, des secteurs tels que la presse, l'assurance, le conseil, la cosmétique, le matériel d'entretien ou le bâtiment y sont représentés. Ces organisations n'ont pas la même maturité : certaines viennent d'être créées, tandis que d'autres existent depuis plusieurs décennies (voir près de 150 ans pour l'une d'entre elles).

Quant aux dirigeants, ils n'ont pas tous les mêmes rôle et pouvoir dans leur entreprise : certains président leur structure et en sont le cas échéant l'actionnaire majoritaire, d'autres sont dirigeants non-actionnaires (salariés ou mandataires sociaux). Leurs marges de manœuvre pour transformer leur entreprise ne sont donc pas les mêmes.

La recherche porte sur dix des dirigeants participant aux parcours⁵. La méthodologie a reposé sur une recension de la littérature scientifique sur les différentes dimensions de l'intelligence du cœur (intuition, empathie, courage), trois vagues d'entretiens semi-directifs (en amont, au milieu et à la fin du parcours) et des questionnaires auxquels les participants étaient invités à répondre à l'issue des modules⁶.

C UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE

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

Tout d'abord, comme nous allons le voir la notion d'intelligence du cœur ne fait l'objet d'aucun savoir académique, ni même d'une définition stabilisée. La recherche a donc tout d'abord porté sur ce concept nouveau pour tenter d'en délimiter les contours. Ensuite, s'agissant d'une édition pilote, les participants étaient particulièrement motivés et convaincus par l'intérêt du parcours. Il s'agit donc d'un échantillon de pionniers particulièrement réceptifs et pro-actifs aux enseignements. Enfin, il existe peu d'études équivalentes visant à analyser avec une approche empirique les effets d'un tel parcours pendant le processus. Il ne s'agit donc pas tant de confirmer des hypothèses que d'en formuler et d'explorer des possibilités. Pour autant, nous proposons des conclusions et des solutions à certains défis et limites rencontrés.

Après avoir exposé le concept d'intelligence du cœur ([partie I](#)) à partir d'une revue de la littérature scientifique et de la compréhension qu'en ont les participants, nous traiterons la question du pouvoir transformateur de l'intelligence du cœur : dans quelle mesure, en développant son intelligence du cœur, un dirigeant peut-il se transformer ([partie II](#)) et au-delà faire évoluer son entreprise ([partie III](#)) ? Quels sont les leviers et les freins à cette transformation ([partie IV](#)) ?

⁵ Les deux autres n'ayant pas pu finaliser le parcours pour des raisons de contraintes personnelles.

⁶ En savoir plus dans l'annexe « méthodologie de terrain ».

I Définition de l'intelligence du cœur à partir de la littérature et des retours des participants.

En amont du volet opérationnel, une revue de la littérature académique a été réalisée sur les facteurs qui entrent en jeu dans le développement d'un leadership animé par le cœur. Dans les textes recensés, le concept « d'intelligence du cœur » n'est jamais utilisé : il ne fait donc pas à ce jour l'objet d'un savoir académique ou d'une définition stabilisée.

Jean-Noël Thorel, fondateur de HLU, en propose la suivante : « L'intelligence du cœur dépasse le rationnel. Elle permet de se connecter à l'autre, de fonctionner avec intuition. Celui qui prend des décisions doit prendre en compte « l'autre » au sens le plus générique, c'est-à-dire l'environnement, la nature, les animaux, les autres êtres humains. »

Un des objets de la recherche était donc de forger la définition de ce concept à la fois en analysant ce que dit la littérature des différentes aptitudes retenues par HLU (intuition, empathie, courage) et en enrichissant cette analyse de la compréhension que les participants au parcours Du Cœur aux Actes ont de l'IDC.

A ANALYSES TRANSVERSES SUR LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE PORTANT SUR LES PARCOURS DU TYPE DE CELUI DEVELOPPÉ PAR HLU

Afin de réaliser cette revue de littérature nous avons étudié une trentaine de textes (voir bibliographie) portant d'une part sur l'analyse de parcours ou formations pour dirigeants et d'autre part sur l'intuition, l'empathie et le courage ainsi que sur l'intelligence émotionnelle, un concept largement mobilisé dans les articles académiques.

Les textes étudiés sur les aptitudes clefs de l'intelligence du cœur sont principalement issus des sciences de gestion et des sciences psycho cognitives

Les deux disciplines ne partagent pas beaucoup leurs résultats ou leurs méthodes et tendent à se focaliser sur des approches différentes. Les sciences psycho cognitives s'interrogent davantage sur les notions et le fonctionnement des quatre aptitudes, tandis que les sciences de gestion se concentrent plus sur leurs effets et leurs interactions avec l'entreprise et le management. Par ailleurs, les sciences de gestion sont moins prolixes sur l'empathie et le courage que sur les émotions et l'intuition et accordent une place importante à la question du leadership en particulier en lien avec l'empathie.

Malgré ces différences d'approches, elles se rejoignent sur plusieurs points, ce qui est suffisamment remarquable pour être souligné :

- la prise en compte des quatre volets que sont l'intuition, le courage, les émotions et l'empathie permet d'améliorer la gouvernance et les techniques de management ;
- elles réfutent l'idée que seule la rationalité compte dans la décision ;
- elles remettent en cause la suprématie de la rationalité à la fois comme moteur de décision mais aussi comme critère d'analyse du fonctionnement interne de l'entreprise.

Si la littérature est prolixue en matière d'approches théorique, en laboratoire et expérimentale, en revanche, elle est bien plus faible en ce qui concerne l'apport d'outils d'analyse et d'indicateurs d'évaluation empiriques des parcours et formations pour dirigeants.

Elle n'identifie pas ou très peu de mesures normées et il existe très peu de retours d'expérience en situation réelle et encore moins d'évaluations de ce type de parcours.

Dans les cas où de telles évaluations sont menées, elles se résument souvent à quelques critères restreints aisément quantifiables et objectivables mais qui demeurent au final, difficiles à distinguer d'autres facteurs pouvant également jouer un rôle. Autrement dit, il est difficile d'exclure certains facteurs et à l'inverse de pouvoir affirmer qu'un est plus important.

Plusieurs raisons expliquent cet état des lieux.

- Les formations en entreprise sont pléthores mais la quasi-totalité demeure propriété du formateur, celui-ci n'offrant pas de retours d'expérience, ce qui rend impossible l'évaluation des impacts ou de la méthode. L'explicitation des méthodes utilisées dans le parcours développé par HLU est de fait, assez rare pour être soulignée.
- Les questions posées et les problématiques abordées dans de telles formations sont très souvent soumis à des enjeux de confidentialité, absolument nécessaires pour obtenir des réponses valables des participants. Les résultats sont donc difficilement diffusables.
- Enfin, de nombreux résultats présentés comme 'empiriques' sont en fait issus d'expérimentations en laboratoire ! Ils sont loin de la réalité du fonctionnement, des enjeux de pouvoir, des interactions humaines et des cultures des entreprises.

C'est avec ces limites qu'il faut comprendre les enseignements de notre revue de littérature sur les trois aptitudes que sont l'intuition, le courage, et l'empathie, leur rôle et leur statut dans l'exercice du leadership et de la direction d'une entreprise.

B L'EMPATHIE

Dans la première vague d'entretiens, l'empathie venait en haut de la liste des aptitudes de l'IDC mentionnées par les participants. C'est moins le cas dans les vagues suivantes où plus de place est accordée à l'intuition et au courage.

Les participants partagent une vision et une pratique de l'empathie très homogène (la prise en compte de l'autre dans ses émotions, son humanité). Elle est de plus assez cohérente avec les définitions retrouvées dans la littérature. L'empathie implique la reproduction mentale de l'état, des pensées et des actions d'un autre en se mettant à sa place (Marcus 1997). Elle n'implique pas de vivre les émotions d'un autre mais de comprendre leur réalité, sans s'y perdre. Le prérequis à l'empathie est la connaissance de soi, qui à son tour, permet et facilite la maîtrise de soi (Badea 2010).

La littérature sur l'empathie est fortement imprégnée de la question du leadership, plus encore que pour les deux autres aptitudes du cœur explorées dans ce rapport. Une grande partie de la littérature possède un *a priori* positif, moral, quant au leadership (il vise à l'encapacitation '*empowerment*'⁷ de l'humain). Peu d'articles proposent une vision neutre, sans aspect moral.

Les participants au parcours Du Cœur aux Actes s'inscrivent assez bien dans cette tendance : le leader n'oblige pas, il offre une vision et donne envie de la suivre et de l'adopter. Dans les entretiens, un bon leader apparaît presque toujours comme une personne morale, éthique et empathique. Seuls deux participants évoquent le fait qu'un leader peut aussi être un tyran ou un pervers narcissique.

Une partie de la littérature tend cependant à se détacher de cette vision normative, morale. Holt souligne ainsi que « Au cours des dernières décennies, le « leadership réussi » a souvent été assimilé à un comportement scandaleux ou exagéré (voire psychopathique). Cela peut être attribué au fait que l'on s'attend généralement à ce que ces figures de proue soient des individus très sûrs d'eux, voire narcissiques, affichant souvent une gamme de traits révélateurs, tels que le souci de grandeur, l'exhibitionnisme, l'égoïsme et le manque d'empathie ». (Holt, 2017, p.4 ; notre traduction).

Par ailleurs, la littérature et les participants diffèrent en ce qui concerne la finalité d'un bon leadership. Dans la majorité des textes recensés, un bon leader vise l'amélioration de la performance. L'empathie est alors présentée comme un outil visant à être canalisé par le leader afin d'amener le groupe vers une meilleure performance économique qui pour les participants est trop réductrice et à l'opposé de l'intelligence du cœur. Elle est, dans ce cas, utilisée à des fins de manipulations ce que relèvent plusieurs travaux sur l'intelligence émotionnelle (voir encadré).

Les participants sont donc en profond désaccord avec cette conception : s'ils ont une vision réaliste de l'entreprise (« il faut faire du pognon et permettre aux gens de gagner leur vie » nous dit un participant), la finalité du leadership est également le bien-être du collaborateur, son '*empowerment*', sa montée en capacités humaines.

⁷ C'est-à-dire la montée en capacité d'action des individus, pour se prendre en charge, pouvoir agir, améliorer leurs conditions de vie et leur bien-être et contribuer au collectif.

Le leader vise aussi à faire de son entreprise un acteur contributeur à la vie collective, à augmenter et à améliorer son utilité sociale, une vision plus fortement exprimée dans la dernière phase d'entretiens que dans les précédentes. Ils refusent toute utilisation des émotions à des fins de manipulation ou pour améliorer la performance de leur entreprise.

L'INTELLIGENCE DU CŒUR CE N'EST PAS L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Si dans les textes recensés, la notion d'intelligence du cœur n'est jamais utilisée, celle d'intelligence émotionnelle (IE) est au contraire, très courante, quelle que soit la discipline.

Pour Holt (2017, p.14) et la plupart des auteurs, l'intelligence émotionnelle inclut :

- la connaissance de ses propres émotions, ainsi que la reconnaissance intuitive des impacts de ses actions sur les autres ;
- la maîtrise de soi et de ses propres émotions afin d'atteindre des objectifs positifs ;
- l'habileté à utiliser les émotions pour motiver et amener vers un sens d'accomplissement personnel (et non la performance) ;
- pour ceci, l'empathie est fondamentale et enfin ;
- la capacité à créer du lien interpersonnel qui dépend de la communication, la négociation, la résolution de conflits...

De cette définition semble émerger un postulat : l'intelligence émotionnelle serait nécessairement positive, ce que réfute de nombreux participants en disant qu'il faut une telle intelligence pour être un pervers narcissique. Certaines études dans les textes recensés montrent également que l'IE n'exclut pas les tentatives de manipulation : les émotions positives et négatives, telles la colère, l'enthousiasme, la culpabilité ou le remord peuvent être utilisées par le manager pour atteindre des objectifs de performance et de meilleure maîtrise des équipes (Posthuma, 2012) !

Selon les participants, l'IDC exclut cette possibilité car elle implique une connaissance de soi sincère et bienveillante. Celle-ci ne se limite pas à de la cognition mais s'étend au fonctionnement psychologique et émotionnel de l'individu, et le rend plus empathique à l'égard des autres. Selon eux, cette compréhension de son propre fonctionnement et de ses propres émotions permet de mieux les maîtriser.

C L'INTUITION

Aussi surprenant que cela puisse paraître dans une société qui met en avant la cognition et la rationalité scientifique, les textes ne remettent en cause ni l'existence ni l'utilité de l'intuition. Elle est présentée comme un mode de prise de décision avec ses propres règles, son fonctionnement et ses facteurs, un contexte qui renvoie à des processus mentaux complexes, quasi instantanés, inconscients, fondés sur l'expérience accumulée et ne recourant pas à la pensée analytique (Ethier, 2014).

(...) des recherches empiriques ont démontré que l'intuition est souvent mobilisée et se révèle performante dans les situations impliquant une forte contrainte temporelle, avec peu de précédents ou avec de hauts niveaux d'incertitude. L'utilisation de ce mode décisionnel a été signalée comme étant positivement corrélée à la performance organisationnelle dans un environnement instable. (Bertolucci et Pinzon, 2015, p.116).

Ceci soulève plusieurs enjeux.

Tout d'abord, l'intuition ne s'oppose pas nécessairement à la rationalité en matière de prise de décision. C'est également ce qu'ont exprimé les participants : s'ils ne l'utilisent pas tous dans les mêmes domaines de la vie professionnelle, l'intuition leur apparaît comme un mécanisme de décision tout aussi légitime que la rationalité.

Ensuite, un autre enjeu se présente sous la forme d'un paradoxe : si l'intuition est basée sur l'expérience, comment peut-elle être utilisée dans des contextes avec « peu de précédents », et donc, pour lesquels il n'y a pas ou peu, d'expériences ? L'expérience de vie, générale, d'un individu – non spécifique à un problème 'X' – suffit-elle dans une situation particulière donnée ? Ou des éléments différents se combinent-ils dans une situation qui en rappelle une autre, passée ? La littérature ne tranche pas.

Enfin, certains textes recensés notent que le recours à l'intuition dans la décision s'accroît avec la position hiérarchique, en faisant ainsi un facteur de réussite professionnelle. Cependant, le contexte institutionnel joue alors un rôle important : les normes de gouvernance et leur mise en œuvre par le manager ou le leader favorisent ou inhibent l'emploi de l'intuition dans les processus décisionnels par les collaborateurs (McCutcheon et Pincombe, 2001, p.119). Ceci explique l'importance attachée à la gouvernance dans le parcours HLU. L'autorisation et l'expression de l'usage de l'intuition pourraient être freinées ou encouragées par différents types de gouvernance et modes de management.

Comme le soulignent les participants au parcours dans les trois vagues d'entretiens, il est difficile d'affirmer qu'une « décision a été prise de manière intuitive » car cela apparaît insuffisant comme moyen de justifier un budget ou une décision stratégique risquée. C'est pourquoi, dans la seconde vague d'entretiens, les participants associent souvent intuition et courage : celui d'exprimer et de suivre ses intuitions, de prendre des décisions qui peuvent les bousculer eux-mêmes et leurs collaborateurs.

D LE COURAGE

Sekerka et Bagozzi définissent le courage moral « comme la capacité d'utiliser des principes intérieurs pour faire ce qui est bon pour les autres, indépendamment de la menace pour soi-même, en tant que pratiques. (...) Nous soutenons que la façon dont une personne s'y prend pour résoudre les conflits entre ses désirs et ses normes personnelles est ce qui conduit finalement à la décision de s'engager dans un comportement moralement courageux ». (Sekerka et Bagozzi, 2007, p.135 ; notre traduction)

Le courage est mentionné par la majorité des participants dès le départ mais ils reviennent davantage sur cette qualité dans les deuxième et troisième vagues d'entretiens, en insistant souvent sur sa nécessité. Le mot 'courage' en soi n'est pas toujours utilisé, mais l'idée apparaît constamment dans des expressions comme « oser faire confiance à ses équipes » ou « oser montrer ses émotions », ainsi que « oser agir à partir de ses intuitions ». De fait, le courage est une aptitude qui permet le passage à l'action et à l'expression.

Montrer de l'empathie, justifier et communiquer ses intuitions, mais surtout de manière plus générique, tenter de gouverner une entreprise par le cœur nécessite parfois du courage. Pourquoi ? Car cela implique souvent de devoir bousculer des normes sociales, des pratiques dominantes ou considérées comme normales. L'acte de courage est en partie déterminé par ce positionnement anti conformiste pouvant aller jusqu'à une remise en question d'une identité sociale (Sekerka and Bagozzi, 2007, p.144). Une des participantes qui a le plus insisté sur cet élément le formule ainsi : « Il est difficile d'exprimer l'IDC dans notre société parce que ce n'est pas vraiment accepté. Cela demande du courage, surtout dans notre monde économique concurrentiel ». Ceci renvoie même à des discussions sur la fonction même d'une entreprise, nous y revenons plus loin (voir partie IV.C).

E NOTRE DÉFINITION DE L'INTELLIGENCE DU COEUR

L'Intelligence du cœur permet de décider et diriger une entreprise sans se focaliser sur la seule performance économique et sans se limiter à ce qui est considéré comme rationnel, argumenté par la logique et par les chiffres.

Elle se cultive autour de trois fondamentaux : faire confiance à son intuition pour percevoir le monde qui vient et innover différemment ; avoir le courage d'être soi, d'assumer ses valeurs et d'agir en conséquence ; et développer son empathie en apprenant à mieux se connecter aux autres et à son environnement, afin de créer des produits et services utiles au monde, tout en encapacitant les collaborateurs.

Surtout, l'Intelligence du cœur réside dans la combinaison de ces trois aptitudes, ce qui est complexe en soi et encore plus dans la mise en œuvre. C'est particulièrement évident pour le courage sans lequel ni intuition ni empathie ne pourrait s'exprimer. Comme nous allons le voir dans la partie suivante, la connaissance de soi apparaît comme un préalable à l'expression de l'IDC.

Dans les deux parties suivantes, nous abordons la question du pouvoir transformateur de l'intelligence du cœur en distinguant :

- ce qui est de l'ordre de la transformation personnelle du dirigeant et de son rapport aux autres et au monde (partie II) : mieux écouter son intuition pour décider et innover autrement, faire évoluer ses relations avec les salariés, ne plus se laisser « manger » par son ego, incarner un autre type de leadership etc.
- ce qui est de l'ordre de décisions ou d'actions du dirigeant ayant un impact transformatif sur l'entreprise (partie III) : évolution structurelle de la gouvernance, de l'offre de produits et de services, ou du partage de la valeur créée (indicateurs financiers), mise en place d'un processus éthique etc.

Cette distinction ressort également des attentes exprimées par les participants au début du parcours. S'ils n'ont pas donné dans la première vague d'entretiens et le premier questionnaire exactement les mêmes raisons quant à leurs motivations pour s'engager dans le parcours, les réponses ne sont jamais contradictoires et renvoient principalement au désir de s'améliorer soi-même afin d'avoir des impacts opérationnels sur l'entreprise et les collaborateurs, voire au-delà.

Un participant le dit bien : « développer un leadership intégratif cœur/corps/esprit avec le bon équilibre entre mes aspirations individuelles et ma contribution à un monde meilleur, sans trahir qui je suis ».

II Intelligence du cœur et transformation personnelle du dirigeant

Nous nous concentrons dans cette partie sur la transformation personnelle du dirigeant. L'intelligence du cœur peut-elle s'enseigner et s'apprendre dans un cadre formel ? Dans quelle mesure le parcours a-t-il eu un effet transformateur sur les participants ? Quels en ont été la forme et les manifestations ? Ces questions en sous-entendent d'autres, relatives aux critères de ce qu'est la transformation (sujet sur lequel nous revenons dans les pistes de recherche en conclusion)

Avant même d'arriver au premier module, les participants étaient déjà animés par l'IDC, pas toujours de façon conscientisée ou théorisée, mais souvent avec des efforts d'application à différents degrés et dans différents secteurs. S'ils ne parlaient pas tous du même niveau (certains étant déjà bien engagés, d'autres ayant juste commencé), ils ont témoigné, dès le début du parcours, d'une homogénéité assez grande dans leurs convictions et leur volonté de transformation. Leur participation au parcours Du Cœur aux Actes n'est pas un hasard mais une suite logique dans un cheminement personnel d'actions et de réflexions sur la place, le rôle et l'identité d'une entreprise dans notre société.

A L'INTELLIGENCE DU CŒUR PEUT-ELLE S'ENSEIGNER DANS UN CADRE FORMEL ?

En lançant le parcours Du Cœur aux Actes, HLU a parié sur le fait qu'il était possible d'apprendre et donc d'enseigner l'empathie, le courage et l'intuition. Mais est-ce bien le cas et, si oui, selon quelles méthodes ?

En la matière, la littérature académique est très pauvre. Les quelques approches empiriques identifiées dans la recension testaient des hypothèses en laboratoire ou dans des cadres trop éloignés du parcours développé par HLU pour que les résultats soient utiles. Les textes tendent à postuler plutôt qu'à démontrer que l'intuition, l'empathie et le courage ont des effets sur la façon dont un dirigeant mène son entreprise mais peu offrent des données empiriques sur les actes ou sur les attitudes et compréhensions de l'IDC et de ses composantes dans l'entreprise.

Sekerka et al expliquent que « pour que les adultes apprennent réellement quelque chose (et soient capables de comprendre et d'appliquer cette capacité dans l'action quotidienne), ils doivent (avoir...) une expérience concrète, réfléchir à cette expérience, conceptualiser de manière abstraite l'expérience et expérimenter activement de nouveaux comportements ». (Sekerka et al, 2007, p.63 ; notre traduction)

Ceci implique que la transmission de la connaissance pure ne suffit pas (ce que tous nos projets de recherche sur les changements de comportements relatifs à la transition écologique confirment). Une pédagogie fondée sur le faire, donc, pas sur la réflexion uniquement. En savoir plus sur l'IDC ne suffirait pas à apprendre à appliquer une éthique ni à cultiver le courage nécessaire pour le faire ; il faut pratiquer.

C'est ce que viennent confirmer les enseignements de la présente recherche et les retours des participants. Par exemple, il ne s'agit pas tant d'acquérir des connaissances sur l'intuition, que d'apprendre à la reconnaître lorsqu'elle se manifeste, à l'écouter, et enfin à l'exprimer puis à agir à partir d'elle. Les deux dernières conditions dépendent à leur tour de I) l'amélioration de la confiance en soi qui au préalable nécessite II) une meilleure connaissance de soi, ce qui comme nous allons le voir est un des apports majeurs du parcours.

B DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE DU CŒUR NE RELÈVE PAS TANT DU COGNITIF QUE DE LA TRANSFORMATION PERSONNELLE

Comme noté en introduction, en arrivant dans le parcours, les participants étaient déjà animés par l'IDC. Si au départ, ils disent vouloir formaliser et rendre méthodique ce qu'ils mettent déjà en œuvre, ceci n'apparaît plus comme important ultérieurement, car pour eux, le savoir cognitif importe moins que la compréhension ressentie, holistique, de ce qu'est l'IDC.

« La non raison est plus cachée mais c'est le moteur ! L'empathie, l'intuition, les émotions, voire, l'amour du vivant et de son prochain ! ».

C'est ce qu'exprime également une autre participante : « ce n'est pas une meilleure connaissance qui importe, c'est le fait que je m'autorise à le vivre : c'est un parcours de transformation personnelle, pas cognitive seulement ! ».

Ainsi, nous n'avons pas observé une forte amélioration de leur compréhension conceptuelle de l'IDC, mais leur monde intérieur, leurs émotions et leur connaissance d'eux-mêmes ont été fortement impactés au cours des 18 mois du parcours. Concernant les différentes aptitudes, si c'est l'empathie qui est le plus spontanément associé à l'IDC lors de la première vague d'entretien, le fait de reconnaître et d'écouter son intuition et la nécessité du courage prennent ensuite de l'importance dans les discours témoignant d'une meilleure perception de ces dimensions. Enfin, lors de la dernière vague d'entretien, la confiance en soi émerge comme un volet majeur de l'IDC. Elle est associée à I) une meilleure connaissance de soi et II) à un meilleur alignement, deux impacts majeurs du parcours.

C MEILLEURS ALIGNEMENT ET CONNAISSANCE DE SOI : DEUX IMPACTS CLÉS DU PARCOURS

La connaissance de soi, le travail sur soi, le fait de se réconcilier avec son enfance et de porter un regard sincère à l'égard de soi reviennent régulièrement dans les discussions.

« La connaissance de soi pour un leader dépasse la simple connaissance de ses valeurs, de ses moteurs d'énergie et de ce qui à l'inverse nous coûte en énergie. Elle inclut la compréhension de son mode intuitif et de celui des autres ainsi que les origines de nos émotions. De mon côté, c'est surtout exercer mon intuition qui peut venir compléter mon style de leadership ! ».

Au fil des échanges, une meilleure connaissance de soi apparaît ainsi comme un prérequis à la mobilisation, de l'empathie, de l'intuition et du courage. Cette idée revient plus fortement lors de la deuxième vague d'entretiens que dans la première et encore plus fortement dans la troisième, dans laquelle elle apparaît comme clé au courage, à la confiance en soi et donc à la capacité de passer à l'acte.

La connaissance de soi permet d'être aligné, notion qui revient également beaucoup dans les discours des participants, surtout lors de la troisième vague d'entretiens, mais être aligné avec quoi ?

Les réponses varient et ne sont pas toujours formalisées, mais le terme renvoie à une idée commune : « être raccord avec soi-même » ; « être en accord avec qui on est » ; « agir selon ses propres valeurs » (qui sont toujours implicitement - et parfois explicitement-, fondées sur la bienveillance et le désir « d'encapaciter » les collaborateurs, c'est-à-dire « d'améliorer leur potentiel »). Il s'agit aussi d'être en conformité avec le soi et l'autre ; entre ses actions et ses valeurs ; d'établir une congruence entre leur éthique, leurs connaissances, leurs émotions, leurs intuitions, leurs attitudes et leurs actions. Un participant est explicite : après 4 modules,

« je comprends beaucoup mieux l'IDC qu'avant et je sens que ça m'a transformé », ce qui lui a permis de devenir « un bien meilleur leader qu'il y a 8 mois ». Mais par « comprendre », il ne se limite pas au cognitif : il parle d'une compréhension holistique, personnelle, à la fois émotionnelle et psychologique.

Les modules et surtout les échanges entre les participants jouent un rôle clé pour aller dans ce sens, en renforçant leur confiance en eux, leur courage et leur sentiment qu'ils sont sur la bonne voie. Le partage et les interactions avec les autres participants incitent à aller plus loin qu'envisagé initialement et plus rapidement. Le parcours « renforce et ça donne de la légitimité à l'action ; on n'est pas seul, on est mieux aligné, ça renforce l'idée que c'est là qu'il faut aller », tandis qu'un autre va plus loin : « c'est une rencontre approfondie avec soi, qui a influencé comment j'interagis avec les salariés ».

« Être aligné » prend donc deux sens : 1 / INTÉRIEUR : entre ses valeurs, son éthique, ses intuitions et ensuite, 2 / EXTÉRIEUR : entre ce monde intérieur et celui extérieur, par le biais des actions et des mots.

Ainsi, pour les participants, s'il est important d'être mieux outillés et de mieux comprendre (volet cognitif) l'essentiel est ailleurs : il s'agit d'être aligné avec soi-même et d'avoir une meilleure connaissance de soi. Ils disent tous, et on le perçoit dans leurs discours et leur manière d'analyser leur parcours personnel au sein du programme HLU, « avoir une meilleure assise à partir de laquelle agir ». La connaissance de soi se révèle donc être une composante majeure de l'IDC (peu mentionnée dans la littérature et non relevée dans la première vague d'entretiens) : c'est le fondement à partir duquel les trois aptitudes de l'IDC sont explorées, évaluées et mises en œuvre.

D QUEL EST L'IMPACT TRANSFORMATEUR DU PARCOURS DU CŒUR AUX ACTES ?

Les éléments précédents nous permettent d'éclairer une des questions au cœur de la recherche : le parcours a-t-il eu un impact transformateur sur les dirigeants ?

En fait, se transformer n'implique pas nécessairement une rupture ou une métamorphose. Pour les participants, cela signifie plutôt un changement significatif dans leur alignement intérieur et avec leurs actions. Pour eux, et ils le disent explicitement, le parcours est transformateur d'abord au niveau personnel et ensuite, dans l'entreprise (cf. la partie III). Ainsi, une transformation peut aussi être graduelle et elle n'est pas nécessairement totale, c'est-à-dire que les évolutions ne sont pas présentes dans tous les secteurs à la fois. Il faut alors définir le degré de changement que l'on perçoit comme nécessaire pour le qualifier de « transformateur ».

En matière d'IDC, certains participants mentionnent par exemple une transformation psycho-émotionnelle. Ceux qui au départ tendaient à ressentir de la colère, de la peur ou une envie de revanche comme moteur d'action, sont plutôt passés à l'amour, la joie, l'envie, la recherche d'équilibre intérieur et l'authenticité. Ils sont aussi passés du besoin de contrôle à la dépossession de l'argent certes, mais aussi du pouvoir et du désir de croissance : « Pourquoi pas arrêter de croître en service et approfondir en

carottage (plus d'effets en profondeur sur un terrain plus restreint) ? Pour être plus qualitatif, moins quanti superficiel ; grandir autrement ! ».

Pour conclure sur cette question, un participant apporte une réponse, subtile mais importante : « HLU transforme ce qui est déjà présent, en gestation mais qui n'est pas toujours exprimé. (HLU) n'est pas créateur, mais c'est transformateur ! ». Ceci correspond à notre analyse que les participants étaient, avant d'entrer dans le parcours, déjà animés par l'IDC mais qu'ils en sortent changés, renforcés.

Cette transformation intérieure, personnelle, subjective constitue pour plusieurs participants le fondement des changements dans l'entreprise. C'est parce qu'ils sont mieux alignés qu'ils peuvent agir sur leur organisation. Cela concerne d'une part les questions internes et la relation aux collaborateurs. Les participants concluent tous en effet que devenir mieux aligné avec soi-même les amène à rechercher, voire, à créer, l'alignement avec les autres et leurs actions, leur mode de gouvernance. Comme si le désalignement entre leur monde intérieur et leur environnement de travail devenait moins acceptable, un défi nécessaire à surmonter. D'autre part, il y a les répercussions en dehors de l'entreprise (nouveaux fournisseurs ou nouvelles demandes à des fournisseurs existants ; refus de clients ; création de nouvelles formes d'actions). C'est ce que nous allons voir dans la partie suivante.

III Le passage à l'acte : de la transformation du dirigeant à la transformation de l'entreprise

Les participants partagent une même vision de l'entreprise : elle doit avoir un objet plus large que la seule recherche du profit, être « contributive » à la société. C'est ainsi que l'un d'eux exprime sa volonté « d'avoir une boîte qui fonctionne pour les humains et l'environnement » et qui dépasse « l'idée qu'une entreprise se résume à une machine à faire des profits ». Pour autant, ils sont conscients de la nécessité de la rentabilité de leur organisation. « Je pense que diriger avec le cœur ne veut pas dire être des bisounours. On a choisi un rôle, on est dans un cadre économique, on ne travaille pas pour une ONG. Il faut juste faire en sorte que tout l'écosystème avance avec le sentiment d'un échange gagnant-gagnant. Il faut tenir compte du capital autant que de l'environnement, etc. Il ne faut pas sacrifier l'un pour l'autre mais tenir compte de l'ensemble. ».

Pour eux, il est évident que les dirigeants peuvent décider avec le cœur, que l'IDC peut être mobilisées dans l'ensemble des domaines d'action d'une entreprise y compris « quand c'est pour trancher ou prendre une décision dure », notamment face à un problème complexe ou une décision ayant des impacts budgétaires ou humains conséquents, même dans le cas d'un licenciement. Pour tous les participants, la transformation personnelle du dirigeant apparaît comme un préalable au passage à l'acte dans son entreprise. Ce sont ces passages à l'acte dont nous nous proposons de rendre compte dans cette partie.

A GOUVERNER AVEC LE CŒUR : AGIR AU CŒUR DU POUVOIR

Confié par HLU au Cabinet Prophil, le second programme de recherche-action portait sur le sujet spécifique de la gouvernance. Nous reprenons ici certaines des principales conclusions⁸ complétées le cas échéant des témoignages que nous avons recueillis.

La question de la gouvernance renvoie à celle de la répartition des pouvoirs pour orienter l'entreprise, c'est-à-dire « prendre et contrôler les décisions qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable ».⁹ Elle se situe à la confluence entre le cadre légal¹⁰, les règles définies au sein de l'entreprise¹¹, et les pratiques plus informelles c'est-à-dire « les comportements, les manières de faire des acteurs de la gouvernance, et les rapports de forces ou les interactions personnelles qu'ils entretiennent les uns avec les autres. » Cela renvoie à la dimension « culturelle » de l'organisation (ensemble de valeurs, normes implicites, dynamique des interactions, processus informels...) et à l'impact du facteur humain dans la gouvernance d'entreprise, directement lié à l'éthique des dirigeants. En creux, apparaît également l'enjeu du partage de la valeur générée par l'entreprise ainsi que la question des conflits.

Le parcours a permis aux participants de prendre conscience de la dimension stratégique de la gouvernance, du levier qu'elle constituait pour transformer leur entreprise. Ils ont pu percevoir à quel point elle renvoie au fondement même du fonctionnement de l'entreprise, au partage du pouvoir et de la valeur. Ils ont également pu prendre la mesure de leur rôle : une impulsion individuelle précède systématiquement une évolution de la gouvernance, qui bien souvent amène à rompre avec les règles établies (qu'elles soient ou non formalisées). La structure évolue le plus souvent dans un second temps, pour valider et ancrer les changements apportés par les individus. Tous soulignent que la gouvernance constitue un domaine très complexe à faire évoluer et qui nécessite du temps. Mais tous soulignent aussi la dimension individuelle de la gouvernance quand elle est encadrée, voire incarnée par un dirigeant souhaitant mettre en œuvre une gouvernance dirigée par le cœur.

Les participants fondateurs (et/ou actionnaires majoritaires) de leur entreprise ont pu partager et approfondir leurs réflexions sur la question de la dépossession, enjeu particulièrement important quand ils sont en phase de transmission. Ce sujet dépasse la seule dimension financière (se défaire du capital de l'entreprise) : il englobe la valorisation immatérielle, le partage du pouvoir, la continuité des pratiques de gouvernance après le départ du fondateur, la transmission d'une vision et d'un système de valeurs etc. Une des dirigeantes a ainsi refusé une offre de rachat pour son

⁸ Pour plus de détails voir le rapport [Le pouvoir du cœur - Étude d'impact et réflexions sur la transformation de la gouvernance des entreprises par l'intelligence du cœur](#), Prophil et Heart Leadership University, 2023.

⁹ Cette citation et la suivante sont issues de Gomez, P. (2018). *La gouvernance d'entreprise*. Presses Universitaires de France. Paris. A noter que l'auteur utilise le terme durable dans une optique de pérennité mais ne traite pas ici les implications en matière de politique de « développement durable » de l'entreprise.

¹⁰ La forme juridique de l'entreprise, ses éventuels qualités ou agréments (agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale, société à mission), les obligations réglementaires liées à son domaine d'activité ou à sa taille.

¹¹ Que ce soit lors de la constitution de l'entreprise ou au fur à mesure de sa vie (statuts et pactes d'actionnaires, règlement intérieur, charte d'engagement, code éthique).

entreprise, car les acquéreurs potentiels ne lui semblaient pas alignés avec les valeurs et la culture de son entreprise. D'autres dirigeants ont refusé des contrats.

Ces réflexions et les outils présentés dans le parcours ont constitué un déclencheur ou un accélérateur du passage à l'acte en matière de partage du pouvoir et/ou de la valeur que ce soit via des transformations statutaires, ou dans leurs pratiques.

Certains ont pu concrétiser des idées à l'état de projet. Par exemple, deux entreprises ont lancé ou fait aboutir le processus visant à adopter la qualité d'entreprise à mission. Une autre participante explique « *Je suis en train de mettre en place un fonds de dotation* ». Elle avait déjà cette idée avant le parcours, mais aussi des doutes sur sa mise en œuvre. « *Il y a eu beaucoup de discussions qui repoussaient sans cesse le projet à plus tard* ». Un autre encore souhaite expérimenter deux types de partage de la valeur : I) des actions pour tous les salariés et II) des intéressements pour les salariés avec le franchissement de seuils à partir de certains niveaux de bénéfices... Une autre désire se retirer de sa place de décisionnaire « *sans abandonner le bateau* », mais auparavant, elle doit mettre les choses au clair sur la fondation actionnaire dont le fonctionnement et les impacts ne sont pas entièrement compris.

D'autres encore ont approfondi des démarches initiées en amont du parcours (deux entreprises ayant déjà mis en place une fondation actionnaire). « *Je vais dissocier les rôles de DG et Président, revoir la composition de mes CA (Fondation et Société de conseil). Et je vais poursuivre le partage de la richesse : mise en place d'un plan d'Actions Gratuites, ouverture du capital du groupe via le FCPE tous les ans, montée en puissance au capital de la fondation actionnaire* », afin qu'elle devienne majoritaire.

Enfin, dans leurs pratiques de gouvernance, les participants tendent vers davantage d'horizontalité, ce qui renvoie à la notion du partage du pouvoir de décision (hiérarchies moins descendantes et directives, davantage d'autonomisation des managers et des collaborateurs). Ce sujet est régulièrement abordé par les participants, qui le conçoivent à la fois comme un idéal vers lequel tendre et un processus permettant un apprentissage et une amélioration de l'environnement de travail. Ceci étant, lorsqu'ils confrontent cet idéal à la réalité humaine, il n'apparaît ni comme entièrement praticable ni même totalement souhaitable.

D'une part, il est important de garder le cap, la vision. Comme le dit un participant, il faut « *réfléchir sur la forme de la gouvernance à créer qui permettra d'être horizontale tout en s'assurant que la stratégie soit climato-compatible, qu'elle réunisse la motivation, la capacité financière et décisionnaire* ». D'autre part, pour les participants l'intelligence du cœur implique aussi de savoir quand et comment cadrer les collaborateurs qui ne veulent pas avoir trop d'autonomie ou qui ressentent de l'angoisse à cette idée. L'IDC, *via* la mobilisation de l'empathie et la connaissance de soi et des autres, c'est reconnaître que « *nous ne fonctionnons pas tous de la même manière. Le leader et le bon manager doivent s'adapter. Aider les collaborateurs à monter en capacité et en autonomie et s'ils ne veulent pas, alors, être plus directifs. Il faut être intelligent !* ». L'empathie (et pour certains l'intuition) joue ainsi un rôle prépondérant dans les relations interpersonnelles afin de détecter comment se sentent les collaborateurs, s'ils ont besoin de plus ou moins d'encadrement.

B MIEUX AGIR ENSEMBLE : DEVELOPPER UN « CŒUR COLLECTIF »

Comme l'expliquent les participants, le rôle premier du leader est de fournir une vision qui doit emporter les équipes. Cette vision doit donc être comprise, adoptée et traduite en pratiques par les managers et les collaborateurs.

La confiance réciproque qui en découle nécessite à son tour de la part du dirigeant un lâcher-prise sur son pouvoir de décision : « *le contrôle est la mort de la confiance. C'est un lâcher prise total. Cela fait très peur au début, mais après, les retours sont sans commune mesure* ». La question du courage émerge ici en sourdine mais aussi et plus fondamentalement, l'enjeu des émotions, des qualités personnelles de l'IDC dans des actions collectives et la « *capacité à mobiliser les troupes* ».

Lors du parcours, les participants ont pu échanger sur l'importance de la mobilisation du collectif, qui constitue autant un levier qu'un frein pour transformer leur entreprise. Le manque de culture de l'IDC peut, en effet, conduire à des guerres de pouvoirs ou d'égo dans les organisations, alimenter les conflits entre systèmes de valeurs individuels divergents et ceci, quel que soit le cadre de gouvernance formelle. Ils ont ainsi travaillé sur le rôle du leader, la dynamique de groupe, et les outils dont ils peuvent disposer pour l'améliorer. Comprendre les différents systèmes de valeurs qui animent les collaborateurs d'une entreprise est apparu comme un point important pour savoir comment transmettre la vision du leader.

LA DYNAMIQUE DE GROUPE ET L'ACTION COLLECTIVE

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

Extrait du rapport *Le pouvoir du cœur*, Prophil et Heart Leadership University, 2023.

La plupart des participants disent avoir pris en amont du parcours des décisions animées par le cœur en matière de gestion des ressources humaines et de management. C'est en effet pour eux un domaine d'application relativement plus facile que d'autres, car les actions peuvent être menées à court terme, sur des enjeux spécifiques et sur des équipes précises. Elles sont également faciles à définir, à proposer et peuvent donner des résultats plus rapidement.

- La politique de recrutement et de mobilité interne constitue un domaine clefs d'application avec en particulier la mobilisation de l'empathie et de l'intuition. Trois participants ont cependant reconnu que leur empathie était parfois trop grande et qu'ils pouvaient donc prendre des mauvaises décisions. Dans ces cas, soit ils décident de ne pas faire partie des comités d'embauche soit ils prennent la décision avec d'autres.
- Pour tous les enquêtés, l'IDC permet la montée en compétences personnelles, « humaines », (et non pas simplement professionnelles) des collaborateurs. Il s'agit en cela de développer une culture d'entreprise fondée sur l'Intelligence du cœur. Nombre d'actions prennent la forme de formations proposées aux collaborateurs en matière d'outils d'intelligence collective, de communication non violente, de co-dev, de coaching individuel notamment pour les N-1 (sur l'intelligence du cœur ou sur certains des domaines clefs d'application tels la comptabilité, les pratiques écologiques et de RSE etc.). D'autres outils, présentés dans le parcours, ont également été mobilisés tel « la création d'un nouveau modèle d'entretien d'évaluation basé sur la réussite, les optimisations et la gestion des émotions et le tout en marchant ! »

Le module 6 était justement consacré à la mobilisation du collectif, à la fois de et dans l'entreprise. Les participants rapportent ainsi avoir mis en place des actions allant dans ce sens :

- « Coaching pour N-1, Mise en place d'une formation pour ses managers à l'intelligence du cœur ; a élargi le mode collectif de décision au-delà des projets spécifiques ».
- Plusieurs participants ont renforcé le droit à l'erreur au sein de leurs équipes
- « Une meilleure compréhension des dynamiques à l'œuvre au sein de ma direction (accepter le (brain)storming, accompagner le mouvement collectif demandé, comprendre les interactions qui existent entre les acteurs de ma direction) et au sein du Codir. Sur le Codir, ce module a permis de mettre en lumière le dysfonctionnement (absence de liens, limites non définies) et à quel point ça ruisselait sur le reste de la boîte ».
- « Organisation de réunion de travail et partage initiatives projets 'Smart group' incluant les acteurs internes, partenaires, prestataires et même clients ».

C CRÉER ET INNOVER AVEC LE CŒUR : CONCILIER ÉTHIQUE ET BUSINESS

Lors du parcours, les participants ont pu échanger sur la notion d'éthique et sur la façon de la traduire opérationnellement dans leur entreprise. Cela se manifeste par des actions internes à l'entreprise : réfléchir et formaliser en collectif la mission et les valeurs de leur organisation, élaborer une charte éthique avec les collaborateurs, revoir la conception des produits et lancer de nouvelles offres.

Cela passe également par des questionnements et de nouvelles pratiques dans leurs relations avec les acteurs extérieurs à l'entreprise. Les participants ont, en effet, une vision large, multisectorielle et multi-acteurs de leurs efforts pour imprégner leur entreprise de l'IDC. Ils réalisent qu'une partie de leur offre et de leurs impacts dépend de leurs fournisseurs mais aussi de leurs clients. On constate entre les trois vagues d'entretiens une nette évolution dans les relations avec les fournisseurs et les clients, avec davantage d'efforts et d'actions mises en œuvre dans la seconde moitié du parcours que dans la première.

En matière d'acteurs extérieurs, les participants mentionnent l'imposition de nouvelles conditions appliquées aux fournisseurs et aux clients, voire des refus de clients jugés comme étant trop éloignés des valeurs des dirigeants.

Notons par exemple, leurs efforts en matière d'écologie dans leurs interactions avec leurs clients et leurs fournisseurs :

- « Revoir mes offres pour pouvoir réfléchir avec mes clients sur l'impact environnemental de la gestion de leurs données ».
- « Une offre de service en lien direct avec la transition écologique ».
- « S'appuyer sur un écosystème sain et tourné vers l'amour du vivant, puisque le cœur de notre métier (la voiture, l'assurance) l'est par nature moins ».
- Une dit qu'elle ne « peut pas trop agir sur les fournisseurs et l'accord éthique est plutôt bien respecté ». Mais elle garde la liberté de refuser des clients, qui veulent trop négocier ou alors veulent cocher des cases RSE sans passer à l'action. Dans ces cas, elle refuse de négocier et va à l'affrontement (y compris pour de gros contrats).
- Réflexion sur une nouvelle offre alternative plus éthique (relocalisation de certaines productions en France). A arrêté certaines publicités (ex. sur les croisières en Arctique), ce qui représente une perte de revenu.
- A formé les collaborateurs et certains clients à la fresque du climat et au bilan carbone individuel

Certaines des actions sont fortes et donnent la priorité au vivant plutôt qu'à la seule rentabilité. Les participants ne se sont donc pas limités à tenter de mobiliser leurs équipes mais aussi leurs clients et leurs fournisseurs. Ceci dénote également une certaine vision du rôle de l'entreprise déjà noté en introduction : celle-ci ne se cantonne pas à offrir des emplois et à générer des profits ni même à produire des biens et des services. Une entreprise est un acteur contributif à la société dans le sens plein du terme.

D COMPTER CE QUI COMPTE VRAIMENT

Le parcours a permis de soulever la question des référentiels d'évaluation de la valeur créée par l'entreprise : se limite-t-elle aux impacts économiques et financiers ou alors également aux impacts humains et environnementaux ? Deux participants ont ainsi commencé à réfléchir à la mise en place de comptabilité en triple capital.

Suite au module 7 « Faire évoluer des référentiels d'évaluation de la valeur créée », les participants rapportent quelques actions importantes :

- « Cette année j'ai intégré la Compta 3K au business plan de l'entreprise, et fait en sorte que la Finance soit l'équipe référente pour les calculs de Bilan Carbone et Bilan Social J'ai compris, via le module et via mon expérience de Compta 3K cette année, des éléments essentiels : se méfier du chiffre, garder un sens critique, aller contre le "give back", les biais cognitifs des actionnaires, le besoin de méthode et d'objectifs, l'interaction avec le parcours d'entreprise à mission ».
- « Mise en place d'une comptabilité Universelle, vision de la performance extra financière pour prendre des décisions stratégiques adaptées ».

Par ailleurs, la moitié des participants disent utiliser l'IDC dans les questions relatives à la réalisation du budget « *parce que le budget, c'est aussi des gens* ».

Ils diffèrent sur l'utilisation de *l'intuition* dans ce domaine : certains le font, d'autres voudraient apprendre à mieux le faire et pour d'autres, budgéter est une question de rationalité. Ceci montre l'ambiguïté du rôle de l'intuition dans les domaines d'actions possibles, une ambiguïté que l'on ne retrouve pas avec les autres aptitudes. Pourtant, la littérature et le discours des participants montrent bien que la rationalité et l'intuition sont deux modes de décisions différents, certes, mais également valables et complémentaires.

E L'AMOUR DU VIVANT : LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DE L'ENTREPRISE

Nous avons mentionné plus haut quelques actions menées en faveur du vivant par les dirigeants en relation avec leurs clients et fournisseurs mais il convient ici de développer quelques points.

Le premier est que l'approche du parcours Du Cœur aux Actes se démarque d'une manière très significative de la grande majorité des approches de sensibilisation et de formation en matière de climat, d'énergie et de biodiversité. En effet, celles-ci sont presque toutes fondées sur la peur : elles nous disent que si on ne fait rien, il y aura une crise, que les impacts sur notre production agricole, les catastrophes naturelles, notre qualité de vie, notre liberté seront fortement mises à mal. Ces discours sont également fortement fondés sur des données cognitives et rationnelles, issues des études scientifiques. Pourtant, les sciences des comportements montrent le rôle très ambigu, au mieux, et contre-productif, au pire, de l'usage de la peur pour modifier les pratiques en matière de transition écologique. HLU a plutôt fait le pari de la stratégie de l'amour du vivant. Plutôt que de tenter d'amener

les participants à agir pour fuir une crise à venir, il s'agit de les amener à agir pour le vivant, en sa faveur. Le « prendre soin » comme moteur de l'action.

Le second point renvoie aux termes utilisés. Si le programme HLU ne mentionne pas l'expression Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), les participants mobilisent bien cette notion mais avec plusieurs ambiguïtés.

La première réside dans sa définition : certains parlent de leurs efforts en matière d'amélioration de leurs empreinte écologique de manière générale tandis que d'autres en ont une conception plus formaliste, c'est-à-dire suivre un cahier des charges pour obtenir un label, par exemple. Dans ce cas, ils considèrent que c'est une méthode structurée et bien identifiée (et identifiable par les acteurs de leur écosystème) qui les aide dans ce cheminement.

La seconde ambiguïté concerne son statut. La RSE se limite pour certains à des pratiques spécifiques (trier, réduire le chauffage). Pour d'autres, elle peut également mener à des changements plus profonds dans le choix des fournisseurs, le développement d'offres de produits et de services « verts » pour les clients ou encore, l'adoption de nouveaux objectifs ambitieux pouvant amener à des changements dans l'identité de l'entreprise. Ceci peut aussi signifier refuser des clients. La RSE, donc, selon l'action menée, peut être un domaine d'exploration de nouvelles actions sectorielles spécifiques mais aussi amener à de nouvelles formes de gouvernance.

Tout au long du parcours, et ce malgré des témoignages sur l'insuffisance de leurs actions, les participants ont partagé de nombreuses actions en faveur du vivant, visant à former leurs collaborateurs mais aussi leur stratégie d'entreprises :

- Mise en œuvre d'une fresque du climat
- Bilan carbone individuel
- Formation sur l'écoconception dans les services
- Formation Permaentreprise
- RSE améliorée, notamment sur les gestes au travail mais aussi dans les relations avec les clients et leurs produits
- Systématisation de la réflexion sur l'empreinte écologique pour chaque décision
- Dossier RSE déposé et bilan très amélioré, récompensé grâce à une amélioration réelle et à un meilleur rendu de ce qui a été fait depuis dix années. Efforts sur le contenu de ses publications. Formations en interne pour réduire l'empreinte écologique du digital.
- Mise en place d'un plan stratégique ESG pour traiter les impacts environnementaux (qui sont) moins centraux dans leurs préoccupations
- Inspirée par les "principes de la permaculture", qui résonnent avec sa culture professionnelle et ses principes d'action ; a commencé à le partager à ses collègues de direction et aux accompagnateurs du projet en vue d'une phase de préparation/projection vers un changement systémique de leur action.

- RSE partie intégrale du projet d'entreprise et avec ses fournisseurs et clients. Co-construite et votée avec et par les salariés et avec ISO 26000. Le portrait de leur société en 2030 a fait apparaître l'écologie comme la plus importante. Impliqué dans un bilan carbone scope 3, avec écoconception de sa structure, et les clients et fournisseurs avec politique d'achats responsables. Mise en œuvre d'outils et de critères dans la stratégie de RSE pour que les collaborateurs puissent faire leur travail et trier les déchets de construction correctement.
- Création d'une direction RSE un an avant, avec une approche pour tenter de régler des dilemmes (ex : un produit moins cher mais avec un bilan carbone plus élevé ; les deux aspects sont chiffrés, ce qui a des impacts budgétaires.
- Adoption d'une charte éthique
- Une impulsion stratégique pour l'entreprise : allouer les ressources afin de rendre viables et durables nos méthodes, notre offre et nos approvisionnements.

Les efforts de prise en compte de l'environnement n'ont pas été effectués avec la même ambition ou avec le même degré de mise en œuvre par tous les participants. On peut les catégoriser en trois groupes représentant chacun environ un tiers des participants :

- ceux qui disent ne pas trop maîtriser le sujet, qui voudraient agir davantage mais ne savent pas bien comment ;
- ceux qui disent ne pas trop savoir quoi faire mais qui citent ensuite beaucoup d'exemples d'actions, tout en pensant que cela ne suffit pas. Sociologiquement, ceci est caractéristique des gens ayant un niveau de connaissance élevé des enjeux écologiques mais qui évaluent leurs actions comme n'étant pas à la hauteur du défi à relever. Ces deux premiers groupes sont en attentes d'actions et de suggestions concrètes de la part du parcours.
- Enfin, ceux qui sont fiers de ce qu'ils accomplissent. Ils sont engagés dans des démarches ambitieuses et s'attaquent à de nombreuses pratiques dans leur entreprise. Pour certains, il s'agit même de leur cœur de métier.

Si au départ l'écologie était le parent pauvre de la plupart des réflexions des participants, le parcours a eu une réelle influence. Ils ont montré au fur et à mesure du parcours une plus grande appétence pour aller plus loin que de simples actions individuelles, vers des efforts pour développer une stratégie intégrée à leur fonctionnement, incluant l'allocation des ressources, le budget ainsi que leurs clients et fournisseurs.

IV Quels sont les freins à l'expression de l'intelligence du cœur du dirigeant et à son passage à l'acte ?

L'objet de la recherche était également de mettre en évidence les freins auxquels les participants ont pu être confrontés et la façon dont ils ont été levés ou non. Trois grandes catégories de freins ont été identifiées de manière implicite et explicite dans les entretiens.

A LES FREINS INTERNES AU DIRIGEANT

- Les freins internes sont liés aux limites propres aux participants et notamment à leurs peurs.

C'est pour cela que tant d'entre eux ont mentionné comme résultat clé du parcours, une amélioration de leur confiance en eux, un renforcement de leurs intuitions et de leur courage afin de mettre en œuvre les actions adéquates. « Oser écouter et exprimer son intuition » est une des craintes qui revient régulièrement dans les entretiens et que le parcours aide à surmonter.

On trouve également dans les freins internes le sentiment de ne pas faire assez ou assez vite, ce qui peut créer de l'insatisfaction et du découragement. Ceci est très commun dans toutes les organisations (collectivités territoriales, associations...) qui font des efforts d'innovation.

La question du partage du pouvoir relève également des freins internes que ce soit lorsqu'il s'agit d'aller vers une gouvernance plus horizontale ou quand les questions de déposssession sont abordées par les dirigeants fondateurs de leur structure. Ce sujet provoque des questionnements sur soi et sa place dans l'entreprise en tant que dirigeant. Quel est le rôle et le statut pour un dirigeant dans ce type de gouvernance ? Comment laisser davantage d'autonomie aux collaborateurs tout en continuant à porter la vision et en étant éventuellement amené à prendre des décisions difficiles ? Comment se déposséder progressivement de l'entreprise que ce soit en termes financiers¹² ou en termes de pouvoir ? Quelles en seront les conséquences pour l'entreprise ?

Sur ce sujet également, le frein est fondé sur des émotions dont la peur qui prend plusieurs formes. La première est que plusieurs des dirigeants participant tiennent émotionnellement à l'entreprise qu'ils ont créée, ils ont donc aussi peur de la voir se transformer en entreprise classique et que les efforts faits pour qu'elle soit imprégnée des principes de l'IDC ne soient vains. La seconde est celle de voir que de mauvaises décisions seront prises pour l'entreprise et pour les collaborateurs.

¹² Par exemple, donner tout ou partie de ses actions à une fondation actionnaire.

- **L'importance de l'échange entre pairs et du passage à l'acte**

Le parcours Du Cœur aux Actes a permis aux participants de prendre conscience de ces freins personnels, de formuler leurs peurs, et leurs attentes.

Surtout, le fait de se retrouver durant les modules, d'échanger et d'aller via les visites de sites à la rencontre d'autres dirigeants, contribue fortement à les encourager à continuer dans leur voie, à dépasser leurs peurs. Le partage et les interactions entre pairs incitent à aller plus loin qu'envisagé initialement et plus rapidement. Le parcours *« renforce et ça donne de la légitimité à l'action ; on n'est pas seul, on est mieux alignés, ça renforce l'idée que c'est là qu'il faut aller »*.

L'envie de partager exprimée lors de la première vague d'entretiens s'est renforcée grâce au respect que les participants se portent mutuellement. C'est peut-être même la force et l'attrait principal du parcours. Ils en parlent avec beaucoup d'émotions, voire d'admiration pour la richesse des participants et des liens personnels tissés. Tous disent que ce sont les échanges entre eux et avec les intervenants qui leur ont le plus apporté humainement, conceptuellement et pragmatiquement.

Comme on l'a vu dans la partie II, pour les participants, le fondement des changements dans l'entreprise se situe dans la transformation intérieure, personnelle et subjective du dirigeant. C'est parce qu'ils sont mieux alignés qu'ils peuvent agir sur l'entreprise. Nous soulevons une autre hypothèse complémentaire : passer à l'acte, fortement encouragé et encadré par le parcours, a des effets positifs sur le courage et la confiance en soi, qui à leur tour offrent un socle plus solide pour de plus amples actions dans de nouveaux domaines et de manière plus ambitieuse. Ceci n'est pas unique au parcours Du Cœur aux Actes et a été relevé dans les catégories de populations ou dans des institutions telles les collectivités territoriales commençant à s'investir dans la sobriété écologique au quotidien. Plus elles agissent, plus il leur est facile d'aborder des enjeux plus risqués et complexes. Il s'agit donc bien là d'un processus psychocognitif plus général, qui dans le cadre du parcours se traduit par l'alignement avec soi-même.

Ainsi, le partage entre pairs et le passage à l'acte durant le parcours crée les conditions de transformation par le biais d'un effet miroir qui renvoie à certaines idées clés de la théorie de l'engagement social.

THÉORIE DE L'ENGAGEMENT SOCIAL : « VOS PENSÉES DÉCOULENT DE VOS ACTIONS ».

La théorie de l'engagement social a été développée par Kiesler (1971)¹³, pour qui « l'être humain agit en fonction de ce qu'il a déjà fait, et pas nécessairement en fonction de ce qu'il pense ou ce qu'il sait ». Dans de nombreuses théories et méthodes empiriques en sciences sociales, c'est souvent l'inverse qui est postulé : « vos actions découlent de vos pensées ». La croyance commune est que nos actes découlent automatiquement de nos pensées et de nos valeurs. Cela implique que l'on peut analyser ces comportements à partir du déclaratif.

La théorie de l'engagement social renverse cette croyance en postulant l'inverse, c'est-à-dire : « Je pense ce que je fais », la cognition étant issue des actes. Bien entendu, la relation entre comportements et pensée n'est pas unidirectionnelle. Elle est fortement influencée, par exemple, par les émotions ou par le contexte. Pour la plus grande partie des gens, l'intention, le désir et la décision rationnelle de faire du vélo tiennent bien plus à l'urbanisme, la voirie et la peur des accidents, qu'à des valeurs environnementales.

L'aspect de la théorie de Kiesler qui nous intéresse ici est le suivant : la dimension sociale de l'engagement. Pour l'expliquer simplement : lorsque l'on prend une décision individuellement, on a une plus forte chance de ne pas la traduire en acte que si on la prend et qu'on l'exprime publiquement, devant des pairs. Plus le groupe est signifiant pour l'individu qui prend la décision, plus il la traduira en acte et la maintiendra dans le temps.

Les implications pour le parcours développé par HLU sont évidentes : un dirigeant qui promet devant les autres participants de mettre en œuvre une action aura plus de probabilités de passer à l'acte que s'il ne l'a exprimé devant personne. S'il exprime cette décision devant ses collaborateurs dans son entreprise, alors, la mise en œuvre sera encore plus forte et probable.

B LES FREINS INTERNES À L'ENTREPRISE

Comme le note un participant, « Se changer soi-même arrive rapidement à une limite si l'environnement de travail n'est pas modifié. On n'arrive pas à convaincre que les efforts de transition de nos métiers coutent et que cela doit être compris et accepté par les fournisseurs et les clients. Et pour ça, il faut remonter la hiérarchie qui peut prendre des décisions, changer des conditions. C'est le changement de modèle, ce qui renvoie à la même difficulté que de tenter de modifier une gouvernance dans une entreprise plutôt que certains comportements »

¹³ C.A. Kiesler, *The Psychology of Commitment*, Academic Press, New York, 1971.

- **La structure de gouvernance de l'entreprise**

Le passage à l'acte des dirigeants pour transformer leur entreprise peut entrer en conflit avec une gouvernance déjà existante. Ceci n'est pas étonnant car de nombreux travaux de sciences politiques et de sociologie des organisations soulèvent et analysent cet obstacle qui a été relevé, de manière plus ou moins importante, dans toutes les institutions, qu'elles soient privées ou publiques, PME ou multinationales. Par exemple, les formes de gouvernance se traduisant par une organisation visant à maximiser le profit pour les actionnaires constituent un frein majeur à l'expression de l'intelligence du cœur du dirigeant. Dans les grandes entreprises et institutions, le fonctionnement en silo, sectoriel, est un obstacle important aux efforts de transition qui nécessitent une approche transversale et multisectorielle.

Comme noté dans la partie III, la plupart des participants se sont engagés dans des processus visant à transformer la gouvernance de leur entreprise. Ils soulignent tous que cela prend du temps, plus que les 18 mois du parcours, ainsi que le besoin d'outils, d'échanges voir d'accompagnements spécifiques pour résoudre les difficultés opérationnelles rencontrées.

LA DÉPENDANCE AU SENTIER ET L'ADÉQUATION INSTITUTIONNELLE

Développée par Pierson (2000), la notion de dépendance au sentier part du constat que tout processus décisionnel est affecté par les choix pris au départ, certains étant déterminants à long terme et provoquant un processus cumulatif de renforcement : plus on avance, plus il est difficile de changer de voie, moins il y a d'alternatives structurelles, politiques, économiques, sociales et conceptuelles. Par exemple, chaque décision prise dans le cadre d'une société carbonée limite les possibilités de développer une société post carbone.

Selon Young (2002), une institution peut voir ses efforts environnementaux ralentis par le problème d'adéquation entre ses objectifs en la matière et sa structure interne (ce qu'il appelle *institutional fit*). En d'autres termes, les efforts climatiques ou énergétiques peuvent être niés par des lourdeurs, des habitudes et une culture institutionnelle et ce, quelles que soient les intentions 'écologiques' de l'organisation. Young met en avant que l'inertie ("*stickiness*") naturelle des institutions peut nécessiter un changement de fonctionnement et d'*identité* pour qu'elles soient en mesure de contribuer à la lutte contre le changement climatique, par exemple. Nous avons relevé par ailleurs la rigidité de la comptabilité, l'absence de compétence interne, les contrats et les relations de fidélité avec des fournisseurs et des clients, les réglementations et l'absence d'approche transversale pour répondre adéquatement aux enjeux écologiques.

- **Le collectif de travail : le top management et les collaborateurs**

La réaction des collaborateurs, à tous les échelons, est un des freins majeurs qui émerge des discussions de la deuxième et de la troisième vagues d'entretiens. C'est particulièrement vrai concernant les managers puisque c'est à eux qu'il incombe de mettre en œuvre concrètement la vision portée par le dirigeant (une conception partagée par tous les participants).

Si tous les participants font état d'une curiosité réelle de la part de leurs collaborateurs sur ce qu'ils apprennent dans le parcours, ils disent également tous rencontrer des réticences lorsqu'il s'agit de passer à l'action. Ces craintes sont de divers ordres : peur de la fermeture éventuelle de l'entreprise ; angoisse face à trop de responsabilités ; peur de l'erreur ; angoisses face aux incertitudes associées à des changements de culture, de process, d'offres...

Nos différentes analyses sur les difficultés à changer suggèrent deux sources générales de freins.

- La première renvoie à la confrontation de visions différentes de ce qu'est un « bon » management et une « bonne » gouvernance, avec des attentes inconscientes sur la place de chacun, des responsabilités, le pouvoir, la décision. Ceci renvoie davantage à des représentations du monde de l'entreprise, son fonctionnement et sa raison d'être qu'à une posture conscientisée (voir partie suivante sur les freins externes).
- La seconde renvoie à la difficulté de mettre en œuvre des actions et de prendre des décisions nouvelles qui n'ont jamais été testées et représentent donc un risque d'échec pour les collaborateurs. C'est le rôle des émotions, de la peur des conséquences négatives. Dans toutes nos autres analyses d'organisations tentant de mettre en œuvre une stratégie de transition, la culture de l'innovation avec son pendant obligatoire du droit à l'erreur et du retour d'expérience émergent comme des conditions sine qua non sans lesquelles les innovations institutionnelles sont impossibles.

Par exemple, les participants parlent du courage (ce qui soulève de fait, implicitement la difficulté !) nécessaire pour justifier une décision prise avec intuition. Si c'est acceptable pour de 'petites' décisions, c'est plus difficile pour les questions stratégiques. Comment faire valoir à des collaborateurs la valeur d'une décision prise de manière intuitive ? C'est de fait, le statut de la raison qui est soulevé ici, d'autant plus que les collaborateurs demandent des critères objectivables, souvent des chiffres de rentabilité et de KPI classiques.

De fait, les résistances au changement sont des réactions normales, d'où le besoin de mettre en place des stratégies d'accompagnement. Le fait que les autres soient souvent un frein signifie également que le leader doit pouvoir identifier des alliés avec qui mettre en œuvre ses changements.

LE CERVEAU ET LES ÉMOTIONS FACE AU CHANGEMENT

Que ce soit les collaborateurs, les fournisseurs ou les clients, les dirigeants d'entreprise désirent entrer dans ou accélérer un processus de transformation de leur entreprise font face aux mêmes défis que n'importe quel acteur face à un processus de changement et ce, quel que soit le domaine. Les sciences du comportement apportent plusieurs éléments d'explications.

Pour le dire simplement, le cerveau est paresseux (Stanovich, 2009) et constamment sollicité. Pour réduire sa charge (de fait, sa consommation d'énergie), il utilise plusieurs stratégies : habitudes dans les pratiques et routines quotidiennes, représentations sociales etc. Introduire un changement dans des routines, que ce soit à domicile ou au travail, induit donc un effort cognitif supplémentaire important et génère du stress, voire de l'angoisse.

Le risque d'échouer, la peur¹⁴ des réactions négatives de la hiérarchie et l'incertitude associée à de nouveaux objectifs ou responsabilités, sont des pressions cognitives et émotionnelles supplémentaires très difficiles à gérer, notamment dans une société de la performance. C'est pourquoi, il est si important de rassurer et de s'engager dans l'accompagnement des changements étape par étape et de manière graduelle, en augmentant la difficulté et le défi à relever, qui varient selon l'individu et l'entreprise. Ceci implique d'offrir des outils opérationnels (mais aussi émotionnels et cognitifs) de mise en œuvre.

C LES FREINS EXTERNES À L'ENTREPRISE

Plusieurs freins externes sont également soulevés par les participants, telles les difficultés économiques (propres à l'entreprise ou à un contexte de crise plus généralisé) et surtout la domination (dans leur écosystème de fournisseurs, de clients, d'autres dirigeants etc.) de visions traditionnelles du leadership et de l'entreprise.

En effet, que ce soit à l'intérieur de l'entreprise ou dans l'écosystème, il existe des visions différentes de ce qu'est une entreprise, de sa fonction, de son identité et de ses objectifs : orientée vers les profits ou vers l'humain et le vivant ou une combinaison des deux ? Comme on l'a déjà vu, pour les participants, une entreprise doit être contributive à la société dans le sens large du terme.

Si cette vision devient plus commune avec notamment le développement du mouvement des entreprises à mission, elle est cependant loin d'être dominante. La vision alternative du leadership et de l'entreprise proposée par HLU peut bousculer les normes sociales. Par exemple, donner une place spécifique à l'intuition et à l'empathie sur le lieu de travail, c'est s'attaquer à la place de la raison et du mode

¹⁴ Sur le rôle de la peur spécifiquement par exemple, voir Castillo-Huitrón et al, 2020, et sur celui des émotions plus généralement dans la transition, White and Hardisty, 2019.

cognitif de décision dans notre société, bien plus largement que dans le cadre stricte de l'entreprise.

Porter la vision d'une entreprise contributive guidée par l'intelligence du cœur, est ainsi loin d'être évident dans un univers concurrentiel essentiellement marqué par la recherche du profit. Les clients et les fournisseurs peuvent ne pas comprendre (ou ne pas être d'accord) avec l'état d'esprit et les objectifs du processus de transformation de l'entreprise. De plus, les partenaires externes peuvent ne pas pouvoir répondre à des nouvelles demandes ou ressentir que les efforts sont trop importants (ou inutiles, voire contreproductifs) et avoir des réticences face à de nouvelles injonctions.

Face à ces obstacles liés plus largement au contexte dans lequel évoluent les entreprises, les échanges entre les participants jouent de nouveau un rôle important en termes de confiance en soi et de partage d'expérience. Au-delà, c'est tout l'objet de HLU que d'encourager le développement d'un mouvement de leader animés par le cœur afin d'influer sur les pratiques du leadership.

CONCLUSION

Cette recherche exploratoire nous amène à conclure que le parcours a eu plusieurs effets sur les participants et leur entreprise : accélérateur de prise de conscience, transformateur de soi et facteur de passage à l'acte. Un point fondamental émerge ici, sur lequel ils insistent tous : transformer une entreprise dépend de la transformation (plus ou moins grande) préalable du dirigeant en tant qu'individu.

Dans le cas de cette première promotion, le parcours Du Cœur aux Actes outille, renforce et accélère un parcours personnel préalable sans pour autant créer une 'révolution de mentalité'. Il offre « une meilleure assise à partir de laquelle agir », grâce en particulier à une meilleure connaissance de soi. Pour la majorité, il fournit un dispositif qui permet de développer, approfondir, rassurer et formaliser des efforts et des intentions souvent préexistants, même s'ils demeuraient parfois flous ou peu planifiés de manière consciente. Il leur permet grâce aux outils qu'il apporte, aux échanges entre pairs et avec les intervenants, aux visites de terrain de dépasser leurs peurs, de se sentir moins seuls, de gagner en confiance, et de passer à l'acte.

Au final, pour les participants, diriger avec le cœur et ce que cela implique n'est pas toujours une voie facile à suivre, mais ce cheminement leur donne satisfaction. Si dans la première vague d'entretiens, ils étaient surtout dans un mode « exploratoire et découverte » de l'IDC, ils ont terminé le parcours dans un mode « alignement tête/cœur/corps/transformation de l'entreprise ». Non pas que cet alignement soit parfait ou complet (ils ont trop d'expérience pour penser que cela puisse être le cas un jour) mais il est bien plus solide et profond qu'auparavant. La connaissance de soi est « ce qui permet de s'aligner », et c'est l'impact majeur du parcours à ce point qui rend possible l'action.

Ces éléments renforcent les intuitions à l'origine du parcours. D'une part, il est possible d'enseigner l'intelligence du cœur : cela passe par le cognitif, par l'apport d'outils mais

aussi et surtout par la pratique, l'expérience et le partage. D'autre part, l'IDC à l'interface entre capacité à assumer son intuition, empathie, courage et confiance en soi, peut être mobilisée par le dirigeant pour faire évoluer son entreprise et ceci dans tous les domaines.

Pour finir, nous ouvrons quelques pistes de recherche complémentaires.

Une partie de la difficulté de l'évaluation des impacts du parcours réside dans la temporalité de l'évaluation. Tous les participants s'accordent sur le fait que de nombreux types de changements, et notamment sur la gouvernance, émergent sur le temps long, qui dépasse celui du parcours lui-même. Pour mesurer les impacts (ou leur absence), il faudrait un suivi post-parcours HLU à 6, 12 et 18 mois, par exemple.

Par ailleurs, les conclusions sur les impacts du parcours reposent sur les dires des participants qui insistent, avec raison, sur l'importance du subjectif dans ce type d'évaluation – c'est là toute la force de l'intelligence du cœur, justement.

Pour autant, un travail complémentaire pourrait être entrepris afin d'élaborer des critères objectifs. Après tout, l'intuition et la raison sont bel et bien considérées toutes deux comme des méthodes de prise de décision complémentaires, justifiées et utiles par les participants et la recension de littérature. Il s'agira, pour se faire, de répondre aux questions suivantes :

- Comment dire qu'un dirigeant s'est transformé ou qu'il s'est « seulement » modifié, selon quels critères et selon quel point de vue ?
- Fondamentalement que signifie une entreprise transformée ? Par rapport à quelle base de départ ? Quelle échelle de changement au niveau de l'entreprise ?
- Comment l'évaluation du parcours HLU doit-elle être menée : tous les secteurs et les volets de l'IDC doivent-ils être mis en œuvre pour déclarer un succès ou seulement certains et lesquels ? À quelle profondeur ?

ANNEXES

A BRÈVE PRESENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE DE TERRAIN

En prenant pour terrain, les participants à la première promotion du parcours du Cœur aux Actes, une recherche-action a été menée pour :

- 1- apporter des éléments de compréhension conceptuelle et opérationnelle ;
- 2- évaluer les impacts du parcours sur les réactions et les évolutions dans les attitudes et positionnement des participants à l'égard de la prise en compte de l'intelligence du cœur (IDC) dans le leadership, dans ses différents volets (intuition, empathie, courage) ;
- 3- évaluer les impacts du parcours sur les pratiques professionnelles des participants, le statut des différents critères de l'Intelligence du cœur dans la décision ; leur désir et leur intention de mise en œuvre des apprentissages dans leur travail ;
- 4- analyser le parcours lui-même dans un processus d'amélioration continue des méthodes utilisées, pour ensuite, rendre la formation plus facilement reproductible et diffusable.

PRÉSENTATION GÉNÉRALE : LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA MÉTHODOLOGIE

Une recension scientifique (en collaboration avec Prophil) sur l'intelligence du cœur et ses composantes a été menée, en intégrant divers angles de compréhension à même d'expliquer tout ou partie des changements d'attitudes, de représentations et de comportements observables.

LA MÉTHODE EMPIRIQUE A REPOSÉ SUR :

- Trois vagues d'entretiens semi-directifs avec chaque participant et participante (une heure).
 - Entretiens semi-directifs de cadrage avant le premier module afin d'avoir un référentiel de départ (« point zéro » permettant la comparaison avec les phases ultérieures).
 - Entretiens semi-directifs à mi-parcours (post module 4).
 - Entretiens semi-directifs à la fin du parcours (post module 7).
- Des questionnaires post-modules (huit en tout).

Les participants et participantes étaient invités après chaque module à remplir un questionnaire d'évaluation court. Coconstruits avec l'équipe de HLU, ces questionnaires visaient à évaluer le module, mais aussi les évolutions dans les perceptions, compréhensions et représentations des participants relatives à l'IDC, ses composantes (associés au thème de chaque module) et les freins et les moteurs à leur traduction en pratique.

ANALYSE CROISÉE

L'analyse de chacun des corpus (entretiens, questionnaires et revue de littérature) et des méthodes et leur comparaison (point communs et différences) a permis la confrontation entre, les corpus et l'analyse transversale pour apporter des éléments de compréhension significatifs non seulement sur les pratiques mais aussi sur la conception qu'ont les participants de l'IDC, ses composantes et leurs mises en pratique, ainsi que sur les impacts des modules sur le passage à l'acte.

FOCUS SUR L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Il est acquis en méthodes des sciences sociales que des entretiens semi-directifs en face à face sont les plus pertinents pour aborder des enjeux peu investigués, pour lesquels il n'existe pas de résultats probants ou de connaissances solidifiées. Lorsque des enjeux sont bien balisés, des enquêtes statistiques à grande échelle (quantitatives, donc) conviennent car elles permettent la généralisation des données sur une population. Par contre, elles se prêtent moins bien à la récolte d'aspects nouveaux, notamment subjectifs et qualitatifs, dont l'analyse est clé pour la compréhension des freins aux changements de valeurs et de pratiques. C'est ce que permet l'analyse qualitative par le biais des entretiens semi-directifs. Bien entendu, une seule étude avec une dizaine de participants ne permet pas la généralisation statistique à une population entière, ni même à une sous-population de dirigeants au niveau national, mais ce n'est pas le but recherché.

C'est dans ce cadre qu'il faut comprendre la pertinence des entretiens semi-directifs avec les participants au parcours Du Cœur aux Actes : ils visent à 'faire parler' les enquêtés sur un sujet, via un mode de discussion semi-libre, encadré par des thèmes et des relances. Cela demande une certaine intelligence communicationnelle que les questionnaires ne nécessitent pas. Le grand avantage de l'entretien semi-directif est qu'il laisse l'espace libre à l'expression de l'enquêté, ses besoins, ses ressentis, mais aussi ses doutes et ses incompréhensions. L'enquêteur peut également identifier en temps réel des hésitations, des tensions ou des contradictions (ou à l'inverse, un enthousiasme) qu'il exploite pour amener l'enquêté à approfondir et à spécifier. Cela permet enfin d'identifier des sujets spontanément abordés ou passés sous silence par l'enquêté. À savoir que l'analyse des entretiens peut offrir une base pour tester la généralisation potentielle de certains des résultats, par le biais d'un questionnaire à grande échelle ultérieurement.

À noter que les entretiens réalisés dans le cadre de ce programme de recherche action sortent du lot par rapport à ceux déjà menés par l'enquêteur dans d'autres projets (plus de 400 entretiens menés au total), en ce qu'ils étaient plus introspectifs, s'approchant parfois d'une séance de psychothérapie : questionnement sur soi, expression de doutes, et d'apprentissages intimes, personnels.

Au final, c'est une analyse prenant appui sur les sciences du comportement qui était attendue, afin de I) nourrir la connaissance scientifique sur ces questions et II) améliorer le processus, la forme, le contenu et l'impact de la démarche menée par HLU avec les participants.

Dans chacune des trois vagues d'entretiens nous avons traité trois grands thèmes (qui ont été ajustés à chaque vague) :

- **Thème 1 :** motivations à participer à la formation (puis, dans les vagues 2 et 3 : retours généraux sur les modules précédents, le parcours en général, leurs attentes initiales et leurs nouvelles attentes ; les acquis, les points à approfondir).
- **Thème 2 :** perceptions et représentations globales du I) leadership ; II) de l'intelligence du cœur et de ses aspects... et ; III) du leadership animé par le cœur (puis, dans les deux autres vagues : perception des impacts du parcours sur ces représentations et sur les pratiques associées).
- **Thème 3 :** Perceptions et représentations de l'intelligence du cœur en action, dans les pratiques quotidiennes de la vie professionnelle ; (puis, dans les deux autres vagues : perception des impacts du parcours sur ces pratiques et notamment sur la gouvernance et le collectif dans la troisième vague).

L'analyse transversale des trois vagues d'entretiens a permis de faire un bilan des évolutions des participants dans leurs représentations, leurs compréhensions et leurs pratiques. Ainsi, dans les vagues 2 et 3, l'essentiel des discussions a porté sur les impacts des thèmes couverts par les modules précédents sur : I) les pratiques (déclarées) dans le cadre professionnel – management, gouvernance, relations interpersonnelles, les fournisseurs et les clients...- et sur ; II) la compréhension, les valeurs, les perceptions, les représentations de l'intelligence du cœur dans le leadership, afin d'analyser les évolutions au sein de chaque participant et ensuite, collectivement.

B TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PARTICIPANTS ET DE LEUR ENTREPRISE

ORGANISATION & DIRIGEANT	POSITION	STATUT	CHIFFRES CLEFS	SECTEUR
BAYARD Florence Guémy	Directrice générale	Société Anonyme	Date de création : 1873 1640 collaborateurs 345 M€ de CA (2021)	Médias
NAOS Mira Draganova	Directrice de la région Central Eastern Europe	SAS	Date de création : 1977 3026 collaborateurs 630 M€ de CA (2021)	Soin / beauté
ROOLE Frédéric Jaubert Servane Petit Jérôme Decroix	Ex-Directeur général Directrice des ressources humaines Directeur administratif et financier	Société de courtage en assurance	Date de création : 1982 270 collaborateurs 94 M€ de CA (2021)	Mobilité / assurance
SEABIRD Cyrille Vu	Président directeur général et actionnaire majoritaire (55%)	SAS	Date de création : 2005 210 collaborateurs 30 M€ de CA (2021)	Conseil / assurance / finance
VOISIN MALIN Anne Charpy	Présidente du conseil d'administration, Directrice et fondatrice	Association loi 1901	Date de création : 2010 180 collaborateurs 2,5 M€ de budget (2022)	Social
JANUS Michel Meunier	Directeur général Associé majoritaire (94%)	SARL	Date de création : 2013 14 collaborateurs 1,2 M€ de CA (2020)	Bâtiment/ aménagement
ADAXO Odile Ehrbar	Directrice et fondatrice Actionnaire unique	SAS	Date de création : 2004 5 salariés 1 M€ de CA (2019)	Matériel d'entretien
RCBM Rhoda Migaud	Fondatrice et Actionnaire unique	SASU	Date de création : 2020 1 salariée	Conseil/ bancassurance

C BIBLIOGRAPHIE

- Castillo-Huitrón, N. M., E. J. Naranjo, D. Santos-Fita, and E. Estrada-Lugo. 2020. *The Importance of Human Emotions for Wildlife Conservation*. *Frontiers in Psychology* 11. [doi:10.3389/fpsyg.2020.01277](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01277)
- Desnoës, G. 2021. *La société du lien : la révolution du comment*. L'aube, Paris.
- La Branche, S. 2009. *L'insoutenable légèreté environnementale de la participation : une problématisation*. *Vertigo*, vol.9, no.1. doi.org/10.4000/vertigo.8346
- Pierson, P. 2000. *Increasing Returns, Path Dependency, and the Study of Politics*, *The American Political Science Review*, Vol. 94. doi.org/10.2307/2586011
- Souami, T. 2009. *Écoquartiers. Secrets de fabrication. Analyse critique d'exemples européens*. *Les carnets de l'information*. Pp.52-57. doi.org/10.4000/geocarrefour.7350
- [Stanovich, Keith E.](#) 2009. *The cognitive miser: ways to avoid thinking. What intelligence tests miss: the psychology of rational thought*. New Haven: [Yale University Press](#). pp. 70–85 [ISBN 9780300123852](#) [OCLC 216936066](#)
Voir aussi dans le même livre : *Framing and the cognitive miser* (chapter 7) ;
A different pitfall of the cognitive miser : thinking a lot, but losing (chapter 9).
- Young, O.R. 2002. *The Institutional Dimensions of Environmental Change: Fit, Interplay, and Scale* Cambridge and Massachusetts: MIT Press. 2002, xiv-xv. doi.org/10.1017/S1537592703310436

• COURAGE

- Hannah, S. T., Avolio, B. J. Walumbwa, F. O. 2011. *Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors*, *Business Ethics Quarterly*, 21 :4. pp. 555 – 578, doi.org/10.5840/beq201121436
- Sekerka, L.E., Bagozzi, Richard P. 2007. *Moral courage in the workplace: moving to and from the desire and decision to act*. *Business Ethics: A European Review*, Vol.16 No.2. doi.org/10.1111/j.1467-8608.2007.00484.x
- Sekerka, L.E. Godwin, L. N. 2010. *Use of Balanced Experiential Inquiry to build ethical strength in the workplace*. *Training & Management Development Methods*, Vol. 24, pp. 63-74. doi.org/10.1108/02621711211208907

• ÉMOTIONS

- Carminati, L. 2021. *Emotions, Emotion Management and Emotional Intelligence in the Workplace : Healthcare Professionals' Experience in Emotionally-Charged Situations*. *Perspective*, [doi : 10.3389/fsoc.2021.640384](https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.640384)
- Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K., Nicolaidis, V. 2014. *The role of organizational leaders in employee emotion management : A theoretical model*. *The Leadership Quarterly* 25, 563–580. doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.015
- Posthuma, R. A. 2012. *Conflict management and emotions*. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 23 Iss 1 pp. 4-5. doi.org/10.1108/10444061211210797
- Steigenberge, N. 2015. *Emotions in sensemaking : a change management perspective*. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.11. 28 N.1. 3, pp. 432-451. doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0095
- Thiel, C., Griffith, J., Connelly, S. 2015. *Leader-Follower Interpersonal Emotion Management : Managing Stress by Person-Focused and Emotion-Focused Emotion Management*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 22(1) 5–20. doi.org/10.1177/1548051813515754
- Thiel, C.E. Connelly, S., Griffith, J.A. 2012. *Leadership and emotion management for complex tasks : Different emotions, different strategies*. *The Leadership Quarterly* 23, 517–533. doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.005

• EMPATHIE

Badea, L. 2010. **The Role of Empathy in Developing the Leader's Emotional Intelligence.** Theoretical and Applied Economics Volume XVII, No. 2 (543), pp. 69-78.

Holt, S., Marques, J., Hu, J., Wood, A. 2017. **Cultivating Empathy : New Perspectives on Educating Business Leaders, The Journal of Values-Based Leadership:** Vol. 10 : Iss. 1, Article 3 doi.org/10.22543/0733.101.1173

Marcus, S. 1997. **Empatie și personalitate**, Editura ATOS, București

Waitz, A. 2016. **The limits of empathy.** *Harvard Business Review.* <https://hbr.org/2016/01/the-limits-of-empathy>

• INTUITION

Akinci, C., Sadler-Smith, E. 2012. **Intuition in Management Research : A Historical Review.** *International Journal of Management Reviews*, 14 (1), pp. 104- 122. [doi :10.1111/j.1468-2370.2011.00313.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00313.x)

Bastik, T. 1982. **Intuition : How we think and act.** New York : Wiley.

Bertolucci, M., Pinzon, J.D. 2015. **De l'intuition dans la décision des managers de l'action publique. Le cas du pilotage des réseaux territorialisés d'organisations.** *Revue française de gestion*, N° 251, Pp. 115-130. doi.org/10.3166/RFG.251.115-130

Calabretta, G., Gemser, G., Wijnberg, N.M. 2017. **The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making : A Paradox Perspective,** *Organization Studies*, Vol. 38 (3-4) 365–401. doi.org/10.1177/0170840616655483

Dane, E., Pratt, M.G. 2007. **Exploring intuition and its role in managerial decision making,** *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1. 32-54. doi.org/10.2307/20159279

Ethier, S. 2014. **Épistémologie de l'intuition**, HEC de Montréal. 20 p.

Fantina, P., Palasciano, C., Taiscah, M. 2015. **Back to Intuition : Proposal for a Performance Indicators Framework to Facilitate Eco-factories Management and Benchmarking.** *Procedia CIRP* 26, Pp.1-6. doi.org/10.1016/j.procir.2014.07.099

Jędrzejczyk, W., Kucęba, R. 2015. **The issue of intuition in management - established knowledge and perspective of evolution.** [doi :10.17626/DBEM.ICoM.P00.2015.p064](https://doi.org/10.17626/DBEM.ICoM.P00.2015.p064) ; Pp339-343.

Kesting, P., Niesen, R. K. 2020. **The Meaning of Intuition for the Negotiation Process and Outcome.** *Negotiation Journal*, 309-329. doi.org/10.1111/nejj.12330

Malewska, K. 2019. **Intuition and Entrepreneurship in Management Practice,** *Journal of Business and Economics*, 9(1), Pp. 34-48. doi.org/10.15678/ZNUEK.2019.0983.0502

Manesh, M. F., Flamini, G., Petrolo, D. 2021. **A round of dancing and then one more: embedding intuition in the ballet of entrepreneurial decision making.** *International Entrepreneurship and Management Journal.* doi.org/10.1007/s11365-021-00752-8

McCutcheon, M. M., Pincombe, J. 2001. **Intuition: an important tool in the practice of nursing.** *Leading Global Nursing Research* Volume35, Issue3, P. 342-348 <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.01882.x>

Palumbo, R. 2021. **A round of dancing and then one more : embedding intuition in the ballet of entrepreneurial decision making.** *International Entrepreneurship and Management Journal.* doi.org/10.1007/s11365-021-00752-8

Strick, M., Dijksterhuis, 2011. **A. Intuition and unconscious thought** *Handbook of Intuition Research.* Edward Elgar Publishing. doi.org/10.4337/9780857936370.00010

White, K. R., Habib, D., Hardisty J. 2019. **How to SHIFT Consumer Behaviors to be More Sustainable: A Literature Review and Guiding Framework.** *Journal of Marketing* 83. SAGE Publications Inc : 22–49. [doi :10.1177/0022242919825649](https://doi.org/10.1177/0022242919825649)

À PROPOS



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

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

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

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

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

NOTRE PARTENAIRE

gieco

Groupe International d'Experts sur les
Changements de Comportement

[Stéphane La Branche](#) est sociologue du climat et coordonnateur scientifique du [GIECO/IPBC](#). Mes recherches en sciences sociales du climat et de l'énergie (près de 40) m'ont valu d'être 'expert reviewer' aux 5^e et 6^e rapports du GIEC. J'explore les freins et les moteurs (habitudes, représentations sociales, contraintes quotidiennes, fonctionnement institutionnel...) aux changements de pratiques et de fonctionnement des institutions (entreprises, associations et pouvoirs publics) en matière de climat, d'énergie et de qualité de l'air, afin de proposer des réponses adaptées et efficaces. Les résultats opérationnels de mes recherches ont été intégrés à des scénarios de perspectives à 2050, à des politiques et des projets de transition chez des opérateurs privés (énergéticiens et techniciens), publics (ministères et collectivités territoriales) et associatifs (EIEs, ALEC...).

Le [GIECO/IPBC](#) est le groupement international d'experts, multidisciplinaire, sur les comportements. Sa mission est de fédérer les différentes sciences des comportements, allant des sciences naturelles, biologie du cerveau et neuro-cognition jusqu'à la philosophie, en passant par l'anthropologie, la sémiotique et la sociologie et bien d'autres. À terme, notre objectif est de développer des approches transdisciplinaires visant à comprendre les facteurs de changements et de non changements de comportements dans un cadre de transition à toutes les échelles : individuelle, territoriale, nationale et globale. Le GIECO a déjà lancé le [processus de rédaction du premier rapport principal](#) sur ces facteurs de changements et de non changements.



Direction de publication : Heart Leadership University

Auteur : Stéphane La Branche, coordonnateur scientifique du GIECO

Mise en page et conception graphique : Oriane Mazeaud

Date de publication : mai 2023

Impression : Stipa – Montreuil

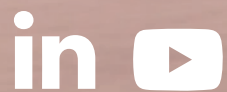
Papier : Nautilus SuperWhite blanc Recycled

L'imprimerie Stipa est certifiée norme ISO 14001





Retrouvez-nous
sur les réseaux sociaux



heartleadershipuniversity.org