

Quels sont les apports potentiels du développement intérieur pour les responsables d'entreprises ?

Premiers éléments de réponses

Livre blanc, édité par l'asbl Entrepreneuriat & Transition, juin 2025



Quels sont les apports potentiels du développement intérieur pour les responsables d'entreprises ?

Sommaire

I. Introduction	5
II. Le contexte	6
III. De quoi parle-t-on ?	12
IV. Comment procéder ?	21
V. Annexes - Ressources complémentaires	23



I. Introduction

"Les responsables d'entreprises sont parfaitement au courant des effets désastreux de l'économie traditionnelle sur la biodiversité : nous avons atteint des extinctions d'espèces 1000 (mille) fois supérieures aux taux observés depuis le paléontologique ! Des mesures sont prises, mais bien en-deçà de ce qui est nécessaire pour préserver la vie humaine sur la planète Terre. Pourquoi un tel immobilisme ?" Grégory Mahy, professeur en gestion de la biodiversité, ULiège.

"Ces crises ont toutes la même racine profonde : l'extractivisme basé sur des principes extrinsèques. Cet extractivisme n'épuise pas seulement la planète, il épuise aussi nos âmes. Pour changer de cap, le monde intérieur et invisible de chacun d'entre nous doit également être régénéré, avec compassion et solidarité envers nous-mêmes et les autres." Christiane Figuerès, Ancienne secrétaire exécutive de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques

"Notre cerveau risque de causer notre perte : il réclame toujours plus de nourriture, de sexe de pouvoir. Comment se fait-il que, ayant conscience de ce danger, nous ne parvenons pas à réagir ? Il est devenu prioritaire de rééduquer notre cerveau pour développer notre degré de conscience de nous-même et des autres." Sébastien Bohler, "Le bug humain"

Dix ans après le lancement des Objectifs de Développement Durable (ODD), nous n'atteindrons pas les résultats espérés par les Nations Unies, en 2030. Alors que 7 des 9 limites planétaires ont été dépassées, les fondements de l'économie capitaliste sont questionnés : pourquoi le modèle actuel ne modifie-t-il pas sa trajectoire, alors qu'il est la cause principale du dérèglement climatique, de l'écroulement de la biodiversité et de l'accroissement des injustices sociales ?

Qu'est-ce qui crée un tel immobilisme ? L'être humain est-il en panne d'imagination ? Un effondrement de nos éco-systèmes est-il nécessaire pour que nous réagissions, enfin ? Alors que l'action citoyenne a un impact limité, que le monde politique fonctionne dans une logique courttermiste, les sphères économiques ont la capacité de modifier le cours de l'histoire avec le plus d'efficacité. Et pourtant : si l'entreprise est une exceptionnelle source d'innovation technologique, l'humain y est malmené et devient limitant. Le dérèglement socio-écologique est désormais notre quotidien composé de crises juxtaposées, comme différentes facettes d'une polycrise systémique.

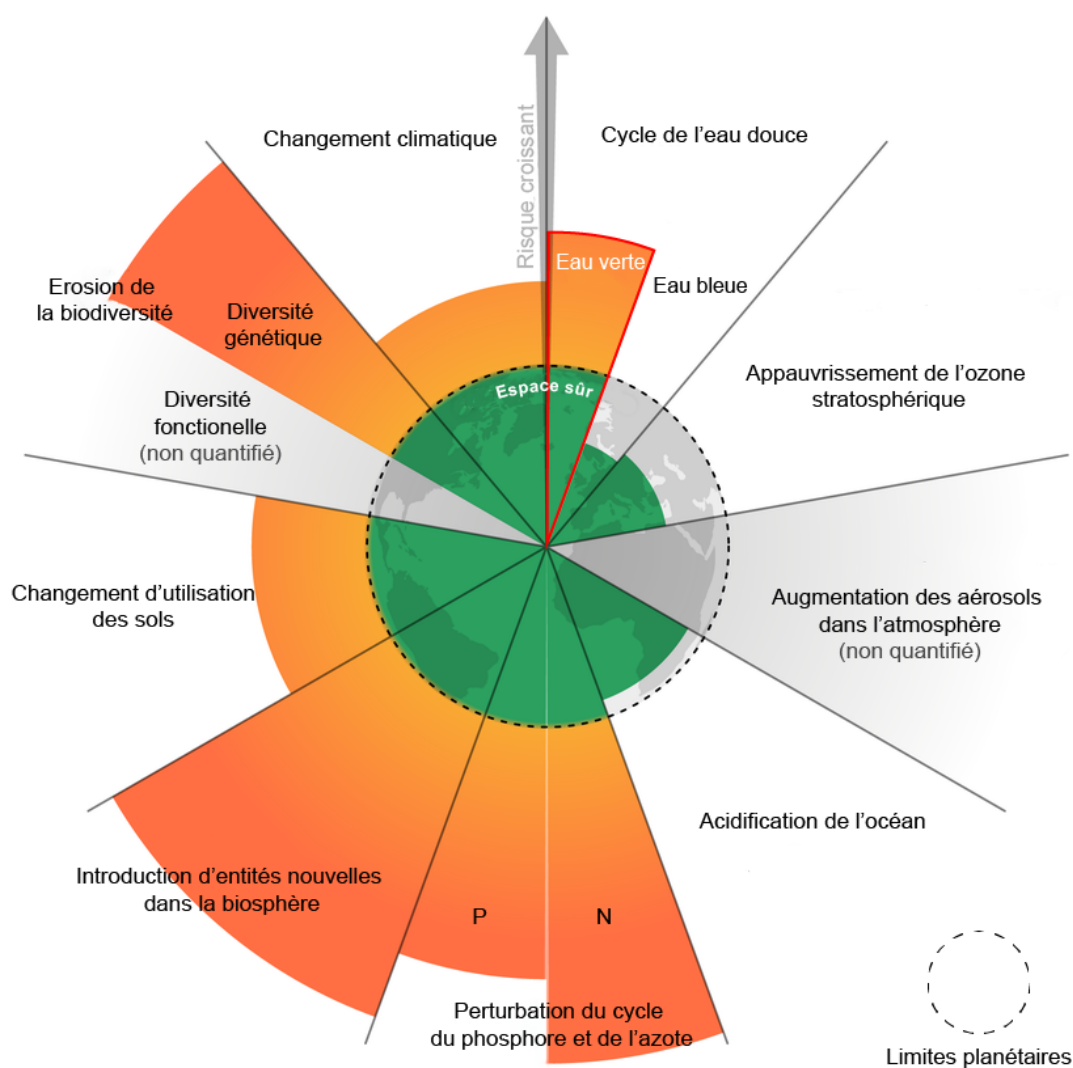
Comment rediriger nos activités économiques vers une voie vertueuse qui soutient les conditions de vie et d'habitabilité sur terre ? Comment élever le degré de conscience des leaders économiques ? Comment les engager vers un processus de développement intérieur et avec quels apports potentiels ?

Ce Livre blanc a pour intention de préciser les enjeux auxquels notre société fait face et la place du monde économique pour y répondre. Dans un deuxième temps, nous restituons le cadre et le potentiel du développement intérieur comme un accélérateur de changement. Enfin, nous illustrons l'impact du développement intérieur par des témoignages de responsables d'entreprises qui en font l'expérience au quotidien.

II. Le contexte

Pourquoi y a-t-il urgence ?

Nous choisissons comme point d'entrée le concept des "Limites planétaires", défini par les chercheurs du Stockholm Resilience Centre (2009). Pour déterminer les limites acceptables par le système Terre, au-delà de sa capacité à se régénérer, les conclusions sont univoques : à ce jour, 6 et presque 7 des 9 limites planétaires sont dépassées (Planetary Health Check, 2024).



La limite planétaire concernant l'utilisation d'eau douce (eau verte) a été franchie. Elle rejoint les 5 autres déjà dépassées, dont la dernière avait été officiellement dépassée en janvier 2022.

Crédit : Wang-Erlandsson et al. (2022)
Stockholm Resilience Center

Traduction Sydney THOMAS pour @BonPote



Ci-dessous, les 9 limites planétaires étudiées sont colorées en fonction de l'état de dépassement (**Vert** = Espace sécurisé, **Orange** = risque croissant, **Rouge** = risque élevé)

1. **Le dérèglement climatique**, causé par l'activité humaine.
2. **La perte de la biodiversité**. Les humains détruisent de nombreux habitats naturels, surexploitent les ressources (pêche, déforestation, etc...), et provoquent la disparition de milliers d'espèces. Jusqu'à présent, le système s'est auto-régulé efficacement. Si rien ne change, ce ne sera plus le cas d'ici quelques années.
3. **Le cycle de l'eau douce**. L'eau douce se fait de plus en plus rare à cause de la surexploitation, de la pollution, du dérèglement climatique, ...
4. **Le changement d'usage des sols**. Les sols, formés il y a plusieurs millions d'années, jouent un rôle essentiel pour l'eau ou encore la biodiversité, ainsi qu'un rôle clé dans la captation du CO₂. En surexploitant les sols (agriculture, urbanisation, etc...), l'homme influence le cycle de l'eau, déséquilibre la biodiversité, réduit la capacité de captation de CO₂, avec des conséquences directes sur le dérèglement climatique.
5. **Perturbation des cycles biogéochimiques (azote et phosphore)**. L'azote qui joue un rôle dans le développement des végétaux est essentiel pour la vie sur terre, mais il ne doit pas être présent en trop grande quantité. C'est pourtant ce qui se produit à cause de l'usage excessif d'engrais, de la combustion d'énergies fossiles ou encore le rejet d'effluents domestiques. Cela crée une pollution croissante des nappes phréatiques et contribue à l'effondrement de la biodiversité. Le sujet du phosphore est similaire à celui de l'azote, même s'il est uniquement présent dans les roches sédimentaires.
6. **L'acidification des océans (la 7^è limite, presque dépassée)**. Les océans absorbent plus d'un quart du CO₂ rejeté dans l'atmosphère. Cela contribue à leur acidification, avec un impact sur la bonne croissance des organismes marins et la reproduction des espèces.
7. **Concentration atmosphérique en aérosols**. Il s'agit de l'ensemble des particules que l'on retrouve dans l'atmosphère.
8. **Appauvrissement de l'ozone**. Désigne la couche située entre 15 et 30 km au-dessus de la surface terrestre ; c'est elle qui protège les hommes des rayons UV.

9. **Nouvelles pollutions chimiques.** L'homme crée et utilise une multitude de substances chimiques de synthèse avec des conséquences dommageables sur l'humain et son environnement.

Une autre manière d'appréhender la pression sur les ressources planétaire est le jour de dépassement des capacités de la terre - une donnée calculée par "Global Footprint Network" qui détermine le jour où l'humanité a consommé l'ensemble des ressources que la terre peut reconstituer en une année. En 1970, la date était le 29 décembre (soit 2 jours de surcharge de notre activité à la Terre). En 2024, la date a été fixée au 1^{er} août (soit 5 mois de surcharge d'activité humaine pour la planète).

Ces chiffres sont la conséquence d'un mode de fonctionnement de notre société humaine basé sur la croyance en une croissance illimitée, dans un monde où les ressources sont limitées, rendant cette quête de croissance illimitée impossible.

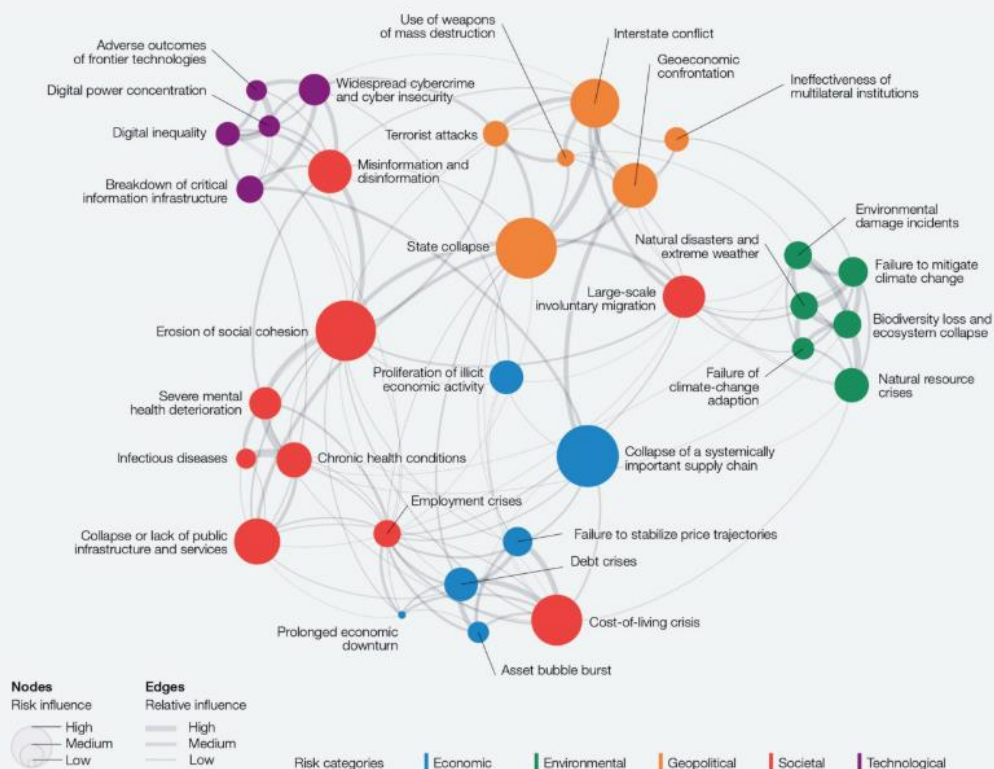
Les premiers scientifiques à avoir alerté le monde sur cette incohérence entre croissance illimitée et ressources limitées, sont Dennis et Donella Meadow. Au nom du Club de Rome, ils publiaient le rapport "Limit to growth" (1972). 50 ans plus tard, le scénario "Business as usual" de ce rapport a été suivi, assorti d'une conséquence prévue qui prendrait la forme d'un déclin incontrôlé de notre société, aux alentours de 2030. Nous sommes entrés dans cette ère à hauts risques, telle que décrite dans le nouveau rapport du Club de Rome, "Earth for All" (2023).

Depuis 1950, la plupart des indicateurs socio-économiques suivent des courbes exponentielles. Les scientifiques s'accordent pour dire qu'une bascule s'est alors opérée, marquant le début d'une nouvelle époque caractérisée par l'activité humaine comme principale force de changement sur Terre, surpassant les forces géophysiques. Cette nouvelle ère géologique est appelée Anthropocène - l'âge des humains, un désordre planétaire inédit.

Les 3 symptômes les plus visibles, et corrélés, de ces dérèglements sont le climat, la biodiversité et les inégalités sociales.

1. Le climat : Le réchauffement climatique a déjà atteint +1,6° par rapport à l'ère préindustrielle et on tend vers + 2,7° pour 2050. Cela va bien au-delà des 1,5° préconisés dans l'accord de Paris de 2015.

The Polycrisis Map



2. La biodiversité : 75% de la population d'animaux sauvages vertébrés à disparu depuis 1970 et en Wallonie, 95 % des habitats naturels d'intérêt communautaire sont jugés dans un état de conservation défavorable.
3. Les inégalités sociales : Les 50% les plus pauvres détiennent seulement 2% de la richesse mondiale.

Ces 3 symptômes du dogme de la croissance illimitée, constituent 3 risques majeurs et interconnecté pour l'avenir de l'humanité, menant à une situation de "polycrise"¹. En Belgique, l'économiste Bruno Colmant prédit 2028 comme une année de convergence de ces multiples crises. Un événement comme "Chemin 28" entend appréhender cette notion de "polycrise", par un processus immersif d'appropriation.

¹ Les caractéristiques de "la polycrise" sont : • Une série de crises interconnectées qui se renforcent mutuellement. • Émotionnellement surchargé. • L'incertitude, l'impuissance, la colère et la fragmentation sociale. • On ne peut plus ignorer les bases de la psychologie humaine. • Les citoyen.ne.s sont saturés d'informations et submergé.e.s par leurs émotions. Source : Mindworks (2025).

Quels sont les déclencheurs des comportements de l'être humain qui portent ainsi à conséquence ? Nous identifions principalement : • la peur, • l'avidité, • l'individualisme, • la globalisation, • la séparation avec la nature (...). Tous mènent à l'extractivisme.

Selon Christina Figueres (Secrétaire exécutive de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) entre 2010 et 2016), « Des millions de personnes dans le monde souffrent du chaos climatique, de la dégradation de l'environnement et des effets pervers de l'inégalité. Ces crises ont toutes la même conséquence profonde : l'extractivisme.

« Cet extractivisme n'épuise pas seulement la planète, il épuise aussi nos âmes. Dans sa forme actuelle, l'économie mondiale reflète une négligence chronique de notre monde intérieur et de ce que les êtres humains chérissent le plus. Nous récompensons la compétition au lieu de la coopération. Nous récompensons la destruction de l'environnement au lieu de l'équilibre avec la nature. Nous récompensons le gain à court terme au lieu de la paix et de la prospérité à long terme pour les générations futures.

« Pour changer de cap, le monde intérieur et invisible de chacun d'entre nous doit également être régénéré, avec compassion et solidarité envers nous-mêmes et les autres. »

Et si on changeait de perspectives ?

1. Changer la cible et rééquilibrer les besoins de rentabilité financière et de durabilité. Le PIB (Produit intérieur brut) n'est plus le bon indicateur. Son origine remonte aux années 30 : suite à la Grande Dépression aux Etats-Unis, le besoin apparaît de mesurer l'efficacité des interventions gouvernementales pour relancer l'économie. On crée alors "le Produit National Brut". En 1990, il devient le PIB qui mesure les activités économiques à partir de leur localité - la somme des valeurs ajoutées brutes de toutes les unités institutionnelles résidentes qui exercent des activités de production. Selon le PIB, tout ce qui ne donne pas lieu à une transaction monétaire n'a pas de valeur. L'économiste Laurent Eloi le résume ainsi : « La croissance comptabilise fidèlement une part de plus en plus insignifiante des activités humaines : les biens et services mais pas leur répartition ; les transactions marchandes mais pas les liens sociaux ; les valeurs monétaires mais pas les volumes naturels. Le PIB est borgne quant au bien-être économique, aveugle au bien-être humain, sourd à la souffrance sociale et muet sur l'état de la planète ».

Il existe aujourd'hui de nouveaux modèles économiques comme celui du Donut : une boussole simple, inclusive, synthétique et systémique. Ce modèle permet de guider les acteurs publics et privés d'un territoire pour opérer dans l'espace sûr et juste pour l'humanité, à savoir sans transgresser les limites planétaires (le plafond environnemental), sans engendrer de privations humaines critiques (le plancher social). L'objectif à long terme de tout acteur économique devrait être d'avoir une visée régénérative pour son environnement, à savoir, une contribution nette positive.

2. Changer d'état d'esprit : s'inspirer du vivant pour viser la robustesse plutôt que la performance. Olivier Hamant² parle d'un monde fluctuant, en pénurie de ressources, où le focus sur la compétition, la performance et l'optimisation fragilise les systèmes. Par contre, viser la robustesse permet d'acquérir et maintenir une certaine stabilité, malgré les fluctuations de l'environnement. Selon Olivier Hamant, un système est robuste s'il alimente la santé commune, à savoir, la santé humaine, sociale et environnementale et s'il survit aux agressions extérieures (ex : le Covid, les guerres, les inondations, ...). Cela nécessite de changer de lunettes et de remettre en question certains dogmes qui nous guident depuis des décennies. Un exemple qu'il cite est la sacrosainte loi de l'offre et la demande qui devrait être remplacée par celle des besoins et des ressources.

3. Développer les compétences intérieures. Pour réaliser ces changements, nous avons besoin de nouvelles compétences. L'approfondissement de la conscience, la reconnexion au "vivant non humain" ou l'expression artistique permettent notamment d'accéder à une compréhension plus profonde de nous-mêmes, à des relations sociales plus qualitatives et à de nouvelles formes de créativité. Les Inner Development Goals (IDGs - Objectifs de Développement Intérieur) constituent un référentiel idéal pour guider nos actions en faveur d'un avenir plus durable et respectueux du vivant. Nous développons ci-après ces éléments constitutifs du "développement intérieur".



² "L'Entreprise robuste: Pour une alternative à la performance", Olivier Hamant - Editions Odile Jacob, 2025

III. De quoi parle-t-on ?

A travers ce document, il est fréquemment fait référence à des notions peu utilisées dans les sphères entrepreneuriales : développement intérieur / pleine conscience / relation au corps / expression artistique (...). De quoi parle-t-on, en fait ?

Le développement intérieur

Nos dimensions intérieures, souvent inconscientes, constituent une part importante de notre psyché. Elles sont constitutives de notre perception et de nos comportements. Pour répondre aux défis complexes auxquels le monde de l'entreprise est confronté, il est utile d'explorer et de développer ses dimensions intérieures.

Le "développement intérieur" (ou "travail d'intériorité") désigne un processus de réflexion et de transformation personnelle visant à approfondir la connaissance de soi, cultiver des qualités internes essentielles et aligner ses actions avec ses valeurs profondes.

Principaux axes du travail d'intériorité

1. Connaissance de soi – Identifier ses croyances, ses émotions et ses schémas de pensées.
2. Déconstruction des croyances limitantes – Prendre du recul sur ses conditionnements pour élargir son champ de possibilités.
3. Alignement avec ses valeurs – Définir ce qui est essentiel et s'assurer que ses actions en reflètent l'essence.
4. Développement de la pleine conscience – Présence attentive à soi et aux autres, sans distraction ni automatisme.
5. Gestion des émotions – Apprendre à reconnaître, comprendre et réguler ses émotions de manière constructive.
6. Ouverture et humilité – Accepter le changement, apprendre de ses erreurs et être en quête d'amélioration continue.
7. Connexion à un sens plus grand – Trouver une motivation qui dépasse les ambitions personnelles pour œuvrer au service du bien commun.

Nous tenons à distinguer le développement intérieur du "développement personnel" : le développement intérieur engage un cheminement authentique vers notre essence profonde, sur base du référentiel des IDGs. Les Objectifs de

Développement Intérieur constituent ainsi un cadre parfaitement adapté aux responsables d'entreprises. Le développement personnel, quant à lui, regroupe un ensemble de pratiques non institutionnalisées, appartenant à différents courants de pensées, souvent regroupés sous l'appellation de "psychologie positive".



Les Inner Development Goals (Objectifs de Développement Intérieur)

"Nous ne sommes pas en mesure de nous attaquer efficacement aux problèmes adaptatifs du monde si nous ne disposons pas des capacités et des compétences intérieures individuelles et collectives pour le faire." Eric Fernholm, co-initiateur des IDGs

En 2015, les Objectifs de Développement Durable (ODD) ont déployé un plan complet pour un monde durable d'ici 2030. Bien que nous ayons accumulé beaucoup de connaissances sur la crise climatique, la pauvreté, la santé publique et d'autres maux sociaux mis en perspective par les ODD, nous semblons manquer de compétences intérieures pour faire face à des défis de plus en plus complexes. Nous avons une vision de ce qui devrait se passer, mais les progrès vers cette vision sont décevants, tant les solutions techniques que les politiques publiques ne suffisent pas.

Depuis le début des années 2010, de nombreuses organisations se sont intéressées au lien entre le "développement intérieur" et la "durabilité externe", en adressant la question suivante : « Quelles compétences devons-nous développer au 21^e siècle pour relever les défis complexes de notre époque ? » Le projet a ainsi rassemblé des chercheurs et des penseurs éminents, parmi lesquels Amy Edmondson, Jennifer Garvey Berger, Robert Kegan, Renée Lertzman, Otto Scharmer, Peter Senge et Daniel Siegel. En avril 2020, à la Stockholm School of Economics, la conférence numérique MindShift a présenté l'initiative de Inner Development Goals, pour la première fois. Le 12 mai 2021, le référentiel des Inner Development Goals (IDGs), validé par plus de 1000 scientifiques, experts et professionnels des RH et du développement durable, a ensuite été mis à la disposition du monde entier.

Après quelques itérations organisationnelles, la "Fondation IDG" a été lancée, en novembre 2023, avec le soutien conjoint de la Fondation 29k, la Fondation Ekskaret, l'IMD Business School for Management, le Centre LUCSUS pour les études de durabilité (Université de Lund), le Stockholm Resilience Center (Université de Stockholm), The New Division, Flourishing Network (Université de Harvard) et le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Les Inner Development Goals sont une initiative à but non lucratif et gérés en "open source". La propriété intellectuelle et sa gestion économique sont du ressort de l'IDG Inner Development Goals AB, une filiale de la Fondation IDG.

Sans le développement de compétences transformationnelles intérieures, les solutions externes à nos défis mondiaux peuvent être limitées, trop lentes ou de courte durée. Le référentiel des IDGs modélise un langage universel simplifié qui vise à aider tout un.e chacun.e à comprendre la complexité du développement humain et contribuer à la transition vers un monde soutenable pour les générations présentes et futures.

Les IDGs s'appuient sur quatre convictions fondamentales :

1. Il existe un lien intrinsèque entre le monde extérieur que nous percevons et notre état d'esprit intérieur.
2. Développer nos points forts intérieurs augmente notre capacité à initier un changement externe réussi.
3. Les individus disposent d'un potentiel de croissance ! Par l'introspection, nous pouvons mobiliser des ressources inexploitées.

4. Chacune de nos actions revêt une importance. Pour orchestrer un changement réussi, nous devons être conscients de nos dimensions fondamentales.

Le référentiel des IDGs se compose ainsi de 5 dimensions (Être, Penser, Interagir, Collaborer et Agir) et de 23 compétences de développement intérieur. La nature du développement intérieur n'est pas seulement individuelle ; elle est intrinsèquement collective, systémique, multidimensionnelle, non linéaire, complexe, émergente et désordonnée.

Le Leadership conscient

"Être leader, ce n'est pas un statut : c'est une posture. C'est une démarche dynamique qui implique des efforts au quotidien, un apprentissage constant, une humilité sincère." Denis Machuel (CEO de Adecco)

Qu'est-ce qu'un.e "Leader" en entreprise ? Céline Charon ("Leader Éveillé" Canada) l'illustre ainsi : "Être leader va bien au-delà d'accomplir le travail de management, pour atteindre des objectifs. Les meilleurs femmes et hommes leader ont certes une formation de premier ordre et sont des esprits brillants. Ils ont surtout des cœurs chaleureux, une adhésion passionnée à leur mission, un lien fort à leurs collègues et à leur communauté et le courage d'être ouvert pour avoir un impact positif pour le monde. L'action du Leader consiste alors à influencer une vie sur une autre."

"Le leadership est un chemin que l'on montre, en disant que ça passe, mais en laissant chacun faire le chemin intérieur qui le met en marche, sans avoir besoin d'imposer le mouvement, en vertu des pouvoirs qui sont conférés." Emmanuel Faber (Ex-CEO de Danone)

Un "leader conscient", plus spécifiquement, est celui / celle qui se concentre sur le bien commun. Il / elle incarne un leadership guidé par une vision et propulsé par des valeurs qui inclut toutes les parties prenantes et favorise le succès durable de l'organisation." Source : Hire & Higher (Belgique). "Un leader conscient et éthique, c'est une personne qui prend distance par rapport à ses biais, ses croyances et conditionnement - sa "vision du monde", cataloguée comme la vérité - ses peurs, ses besoins et qui comprend les limites de son égo. Le Leadership conscient ne nous demande pas d'être différent, mais davantage ce que nous sommes déjà !" Source : "Leader Éveillé" (Canada). Les définitions du "Leadership régénératif" ou du "Caring Leadership" sont assez proches de celle du Leader conscient.

En 2013, Janice Marturano (The Institute of Mindful Leadership - USA) a modélisé les quatre fondements du Leadership conscient, comme suit :

1. L'attention
2. La clarté de l'esprit
3. La créativité
4. La compassion

Ces quatre fondements sont détaillés par Céline Charon ("Leader Éveillé" Canada).

1. L'attention : L'énergie circule là où on choisit consciemment de porter notre attention. Là où vous vous concentrez, c'est là que votre énergie circule et que votre cerveau se développe. Ces endroits où nous focalisons notre attention constituent l'expérience de notre vie.
2. La clarté de l'esprit. Etre capable d'adresser une situation, avec un esprit stable et clair, non conditionné par nos biais. Dans la justesse, dans nos paroles et dans nos gestes. Etre conscient de nos pensées, c'est cultiver un esprit clair. La pratique de la pleine conscience permet d'y arriver.
3. La créativité. C'est l'équilibre entre le "style libre" et le "contrôle", dans un processus de co-crédation (collaboration / respect / inclusion), avec une curiosité chaleureuse et sans la peur du jugement. Les "flashs intuitifs" et l'émerveillement sont des éléments essentiels de la créativité. Cela nécessite d'y prêter attention (tous sens éveillés) et avec clarté, en marquant des temps d'arrêt - le cerveau créatif a besoin d'espace pour produire quelque chose de nouveau et d'utile.
4. La compassion. Elle ouvre le lien entre notre esprit et notre cœur. D'abord, l'auto-compassion : ne pas se juger sévèrement, reconnaître que nous avons nos difficultés, comme tout le monde ! Ensuite, se laisser toucher par la souffrance de l'autre. Dans notre lieu de travail, la compassion peut être exprimée par de simples gestes : un compliment, une écoute attentive, de la bienveillance. L'effet d'entraînement de la gentillesse est illimité.



Nous investiguons, ci-après, quatre manières de nourrir le Leadership conscient, parmi d'autres :

- La pleine conscience
- Le ressenti par le corps
- La connexion au "vivant"
- L'expression artistique

La pleine conscience (*mindfulness*, en anglais)

La pleine conscience est l'une des composantes du fonctionnement de l'esprit. Elle émerge naturellement lorsque nous portons notre attention sur ce que nous vivons dans le moment présent. A travers la pratique méditative, cette attention doit être portée et maintenue instant après instant, de façon intentionnelle et sans jugement. Si l'idée est simple, sa mise en oeuvre est complexe et réclame apprentissage et entraînement. En effet, le fonctionnement habituel de notre esprit est de vagabonder, de ressasser le passé ou d'anticiper un avenir tel qu'on voudrait le contrôler.

La pleine conscience permet d'atténuer ces pensées parasites, de stabiliser l'esprit et le corps, et d'être pleinement disponible dans l'instant. Nous sommes alors dans une présence attentive et sage à toutes nos expériences vécues, qu'elles soient agréables, désagréables ou neutres. Nous sommes ainsi moins victimes de nos conditionnements habituels générateurs de mal-être, de souffrance et de stress et pouvons, ensuite, grâce à cet apprentissage, nous entraîner de façon autonome au mieux-être tout au long de notre vie. Source : Institut français de Pleine Conscience et de Méditation (IFPCM).

Jon Kabat-Zin, fondateur du programme MBSR (*Stress Reduction and Relaxation Program*), crée à partir des enseignements Bouddhiste, insiste sur les bienfaits de la pleine conscience : "Elle n'est pas seulement une pratique isolée pour améliorer le bien-être personnel, elle a un rôle crucial dans la transformation des systèmes et des structures sociales. Il s'agit d'incarner les principes de la pleine conscience dans la vie quotidienne, à la fois individuellement et dans leurs engagements sociaux, pour construire un monde plus juste, pacifique, et durable, notamment par la pratique de la méditation."³

³ "L'Éveil des sens : Vivre l'instant présent, grâce à la pleine conscience", Jon Kabat-Zin - Editions Poche, 2011.

"Méditer c'est rester un débutant. Ouvert et curieux. On ne fait rien, et pourtant il se passe plein de choses. Je vais considérer que toutes mes pensées, toutes mes perceptions, y compris sensorielles, participent de la méditation. Au fond, je ne vais rien faire. Je vais être. Méditer n'est pas se détacher ni se désincarné, mais au contraire, s'ouvrir au monde à travers ses sens, donc à travers son corps. En méditant, je découvre combien je fais partie du monde. J'entre en relation avec ce qui est, tel qu'il est, y compris avec moi, en un geste de bienveillance que la vie nous a désappris."⁴

Le ressenti par le corps

Certain.e.s d'entre nous prennent conscience de leur corps, au point de le considérer comme "leur maison", d'autres le tiennent comme une notion distante, au service de leurs activités. Durant une vie moyenne, nous aurons respiré près de 500 millions de fois, pour alimenter un système incroyablement complexe de vaisseaux sanguins en lien avec quelque 25 milliards de cellules ! Notre respiration va et vient, grâce à nos muscles abdominaux et le diaphragme, sans même que nous ayons à la commander, tant elle est indispensable pour oxygéner notre cerveau. Au-delà, notre respiration active toutes les facettes de notre être, y compris de nos émotions. Notre respiration est ainsi un indicateur de notre état : modifier le rythme de notre respiration implique de changer d'état d'esprit et de sensation physique.

Notre corps peut devenir un informateur particulièrement précieux : un guide, une ancre, un sanctuaire de paix intérieure, notre maison, voire notre ami intime ! Expérimenter le moment présent à travers la pratique de la pleine conscience permet notamment de révéler, instant après instant, les sensations liées à un état d'esprit, une pensée, une impulsion. Juste prendre acte du ressenti de notre corps, sans intention de rien vouloir y changer. Cette manière d'expérimenter le ressenti corporel permet de développer nos sens, notamment ce qui est du registre de l'intuition (littéralement, ressentir l'action juste, sans que ce soit l'œuvre de la réflexion). Notre esprit et notre corps sont interconnectés, mais l'information de notre expérience corporelle offre une compréhension bien plus large de notre propre réalité et de celle du monde qui nous entoure.

⁴ "Foutez-vous la paix", Fabrice Midal, Editions Poche, 2018

"Votre corps appartient à l'espace et au temps : il est constamment disponible, prêt à vous enseigner, à vous guider ... à vous ramener en votre maison".⁵

La relation avec notre corps est un préalable à notre "intelligence émotionnelle", c'est-à-dire la capacité d'interagir avec les autres dans des situations stressantes. Nous pouvons ainsi comprendre et mieux gérer nos émotions pour guider nos décisions.

La connexion au "vivant"

La notion de "vivant" fait référence à l'ensemble des espèces et organismes qui sont en vie sur la planète Terre. Aux côtés de l'humain, c'est du "vivant non humain" dont il est question : animal, végétal, minéral - qui représente plusieurs milliards d'années de vie sur Terre, avant les humains. A cet égard, les animaux sont les cohabitants de la Terre avec qui nous partageons une ascendance, l'énigme d'être vivant, et la responsabilité de cohabiter décemment. Dans notre représentation majeure, le végétal devient le plus souvent "décor" - dépourvue d'intelligences, d'influences invisibles, à disposition de l'extractivisme. Notre manière d'habiter parmi les vivants est en crise, cause majeure de l'extinction de la biodiversité par la fragmentation des habitats des autres vivants, qui les détruit sans qu'on s'en rende compte⁶.

Restaurer et modifier notre relation au vivant, en faveur de sa préservation devient dès lors essentiel. D'autant que l'impact positif sur notre propre vie à travers une relation équilibrée retrouvée avec le vivant est démontrée - tant sur notre santé, notre place dans le monde, nos valeurs culturelles et la pérennité de nos organisations.

D'après une étude publiée dans la revue scientifique Science Advances (Août 2018), les enfants vivant à proximité d'une forêt auraient une alimentation plus variée et donc plus saine. Autre exemple : au Japon, le bain de forêt est devenu un élément crucial des soins de santé préventifs - plusieurs études démontrent les bienfaits de cette pratique pour la qualité du sommeil, l'humeur, la capacité de concentration et le stress.

⁵ "Mindfulness for life", Willem Keuken, Editions Oxford mindfulness, 2024

⁶ "Manières d'être vivant. Enquêtes sur la vie à travers nous", Baptiste Morizot - Editions Mondes sauvages, 2020

L'expression artistique

Les plus récentes recherches en neurosciences confirment l'intérêt de stimuler les interactions entre l'hémisphère droit et l'hémisphère gauche du cerveau.

"L'hémisphère gauche est associé à la parole, à la lecture et aux aspects du langage comme la construction d'une phrase. En revanche, le côté droit possède beaucoup plus de circuit pour le traitement des émotions comparé au côté gauche et il est aussi associé à l'attention et au repérage dans l'espace. On considère ainsi le système limbique (siège des émotions) et le cortex cérébral (siège du raisonnement)." Source : Dr Paolo Bartolomeo, Inserm.

Dans ce registre, la création artistique agit directement sur la biologie du cerveau, facilitant l'intégration des expériences et la transformation des émotions. Elle peut être un vecteur stimulant pour l'imagination, avec des applications tangibles au niveau des organisations. Les recherches en neurosciences indiquent que des activités telles que la peinture, la sculpture et le mouvement expressif sollicitent le thalamus (système limbique), qui aide à intégrer les informations sensorielles et à réguler les réponses émotionnelles.

Source : Alice Albertini, art-thérapeute MA

S'exposer à différents types d'art et favoriser leur pratique au quotidien nous aide à élargir nos perspectives, à stimuler notre imagination et à développer des solutions novatrices. L'art n'est pas simplement une question de technique, c'est également un moyen puissant d'expression, un espace naturel pour expérimenter et un point de départ pour des réflexions plus profondes.



IV. Comment procéder ?

Nous avons vu les compétences, qualités ou aptitudes intérieures dont nous avons besoin à titre individuel et collectif pour développer et construire un avenir durable et désirable dans le monde de l'entreprise. Mais comment approfondir la conscience de soi, la relation aux autres, la connexion au vivant, changer de valeurs ou poser des actes engagés ?

Les réponses à ces questions sont souvent personnelles, tant elles s'appuient sur l'histoire, l'expérience et les besoins. Il appartient dès lors à chacun.e d'explorer ce qui lui convient le mieux. Voici quelques témoignages issus d'une mini-enquête que nous avons menée auprès de responsables d'entreprises, dans le cadre de ce Livre blanc. Ces témoignages sont classés selon trois catégories : • Conscience de soi ; • Connexion au "vivant" ; • Actions engagées.

1. Conscience de soi

- « *Depuis que je médite, je suis beaucoup plus en phase avec la réalité qui m'entoure, car je suis connectée à moi-même. Mes décisions deviennent évidentes : je réfléchis beaucoup moins et je ressens beaucoup plus ce qu'il est juste de faire* ». Félicité de Nétumières, PDG de Wellness training
- « *Pour moi, le développement intérieur, c'est se laisser porter par l'énergie du groupe ou d'un lieu. Nous faisons partie d'un tout qui nous porte et qui, nourrit d'une intention d'amour et d'harmonie, permet de révéler le feu sacré qui se cache chez l'autre au service du monde* ». Benoit Erpicum, Temafield
- « *J'essaie d'observer mes émotions avec attention : comprendre ce qui les déclenche, comment les canaliser ou les transformer positivement. Une pratique quotidienne de centrage et de réflexion m'aide beaucoup à stabiliser mon état intérieur. Et le soir, me remémorer 3 choses positives de la journée me permet de m'endormir avec légèreté et enthousiasme* ». Benoit Greindl, CEO Resilience Institute.

2. Connexion au "vivant"

- « *Chaque fois que je suis confronté à une question commerciale difficile, je vais me promener dans la forêt. Systématiquement, je reviens avec des idées plus claires et même des solutions concrètes que le végétal m'a inspirées.* » Christophe Adriaensen, CEO de GIM.

- « Je me ressource régulièrement au contact de la nature, que ce soit par des balades dans la campagne ou des immersions en forêt. Ces moments de reconnexion m'invitent à observer la capacité d'adaptation du vivant face aux contraintes extérieures. Ces images nourrissent mon imagination et me permettent d'établir des parallèles avec les défis que je rencontre dans ma fonction. Elles m'aident à prendre du recul, à trouver des réponses là où je ne les attendais pas. » Anne-Sophie Snyers, directrice du service d'études, UCM
- « Mes principales expériences de Développement intérieur, c'est par ex. : m'immerger en haute montagne, pour apprécier la beauté d'une nature encore préservée. M'émerveiller devant la diversité de la flore et la faune, m'inspirer de la vie collaborative des alpages, face à la rudesse des Alpes. Par ailleurs, j'apprécie l'esthétique des galeries d'art ou la visite de musées pour comprendre l'évolution de l'humanité. Grâce à mon mari historien j'ai pu développer le sens critique. Cela m'aide à mieux comprendre les relations complexes de la géopolitique. » Mireille Rousseaux-Nélis (CEO de Dutra).

3. Actions engagées

- « Nous produisons des biscuits pleins de gourmandise, que la nature nous fournit. En mettant le vivant humain au centre de notre stratégie, nous nous assurons que tout ce qu'on va extraire de la nature soit régénéré - qui tende à avoir des impacts positifs sur l'ensemble des éco-systèmes sur lesquels nous interagissons. » Antoine Helson, co-CEO de la Biscuiterie Dandoy.
- « Travailler sur soi pour dépasser ses peurs, se faire confiance, se connecter à ses pleins potentiels. De la même manière, faire confiance à ce qui va émerger stimule la créativité et l'intelligence du collectif. C'est la posture que je prends, dans mon rôle d'enseignant (en tant qu'accompagnateur des apprentissages) des futurs leaders de demain, afin qu'ils puissent donner sens à leurs actions.... » Sébastien Bette - Prof. Faculté Polytechnique UMon
- « Je veille à créer des espaces de rencontre authentique avec mes collaborateurs. Au-delà des dossiers à traiter, nos réunions débutent presque toujours par un rapide tour de table personnel. Ce moment permet de se connecter autrement, de prendre la température humaine du collectif. Il installe une qualité de présence qui transforme la dynamique de travail. Mon ambition est de combiner ces deux dimensions — nature et relation — et proposer plus régulièrement nos réunions en extérieur. Une simple marche devient alors un cadre propice à l'échange, à la créativité, à l'écoute. Ces instants partagés hors des murs favorisent une parole plus libre, une posture plus alignée, et renforcent la cohésion d'équipe. » Anne-Sophie Snyers, directrice du service d'études, UCM

V. Annexes - Ressources complémentaires

Principaux acteurs du Développement intérieur en entreprise, sur la scène internationale et en Belgique :

- BAO Elan vital : <https://elanvital.be/>
- EM Université Strasbourg / DU "Leadership Méditation Neurosciences" : <https://www.em-strasbourg.com/fr/professionnel/formations/du-leadership-meditation-neuroscience>
- Inner Green Deal : <https://innergreendeal.com/>
- Innerpreneurs : <https://www.innerpreneurs.org/>
- Lumia : <https://lumia-edu.fr/>
- The Resilience Institute : <https://resiliencei.com/>
- The Shift : https://www.theshift.be/s/ts-article/a0GVg000003bCwXMAU/inner-shift-the-shifts-new-lab-sessions?language=en_US

Référentiels et outils

- Inner Development Goals : <https://innerdevelopmentgoals.org/>
- Le Kit du Développement intérieur : <https://innerdevelopmentkit.com/>

Ce Livre blanc est une initiative de l'asbl Entrepreneuriat & Transition



Au sein de l'asbl Entrepreneuriat & Transition (E&T), nous sommes convaincus que les acteurs économiques - les entreprises, en particulier - ont un pouvoir énorme pour transformer le modèle de société. De tout temps, les entreprises ont façonné la société puisqu'elles ont pour but premier de répondre à ses besoins. Par ailleurs, nous observons que faute de prendre soin de leur intériorité, bon nombre de responsables d'entreprises ont un comportement prédateur de l'humain et de la planète, à la source des dérèglements socio-économiques actuels.

Ces observations sont source de la mission E&T : *"Engager les leaders à décider en conscience pour prendre soin de la vie, en se reconnectant à eux-mêmes, aux autres et à la planète."*

E&T entend ainsi soutenir les Leaders conscients à prendre leur responsabilité, pour ne pas compromettre les conditions favorables de la vie sur Terre. L'asbl propose trois types d'accompagnement, à travers Chemin 28, Hub 28 et Key 28. www.entrepreneuriat-transition.be



Une expérience immersive de deux jours pour un Leadership conscient.

L'événement est composé d'ateliers créatifs (approfondissement de conscience, interactions avec la nature, expressions artistiques), interventions inspirantes, co-développement. La 3e édition est organisée

les 17-18-19 septembre, au Domaine Saint Roch (Couvin), sous la thématique "L'audace au service du vivant". www.chemin28.be



Officiellement dénommé "IDG Wallonie-Bruxelles 28 Hub", Hub 28 s'ouvre également à tout.e responsable d'entreprise intéressé.e à développer ses compétences liées aux Inner Development Goals, à

l'échelle du territoire belge francophone. Dans une dynamique collective,

Hub 28 organise une dizaine de rendez-vous par an. A travers différents formats, Hub 28 stimule des rencontres authentiques et sincères entre pairs autour de problématiques entrepreneuriales, un échange de bonnes pratiques sur les IDGs et offre l'accès à différentes ressources utiles. www.hub28.be



Ce programme intra-organisation offre un accompagnement des équipes dirigeantes et/ou staff d'organisations publiques et privées dans leur transformation collective, vers un modèle plus robuste, respectueux de la vie et des ressources planétaires. L'approche Key 28 a

été créée sur les fondamentaux de Chemin 28. Les participant.e.s à Key 28 deviennent automatiquement membres du Hub 28. www.key28.be