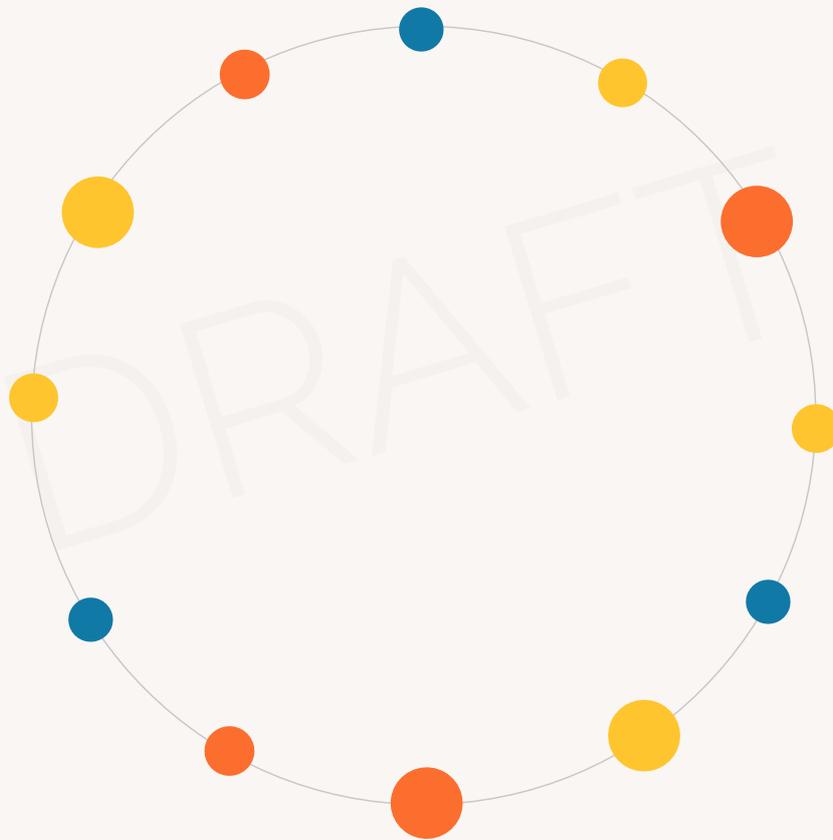


cadra

# Rapport de la phase 2 du programme IDG

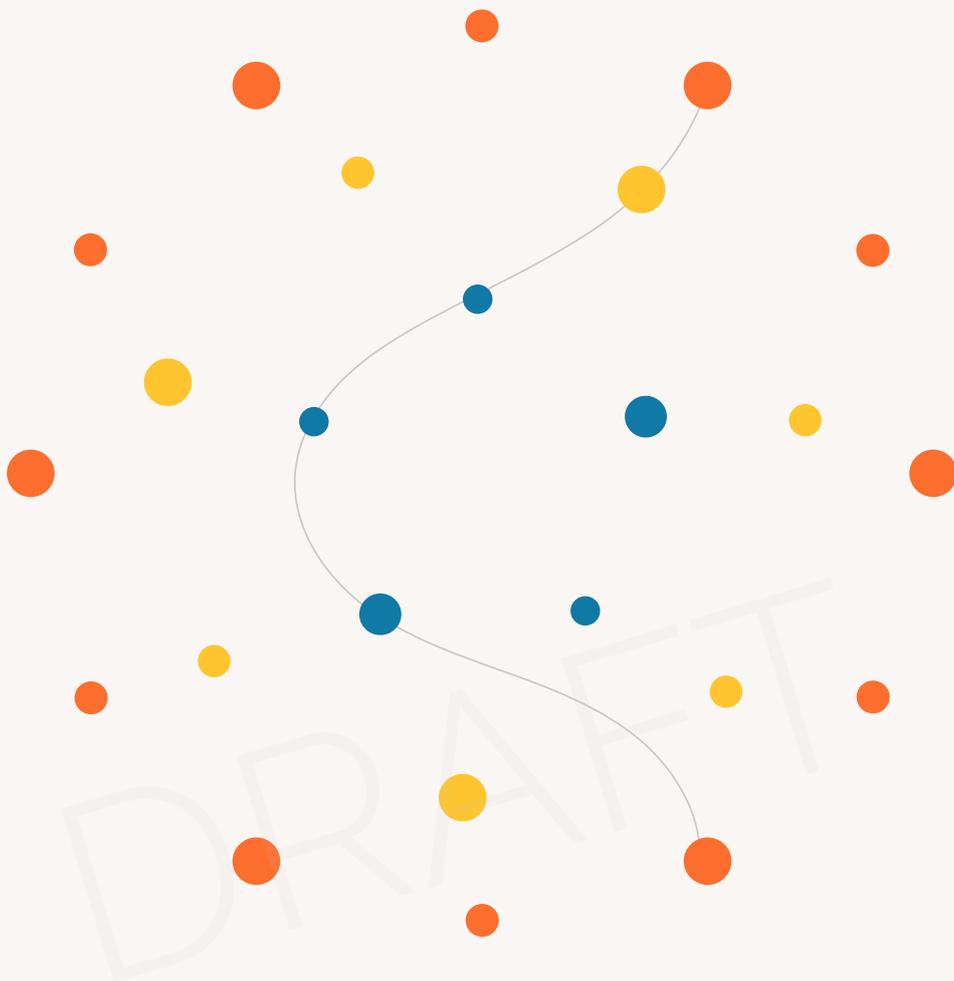
Kristian Stålne Stefanie Greca



**VERSION PROVISOIRE** contenant les réflexions des auteurs  
et des conversations plus larges autour de l'étude

Une publication réalisée dans le cadre du projet CADRA : Développement Cognitif de  
l'Adulte - de la Recherche à l'Application, avec le soutien de l'Union Européenne à  
travers son programme Erasmus+





### **Qu'est-ce que CADRA ?**

Le projet CADRA est un projet de trois ans cofinancé par Erasmus+, qui s'étend de décembre 2020 à août 2023. Il explore les besoins en leadership, le développement du leadership et se concentre sur la diffusion d'outils et de méthodologies de travail pour aider les dirigeants à naviguer dans les défis de notre époque.

### **Document rédigé par**

Stefanie Greca, co-responsable de la recherche, projet CADRA.  
Kristian Stålne, chercheur principal, Initiative des objectifs de développement intérieur, Fondation Ekskåret.



## Introduction par les rédacteurs

Ce document est une version enrichie et réflexive de l'étude sur les pratiques de développement intérieur des leaders dans leur travail en faveur du développement durable, que nous avons entreprise dans le cadre du projet CADRA (Développement Cognitif de l'Adulte - de la Recherche à l'Application), soutenu par le programme Erasmus+ de l'Union Européenne. Le partenaire principal de ce projet était la fondation Ekskäret avec son programme "Inner Development Goals" (Objectifs de Développement Intérieur). Elle a publié un rapport plus succinct de cette étude, destiné et présenté à un public international plus large. Nous avons conservé ici une version antérieure pour les praticiens et autres lecteurs intéressés, car nous avons estimé que les réflexions et les considérations exprimées ci-après reflètent bien les conversations et les considérations tout au long du projet CADRA.

Nous tenons à remercier les auteurs d'avoir accepté de publier cette version préliminaire comme un document à part entière et nous vous souhaitons de trouver l'inspiration et matière à réflexion en la lisant et en travaillant avec elle.

Le contenu de ce document reflète les opinions des auteurs. Les partenaires du projet CADRA et la Commission Européenne ne peuvent être tenus responsables de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans ce document.

### **Pour le projet CADRA :**

Rainer von Leoprechting and kaa Faensen

## Préface

*“Si vous voulez savoir qui parle ici, quel moi, c'est le mien, et encore, ce n'est pas le mien, ce n'est que son propre moi.”*

*Marie Luise Kaschnitz*

Avant d'entrer dans le vif du sujet, permettez-nous quelques remarques personnelles.

Cette publication est le fruit de la collaboration entre le programme IDG (Inner Development Goals) et le projet CADRA (Cognitive Adult Development - from Research to Application), qui abordent, chacun avec sa propre approche, les questions du développement intérieur et du développement durable dans un sens plus large. De plus amples informations sur ces deux programmes sont disponibles dans ce rapport.

Les principaux auteurs de cette publication sont Kristian Stålne et Stefanie Greca. Kristian Stålne est maître de conférences et ses recherches vont de la mécanique structurelle à la psychologie du développement de l'adulte, en passant par le lien entre développement intérieur et extérieur. Stefanie Greca est économiste et a travaillé dans des domaines très différents (politique, secteurs social et culturel...) et dans des rôles et fonctions très variés ("plume" littéraire, consultante stratégique, conservatrice...). Elle s'intéresse principalement à l'exploration des conditions d'émergence de certains phénomènes et aux possibilités de conception qui en découlent.

Nous avons été soutenus par un grand nombre de personnes dans la préparation de cette publication. Nos remerciements vont à chacun d'entre vous. Sans vos contributions, ce document ne serait pas ce qu'il est. C'est pourquoi nous avons indiqué les contributions de tous les collaborateurs en tant que telles. Il en va de même pour les noms des personnes qui nous ont inspirées par leurs questions et leurs commentaires, même si elles n'ont pas contribué formellement.

Il était important pour nous d'inclure les perspectives du plus grand nombre possible de personnes et de parties prenantes, afin de remplir les mandats de nos projets et, en même temps, de faire entendre notre propre voix. Il n'a pas toujours été facile de maintenir cet équilibre, d'autant que nous nous étions également fixé pour objectif de produire une publication facile à lire et dans le meilleur des cas, inspirante.

Cette approche consistant à faire entendre notre propre voix peut sembler inhabituelle à certains. Cependant, étant donné que nous ne considérons pas cette publication comme un rapport scientifique

(bien que de tels éléments y figurent), mais plutôt comme une invitation à réfléchir au développement intérieur et au développement durable, en tant que sujets indépendants mais surtout dans leur interaction - pour être précis, nous souhaitons nous impliquer réellement dans ces sujets - l'approche choisie nous a semblé incontournable : comment pourrait-on décider autrement d'aborder ensemble, de manière plus intensive et ces thèmes existentiels sans avoir au moins une idée des motivations et des objectifs de l'ensemble des différents interlocuteurs ?

C'est la première fois que nous, Kristian et Stefanie, avons travaillé ensemble. Nous ne nous connaissions pas avant ce projet. Différentes personnes nous avaient proposé de collaborer sur ce sujet. Dans le cas de Kristian, il s'agissait de Jan Artem Henriksson, le directeur exécutif de le programme IDG, et dans le cas de Stefanie, il s'agissait de Rainer von Leoprechting, le principal responsable du projet CADRA, financé par l'UE dans le cadre du programme Erasmus+ (comme nous l'avons déjà écrit, vous pourrez en savoir plus sur les deux projets dans les pages suivantes).

Sur la base des quelques données-clés que vous connaissez sur notre parcours professionnel, vous pouvez probablement déjà le deviner : les différentes perspectives et connaissances avec lesquelles nous avons tous deux abordé la tâche qui nous a été confiée n'ont pas toujours été faciles à concilier. Sans parler de la complexité de la tâche en tant que telle, des intérêts spécifiques de nos clients respectifs et de la multitude d'autres perspectives, dont les représentants respectifs ont un intérêt tout aussi justifié à ce que leur contribution et l'éventuel enrichissement des connaissances qui en découle soient présentés ici.

Comme le dit le proverbe, il y a de la magie dans chaque commencement. Cependant, parfois la frustration ne se fait pas attendre. Il n'est pas rare que ce moment s'accompagne d'une prise de conscience : on ne peut pas plaire à tout le monde et ce, même si l'on préférerait. Ainsi, comme tout le monde l'aurait fait à notre place, nous nous sommes lancés dans cette publication avec un handicap : le "nous" dont nous parlons inclut d'une part nous deux, d'autre part nos missions de projet qui ont fixé le contenu et le calendrier, et enfin toutes les personnes avec lesquelles nous avons travaillé sur cette publication dans l'intervalle. C'est tout cela. Ce que ce "nous" a produit, ce qu'il lui a été possible d'écrire ici, c'est ce que vous pouvez lire ci-dessous. Ni plus, ni moins.

Depuis les premières esquisses du projet et de la manière dont nous allions l'aborder, en passant par la préparation et l'évaluation de

l'étude sur laquelle cette publication est basée, jusqu'à la réalisation de cette dernière, il s'est écoulé un peu plus d'un an. Si nous avions disposé de dix fois plus de temps, il n'aurait cependant pas été possible de traiter l'ensemble des sujets abordés. C'est pourquoi nous vous invitons à considérer tout ce que vous lirez ci-après comme un projet ou une manière de commencer à aborder les thèmes du développement intérieur et du développement durable, y compris dans leur interaction.

Nous pouvons seulement affirmer deux choses avec certitude : nous avons fait de notre mieux dans le cadre de cette publication, dans les limites qui étaient les nôtres. Nous sommes reconnaissants de pouvoir dire, avec le recul, que cette année et les efforts associés en ont valu la peine. Nous avons évolué au fur et à mesure de notre travail, nous avons appris de nouvelles choses et nous avons pu surmonter les obstacles qui se dressaient sur notre route, parfois seuls, parfois ensemble. En bref, nous avons évolué au cours du processus et pris conscience de nouvelles limites, que nous aborderons avec une curiosité renouvelée, en prenant un peu de distance.

Nous espérons que vous aurez une expérience similaire en lisant les prochaines pages. Que la magie du début vous accompagne le plus longtemps possible. Et si, sur l'une ou l'autre page, vous rencontrez une affirmation qui vous pose problème, vous nous rendriez service en vous accordant un temps de pause, voire si nécessaire un moment de frustration, pour ensuite - et à nouveau avec joie - vous demander comment cette constatation peut élargir votre espace personnel de connaissance et d'action : c'est précisément là que, d'après notre expérience, commence le développement intérieur.

Dans cette perspective, nous vous souhaitons bonne lecture et bienvenue dans l'inconnu.

**Kristian Stålne**

**Stefanie Greca**

## Objet de cette publication

Avec cette publication, nous éclairons le thème du développement intérieur. Par développement intérieur, nous entendons l'expansion de la capacité individuelle et collective à répondre aux défis perçus qui découlent ou pourraient découler de pratiques insuffisamment régénératrices. Nous nous intéressons en particulier aux solutions potentielles que le développement intérieur peut apporter pour répondre aux 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies (ONU), et à d'autres concepts de développement durable.

L'objectif de cette publication est de proposer une vue d'ensemble des méthodes qui – selon les connaissances de tous ceux qui ont participé – contribuent le mieux à développer les compétences et les qualités qui nous aident à mener une vie déterminée, durable et productive. Nous examinerons également la relation entre le développement durable et le développement intérieur et nous montrerons comment ces deux sujets peuvent être examinés isolément et en interaction l'un avec l'autre.

Cette publication est principalement basée sur une étude que nous avons préparée l'année dernière et à laquelle plus de 3000 personnes ont participé jusqu'à aujourd'hui. Nous avons ensuite discuté des résultats de celle-ci avec des chercheurs du monde entier pendant plusieurs mois, avant d'en synthétiser ici les conclusions de ces conversations et discussions.

## Comment lire cette publication

Nous considérons cette publication moins comme un rapport scientifique (bien qu'elle en contienne des éléments) que comme une invitation à traiter du développement intérieur et du développement durable, d'une part en tant que sujets indépendants, mais surtout dans leur interaction.

Dans cette optique, nous avons décidé de rendre cette publication plus libre dans son contenu et sa structure qu'une publication strictement scientifique ne l'exigerait. Par exemple, nous ne mentionnons des références que dans certaines sections. Nous avons aussi délibérément renoncé à un résumé classique. Nous souhaitons plutôt vous donner un bref aperçu des thèmes abordés dans chaque chapitre, afin que vous puissiez vous orienter plus rapidement dans la publication, en fonction de vos centres d'intérêt personnels.

## **Centres d'intérêt : le développement intérieur, le développement durable et leur interaction**

Dans la section : “Développement intérieur et Objectifs de Développement Durable - Quelques observations, hypothèses et considérations qui en découlent”, nous abordons l'interaction entre le développement intérieur et la durabilité à l'aide d'un exemple concret. D'une part, cet exemple sert à introduire dans la discussion des motivations différentes, pertinentes de notre point de vue, et d'autre part, nous voulons donner une idée du “passage” que nous devons emprunter pour mieux comprendre l'interaction entre le développement intérieur et la durabilité et donc pour mieux l'appréhender. L'espace défini par ce passage est-il large, voire complexe, est-il profond, voire enchevêtré ou compliqué ? Nous pouvons anticiper à ce stade : sans un engagement clair, une définition commune de ce que nous voulons réellement réaliser avec “plus de durabilité” dans le contexte respectif des relations mutuelles entre développement intérieur et développement durable ne peut pas être observée - en particulier au niveau collectif - et ne peut donc pas être déterminée. Nous partons également du principe que des avancées dans la mise en œuvre des ODD peuvent probablement être réalisées si nous examinons le développement intérieur au regard des objectifs isolés au sein des ODD, mais que le changement systémique qui est nécessaire selon nous à l'heure actuelle ne peut être réalisé que si les ODD sont abordés de manière holistique.

Dans cette partie, vous apprendrez également - bien que le programme IDG ne soit délibérément rattaché à aucune institution académique particulière - quels sont les principaux éléments de la théorie du changement qui sous-tendent ce travail. En effet, sans ces postulats, il aurait été inutile - au sens propre du terme - de rédiger cette publication. En outre, nous avons traité dans le cadre cette section des aspects spécifiques que nous aurions volontiers inclus ici parce que nous les considérons comme élémentaires dans le contexte du développement intérieur et du développement durable, mais nous n'avons pas pu le faire parce que cela aurait largement dépassé le cadre de ce qui est possible ici et maintenant, pour différentes raisons.

## **Centre d'intérêt : Le programme IDG**

Dans la section “Le programme IDG”, vous trouverez plus d'informations sur la genèse et l'évolution prévue (à ce jour) du programme IDG.

**Centre d'intérêt : Le référentiel IDG**

Dans la section “Le référentiel IDG”, nous présentons les 23 compétences et les 5 catégories qui composent ce cadre. Si vous n'êtes pas encore familiarisé avec celui-ci, nous vous recommandons de lire cette section avant de passer à son application, qui est abordée dans le chapitre “Kit pratique”. La section se termine par une petite introspection. Elle devrait vous aider à identifier un point de départ possible pour un travail concret avec le kit pratique pour vous-même.

**Centre d'intérêt : Les contributeurs et la collecte et le traitement des données**

La section “Collecte de données et élaboration du kit pratique” est particulièrement intéressante pour les scientifiques et pour tous ceux qui veulent savoir exactement de quoi il retourne. Vous y apprendrez non seulement comment nous avons procédé à la collecte et au traitement des données et comment nous sommes parvenus à sélectionner les méthodes que nous présentons plus en détail dans la section “Kit pratique”, mais aussi les noms des personnes avec lesquelles nous avons collaboré pour produire cette publication. Vous pourrez également lire les noms des personnes avec lesquelles nous avons travaillé pour rédiger cette publication.

**Centre d'intérêt : Application - Les méthodes et comment travailler avec le framework IDG**

Dans la section “Kit pratique”, nous présentons un total de 19 méthodes ou ensemble de méthodes qui sont selon nous appropriées à l'apprentissage ou à l'approfondissement des 23 compétences qui constituent actuellement les principes directeurs de l'IDG. Pour chaque méthode, nous avons proposé un aperçu rapide, une description plus détaillée et des références pour vous aider à en savoir plus ou à entrer en contact avec des personnes et des organisations qui l'appliquent.

**Centre d'intérêt : Limites et perspectives**

La section “Discussion” aborde les limites et les angles morts liés au contenu et à l'approche présentés ici. Cette section est essentielle pour que nous établissions clairement que nous ne pouvons pas offrir plus qu'une introduction au développement intérieur et au développement durable dans ce cadre. Il convient d'en être toujours conscient. Cette section aborde également les domaines dans lesquels des travaux sont encore nécessaires pour approfondir les connaissances sur la manière dont les IDG et les ODD sont ou pourraient être interconnectés.

## A qui s'adresse cette publication ?

Cette publication s'adresse en particulier aux agents du changement. Par ce terme, nous entendons les personnes qui s'intéressent au développement intérieur et/ou au développement durable et qui s'engagent à exploiter le potentiel de ces questions pour elles-mêmes et pour les autres. Il peut s'agir de formateurs, de personnes travaillant dans le domaine des ressources humaines, du développement durable, du développement du leadership, de l'élaboration de politiques diverses ou d'autres représentants de toute forme d'organisation. Nous souhaitons également nous adresser aux particuliers qui s'intéressent au développement intérieur. Cependant, nous nous concentrons principalement sur le travail avec les organisations. Il peut s'agir d'organisations politiques, privées ou à but non lucratif, pour n'en citer que quelques-unes, ainsi que de leurs parties prenantes (nous utilisons ici le terme d'écosystème). Selon nous, travailler avec des organisations est un moyen très efficace d'atteindre un grand nombre de personnes et de provoquer un changement systémique.

## Qui est à l'origine de cette publication ?

Cette publication s'inscrit dans le cadre du programme "Inner Development Goals" (IDG - Objectifs de Développement Intérieur), lancée en 2020 par la Fondation Ekskaret, la Fondation 29k et The New Division. Plus de 50 institutions académiques ou organisations et (à ce jour) un gouvernement (Costa Rica) ont officiellement rejoint le parcours de co-création et d'intégration du référentiel IDG. The Inner Development Goals est une organisation à but non lucratif et open source qui s'efforce d'accélérer la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU en s'appuyant sur le potentiel du développement intérieur. Le programme IDG recherche, collecte et communique sur les compétences et qualités personnelles déterminées de façon empirique et qui aident à vivre de manière déterminée, durable et productive. L'objectif des IDG est de mettre le pouvoir du développement intérieur au service de tous les défis mondiaux auxquels l'Humanité est confrontée. De plus amples informations sur le programme sont disponibles ici : [Page web des IDG](#) (lien intégré si possible)

Ce rapport a été réalisé en coopération entre le programme IDG et CADRA (CADRA = Cognitive Adult Development from Research to Application - Développement Cognitif de l'Adulte, de la Recherche à

l'Application). CADRA est un projet cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union Européenne. Le projet implique six organisations qui travaillent ensemble sur une période de trois ans pour diffuser le développement de l'adulte auprès d'un auditoire plus large. Toutes les organisations partenaires qui coopèrent au sein de CADRA utilisent les enseignements et le contenu présentés ici pour développer des méthodes d'apprentissage innovantes et créer des ressources en ligne afin de promouvoir - puisque c'est l'objectif spécifique de CADRA - le développement cognitif. Pour plus d'informations sur le CADRA, voir : <https://cadra.li>

Il est important pour le programme IDG et pour CADRA que le contenu et les données générées soient accessibles à tous. L'étude elle-même et toutes les données générées jusqu'à présent (qui sont bien sûr intégralement anonymisées) peuvent donc être consultées sur le site web de du programme IDG et utilisées à des fins de recherche personnelle.

DRAFT

# Table des Matières

<b>1 Développement intérieur et Objectifs de Développement Durable - Quelques observations, hypothèses et considérations qui en découlent</b>	<b>1</b>
1.1 Des ODD aux IDG	1
1.2 Excursion: les IDG reposent-ils sur une théorie du changement ?	10
1.3 Diversité des orientations et des méthodes de développement	12
1.4 La Conception Consciente des Choses ou la Clarté de l'Intention	12
1.5 Être attentif au Contexte et aux Communautés	17
1.6 Expérimentation et Jeu avec un Résultat ouvert	18
1.7 La Réaction ou la Capacité à répondre aux Défis et à l'Inattendu	19
1.8 Nous sommes l' (Éco)système	19
1.9 Excursion: Compétences Individuelles, Capacités Collectives et Limites éventuelles au regard du référentiel IDG	21
1.10 Excursion: Les Cachés, les Blessés et la Santé Mentale	22
<b>2 Le Programme IDG</b>	<b>24</b>
2.1 Phase 1 – Le Référentiel IDG	24
2.2 Phase 2 – Le Kit pratique	25
2.3 Phase 3 – Élargissement et intégration	25
<b>3 Le Référentiel IDG</b>	<b>27</b>
3.1 Situation actuelle du référentiel IDG	27
3.2 Un outil pour l'auto-réflexion	30
<b>4 Collecte de données et développement du kit pratique</b>	<b>37</b>
4.1 L'enquête	37
4.2 Points de vue sur le développement durable	39
4.3 Synthèse des résultats de l'enquête - La perspective individuelle	41
4.4 Synthèse des résultats de l'enquête - La perspective organisationnelle	43
4.5 Synthèse des résultats de l'enquête - La perspective des formateurs	45
4.6 Le Conseil Scientifique	49
4.7 Critères de sélection pour le kit pratique	50

<b>5 Kit pratique</b>	<b>54</b>
5.1 Comment utiliser le kit pratique	56
5.2 Être	58
5.3 Penser	63
5.4 Interagir	69
5.5 Collaborer	77
5.6 Agir	87
5.7 Application du référentiel IDG dans le leadership et l'éducation	95
<b>6 Discussion</b>	<b>103</b>
<b>7 Annexe</b>	<b>107</b>
7.1 Organisations partenaires du programme IDG	107
7.2 Conseil Scientifique et autres contributeurs	107
7.3 Le programme IDG travaille en collaboration avec le projet CADRA	110

# 1 Développement intérieur et Objectifs de Développement Durable - Quelques observations, hypothèses et considérations qui en découlent

## 1.1 Des ODD aux IDG

En septembre 2015, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a convenu de mettre en œuvre l'Agenda 2030 pour le développement durable. La moitié du temps qui nous sépare de la date limite fixée pour atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD) s'est écoulée en 2022. Cependant, la mise en œuvre de ces objectifs progresse trop lentement. Selon le dernier rapport sur le développement durable (anciennement SDG Index & Dashboards), publié chaque année par plusieurs universitaires dirigés par le professeur Jeffrey Sachs, la mise en œuvre des 17 ODD adoptés par 193 nations, avec leurs 169 objectifs, a même stagné au cours des deux dernières années.

Les ODD combinent les dimensions sociales, écologiques et économiques du développement durable. Ils ont pour but de contribuer de manière déterminante à concilier la lutte contre la pauvreté, la faim ou les inégalités avec la protection de notre environnement et de ses ressources naturelles. L'objectif primordial de l'ONU est d'ouvrir la voie à un monde pacifié dans lequel les générations futures pourront vivre en fonction de leurs besoins.

De plus en plus de personnes ressentent déjà l'importance de la mise en œuvre des ODD et d'un mode de vie nettement plus régénératif pour leur vie quotidienne : l'inflation, les pénuries alimentaires et les problèmes de chaîne d'approvisionnement ne sont que quelques exemples que l'on peut citer à cet égard. En outre, le panorama mondial des conflits politiques pour 2021 publié par l'Heidelberg Institute for International Conflict Research se caractérise par un nombre toujours élevé de conflits très violents, et depuis 2022, la guerre est de retour en Europe.

Pour atteindre l'objectif global d'un monde pacifié, il est important de suivre les 17 ODD dans leur contexte. En effet, les trois dimensions des ODD - sociale, écologique et économique - sont interconnectées et interdépendantes, en particulier et de manière spécifique à travers l'influence des nations dites industrialisées. Nous vous proposons d'examiner cet aspect de plus près à partir d'un exemple : la biodiversité.

Pourquoi la conservation de la biodiversité est-elle si importante pour nous, les humains ?

Les plantes convertissent l'énergie solaire et la rendent utile à d'autres formes de vie. Les bactéries et autres organismes vivants décomposent la matière organique en nutriments. Ils fournissent aux plantes un sol sain. Les pollinisateurs, à leur tour, sont essentiels à notre production alimentaire. En effet, les pollinisateurs permettent aux plantes de se reproduire. Le cycle de l'eau dépend également des organismes vivants, et les forêts et les océans réduisent les émissions de dioxyde de carbone en le stockant. Plus ils sont sains, plus ils remplissent cette mission. Les écosystèmes intacts fournissent des services vitaux que nous considérons encore trop souvent comme des acquis.

Des choses aussi importantes pour nous que l'eau propre, l'air pur et les sols riches en nutriments dépendent de la biodiversité de notre planète. Celle-ci permet également de lutter contre le dérèglement climatique et d'atténuer les effets des catastrophes naturelles. La majeure partie de la biodiversité de la planète est protégée par les populations indigènes.

En raison de la diversité des interactions entre les êtres vivants dans des écosystèmes en constante évolution, il est souvent impossible de prédire avec précision les conséquences de l'extinction d'espèces individuelles, qu'il s'agisse d'animaux, de plantes, de caractéristiques génétiques au sein d'une espèce ou d'habitats différents.

Cependant, nous savons que la biodiversité est essentielle à notre survie. La diversité est le contraire de la monotonie, et la meilleure façon de traduire la diversité est peut-être de parler de variété. La variété multiplie les occasions de créer des connexions, de sorte qu'il devient possible, selon les circonstances, de trouver des réponses plus appropriées, c'est-à-dire celles qui génèrent une nouvelle vie et sont donc plus durables.

Cependant, la diversité de nos écosystèmes est en jeu et ses protecteurs sont en danger. De plus en plus de scientifiques sont convaincus que nous sommes au seuil de la sixième extinction de masse. En effet, le taux d'extinction des espèces est déjà cent fois supérieur au taux moyen des dix derniers millions d'années. Ce constat a été publié par l'IPBES (Plate-forme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques), appelée également "Conseil mondial de la diversité", une agence de l'ONU qui compte 136 États membres. Au nom de l'IPBES, 150 scientifiques avec le concours de plus de 300 autres experts ont évalué près de 15000 études et rapports sur une période de 3 ans pour parvenir à cette conclusion.

Rappelons que la cinquième extinction de masse s'est produite il y a environ 66 millions d'années, lorsqu'un astéroïde de la taille d'un

kilomètre a heurté la Terre. Les principales causes de l'appauvrissement de la biodiversité dans ce qui sera probablement la sixième extinction de masse sont : la conversion des terres - par exemple par l'urbanisation ou les monocultures intensives - l'exploitation des ressources, par exemple par la surpêche ou la chasse, le changement climatique et la pollution. L'IPBES soupçonne également que les pandémies telles que celle liée au coronavirus sont très probablement liées à la disparition de biodiversité induite par l'Homme.

Le coronavirus (SARS-CoV-2) est considéré comme une zoonose, c'est-à-dire une maladie infectieuse qui peut être transmise des animaux à l'être humain. Le comportement des consommateurs ainsi que les changements dans la gestion des terres et la dégradation d'écosystèmes sains qui en résultent peuvent entraîner un transfert croissant d'agents pathogènes de l'animal à l'être humain. Une fois en contact avec un organisme hôte approprié, les agents pathogènes peuvent se propager extrêmement rapidement, comme dans le cas du coronavirus. L'utilisation massive d'antibiotiques dans l'élevage favorise également la propagation de germes multirésistants.

La Covid-19, la maladie causée par le coronavirus observé en 2019, est loin d'être la seule zoonose que nous connaissons : le paludisme, le VIH, le SRAS, la grippe porcine, les hantavirus, la grippe aviaire, l'Ebola et le MERS - pour n'en citer que quelques-unes - en font également partie. L'IPBES affirme que l'interférence de l'être humain avec la nature pourrait augmenter le nombre de maladies zoonotiques.

En lisant ces lignes, soyez vigilants : le périmètre d'action des animaux et des plantes est limité, souvent à quelques mètres selon l'espèce ; pour les oiseaux, les insectes ou le pollen, elle peut atteindre plusieurs milliers de kilomètres. Mais "...qui porte la responsabilité, dans une société à haut risque, des effets à longue distance de l'inventif homo faber ?" s'interroge l'artiste Brigitte Burgmer dans un texte publié sur le site de l'Institut pour l'Étude d'impact indépendante dans la Biotechnologie, basé à Munich.

La Covid-19 nous a mis au défi d'examiner de plus près la question de Burgmer.

L'inventif homo faber inventif nous sauvera-t-il, ou en d'autres termes, le genre humain, avec sa capacité à produire des outils et des dispositifs techniques pour maîtriser la nature ? Ou bien devrions-nous d'abord nous concentrer sur notre développement intérieur afin d'être à nouveau plus en phase avec la nature et de trouver des solutions plus durables ? Similibus similia curentur ou contraria contrariis curentur ? Guérir par des choses similaires, ou utiliser les contraires pour guérir ? En quoi croyez-vous ?

De l'inflation aux pénuries alimentaires en passant par la Covid-19, pour autant que nous le sachions aujourd'hui, il s'agit là de conséquences des choix que nous avons faits en tant qu'êtres humains - en particulier en Occident - dans le passé et dans le présent. Ce sont les conséquences d'une interdépendance planétaire caractérisée par la recherche de l'efficacité et de l'efficience depuis la Révolution Industrielle au plus tard. Dans un tel contexte, l'écologie, l'économie et les préoccupations sociales ne peuvent plus être appréhendées par des relations linéaires (si tant est qu'elles aient jamais pu l'être), et c'est pourquoi un tel monde ne peut pas être rendu plus durable à l'aide d'outils et de méthodes dont le mode de codage obéit à une logique linéaire.

Au contraire, nous devons apprendre à déclencher des effets réciproques en établissant et en subissant des relations qui, à leur tour, maintiennent ou déclenchent des processus dont les résultats peuvent être observés et donc modifiés au niveau de ces phénomènes. C'est précisément ce que les événements récents nous ont mis au défi de faire. Avec les ODD, ratifiés par 193 pays, l'ONU apporte sa contribution. La responsabilité et la prise de risque doivent être renégociées dans ce contexte, et surtout il faut y parvenir collectivement, sinon cela ne peut pas fonctionner. Il ne s'agit pas d'une affirmation, mais d'une déclaration dont la validité découle de la compétence même que nous devons apprendre.

Au cours des quelque 200 années d'industrialisation, les efforts d'efficacité et d'efficience ont permis d'améliorer les conditions de vie de nombreuses personnes grâce à la croissance qui en a résulté. D'autres, cependant, en ont toujours souffert. Il devient de plus en plus évident que nous ne sommes pas en mesure - ou pas encore - de gérer durablement les interactions d'un monde fortement interconnecté. Ou ne voulons-nous pas le faire ? En Asie, en Amérique, en Australie, en Europe et en Océanie, l'espérance de vie moyenne est actuellement largement supérieure à 70 ans. En Afrique, il existe des régions où l'espérance de vie est nettement inférieure à 60 ans. Qu'en comprenez-vous ?

Nous pouvons d'ores et déjà affirmer une chose avec certitude : la quête d'une efficacité et d'une efficience de plus en plus grandes va de pair avec le fait qu'il y a de moins en moins de place pour l'interaction. En d'autres termes, nous nous privons de la possibilité de nous informer mutuellement des répercussions des décisions prises et de trouver ensemble des solutions alternatives si elles s'avèrent nécessaires. Les espaces dont nous aurions besoin pour cela sont ce que nous appelons dans le cadre de cette publication, des zones tampons.

Par zone tampon, nous entendons l'espace qui apparaît lorsque nous interrompons nos routines, notre pratique quotidienne qui est automatique, afin d'en développer le sens et de nous pencher consciemment sur la question suivante : voulons-nous vraiment contribuer davantage et de cette manière à ce à quoi notre pratique - individuelle et collective - aboutit ? Les zones tampons sont donc pour nous une manifestation de suspension des pulsions. Dans les zones tampons, nous pouvons prendre conscience de notre volonté de nous connecter ou non à la situation actuelle et aux phénomènes qu'elle engendre. Et si nous décidons d'opter pour cette dernière solution, nous pouvons alors, dans les zones tampons, nous exercer à déterminer quelles pulsions et quelles interactions seraient les plus utiles pour parvenir à des événements ou à des résultats plus souhaitables.

Les ODD peuvent également être interprétés comme la mise en place de telles zones tampons - à travers les 17 objectifs et 169 cibles - afin de (re)mettre en place des réseaux et des systèmes plus résilients aux niveaux écologique, économique et social. Et c'est dans ce sens que les IDG entendent également contribuer à la mise en œuvre des ODD. Nous ne sommes pas les seuls à croire et à nous préoccuper de ces questions (cf. <https://sdgintegration.undp.org>).

En développant les compétences et les capacités décrites dans le cadre des IDG, il est possible d'améliorer la capacité des individus, mais aussi des collectifs tels que les entités structurées comme les organisations ou les cultures, à répondre aux crises ou mieux encore, à les anticiper et à prendre des mesures opportunes pour éviter qu'elles ne se produisent. Les possibilités qui ouvrent la voie à une plus grande durabilité peuvent être identifiées et mises en œuvre plus facilement.

Dans ce contexte, le développement des compétences et des capacités décrites dans les IDG présuppose la création de zones tampons, dans lesquelles nous accordons à nous-mêmes et aux autres, l'espace nécessaire pour aborder l'inconnu, c'est-à-dire ce que nous ne connaissons pas encore, ce qui pourrait nous aider à sortir des sentiers battus afin de parvenir ensemble à des solutions plus durables.

Regardons cela d'un peu plus près ensemble.

Cette publication traite du développement intérieur et de ses potentiels encore largement inexploités. Lorsque nous utilisons le terme "développement intérieur", nous entendons l'expansion de la capacité individuelle et collective à répondre aux défis perçus qui résultent ou pourraient résulter de pratiques insuffisamment régénératrices. Dans ce contexte, évoquons simplement le fait qu'il pourrait être utile de se débarrasser du discours sur la pénurie qui

anime l'Occident en particulier et de le remplacer par un discours sur la prospérité la plus grande possible dans le cadre de limites déterminées.

Pour l'instant, il est plus important de mettre en lumière un autre élément : la responsabilité d'aborder la question du développement intérieur et d'exploiter les possibilités qui découlent du constat qu'il n'est pas réparti de manière homogène. Certains d'entre nous disposent de plus de ressources, d'autres de beaucoup moins. En outre, certains d'entre nous ont contribué davantage aux progrès actuels que d'autres.

Cependant, quelle que soit la manière dont nous le tournons ou le retournons et quelle que soit la personne qui se sent concernée, le développement intérieur présuppose toujours une zone tampon dans laquelle il est possible d'oser la nouveauté, l'inconnu et la transformation, une zone tampon dont les limites sont marquées par la confiance ou la défiance. Ces zones tampons sont vulnérables par nature. Après tout, la confiance ne peut pas être simplement rétablie lorsqu'elle a été trompée ou déçue. C'est vrai même pour les plus résilients d'entre nous. Ceux qui veulent être leaders non seulement d'eux-mêmes, mais aussi des autres, devraient toujours garder cela à l'esprit.

Il y a une dernière chose que nous aimerions que vous emportiez avec vous dans votre cheminement dans publication : pendant que vous la lisez, vous pourriez être en train de faire autre chose. Ce que nous souhaitons mettre en exergue ici, c'est la conscience de l'utilisation que vous faites de votre énergie. Cela ne s'applique pas seulement à cette publication, bien sûr, mais aussi à tout ce qui se passe dans la vie. Avec l'énergie que vous investissez, vous contribuez à rendre les choses tangibles. Sans énergie, rien ne peut se développer, c'est-à-dire se manifester d'une manière ou d'une autre en tant que phénomène.

Peu importe que vous investissiez votre énergie pour répondre à la question de savoir si vous voulez vous impliquer dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, ou que vous aidiez à préparer une réunion d'équipe. Même si vous participez à une discussion, le fait d'être constamment en désaccord maintiendra le débat ouvert. Cela peut avoir un sens dans le contexte de vos exigences ou de vos valeurs individuelles, mais ce n'est pas forcément nécessaire. Une fois de plus, cela est valable à partir du moment où nous plaçons la durabilité en tête de liste de la manière dont nous investissons au mieux notre énergie.

En même temps, le thème du développement intérieur est bien trop complexe pour que nous puissions essayer de vous orienter dans une seule bonne direction - si ce n'est, bien sûr, que ce que vous faites en

rapport avec le développement intérieur devrait toujours être examiné sous le prisme de sa contribution à une plus grande durabilité pour toutes les personnes impliquées dans leurs contextes respectifs. Le kit pratique de l'IDG présenté ici ne peut pas non plus remplir cette fonction. Il s'agit ni plus ni moins d'une proposition pour commencer à s'engager davantage sur le thème du développement intérieur et fournir quelques idées préliminaires sur la manière d'exploiter son potentiel pour permettre une plus grande durabilité. Cette proposition a été préparée de la manière la plus attentive et la plus consciente possible.

Nous sommes conscients, par exemple, que notre façon de penser et d'agir est ancrée dans la culture occidentale. Au cours de la préparation de cette publication, nous avons donc fait un effort particulier pour découvrir d'autres points de vue et les faire apparaître ici. Le Conseil Scientifique du programme IDG, composé de chercheurs de nations très diverses - vous trouverez la liste des membres dans la section "Collecte des données et développement du kit pratique" - ainsi qu'un grand nombre d'autres collaborateurs nous y ont beaucoup aidés, et nous en remercions chacun et chacune d'entre eux. Les contributions de tierces parties à cette publication ont été identifiées comme telles.

Quoi qu'il en soit, le programme IDG a été fondée en Suède et le premier auteur de ce rapport en est également originaire. Le second auteur a grandi en Allemagne. Nous ne pouvons et ne voulons pas faire abstraction de cette influence car, associée à notre sociabilisation, elle a créé des connaissances qui peuvent nous aider à relever les défis auxquels nous sommes confrontés. Nous sommes convaincus que cela s'applique également à toutes les autres cultures, et ce n'est pas tout : chaque individu est porteur non seulement de connaissances générales, mais aussi de connaissances spécifiques. C'est pourquoi nous nous efforçons chaque jour de rester ouverts à l'autre, à ce qui nous est encore inconnu, afin de contribuer à rendre possible une plus grande durabilité. En résumé, nous sommes curieux de l'apprentissage lui-même.

Cette attitude suppose que nous ne tombions pas immédiatement dans le piège du juste ou du faux et bien sûr, nous échouons régulièrement dans cette entreprise. En fait, nous pouvons raconter plus d'une histoire à ce sujet : alors que le premier auteur de cette étude, en tant que scientifique, aime la description la plus précise possible d'un contenu arbitrairement complexe, le second auteur, en tant qu'économiste, a un penchant beaucoup plus prononcé pour les

flous amoureusement capturés et décrits, comme c'est souvent le cas sur la scène culturelle et littéraire.

Il y a différentes façons d'explorer le monde, et ne pas comprendre immédiatement le point de vue de l'autre est le résultat (intermédiaire) le plus probable. La seule chose qui puisse aider, c'est de réessayer.

Nous ne voulons pas laisser de côté le constat qu'il existe aussi des limites à cela. Il faut parfois prendre de la distance par rapport à des idées, à des contextes et donc éventuellement à d'autres personnes, et ce même si ce n'est que pour un moment, afin de trouver un nouveau point de départ pour une éventuelle collaboration.

La distance crée également une zone tampon, et elle aussi a sa raison d'être. Celle-ci aura alors une autre caractéristique vis-à-vis des zones tampons dans lesquelles on entre consciemment ensemble pour s'y développer. En effet, la distance est toujours associée à une séparation qui peut être ressentie comme un soulagement par toutes les parties concernées, mais par laquelle, souvent, au moins l'une des parties se sent blessé. Selon la profondeur de la blessure ressentie, il peut s'écouler un certain temps avant qu'elle ne guérisse et qu'un rapprochement entre les parties ne devienne à nouveau possible. Si les différentes parties se sont blessées très profondément, par exemple parce qu'elles étaient ennemies dans une guerre, le processus de réparation peut prendre plusieurs générations. Les séparations sont donc beaucoup plus délicates que les rencontres réalisées en confiance mutuelle.

Il n'est cependant pas toujours facile de répondre à la question de savoir dans quelle situation on se trouve en ce moment. Vaut-il la peine de supporter les tensions pour déclencher des processus de développement intérieur, ou est-il plus salutaire et donc plus durable de quitter un certain contexte - même temporairement ? Si vous abordez le thème du développement intérieur - consciemment ou inconsciemment - vous avez probablement rencontré ces questions ou des questions similaires à un moment ou à un autre.

Travailler avec le kit pratique que nous présentons ici peut vous aider à apprendre à mieux distinguer ces situations et à adapter votre propre comportement en conséquence. Le kit pratique et les méthodes qu'il présente servent avant tout à rendre perceptibles des champs d'action et des options supplémentaires et, dans le meilleur des cas, à expérimenter la différence entre ces champs d'action et ces options. Nous pouvons alors parfois exploiter des connaissances que l'on croyait presque perdues, mais il arrive aussi que des possibilités totalement nouvelles s'ouvrent à nous.

Tout cela ne peut se faire sans effort. Ainsi, si vous vous attendez à un guide de développement intérieur qu'il suffit de mettre en pratique et hop, c'est parti pour la paix, la joie et le bonheur, vous vous sentirez vite perdu dans les pages qui suivent. En effet, si l'on se considère en permanence comme un consommateur, on ne va pas très loin en matière de développement intérieur. Celui qui veut se développer en conscience est toujours mis au défi de se considérer à la fois comme un consommateur et comme un producteur de circonstances.

Avant que vous ne commenciez à suspendre le battement de vos ailes parce que vous ne voulez vraiment plus faire d'efforts dans votre vie, considérez que ce que les enfants savent intuitivement et sans intermédiaire s'applique également au développement intérieur : il réussit mieux quand on s'y amuse et joue avec lui. La recherche sur le cerveau le confirme, et comme nous le savons depuis la découverte de la neuroplasticité, nous pouvons apprendre et nous développer jusqu'au moment où nous devons tous nous retirer.

Voici une petite piste de réflexion pour nos lecteurs, sous forme de question :

"Dans vos contextes professionnels, comment pouvez-vous contribuer à entretenir la joie d'être ensemble tout en abordant les questions inconfortables ?"

Nous ne pouvons malheureusement pas vous donner la réponse ici, car la réponse dépendra très probablement de chaque situation et sera donc différente.

Nous vous invitons donc à emporter notre petite réflexion dans votre vie de tous les jours, et pour ne pas en perdre le plaisir, nous vous invitons à rester enjoué(e).

Le terme de "jeu" est à cet égard très intéressant: il recouvre tout, du cache-cache à "Axis & Allies" en passant par le Monopoly. Pourtant, personne n'a encore réussi à donner une définition précise de ce terme. Certains prétendent même que le terme lui-même défie toute définition. Ce qui est clair, en revanche, c'est que le jeu se caractérise par le fait qu'il peut être répété à l'infini, il n'a pas de fin. Qu'est-ce qui pourrait alors être plus durable, et donc plus propice à un développement intérieur qui veut permettre plus de durabilité, que d'adopter une attitude ludique ?

À la fin de ce chapitre, résumons encore une fois les idées les plus importantes que nous aimerions partager avec vous :

Il n'y a qu'un seul levier avec lequel nous pouvons changer les choses pour rendre possible une plus grande durabilité : la façon dont nous utilisons et dirigeons notre énergie. Par conséquent, soyez attentifs à votre énergie et établissez des zones tampons dans lesquelles vous

pouvez prendre conscience de la situation - de préférence avec d'autres personnes :

Dans quel contexte nous trouvons-nous en ce moment ?

Quelle est notre relation à nous-mêmes, aux autres et à la nature ?

Quelles sont les forces et les dynamiques qui nous influencent ?

Comment pourrions-nous nous comporter différemment les uns par rapport aux autres, et par rapport à la nature ?

Quelles sont les possibilités encore inexploitées pour agir - ensemble et individuellement ? Quelles en sont les limites actuelles ? Qui a une influence sur les limites que nous percevons et devrait donc en être informé afin de pouvoir travailler sur ces limites de son côté ?

De notre point de vue, il n'y a pas grand-chose de plus à savoir sur le développement intérieur en tant que point de départ. Nous espérons avoir pu vous présenter un peu ce que nous entendons par développement intérieur, comment il est possible d'y travailler dans la vie quotidienne - même sans aide extérieure au départ - et surtout comment les ODD et les IDG peuvent être liés.

Notre réponse à cette dernière question : prenez garde à la distinction que vous faites entre les deux ("Mind the gap !") ! Ou, en d'autres termes : employez votre énergie à bon escient et aménagez des zones tampons à cet effet.

L'avantage, c'est que nous avons tous le levier suivant entre les mains : la manière dont nous investissons notre énergie. Chacun d'entre nous. Et c'est cet unique levier qui nous permet de favoriser ou non la durabilité. Cela s'applique aux personnes agissant au nom d'organisations ou de gouvernements, ainsi qu'aux particuliers qui font partie de réseaux plus informels.

## **1.2 Excursion: les IDG reposent-ils sur une théorie du changement ?**

Nous aimerions évoquer à ce stade une question qui nous est posée de manière récurrente, à juste titre, car elle s'impose en effet d'elle-même.

### **Existe-t-il une théorie du changement sous-jacente aux IDG ?**

Nous répondons à cette question de la manière suivante :

Bien que le développement durable soit souvent abordé sous différents angles, la dimension intérieure, telle que nous l'avons définie ici, est généralement sous-estimée. Prendre conscience de cette dimension, la reconnaître, est donc la première hypothèse, la condition sine qua non - le prérequis essentiel -, à partir de laquelle nous travaillons.

La deuxième hypothèse est que nos mondes intérieurs ne sont pas figés. Nous avons évolué pour arriver où nous sommes et nous

pouvons encore évoluer pour composer différemment avec notre environnement. Ce faisant, nous pouvons, dans le but de permettre un développement plus durable, provoquer intentionnellement une évolution dans ce sens.

Cela ne signifie pas, selon notre troisième hypothèse, que nous serions en mesure d'établir immédiatement et de manière adéquate pour chaque contexte tous les liens entre le développement intérieur et la mise en place de plus de développement durable.

Le développement intérieur et le développement durable sont deux thèmes majeurs que nous voulons voir en contexte : en effet, dans le cadre des principales caractéristiques de notre modèle de changement, et conformément à notre quatrième hypothèse, ces deux thèmes doivent être réunis, car ils ne peuvent espérer une réponse que dans le cadre de leur interrelation. À notre avis, l'amorce d'un dialogue entre les représentants des différents axes de développement que nous présentons ici dans la section consacrée au kit pratique est donc un bon début. Ceci est particulièrement vrai si les idées individuelles de durabilité sont également abordées.

La cinquième hypothèse de notre modèle de changement est que l'accent mis sur l'unité des écosystèmes est particulièrement adapté pour atteindre une plus grande durabilité et contribuer ainsi à la mise en œuvre des ODD. Dans le contexte du développement intérieur, nous entendons par "écosystème" l'association de différents acteurs qui échangent régulièrement sur les effets concrets et possibles des décisions qu'ils doivent prendre ou qu'ils ont déjà prises, dans le cadre des perspectives différentes qui s'offrent à eux.

Nous tenons toutefois à insister sur le fait que tout cela ne peut aboutir à des résultats différents que si l'échange a lieu sous une orientation générale de mise en œuvre d'une plus grande durabilité. Cela suppose notamment que l'écosystème comprenne clairement ce que l'on entend par le terme "durabilité" - que voulons-nous obtenir exactement par le biais du développement intérieur ? Les peuples indigènes ont une réponse aussi simple que claire : nous sommes ici sur Terre en tant qu'êtres humains pour conserver cette planète sur laquelle nous vivons tous comme notre habitat et celui d'autres êtres, la responsabilité de chacun se limitant à son propre habitat (ce qui n'exclut pas de s'impliquer au-delà).

Comment définissez-vous le terme de durabilité dans le contexte, la culture et les écosystèmes auxquels vous participez ?

Les implications pour le thème du développement intérieur et le kit pratique présenté ici découlent de ces hypothèses, centrales de notre

point de vue, et c'est pourquoi nous souhaitons les récapituler et les expliciter dans des situations spécifiques dans la section suivante.

### **1.3 Diversité des orientations et des méthodes de développement**

À bien des égards, la diversité est à la fois un facteur clé du développement durable et un signe de bon fonctionnement des écosystèmes. Ces derniers se définissent précisément par le fait qu'ils s'efforcent d'atteindre une stabilité relative tout en dépendant de facteurs externes (tels que la lumière du soleil, dans le cas des écosystèmes biologiques). En biologie, le point final de ce développement est appelé le "stade climax", les phases précédentes étant appelées "succession" (du latin *successio*).

La diversité peut donc être opposée à l'uniformité et à la rationalisation, notamment en ce qui concerne la durabilité qui doit être améliorée. Dans le travail autour du développement intérieur et du kit pratique, nous voyons la diversité à la fois dans le nombre de directions différentes de développement, reflétant des perspectives différentes de ce que signifie se développer, et dans le fait de cultiver notre vie intérieure selon des orientations différentes. Comme nous l'avons déjà souligné, nous ne connaissons pas (encore) les effets réciproques du fait d'"être" et "être en relation". Nous nous sommes donc efforcés de cartographier, dans le cadre du kit pratique, les différentes conceptions liées au développement et les méthodes déjà développées dans ce contexte, et selon certains critères expliqués dans la même section. Ajoutons un peu de légèreté à ce stade : en effet, qui sait à quelle fin cela peut servir ?

Permettez-nous d'ajouter une remarque : avez-vous déjà réfléchi aux différences et aux similitudes entre les termes "développement durable" et "régénération" ?

La réponse que nous proposons est la suivante : si nous considérons l'analogie avec les termes de "stade climax" et de "succession", le lien pourrait être le suivant : la régénération fait référence à la capacité d'un écosystème à maintenir une évolution vers une plus grande durabilité. Le développement durable serait alors lui-même un équivalent du terme de "stade climax". Qu'en pensez-vous ?

### **1.4 La Conception Consciente des Choses ou la Clarté de l'Intention**

L'une des principales interrogations de notre étude était de savoir ce que les gens font pour se développer de manière consciente, c'est-à-

dire avec une intention claire. Si vous avez participé à l'enquête, vous vous souvenez peut-être de la question :

*“Que faites-vous pour vous développer intentionnellement ?”*

Nous nous développons en permanence, même à notre insu. Nous ne pouvons pas ne pas évoluer. Vivre, cela veut tout dire, sauf la rigidité. Dans le contexte qui nous intéresse ici, il s'agit de parvenir à une plus grande durabilité. Nous nous intéressons donc à ce que nous faisons consciemment pour atteindre un objectif ou notre intention, lié(e) ici à l'idée que nous nous faisons du développement durable. Cette différence entre ce que nous faisons consciemment ou pas est importante pour nous, car ce n'est que sur cette base que nous pouvons apprendre des processus de développement intérieur et les rendre utiles pour nous-mêmes et pour les autres. De cette manière, nous pouvons nous soutenir pour nous engager dans des pratiques de développement et pour créer des zones tampons, car nous croyons ou espérons en l'efficacité de ce que nous faisons.

Une autre différence, du moins dans les sociétés occidentales, qui nous distingue des écosystèmes biologiques est que nous ne sommes pas (ou plus) intuitivement conditionnés par notre socialisation à intégrer que la régénération et le développement durable sont au centre de nos vies.

Cependant, la notion de développement intérieur signifie quelque chose de différent pour chaque personne, en particulier lorsque le développement durable est concerné. Par exemple, les Kogi, une tribu indienne originaire de Colombie et descendants des Taormina, une ancienne culture sud-américaine, se sont donnés pour mission de montrer à leurs "petits frères" (nous, qui sommes issus de la culture occidentale) comment nous devrions traiter la Terre. Pour rendre leur message tangible, ils ont lancé le projet “Café Kogi”. En prenant l'exemple de la culture du café, ils veulent montrer comment l'agriculture durable fonctionne pour eux. Les Kogi se sont toujours considérés comme des gardiens de la Terre. Dans les rituels et les prières, ils veillent à l'équilibre entre ce qui est donné et ce qui est pris. Pour les Kogis, il n'y a pas de durabilité sans dimension spirituelle. Un élément central pour eux est donc l'entretien des lieux qui leur sont sacrés, tels que les sources des rivières, les lacs de montagne ou les estuaires. L'arrivée de Christophe Colomb en Colombie les a contraint à se réfugier dans les montagnes. Dès lors, de nombreux lieux sacrés ne leur ont plus été accessibles ; ils ne pouvaient plus les protéger par leurs rituels et leurs pratiques spirituelles. Les maladies se sont installées, la moyenne d'âge a baissé, c'est du moins ce qu'ils

rapportent aujourd'hui. Avec leur projet "Café Kogi", ils veulent nous transmettre leur savoir, nous qui devons encore apprendre - ou réapprendre - à maintenir l'équilibre du don et du contre-don.

Maintenir cet équilibre serait-il là l'essence même du développement intérieur ?

Il ne s'agit là que de notre compréhension préliminaire (Kristian et Stefanie), et en tant que lecteurs, vous n'êtes pas obligés de la partager. Nous serions toutefois curieux de savoir si d'autres personnes ont des éléments différents à apporter à ce sujet. Nous serions reconnaissants d'apprendre de vous, afin d'entamer des échanges, établir un lien, et dans un avenir proche, créer une zone tampon dans une confiance mutuelle.

Notons enfin que les peuples indigènes s'organisent généralement par le biais de systèmes informels plutôt que par le biais de systèmes avec lesquels nous, qui avons été socialisés dans les pays industrialisés, sommes plus familiers, les organisations.

Savez-vous ce qui caractérise les organisations ?

Ronald Coase s'est penché sur cette question et a reçu le prix Nobel pour cela. En tant qu'économiste, il s'est principalement concentré sur une forme particulière d'organisation que sont les entreprises. Deux essais en particulier sont aujourd'hui associés à son nom : "The Nature of the Firm" ("La Nature de l'Entreprise") et "The Problem of Social Cost" ("Le Problème du Coût Social").

Dans le premier, Coase caractérise les entreprises comme étant capables de réaliser des transactions à l'intérieur de leurs limites à un coût inférieur à celui des marchés. Selon l'auteur, c'est particulièrement vrai pour les transactions récurrentes. L'essai a été publié pour la première fois en 1937 dans la revue *Economica*. Dans le deuxième (1960), Coase aborde la question des difficultés liées aux effets externes de l'activité économique lorsque les droits de propriété ne sont pas clairement définis. Les effets externes sont les effets d'une décision économique qui ne peuvent être attribués au décideur parce qu'il n'y a pas de relation entre le décideur et les personnes affectées par la décision qui soit médiée par un prix ou un mécanisme de marché. Cela nous amène à la question de la responsabilité ou - comme les juristes préféreraient probablement le dire - de l'obligation légale de rendre des comptes. Cette dernière ne signifie rien d'autre que d'assumer la responsabilité des dommages que ses propres actions ont causés à des tierces personnes. À cet égard, la plupart des entreprises sont aujourd'hui soumises à un principe de responsabilité limitée au regard de la loi.

Le droit des sociétés d'assumer une responsabilité limitée pour les décisions prises en leur nom a été accordé pour la première fois par décret royal en Angleterre en 1600 aux actionnaires de la British East India Company, et en 1602 aux Pays-Bas, où la Dutch East India Company en a bénéficié. En 1855, la Grande-Bretagne a finalement introduit dans sa législation la forme de société généralement accessible appelée "Limited" (Ltd.). L'Allemagne a suivi cet exemple et a rendu possible la création de sociétés à responsabilité limitée pour la première fois en 1892. L'Autriche (1906), le Portugal (1907), le Brésil (1919), la Slovaquie (1920), le Chili (1923), la France (1925), la Belgique (1935) et d'autres pays ont suivi en créant des formes juridiques comparables. L'idée de la société à responsabilité limitée a été et est toujours, un succès éclatant du point de vue de sa diffusion à l'échelle mondiale. Yuval Noah Harari, auteur de best-sellers tels que "Une brève histoire de l'Humanité" et "Homo Deus - Une brève histoire de l'avenir", souligne dans son premier ouvrage la croissance rapide de l'esprit d'entreprise qui a résulté de l'invention de cette forme juridique.

Max Frisch a publié son roman "Homo Faber" en 1957. Le protagoniste principal du roman, Walter Faber, est un ingénieur ayant une vision du monde purement rationnelle et orientée vers la technique, et dans la vie ordonnée duquel le hasard et le passé refoulé font irruption au fur et à mesure du récit. Aujourd'hui, le terme "homo faber" est utilisé de manière générique pour désigner les personnes qui aspirent à cultiver la nature, comme nous l'avons déjà fait ci-dessus.

En nous référant à Emmanuel Kant, nous pouvons nous interroger : aurait-il été possible pour Frisch d'écrire un roman comme "Homo Faber" sans que la forme juridique de la société à responsabilité limitée n'ait été inventée au préalable ? Pour le dire autrement, Max Frisch aurait-il pu observer des phénomènes comme ceux de son homo faber, aujourd'hui considéré comme un prototype (et en faire le protagoniste de son roman sur la base de ses observations) s'il avait vécu dans une société où les personnes étaient pleinement responsables de leurs décisions, même si elles agissaient pour le compte ou au nom d'une entreprise ?

Est-il même possible d'établir ou de maintenir un équilibre donnant-donnant dans le cadre d'organisations ainsi constituées ? Ou bien celles-ci sont-elles intrinsèquement tellement découplées de toute forme de spiritualité que la condition de l'établissement ou du maintien de cet équilibre est écartée d'emblée ?

Si nous nous référons entre autres à Kant pour cette réflexion, c'est parce qu'il a inventé l'expression - ou la figure de pensée - des "conditions de possibilité", et celle-ci est à la base du sujet que nous

venons d'évoquer. C'est aussi parce qu'il est considéré comme l'un des initiateurs des idées qui ont conduit à la création de l'Organisation des Nations Unies. Il a écrit l'essai "Vers la paix perpétuelle" et dans ce texte, Kant traite de la question des conditions dont dépend la possibilité d'une paix éternelle. Il semble avoir choisi le titre de son livre non sans ironie. ar "Vers la paix perpétuelle", comme le lecteur l'apprend dès le début de l'ouvrage, est le nom d'une auberge située à côté d'un cimetière. Avez-vous une idée de la raison pour laquelle il a donné ce titre ?

L'une des idées principales de l'essai est la suivante - et Kant l'a encore une fois prise très au sérieux : "Aucun accord de paix ne devrait être valable s'il a été conclu en réservant secrètement le matériel nécessaire à une guerre future". Sinon, selon Kant, la paix ne serait que provisoire, et elle contredirait l'idée d'une paix perpétuelle. En d'autres termes, lorsque les effets externes n'ont pas encore été contrebalancés, on peut au mieux - pour rester dans le contexte choisi par Kant - s'attendre à une trêve.

Elinor Ostrom, la première femme à recevoir le Prix Nobel d'Économie, ce qui est doublement remarquable puisqu'elle était professeur de sciences politiques, a également travaillé sur les effets externes (comme Coase) : elle a étudié la manière dont les humains peuvent interagir durablement dans et avec les écosystèmes. Dans son livre "Gouvernance des biens communs" (1990), elle affirme que pour une gestion appropriée et durable des ressources locales communes (les biens communs sont une forme de propriété commune, comme les pâturages ou les forêts), dans de nombreux cas, la coopération locale institutionnalisée entre les personnes concernées est supérieure à la fois au contrôle de l'État et à la privatisation. Ce constat faisait suite à l'observation par Ostrom pendant de nombreuses années, des gestions communautaires des terres par des paysans de montagne suisses et par des peuples indigènes.

Selon l'Organisation Internationale du Travail (ILO), qui est également une agence spécialisée de l'Organisation des Nations Unies (ONU), la Covid-19 a pesé de manière disproportionnée sur les communautés indigènes et a amplifié les défis actuels, y compris l'insécurité alimentaire. L'ILO et le Groupe de Travail International sur les Questions Indigènes (IWGIA) associent le fardeau accru à des problématiques telles que l'accès réduit aux ressources naturelles, la perte des moyens de subsistance, et l'accès limité aux soins de santé. Ces conditions ont également aggravé les tensions politiques et économiques qui affectent les terres protégées. "Soleil Vert", c'est pour tout le monde ?

L'ONU commente sur son site web :

“Le dilemme pour les entreprises est de savoir comment poursuivre des activités rentables qui ont par nature un impact physique, social ou culturel important sans porter atteinte aux droits des populations indigènes. Le défi est d'autant plus grand lorsque l'on travaille dans des pays où la protection juridique de ces populations est insuffisante, ce qui entraîne souvent la généralisation des conflits liés aux terres indigènes. Dans ces cas, les entreprises peuvent se trouver liées à des violations des droits des indigènes, peut-être en raison de faibles niveaux de concertation tels que décrits dans les lois nationales ou en opérant dans des territoires indigènes qui n'ont pas été reconnus par l'État ou les gouvernements locaux.”

Ce chapitre est intitulé “La conception consciente des choses ou l'intention claire”, et il apparaît que la mise en œuvre de ce principe n'est pas toujours facile, surtout dans le contexte de communautés qui ont fait de la différence d'intention leur priorité absolue.

Le mot “intention” est la traduction de plusieurs mots grecs, tous dérivés de “teinein”, qui signifie “étirer”. Ce mot renvoie à l'idée de s'étirer dans le sens d'une orientation visant à atteindre un certain but, une certaine idée. Aujourd'hui, nous avons tendance à l'associer à des expressions en rapport avec le fait de vouloir quelque chose. Au Moyen-Âge, le mot intention était employé encore différemment dans le sens de la réalisation de quelque chose, donc dans le sens de la prise de conscience.

Le développement intérieur pourrait également être utile à cette fin et contribuer ainsi à trouver des réponses durables à des défis tels que celui formulé par l'ONU ci-dessus.

Contrairement à ce que suggère le titre du récent film d'Adam McKay, “Don't Look Up”, nous vous invitons à faire exactement le contraire (pour ceux de nos lecteurs qui n'ont pas encore vu le film, le film peut expliquer pourquoi d'une manière plus puissante. Et bien que nous n'ayons pas parlé personnellement avec Adam McKay, nous sommes convaincus qu'il serait d'accord avec cette affirmation).

## **1.5 Être attentif au Contexte et aux Communautés**

Vous pouvez bien sûr utiliser individuellement le référentiel et les méthodes de l'IDG que nous présentons dans le kit pratique. Cependant, nous nous intéressons principalement à la manière dont les groupes et les collectifs peuvent favoriser le développement intérieur. En effet, nous souhaitons également mettre l'accent sur le

rôle que jouent les relations et les communautés dans le soutien ou l'entrave à notre développement. Dans le contexte du développement intérieur, nous sommes toujours à la fois consommateurs et producteurs. Cela s'applique également à ceux que nous appelons les formateurs, ou par exemple aux contextes organisationnels et aux environnements locaux réels dans lesquels nous nous trouvons.

Dans ce domaine, permettons-nous une petite excursion dans nos systèmes de croyance : les chrétiens, les juifs (à l'exception des hasidistes) et les musulmans ne croient au salut que dans l'au-delà. Nous ne connaissons pas suffisamment l'hindouisme ni le bouddhisme (ce qui ne signifie pas que ce ne soit pas un sujet sur lequel nous aimerions en savoir plus) et d'autres systèmes de croyance. Cela signifie-t-il que la terre d'accueil des adeptes du christianisme, par exemple, se trouve également dans l'au-delà ? Et dans l'affirmative, cela ferait-il une différence dans la manière dont les questions de développement durable sont traitées au sein de ces communautés par rapport aux communautés qui situent leur terre d'origine sur notre planète, et donc dans ce monde-ci ? Serait-ce un bon point de départ pour discuter des implications et des différentes approches du développement intérieur ?

### **1.6 Expérimentation et Jeu avec un Résultat ouvert**

Lorsque nous abordons la question du développement intérieur, nous le faisons dans le contexte du traitement de problématiques de développement durable. Nous veillons toutefois à ne pas être trop restrictifs quant à la direction que devrait prendre ce développement. Une chose est sûre : le développement intérieur doit être abordé avec une attitude ouverte à l'expérimentation et au jeu, et il doit offrir des espaces sécurisés pour que cette démarche puisse avoir lieu. Nous ne pouvons pas toujours prédire ce qui se passera lorsque nous nous engageons dans une méthode ou une pratique. Elle peut avoir des effets plus importants que ceux que nous attendons, ou n'avoir aucun effet, voire même avoir des effets dans des directions que nous voulions éviter. Ce dernier point explique également pourquoi l'approche de l'expérimentation et du jeu est à notre sens si importante : le jeu est caractérisé par l'ouverture, le changement, l'interactivité, la liberté d'expression, et c'est grâce à la répétition que nous pouvons nous développer.

## **1.7 La Réaction ou la Capacité à répondre aux Défis et à l'Inattendu**

Lorsque nous nous engageons dans un processus de développement qui a des implications plus importantes que prévu, à la fois dans notre propre développement et dans le soutien que nous apportons aux autres, la question est de savoir comment gérer cette situation dans chaque cas. Prenons un exemple concret : vous proposez un voyage dans l'intention de renforcer la connexion avec la nature, et le voyage déclenche un traumatisme chez un participant ou réactive un traumatisme déjà vécu. Que faites-vous alors ?

L'aspect sur lequel nous voulons attirer l'attention ici est que le développement intérieur est un processus qui n'est jamais sans risque, sans souffrance potentielle ni difficulté, et qui exige une approche responsable. Ceci est particulièrement valable pour les personnes qui souhaitent en toute conscience initier, faciliter et soutenir le développement intérieur chez les autres - par exemple, parce qu'elles ont fait de ce sujet leur profession ou qu'elles utilisent leur expérience de vie en matière de réalisation personnelle et de connaissance pour guider d'autres personnes sur des chemins similaires. Faire face à des événements imprévus nécessite de la pratique, c'est-à-dire de la répétition. En outre, il faut savoir où se situent ses propres limites et quand il est préférable de faire appel à des tierces personnes en tant que support.

Qu'en est-il de ce que vous devez faire en tant qu'organisateur de voyages, maintenant que vous savez qu'un client (re)traumatisé fait partie de votre groupe ?

Notre réponse pourra vous surprendre : peut-être peu ou rien, car qui s'attendrait à ce qu'une excursion dans la nature, que vous trouvez vous-même si vivifiante, puisse déclencher un traumatisme chez une autre personne ? Cela montre cependant à quel point prêter attention aux limites d'autrui est important et en même temps, combien il est précieux de connaître ses propres limites et de savoir qui peut contribuer utilement. En effet, le problème qui a surgi - dans notre exemple, le traumatisme - peut être traité à l'intérieur des limites de la personne concernée, pour le bénéfice des membres de votre groupe de voyage.

Voyez-vous le lien avec les idées d'écosystèmes et de zones tampons que nous avons présentées ici ?

## **1.8 Nous sommes l' (Éco) système**

Cette publication n'est pas destinée à ce que vous vous installiez confortablement dans votre fauteuil. Si c'est ce que vous êtes en train

de faire, alors nous vous invitons à vous redresser car nous souhaiterions que vous nous accordiez toute votre attention à la lecture du paragraphe suivant.

En effet, nous vous invitons à faire ce qui suit : si vous ne l'avez pas déjà sur votre téléphone ou dans votre armoire à CD, veuillez accéder à l'album d'Adele intitulé "21". Si vous ne connaissez pas cette artiste, demandez à votre voisin ou regardez sur le site de l'artiste. Demandez à votre voisin, ou cherchez sur Internet si vous y avez accès. Nous en sommes sûrs : l'album et vous vous rencontrerez d'une manière ou d'une autre, si c'est ce que vous voulez.

L'album est-il prêt à être joué tout près de vous ? Très bien. Alors asseyez-vous maintenant dans un fauteuil - ou revenez-y. Adoptez une position assise confortable et veillez à ne pas être dérangé pendant le prochain quart d'heure, si possible.

Lorsque vous serez prêt, imaginez notre Terre, la planète bleue, telle que vous la voyez depuis l'espace. Lorsque vous percevez clairement l'image dans votre vision intérieure, zoomez plus près de la Terre. Fermez les yeux si vous le souhaitez. Laissez les images, les sentiments, les odeurs, les sons ou tout ce qui est important pour vous s'animer en vous et essayez de sentir le battement de cœur, le pouls de la Terre. Dézoomez vers l'espace et répétez l'expérience plusieurs fois.

Vous sentez le pouls de la Terre ? Bien. C'est maintenant que l'album entre en jeu.

Gardez à portée de main la télécommande, votre téléphone portable ou ce qui vous permet de lire l'album. Revenez à la perception du pouls de la Terre. Vous l'avez ? Restez avec.

Nous allons écouter ensemble la première chanson de l'album, mais avant de commencer, imaginez que ce n'est pas Adele qui chante, mais la Terre elle-même. Après avoir commencé l'album - pas encore -, vous laisserez des images apparaître à nouveau dans votre vision intérieure. Lorsque vous aurez terminé l'exercice, c'est-à-dire à la fin de la première piste, passez à la page suivante de cette publication. Tout est clair ? D'accord.

Alors, adossez-vous sur votre fauteuil, fermez les yeux et appuyez sur le bouton "Lecture".

Qu'est-ce que l'exercice vous a fait ?

Quelles sont les images qui vous sont apparues ? Que ressentez-vous ?

Prenez une feuille de papier et écrivez ce qui vous anime intérieurement en ce moment. Il est préférable de répéter cet exercice tous les jours. Vous pouvez également essayer cet exercice debout et

en dansant, en sentant la Terre à travers vos pieds et l'espace autour de vous vous imprégner.

Nous avons réalisé cette publication pour entamer un dialogue avec vous. Si vous ne voulez pas le faire en notre compagnie, vous pouvez entamer un dialogue avec d'autres personnes sur les thèmes du développement intérieur et du développement durable. Notre but n'est pas de nous poser en professeurs, mais de vous inviter à vous intéresser à ces questions et dans le meilleur des cas, à vous engager à faire progresser le développement durable par le biais du développement intérieur. Il serait dans notre intérêt à tous de préserver notre terre commune. Dans cette optique, nous serions heureux que les pages qui suivent vous inspirent et soient pour vous une lecture invitante.

### **1.9 Excursion: Compétences Individuelles, Capacités Collectives et Limites éventuelles au regard du référentiel IDG**

Outre la question de savoir si le référentiel IDG est effectivement basé sur un modèle concret de changement, une autre question nous est souvent posée : l'intention du référentiel IDG est-elle de développer les capacités individuelles ou les capacités collectives ? Nous estimons que cette question est également essentielle, c'est pourquoi nous souhaitons la commenter ci-dessous.

Thomas Jordan de l'Université de Göteborg, Suède, auteur du rapport relatif à la phase 1 du programme IDG, écrit :

“Il convient également de souligner que les compétences et les qualités décrites ci-dessous se réfèrent dans une large mesure à des individus plutôt qu'à des collectifs. Nous pensons que le référentiel est tout à fait pertinent pour explorer les compétences et qualités collectives (et la manière dont elles peuvent être favorisées), mais nous n'avons pas été en mesure de le faire de manière significative à ce stade du programme.”

Ce constat est toujours d'actualité. La troisième phase du programme IDG se concentrera, entre autres, sur le lien entre les IDG et les ODD et se penchera davantage sur l'interaction entre les compétences individuelles et les capacités collectives. Cependant, nous souhaitons d'ores et déjà souligner certains aspects ici, que nous considérons comme importants pour le travail avec le kit pratique.

Peut-être l'avez-vous déjà remarqué ou le remarquerez-vous en lisant cette publication : le thème du développement intérieur y est abordé à deux niveaux. D'une part, il s'agit du développement intérieur qui se produit par l'application de certaines méthodes ou simplement

au travers de la vie en tant que telle. Cette forme de développement intérieur n'est pas liée à une finalité, car elle n'est pas liée à la réalisation d'un objectif spécifique. En revanche, le présent rapport traite du développement intérieur dans le contexte de la mise en œuvre des ODD et d'autres concepts de développement durable. Il s'agit donc de lier le développement intérieur à un objectif spécifique. Et lorsque le développement intérieur est poursuivi en vue d'objectifs spécifiques, le contexte concerné et donc les capacités collectives gagnent en importance. C'est donc le cas pour le programme IDG.

Ainsi, si vous, en tant qu'organisation (qui est le principal groupe cible du programme IDG), décidez d'utiliser le développement intérieur comme levier en relation avec les ODD ou d'autres concepts de développement durable, vous devez être conscient des éléments suivants :

1. les circonstances contextuelles (telles que les contextes politiques, votre culture d'entreprise ou d'autres mécanismes de marché) et les capacités collectives deviennent plus importantes.

2. l'interaction des niveaux mentionnés ci-dessus, en particulier pour la mise en œuvre des ODD, n'a pas encore été suffisamment étudiée pour identifier des mécanismes précis relatifs à l'impact (encore une fois, il s'agit de l'un des objectifs de la troisième phase du programme IDG).

### **1.10 Excursion: Les Cachés, les Blessés et la Santé Mentale**

Il n'est pas rare que certaines conditions-cadres qui entravent l'avancement d'un projet soient cachées. Dans de telles situations, les compétences individuelles ou collectives souhaitées ne peuvent être acquises et, par conséquent, l'avancement du projet souhaité ne peut être atteint que si le problème caché, c'est-à-dire la raison réelle qui entrave l'avancement du projet, a été traité. Nous (Kristian et Stefanie) avons eu plusieurs conversations très instructives avec Benjamin Casteillo, fondateur et directeur général de New World Together, et Rosa Strasser, chargée de cours à l'université Bertha von Suttner. Voici ce que cette dernière nous a dit à ce sujet :

“Lorsque les projets ne progressent pas comme on pourrait s'y attendre, il peut être utile de considérer qu'il existe quelque part une douleur non traitée et non guérie, que ce soit dans les histoires personnelles, dans les familles et leur héritage ancestral, ou dans des collectifs plus vastes. Cette douleur est souvent recouverte de plusieurs couches de protection et n'est donc pas facilement

accessible. Être attentif à ces phénomènes et être capable d'offrir un cadre sûr et délicat à ce qui ne peut souvent pas être découvert directement, mais qui peut être respecté et accueilli avec dignité, est une compétence importante à acquérir, en particulier par les leaders, afin de créer un avenir pacifique et durable.”

Il est important pour nous d'ajouter quelque chose à propos du programme IDG, en nous référant à ces mots : l'expression “développement intérieur” est surtout utilisée en référence aux idées de la psychologie positive. Cette expression a été utilisée pour la première fois par le psychologue américain Abraham Maslow en 1954 et a connu un grand retentissement dans les années 1990 grâce au psychologue américain Martin Seligman. Il arrive que le terme “positif” soit également ajouté au domaine de la psychologie du développement de l'adulte, dont la perspective est présente dans cet ouvrage. Auparavant, la psychologie s'intéressait principalement aux déficiences. La psychologie positive quant à elle, se concentre sur la formation - principalement - des forces individuelles et le développement de l'adulte se concentre sur le développement et l'expansion des compétences et de la construction de sens. Les propos de Rosa Strasser, en revanche, peuvent être mieux compris dans le contexte de la santé mentale, un terme beaucoup plus large que le développement intérieur. Aujourd'hui, la santé mentale ne désigne pas seulement l'absence de troubles et de déficiences mentales, mais aussi un état de bien-être agréable. On pourrait dire que la santé mentale invite également à considérer et à traiter avec dignité les aspects - à première vue - moins beaux des êtres humains.

Un traitement adéquat du thème de la santé mentale serait souhaitable pour la présente publication. Nous considérons cependant que le champ de la santé mentale n'entre pas dans le cadre de notre initiative, mais conscients de l'importance des blessures mentales, nous en introduisons ici le terme, au moins pour promouvoir la pleine conscience, en particulier lorsque, comme le souligne Rosa Strasser, malgré des efforts intenses, les progrès escomptés dans le cadre de projets de développement individuels ou collectifs orientés vers un objectif concret ne veulent pas se “matérialiser”.

Dans ce contexte, nous recommandons une approche expérimentale ou ludique lorsque vous travaillez avec le kit pratique - ce que nous entendons par ludique est discuté plus en détail dans le chapitre “Des ODD aux IDG”. Gardez toujours à l'esprit que les méthodes que vous utilisez contribuent à l'objectif défini en commun, qui doit toujours être votre guide.

## 2 Le Programme IDG

Le Programme IDG a été créé il y a deux ans par la Fondation Ekskäret, la Fondation 29k et The New Division. Entre-temps, le programme est soutenu par The Inner Development Goals, organisation à but non lucratif dédiée au développement intérieur : nous recherchons, rassemblons et enseignons des compétences et des qualités fondées sur la science qui nous aident à mener une vie déterminée, durable et productive.

Les lignes qui suivent ont pour but de vous donner un bref aperçu de ce que nous avons fait et réalisé au cours des deux dernières années ou de ce qui nous animera à l'avenir. En particulier, nous vous demandons de vous familiariser avec le référentiel IDG si vous ne le connaissez pas encore. Il s'agit en effet de l'élément central auquel se réfèrent toutes les autres explications de la présente publication. Pour plus d'informations sur le programme IDG, veuillez consulter notre site web : <https://www.innerdevelopmentgoals.org>.

### 2.1 Phase 1 – Le Référentiel IDG

La première phase, qui s'est déroulée de l'automne 2020 à la fin de l'été 2021, a permis d'identifier les compétences à développer pour relever les défis de notre époque. Grâce à deux enquêtes auxquelles plus de 1000 personnes ont participé, 23 compétences ont été identifiées. Les intérêts communs de tous les participants étaient et sont toujours les thèmes du développement durable, du développement intérieur et du leadership. Lors de l'enquête, il a été pris soin de s'assurer que les personnes interrogées provenaient de secteurs très différents de la société : des représentants du monde politique, des ONG, des entreprises, des chercheurs, mais aussi des particuliers. Les 23 compétences ont ensuite été regroupées en cinq catégories au cours d'un processus de co-création dirigé par Thomas Jordan de l'université de Göteborg (Suède). Un grand nombre d'institutions, d'organisations et de particuliers y ont également participé. Si vous souhaitez en savoir plus sur la phase 1, nous vous invitons à consulter notre site web. Vous y trouverez le rapport et d'autres informations précieuses.

Depuis que le Costa Rica a pris la décision, en décembre 2021, d'intégrer le référentiel IDG dans l'ensemble de son secteur public, le programme IDG fait l'objet d'une attention particulière dans le monde entier. Actuellement, des activités sur la manière de se servir du référentiel IDG ont lieu dans au moins 40 endroits différents dans le monde, que nous appelons des “hubs” (plaques tournantes).

## 2.2 Phase 2 – Le Kit pratique

La présente publication a pour objet de présenter les résultats de cette deuxième phase du programme IDG. Après avoir traité le “quoi” dans la première phase, c’est la question du “comment” qui se pose maintenant. Comment acquérir les compétences présentées dans le référentiel IDG ? Tout ce que vous devez savoir à ce sujet se trouve ici. En amont du présent document, nous avons déjà publié un rapport de recherche qui se concentre moins sur l’application que sur l’analyse des données obtenues grâce à l’enquête. Si vous souhaitez en savoir plus, vous trouverez ce rapport ici (<https://www.innerdevelopmentgoals.org/resources-2>).

## 2.3 Phase 3 – Élargissement et intégration

La troisième phase du programme vise à prototyper, à alimenter et à ajuster le référentiel et le kit pratique de l’IDG à plus grande échelle. Le référentiel et le kit pratique de l’IDG seront publiés en ligne afin d’en faciliter l’accès. Le prototypage concerne l’application du référentiel IDG et du kit pratique dans des programmes de développement intérieur destinés aux décideurs et aux agents du changement qui travaillent sur les ODD dans le monde entier. L’enrichissement et l’ajustement du référentiel IDG et du kit pratique consistent à prendre en compte les différents biais inhérents au programme, comme par exemple le fait qu’il soit basé sur une perspective occidentale en ce qui concerne les répondants à l’enquête et sur une perspective de recherche. Cependant, les points de vue sur la nécessité du développement intérieur et sur la manière de le promouvoir varient probablement en fonction du contexte culturel et régional. Il est donc indispensable d’inclure davantage de perspectives diverses pour compléter le référentiel et le kit de terrain existants.

Au cours de la troisième phase, le programme IDG fournira au cours de la première année :

- Un pilote du premier programme mondial de développement des compétences IDG dans 5 pays avec une étude montrant que les IDG accélèrent le travail vers les ODD : <https://global-leadership-programme.confetti.events/>
- Un prototype pour une étude mondiale qui lancera une deuxième édition du référentiel IDG et du kit pratique. L’objectif est d’élargir le champ d’application du référentiel IDG afin d’inclure des perspectives provenant de différentes parties du monde..
- Un “Sommet IDG” annuel et 8 rassemblements IDG seront organisés.

Puis, au cours de la deuxième année, le programme IDG produira :

- Une étude approfondie dans plus de 100 pays résultant en une mise à jour du référentiel IDG.
- Une version actualisée et co-construite du kit pratique.
- L'établissement et le développement de plus de 100 hubs et de 5 centres nationaux IDG dans autant de pays.

DRAFT

### 3 Le Référentiel IDG

Ce chapitre présente le référentiel IDG. Si vous ne le connaissez pas encore, nous vous recommandons de le lire avant de commencer la section consacrée au kit pratique, car ce dernier est basé sur le référentiel IDG.

En outre, vous trouverez ici un outil d'auto-réflexion qui vous aidera - tant du point de vue individuel que du point de vue organisationnel - à faciliter la transition vers le travail avec le kit pratique.

#### 3.1 Situation actuelle du référentiel IDG

Voici la synthèse du référentiel IDG. Il s'agit du point central du travail auquel nous nous référons ci-après. Après la vue d'ensemble, vous trouverez des descriptions qui décrivent les catégories et les compétences individuelles. Nous vous invitons donc à prendre le temps de vous familiariser avec le référentiel si ce n'est pas déjà fait. Remarque : les IDG, et donc le référentiel associé, sont un processus en cours et peuvent continuer à changer au fur et à mesure du développement du projet et de toute nouvelle information ou donnée. Le référentiel IDG actuel est présenté dans le tableau ci-dessous :

<b>Being</b>	Inner compass / Integrity and Authenticity / Openness and Learning mindset / Self-awareness / Presence
<b>Thinking</b>	Critical thinking / Complexity awareness / Perspective skills / Sense-making / Long-term orientation and Visioning
<b>Relating</b>	Appreciation / Connectedness / Humility / Empathy and Compassion
<b>Collaborating</b>	Communication skills / Co-creation skills / Inclusive mindset and intercultural competence / Trust / Mobilization skills
<b>Acting</b>	Courage / Creativity / Optimism / Perseverance

#### Être - Notre rapport à nous-mêmes

Le développement de notre vie intérieure, tout comme l'accroissement et l'approfondissement de notre relation avec nos pensées, nos sentiments et notre corps, nous aident à être présents et non réactifs lorsque nous sommes confrontés à la complexité.

**Boussole intérieure**

Le fait d'éprouver un sens profond des responsabilités et un devoir d'engagement envers des valeurs et des objectifs liés au bien de tous.

**Intégrité et authenticité**

Engagement et capacité à agir avec sincérité, honnêteté et intégrité

**Ouverture et envie d'apprendre**

Le fait d'être fondamentalement curieux et d'accepter d'être vulnérable, d'accepter le changement et de grandir.

**Conscience de soi**

Capacité d'être en contact avec ses propres pensées, sentiments et désirs et d'y réfléchir ; d'avoir une image de soi réaliste et de s'auto-réguler.

**Présence**

Le fait d'être capable d'être là, ici et maintenant, sans jugement, avec un esprit d'ouverture.

**Penser – Capacités cognitives**

Le développement de nos capacités cognitives en examinant différents angles, en évaluant les informations et en comprenant le monde en tant que tout interconnecté est essentiel pour une prise de décision sensée.

**Pensée critique**

Capacité à évaluer de manière critique la validité des opinions, des preuves et des projets.

**Conscience de la complexité**

Comprendre des conditions et causalités complexes et systémiques tout en développant des compétences de travail en la matière.

**Capacités de mise en perspective**

Capacités en matière de recherche, de compréhension et d'utilisation active d'informations issus de perspectives contradictoires.

**Donner du sens**

Capacité d'identification de schémas, de structuration de l'inconnu et de création consciente d'histoires.

**Orientation et vision à long terme**

Le fait d'être axé sur le long terme et la capacité à formuler et maintenir un engagement envers des visions liées à un contexte plus vaste.

**Interagir – Prendre soin des autres et du monde**

Le fait de respecter les autres, d'en prendre soin et de se sentir connecté à eux – nos voisins, les générations futures, ou la biosphère, par exemple – nous aide à créer des systèmes et des sociétés plus justes et durables pour tout le monde.

**Respect**

Interagir avec les autres et le monde en faisant preuve, fondamentalement, de respect, de gratitude et de joie.

**Connectivité**

Le fait d'être fortement conscient de notre lien avec un tout plus vaste et/ou d'en faire partie – par exemple, une communauté, l'humanité, l'écosystème mondial.

**Humilité**

Etre capable d'agir conformément aux besoins de la situation sans se soucier de sa propre personne.

**Empathie et Compassion**

La capacité d'interagir avec les autres, avec soi-même et avec la nature en faisant preuve de gentillesse, d'empathie et de compassion, et de traiter toute souffrance éprouvée dans ce contexte.

**Collaborer – Compétences sociales**

Pour progresser concernant des préoccupations partagées, nous devons développer notre capacité à inclure des acteurs présentant des valeurs, des compétences et des talents différents, mais aussi notre capacité à leur faire une place et à communiquer avec eux.

**Compétences communicationnelles**

La capacité d'écouter réellement les autres, d'encourager un véritable dialogue, de défendre son propre point de vue avec habileté, de gérer les conflits de manière constructive et d'adapter sa communication à son interlocuteur.

**Compétences de co-création**

Les compétences et la motivation permettant de construire, développer et faciliter des relations collaboratives avec différentes parties prenantes dans un contexte de sécurité psychologique et de réelle co- création.

**Mentalité inclusive et compétences interculturelles**

Le désir et la capacité d'accueillir la diversité et d'inclure des gens et des groupes aux origines et avis différents.

**Confiance**

La capacité de manifester de la confiance et de créer et d'entretenir des relations basées sur la confiance.

**Capacités de mobilisation**

Etre capable d'inspirer et de mobiliser les autres pour qu'ils s'investissent dans des objectifs communs.

## **Agir – Être moteur du changement**

Les qualités telles que le courage et l'optimisme nous aident à nous responsabiliser véritablement, à casser les vieux schémas, à produire des idées originales et à agir avec persévérance en des temps incertains.

### **Courage**

La capacité de se battre pour des valeurs, de prendre des décisions, d'agir de manière décisive et, si nécessaire, de défier et perturber des structures et opinions existantes.

### **Créativité**

La capacité de générer et de développer des idées originales, d'innover, et d'être désireux de perturber les schémas conventionnels.

### **Optimisme**

La capacité d'entretenir et de communiquer un sens de l'espoir, une attitude positive et sa confiance dans la possibilité d'un changement significatif.

### **Persévérance**

La capacité de maintenir son engagement et de rester déterminé et patient lorsque nos efforts mettent du temps à porter leurs fruits.

## **3.2 Un outil pour l'auto-réflexion**

Il existe de nombreuses façons de travailler avec le référentiel IDG. Une façon simple consisterait à poser la question suivante à certains de vos amis, collègues ou enfants :

*"Si je devais développer une compétence supplémentaire à partir du référentiel IDG, laquelle aurait probablement le plus d'impact sur ma vie ?"*

Avec l'aide de Thomas Jordan (Université de Göteborg, Suède), nous souhaitons présenter ici un outil d'auto-réflexion un peu plus élaboré. Vous pouvez utiliser cette méthode aussi bien en tant qu'individu qu'en tant qu'organisation : les questions sont essentiellement formulées dans un contexte professionnel et visent à vous aider à découvrir des éléments intéressants que vous pouvez aborder dans ces 2 contextes possibles.

Il n'est pas nécessaire de répondre à toutes les questions. Nous considérons cet outil comme une sorte de répertoire que vous pouvez ouvrir et dans lequel vous pouvez naviguer.

Si vous avez interrogé vos amis, vos collègues ou vos enfants sur une compétence qui pourrait avoir un impact sur votre vie, vous pourriez alors, par exemple, vous pencher spécifiquement sur cette compétence dans l'outil d'auto-réflexion et aborder aux questions qui y sont recensées.

## Être

### Boussole intérieure

**Individuel** : Quelles sont vos trois valeurs principales ? De quelle manière souhaitez-vous servir positivement le monde ?

**Organisation** : Quelles sont les trois valeurs principales de l'organisation pour laquelle vous travaillez ? En quoi l'organisation pour laquelle vous travaillez sert-elle positivement le monde ?

### Intégrité et Authenticité

**Individuel** : Dans quelles situations et pourquoi cessez-vous d'être vous-même ? Dans quelles situations vous sentez-vous mis au défi d'être fidèle à vos valeurs et à la personne que vous voulez être ?

**Organisation** : Dans quelles situations et pourquoi votre organisation cesse-t-elle d'agir conformément à ses valeurs ? Dans quelles situations vous sentez-vous contraint d'agir conformément aux valeurs de l'organisation pour laquelle vous travaillez ?

### Ouverture et envie d'apprendre

**Individuel** : Comment restez-vous ouvert lorsque vous avez une opinion autre que la vôtre ? Faites-vous réellement preuve d'un état d'esprit de curiosité lorsque vous rencontrez des points de vue très différents des vôtres ?

**Organisation** : Comment votre organisation traite-t-elle les difficultés qui surviennent dans la mise en œuvre des procédures de travail ou en ce qui concerne la stratégie choisie ? Votre organisation est-elle prête à adopter une approche de questionnement, même si des points de vue très différents de ceux qui sont courants dans votre organisation se font jour ?

### Conscience de soi

**Individuel** : Quelles sont vos forces et vos faiblesses ? Cultivez-vous votre capacité à prendre conscience de la nature de vos pensées, de vos jugements, de vos réactions et de vos émotions au moment où ils se manifestent ?

**Organisation** : Quelles sont, selon vous, les forces et les faiblesses de l'organisation pour laquelle vous travaillez ? Votre organisation a-t-elle développé des pratiques visant à promouvoir la capacité à prendre conscience des jugements, des réactions et des états émotionnels au moment où ils se produisent ?

### Présence

**Individuel** : Qu'est-ce qui vous anime le plus en ce moment ? Pouvez-vous vous souvenir de moments où vous avez été capable de vous mettre à la disposition de quelqu'un d'autre sans porter de jugement, même si vous vous sentiez provoqué ?

**Organisation :** De votre point de vue, qu'est-ce qui est actuellement le plus vivant dans l'organisation pour laquelle vous travaillez ?  
Pouvez-vous vous souvenir de moments où le contexte organisationnel dans lequel vous travaillez vous a permis de vous exprimer librement sans craindre de conséquences ?

## Penser

### Pensée critique

**Individuel :** Comment identifiez-vous les angles morts de vos propres croyances ? Nourrissez-vous votre habitude de poser des questions investigatrices et critiques par rapport à des affirmations significatives ?

**Organisation :** Connaissez-vous les angles morts de votre organisation ? Votre organisation entretient-elle une culture où il est possible de poser des questions critiques par rapport à des affirmations importantes ?

### Conscience de la complexité

**Individuel :** Qu'est-ce qui vous aide à raisonner en termes de “et à la fois” ?

Cherchez-vous comment les problématiques qui vous préoccupent peuvent être comprises de manière plus approfondie : causes, conséquences potentielles, dépendances par rapport à d'autres problématiques ?

**Organisation :** Votre organisation vous invite-t-elle à penser en termes de “et à la fois” ?

Votre organisation a-t-elle développé des pratiques permettant de comprendre les problématiques de manière plus approfondie : causes, conséquences possibles, interdépendances avec d'autres problématiques ?

### Capacités de mise en perspective

**Individuel :** Qui a des points de vue qui vous interpellent vivement ?

Êtes-vous fortement motivé(e) pour faire usage de perspectives différentes lorsque vous traversez des questions difficiles ?

**Organisation :** Connaissez-vous des organisations qui adoptent des perspectives très différentes de celles pour lesquelles vous travaillez ? Votre organisation a-t-elle développé des pratiques permettant d'utiliser des perspectives différentes pour traiter des questions difficiles ?

### Donner du sens

**Individuel :** Quels types de récits vous aident à donner un sens à votre vie ?

Vous êtes-vous interrogé sur la manière dont vous inventez vous-même des récits sur les questions qui vous mobilisent ?

**Organisation** : Quels types de récits ont un sens dans le contexte de l'organisation pour laquelle vous travaillez ? L'organisation pour laquelle vous travaillez a-t-elle développé des pratiques de réflexion sur l'élaboration des récits qui mobilisent l'organisation ?

### Orientation et vision long-terme

**Individuel** : Quelles sont les trois choses les plus importantes dans une perspective à 5, 10 et 100 ans ?

Vous sentez-vous motivé pour vous impliquer dans un travail qui aborde des questions dont la résolution prendra beaucoup de temps ?

**Organisation** : Quelles sont les trois choses les plus importantes à 5, 10 ou 100 ans du point de vue de l'organisation pour laquelle vous travaillez ? Votre organisation a-t-elle développé des pratiques pour faire face aux problèmes qui prendront beaucoup de temps à être résolus ?

### Interagir

#### Respect

**Individuel** : Qui a contribué à votre réussite ? Portez-vous consciemment votre attention sur ce qui mérite d'être apprécié, comme les efforts des gens et la beauté du monde ?

**Organisation** : Qui et qu'est-ce qui a contribué à la réussite de votre organisation ? Votre organisation a-t-elle développé des pratiques permettant d'apprécier les choses qui valent la peine d'être appréciées, telles que les réussites des personnes et la beauté du monde ?

#### Connectivité

**Individuel** : Avec qui et quoi aimeriez-vous vous impliquer davantage ? Nourrissez-vous et entretenez-vous un sentiment aigu et profond d'appartenance et de participation à un ensemble beaucoup plus vaste, tel que l'humanité et l'écosystème planétaire ?

**Organisation** : Pour qui et pour quoi l'organisation pour laquelle vous travaillez pourrait-elle s'engager davantage ?

L'organisation pour laquelle vous travaillez a-t-elle développé des pratiques permettant d'établir et de maintenir un sentiment profond d'appartenance à un ensemble beaucoup plus vaste, tels que le genre humain et l'écosystème planétaire ?

#### Humilité

**Individuel** : Qu'est-ce qui vous aide à faire passer le "nous" avant le "je" lorsque la situation l'exige ?

Vous arrive-t-il d'être plus préoccupé par votre apparence que vous ne le souhaiteriez ?

**Organisation** : Votre organisation a-t-elle développé des pratiques

permettant de faire passer le bien commun avant les besoins de l'organisation en tant que telle lorsque la situation l'exige ?  
L'organisation pour laquelle vous travaillez est-elle parfois plus soucieuse de bien paraître à l'extérieur que vous ne le souhaiteriez ?

### **Empathie et compassion**

**Individuel** : Qui et quoi vous aide à passer à l'action lorsque vous percevez la souffrance des autres ?

Travaillez-vous sur votre capacité à ressentir de l'empathie et de la compassion, même à l'égard de personnes très différentes de vous et qui peuvent agir d'une manière que vous désapprouvez ?

**Organisation** : Votre organisation a-t-elle développé des pratiques permettant de percevoir la souffrance d'autrui et d'y répondre ?  
L'organisation pour laquelle vous travaillez vous donne-t-elle la possibilité de développer des compétences d'empathie et de compassion envers des personnes qui sont très différentes de vous et qui peuvent même agir d'une manière que vous désapprouvez ?

### **Collaborer**

#### **Compétences communicationnelles**

**Individuel** : Qu'est-ce qui vous aide à contribuer à un véritable dialogue ?  
Quelles sont les compétences communicationnelles que vous aimeriez développer davantage ?

**Organisation** : Votre organisation a-t-elle développé des pratiques contribuant à un véritable dialogue entre les employés et les autres parties prenantes ?

Quelles sont les compétences en matière de communication qui, selon vous, devraient être encouragées dans votre organisation ?

#### **Compétences de co-création**

**Individuel** : Comment pouvez-vous maintenir la tension entre façonner et être façonné(e) ?

Comment pouvez-vous devenir encore plus créatif(-ve) et constructif(-ve) dans les efforts de collaboration ?

**Organisation** : Votre organisation est-elle suffisamment flexible et solide pour détecter les changements et y répondre de manière adéquate ?  
Que pourrait améliorer votre organisation pour rendre la coopération encore plus créative et constructive ?

#### **Mentalité inclusive et compétences interculturelles**

**Individuel** : Qu'est-ce qui vous aide à inclure ceux qui pensent différemment ? Avez-vous le sentiment d'être prêt(e) à faire un effort pour comprendre et intégrer des personnes et des mentalités très différentes de celles auxquelles vous êtes habitué(e) ?

**Organisation :** Votre organisation a-t-elle développé des pratiques visant à inclure les dissidents ?

Avez-vous l'impression que votre organisation fait un réel effort pour intégrer ceux qui pensent différemment ?

### Confiance

**Individuel :** Comment établissez-vous consciemment la confiance ?

Travaillez-vous vos compétences en matière d'établissement et de préservation de la confiance dans vos relations avec des personnes différentes ?

**Organisation:** Avez-vous le sentiment que votre organisation a mis en place des pratiques visant à instaurer la confiance de manière consciente ?

Travaillez-vous consciemment au sein de votre organisation pour établir et maintenir la confiance avec des personnes différentes ?

### Capacités de mobilisation

**Individuel :** Quelle est la meilleure motivation pour atteindre des objectifs communs ?

Vous attachez-vous suffisamment au travail d'invitation et de stimulation des autres personnes pour qu'elles travaillent à des visions partagées ?

**Organisation :** Du point de vue de votre organisation, quelle est la meilleure motivation pour atteindre des objectifs communs ?

Votre organisation dispose-t-elle et utilise-t-elle des pratiques pour inviter et motiver d'autres personnes à travailler pour des objectifs communs ?

### Agir

#### Courage

**Individuel :** Quand avez-vous fait quelque chose d'audacieux pour la dernière fois ?

Quelles sont les situations dans lesquelles vous aimeriez pouvoir agir de manière plus courageuse ?

**Organisation :** Quand votre organisation a-t-elle fait preuve d'audace pour la dernière fois ?

Quelles sont les situations dans lesquelles vous souhaiteriez que votre organisation agisse avec plus d'audace ?

#### Créativité

**Individuel :** Comment pouvez-vous favoriser la créativité ?

Quelle peut être votre contribution particulière, compte-tenu de votre propre personnalité, à une plus grande créativité dans votre domaine de travail ?

**Organisation** : Comment votre organisation pourrait-elle promouvoir une plus grande créativité ?

Comment votre organisation pourrait-elle promouvoir une plus grande créativité dans le contexte de vos parties prenantes en relation avec des objectifs communs ?

### Optimisme

**Individuel** : Quelles sont les bonnes choses qui, selon vous, se produiront au cours de ce siècle ?

Avez-vous la capacité de porter votre attention et celle des autres sur des signes et des initiatives porteurs d'espoir, ce que vous souhaitez continuer à encourager ?

**Organisation**: Existe-t-il au sein de vos organisations des idées sur ce qui se passera de bien au cours de ce siècle ?

Votre organisation a-t-elle des pratiques pour porter à l'attention des autres des signes et des initiatives porteurs d'espoir ?

### Persévérance

**Individuel** : Quel défi important vous a aidé à évoluer ?

Quelles idées avez-vous sur la manière dont nous pouvons renforcer notre capacité individuelle et collective à maintenir un engagement et des efforts dans le temps ?

**Organisation** : Quel défi a aidé votre organisation à se développer ?

Existe-t-il des idées au sein de votre organisation sur la manière de renforcer notre capacité individuelle et collective à maintenir notre engagement et nos efforts sur une période plus longue ?

## 4 Collecte de données et développement du kit pratique

Nous présentons ici les détails du travail de recherche qui a abouti à la constitution du kit pratique. Le processus s'est déroulé en deux étapes. Tout d'abord, nous avons recueilli des données et des idées auprès de praticiens sur les différentes méthodes qu'ils appliquent pour se développer ou pour favoriser le développement intérieur d'autres personnes. Ensuite, nous avons sélectionné ces méthodes et les avons complétées par des propositions de chercheurs.

### 4.1 L'enquête

Comme vous le découvrirez, le kit pratique contient plusieurs méthodes qui, selon nous, offrent des exemples intéressants de la manière dont on peut favoriser le développement intérieur. Mais comment avons-nous trouvé ces méthodes, comment avons-nous passé en revue le vaste domaine du développement personnel et du développement du leadership et comment avons-nous sélectionné les méthodes à inclure ?

Tout d'abord, il y a un certain nombre de choses que nous n'avons pas faites: nous n'avons pas effectué de recherche documentaire systématique sur toutes les méthodes couvertes par la littérature scientifique. En outre, tester les méthodes collectées aurait dépassé le cadre de cette phase du programme IDG.

Ce que nous avons fait, c'est construire une enquête en ligne que nous avons envoyée à notre réseau : agents du changement, consultants, professionnels engagés dans le développement organisationnel, activistes, étudiants, employés et toute personne intéressée par les questions de développement durable ou de développement intérieur. Cela signifie que la distribution n'a pas été guidée selon des critères scientifiques.

Comme le programme IDG a été fondé en Suède, c'est là que se trouve le centre de gravité de notre réseau. Il n'est donc pas surprenant de constater un biais culturel dans les réponses, 30% provenant de Suède et 87% du monde occidental (UE, Amérique du Nord, Australie et Nouvelle-Zélande). C'est un biais dont nous sommes conscients, et c'est pourquoi nous avons essayé, par d'autres entretiens, de recueillir d'autres points de vue reflétant l'opinion de personnes dont la socialisation n'est pas occidentale. Nous avons également l'intention d'approfondir la question dans la troisième phase du programme IDG, qui se concentrera davantage sur les compétences et les méthodes des pays non-occidentaux.

Au total, plus de 3000 personnes ont déjà participé à l'enquête, qui est toujours en ligne (insérer le lien). Jusqu'au 22 février, date à laquelle nous avons commencé à travailler sur cette publication, plus de 1000 réponses sur la manière dont les personnes se développent ou favorisent le développement d'autres personnes et sur leurs perspectives en matière de développement durable ont été collectées et ont été intégrées à l'analyse présentée ici. L'enquête était (et reste) anonyme et les données collectées sont ouvertement partagées avec les chercheurs ou toute personne intéressée par la conduite de ses propres analyses. L'enquête et les données sont disponibles sur le site web des IDG ([www.innerdevelopmentgoals.org/](http://www.innerdevelopmentgoals.org/)).

Afin d'aller au-delà des perspectives des chercheurs et des experts, nous avons adressé les questions à trois groupes plus importants représentant trois optiques différentes par rapport à l'enquête : les particuliers, les représentants des organisations et les formateurs.

Les particuliers sont les personnes qui s'intéressent à leur propre développement intérieur et qui souhaitent partager leurs expériences en la matière. Leur point de vue est important car nous voulons les traiter comme des sujets, plutôt que comme des objets que les formateurs, les experts et les organisations voudraient développer. Si nous voulons promouvoir un développement intérieur délibéré et intentionnel, les personnes dont nous voulons favoriser le développement doivent être impliquées et engagées dans ce processus.

Les représentants des organisations ont inclus le point de vue de celles-ci, ce qui présente un intérêt spécifique pour le programme IDG. Les personnes interrogées répondent ici au nom de leur organisation et expliquent ce qu'elle fait pour favoriser le développement intérieur de leurs employés. Le/la répondant(e) peut être un(e) manager, un(e) spécialiste des ressources humaines, un(e) employé(e) ou toute personne estimant qu'elle peut répondre au nom de l'organisation.

Les formateurs représentent tous les individus qui envisagent de s'engager dans l'activité de formation ou d'animation, et qui possèdent une expertise sur une méthode ou une intervention particulière qu'ils souhaitent mettre à contribution. Il peut également s'agir d'experts et de chercheurs dans des domaines pertinents. La sélection des méthodes du kit pratique est principalement basée sur les quelque 400 réponses de ce groupe.

Outre l'enquête, qui a permis de recueillir plus de 100 méthodes différentes de développement intérieur, nous avons demandé l'avis du Conseil Scientifique associé au programme IDG et nous avons eu - comme mentionné précédemment - une série d'autres conversations

avec des tierces parties afin de recueillir d'autres points de vue et d'autres connaissances. Ces éléments seront présentés plus loin.

#### 4.2 Points de vue sur le développement durable

Le développement intérieur n'est pas le seul domaine à être vaste et il en va de même pour le thème du développement durable. Que voulons-nous vraiment dire lorsque nous utilisons ce terme ? Nous aimerions donc partager quelques idées que nous avons pu tirer de l'enquête. En effet, certains résultats intéressants de celle-ci sont liés aux questions que nous avons posées sur l'idée que les gens se font du développement durable. Nous voulions savoir si les Objectifs de Développement Durable sont perçus comme fournissant une bonne description des défis auxquels nous sommes confrontés et dans quelle mesure nous nous considérons comme ayant un comportement durable ?

Le résultat de la première question est le suivant :

##### **Pensez-vous que les Objectifs de Développement Durable (ODD) offrent une bonne synthèse des défis liés au développement durable ? (2662 répondants)**

Oui	57%
Je ne connais pas suffisamment les ODD pour avoir un avis sur la question.	29%
Non	11%

En premier lieu, il convient de noter que le cadre des ODD bénéficie d'un soutien relativement important de la part des répondants intéressés par le développement intérieur. Les personnes qui ont répondu "Non" ont été invitées à préciser ce qui, selon elles, manque ou est inadéquat dans les ODD. Les réponses les plus courantes concernent les opinions selon lesquelles les ODD ne tiennent pas suffisamment compte de l'interrelation entre les 17 objectifs, ni de l'inclusion de la croissance, qui selon certains est au cœur des problèmes de développement durable. Une autre réponse fréquente sur les limitations concerne le fait que la dimension intérieure n'est pas suffisamment prise en compte. Celle-ci pourrait comprendre à la fois des aspects psychologiques internes et des aspects collectifs et culturels. Cela n'a rien d'inattendu puisque l'enquête était axée sur le développement intérieur. L'élargissement du champ d'application du développement durable pour y inclure une perspective psychologique semble également conforme aux ambitions du

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) qui, dans son rapport Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change mentionne:

“...la méditation, le yoga ou d'autres pratiques sociales qui encouragent des modes de vie plus sobres en carbone”.

Lorsque nous avons posé des questions sur les perspectives en matière de développement durable, nous avons utilisé une question claire plutôt que d'appliquer des instruments existants mais plus sophistiqués :

**Dans quelle mesure pensez-vous que nous vivons actuellement de manière durable en tant que communauté globale (2651 réponses) ?**

Notre mode de vie actuel est globalement durable	<1%
Nous ne sommes pas encore dans une situation durable, mais c'est à notre portée avec les moyens dont nous disposons.	29%
Un mode de vie durable est encore possible, même si la manière d'y parvenir n'est pas claire	59%
Nous sommes en permanence en dehors de toute trajectoire durable	11%

Une fois encore, il convient de noter que les personnes interrogées présentent un biais dans leur intérêt pour le développement durable et le développement intérieur. Un détail de ce résultat est que ceux qui ont déclaré être mieux informés sur les ODD avaient une vision plus positive. Les répondants les plus jeunes ont également répondu qu'ils étaient plus optimistes. Il est toutefois intéressant de remarquer que moins d'1% des personnes interrogées considèrent que notre mode de vie actuel est globalement durable. La majorité des personnes interrogées pensent que nous n'avons pas les moyens de maintenir ce mode de vie actuel, ce qui peut être interprété comme un appel à des perspectives et des approches transformatrices dans notre développement, le terme "transformateur" signifiant quelque chose d'impossible à anticiper dans notre manière actuelle d'être et de nous comprendre, nous-mêmes et le monde. Qu'il s'agisse d'approches plus holistiques et intégratives telles que des avancées technologiques plus importantes, de nouvelles formes de gouvernance ou de changements de compétences, de valeurs ou de perspectives, la transformation affectera probablement notre façon de voir le monde et la place que nous y occupons.

### 4.3 Synthèse des résultats de l'enquête - La perspective individuelle

La partie centrale de l'enquête portait sur le développement intérieur. Avant de nous plonger dans le kit pratique, nous nous concentrerons sur les réponses du point de vue individuel. Nous avons demandé aux personnes interrogées de décrire ce qu'elles font pour se développer et nous avons reçu près de 600 descriptions. Voici un aperçu et des informations sur les approches utiles et les opportunités de développement intérieur du point de vue individuel. Si vous souhaitez approfondir cette analyse, vous pouvez lire le rapport scientifique sur l'analyse des réponses à l'enquête. Vous trouverez ce rapport ici : (<https://www.innerdevelopmentgoals.org/resources>).

Le premier exemple consiste à choisir une pratique quelconque. Il peut s'agir de méditation, de yoga ou d'une pratique liée à la pleine conscience. Ces deux pratiques sont incluses dans le kit pratique si vous souhaitez les approfondir. Il peut également s'agir d'un entraînement physique, comme la musculation ou la course à pied, ou d'activités plus créatives comme la pratique d'un art, l'adoption d'une nouvelle habitude ou l'apprentissage d'une nouvelle compétence, comme la pratique d'un instrument de musique. Outre les effets positifs sur la santé qui en découlent souvent, le fait d'avoir une pratique quelconque est un bon moyen de se donner intentionnellement du temps et de l'espace pour son propre développement intérieur.

L'auto-réflexion est une autre activité de développement intérieur qui mérite sa propre catégorie. Il s'agit de se donner du temps et de l'espace pour s'arrêter, prêter attention, réfléchir et remettre en question ce que l'on pense et ce que l'on fait, au lieu de se contenter de réagir de manière routinière à ce qui nous entoure. Cela peut se faire régulièrement, mais aussi après des événements inattendus. L'auto-réflexion peut porter sur vos propres comportements, mais aussi sur la façon dont vous comprenez notre monde ou sur vos aspirations.

*"Si vous écoutez et que vous réfléchissez - la réflexion est tellement importante et c'est aussi quelque chose que j'essaie de faire régulièrement. Arrêtez-vous et réfléchissez - pourquoi cette personne m'a fait réagir, pourquoi cela m'a fait mal, pourquoi j'ai réagi comme ça, etc."*

Plusieurs réponses décrivent des formations, simplement la lecture ou l'écoute de conférences en ligne sur divers sujets, par exemple le développement durable. L'acquisition de connaissances est une condition préalable à la prise de recul et à la réflexion critique et

complexe. Avec une seule connexion internet et un appareil approprié, il est possible de faire beaucoup de choses.

*“ÉDUCATION. Pendant les dix dernières années, j’ai passé mon temps libre à essayer de m’éduquer. ‘Éduquer’ au sens le plus large du terme : lire, écouter, regarder, discuter avec les gens. Parfois, nous ne nous intéressons pas à quelque chose simplement parce que nous en sommes ignorants.”*

Nous pouvons également concevoir les relations comme une source fondamentale de développement. Que ce soit avec une personne plus expérimentée qui apporte son soutien en tant que coach ou mentor, ou simplement en dialoguant avec sa famille, ses collègues, son réseau ou ses pairs. Cela peut nous rappeler que nous sommes toujours dans un contexte social lorsque nous grandissons et nous développons.

*“Avoir des échanges avec des personnes qui ont des points de vue et des parcours différents des miens... Cela aide à comprendre la complexité du monde et les différentes réalités dans lesquelles les gens vivent.”*

Une autre façon d’évoluer est de s’efforcer d’aligner son mode de vie sur ses valeurs. Cela inclut la sobriété, la réduction de l’empreinte carbone, le recyclage domestique, la réduction des déchets alimentaires, la prise de conscience et la réduction des voyages et du shopping, ainsi que des mesures plus extrêmes telles que la récupération des détritrus. Il s’agit également de s’efforcer de vivre de manière éthique, conformément à ses idéaux.

*“J’essaie de développer la clairvoyance en étant très ouvert et observateur de moi-même et de mes interactions. J’essaie d’être une personne complète (whole).”*

L’engagement sociétal peut également être une activité de développement intérieur. Il peut s’agir de s’engager dans des projets de développement durable, de soutenir et de préserver les autres ou la nature, ou encore de s’engager politiquement. Bien que le développement intérieur ne soit pas la motivation première de l’engagement, il peut en être un effet secondaire bénéfique. Cet aspect, associé aux exemples relatifs au mode de vie, peut également nous rappeler qu’il n’est pas nécessaire d’être suffisamment développé pour sauver le monde. Vous pouvez simplement vous engager tout de suite, avec les moyens dont vous disposez.

Nous pouvons en conclure que, même si vous n’avez pas accès à une expertise en matière de développement intérieur, telle que le coaching

ou des formations coûteuses, il existe de nombreuses sources de développement intérieur dans tous les aspects de votre vie.

Nous tenons à souligner que nous incluons cette perspective car nous ne voulons pas que notre propre développement intérieur soit uniquement l'affaire de spécialistes. Nous voulons considérer les individus comme des sujets ayant la responsabilité première de leur propre développement. C'est aussi quelque chose qui doit être facultatif, et personne ne peut être forcé à se développer. Nous ne souhaitons pas non plus que l'accent mis sur le développement intérieur de l'individu détourne l'attention de ce que nous devons faire sur les plans collectif et systémique. Avant de passer à la perspective organisationnelle, nous souhaitons rappeler que l'objectif du programme IDG est de déterminer les compétences et les qualités que nous devons développer pour mieux répondre aux ODD.

#### **4.4 Synthèse des résultats de l'enquête - La perspective organisationnelle**

Le contexte organisationnel est au cœur du programme IDG, c'est pourquoi nous avons voulu savoir comment l'organisation pouvait soutenir le développement intérieur de ses collaborateurs. Les 141 réponses obtenues nous renseignent sur les possibilités offertes au niveau de l'individu, du groupe et de l'organisation.

La manière la plus courante de soutenir le développement individuel des employés est probablement par le biais de programmes et de formations en leadership. Ceux-ci peuvent aller du développement de compétences techniques spécifiques à l'identification des points forts, en passant par le développement personnel dans un sens plus large. Le coaching est également mentionné comme une mesure courante. Pour aborder le développement intérieur de manière plus systématique, il convient de disposer d'un plan de développement que l'employé actualise régulièrement. La question du feedback a été soulevée au niveau individuel, ce qui est tout aussi important ici. Il peut s'agir d'évaluations systématiques des performances ou de conversations plus informelles.

*“Nous aidons tous nos collaborateurs et freelances à découvrir quels sont leurs talents fondamentaux. Ensuite, nous nous efforçons d'adapter au maximum le rôle qu'ils jouent dans notre organisation à leurs forces et à leurs talents.”*

Vous pouvez considérer les IDG comme des compétences que l'individu doit développer, mais ils peuvent également être envisagées à un niveau collectif. Toutes les mesures applicables à l'égard d'un(e)

collaborateur(-rice) peuvent également être appliquées au niveau du groupe, où les collègues peuvent se soutenir mutuellement dans l'accomplissement de leurs tâches et dans leur développement personnel, par les de systèmes de mentorat. Le feedback peut s'adresser à l'individu ou au groupe dans son ensemble, par exemple dans le cadre de retours d'expérience/rétrospectives. Il est à noter que cette ouverture au support et au feedback entre collègues nécessite un environnement sécurisé et constructif, et elle peut être soutenue par des activités visant à promouvoir une culture fondée sur des valeurs telles que la curiosité, l'ouverture à l'apprentissage et le respect d'autrui.

*“En tant que promoteurs de l'autocompassion et de la pleine conscience, nous essayons de créer au sein de notre organisation une culture qui incarne ce que nous enseignons au monde.”*

Les approches destinées à l'organisation dans son ensemble peuvent consister à se concentrer sur des conditions de travail justes et saines. Elles peuvent également porter sur la mission, la structure et les valeurs de l'organisation. Certaines réponses mentionnent l'évolution vers des structures organisationnelles plus flexibles et moins hiérarchiques afin de permettre l'autonomie dans le travail, créant ainsi des opportunités pour le développement intérieur.

*“Nous encourageons nos collaborateurs (et tous les travailleurs), en particulier dans le secteur non marchand, à se syndiquer et à exiger de meilleures conditions de travail. Par exemple, de meilleurs salaires, des horaires de travail raisonnables, de bonnes conditions de travail, de bonnes garanties en matière de santé, etc.”*

Enfin, bien que l'orientation et les méthodes de travail concernent généralement l'objectif et les activités de l'organisation, elles peuvent également servir d'activités favorisant le développement. Par exemple, si l'organisation choisit de s'engager dans des projets qui répondent à des préoccupations plus larges en matière de développement durable plutôt que de se contenter de faire du profit, cela est non seulement pertinent pour les ODD, mais cela peut également contribuer au développement intérieur. La manière dont on fait son travail est également importante: une bonne animation des réunions, des rituels tels que les check-ins et des façons de collaborer et d'aborder des problèmes complexes peuvent soutenir le développement intérieur, principalement dans la dimension “Collaborer”. Vous en trouverez plusieurs exemples dans le kit pratique.

Si le développement intérieur est abordé de manière intentionnelle et délibérée, l'individu ou le groupe doit assumer la majeure partie de la responsabilité et de l'initiative. Nous nous concentrons ici sur le support et le contexte organisationnels, mais la perspective individuelle décrite précédemment nous apprend également qu'il existe de nombreuses sources de développement intérieur dans tous les domaines de vie. Il convient de garder à l'esprit que les individus diffèrent dans leur besoin de soutien et leur intérêt pour le développement intérieur : en règle générale, plus nous avançons dans notre développement, moins nous avons besoin d'un soutien extérieur. Certains ne sont pas du tout intéressés par le développement intérieur, ce qui est également tout à fait acceptable.

#### **4.5 Synthèse des résultats de l'enquête - La perspective des formateurs**

Une question récurrente est de savoir sur quelle théorie ou modèle est notre perspective de développement, en plus du modèle IDG. De quoi parlons-nous lorsque nous parlons de développement intérieur ? Supposons que nous ayons une idée précise de ce qu'est le développement, en plus du fait qu'il devrait conduire au développement des compétences du référentiel IDG et à la réalisation des ODD. Ne sommes-nous pas en train d'optimiser quelque chose dans un cadre restreint, alors que nous savons que le développement est généralement organique, ouvert et imprévisible ? Ne serait-ce pas faire preuve de prétention que de prétendre comprendre le développement intérieur et de le promouvoir pour les autres ?

L'analyse des réponses à l'enquête du point de vue du formateur/de la formatrice, qui constitue la base du kit pratique, permet de répondre à cette question. Il s'agit de près de 400 descriptions de méthodologies utilisées par ces formateurs et formatrices pour promouvoir le développement intérieur des participants. Nous avons demandé sur quoi elles étaient basées, quelles étaient les indications de leur efficacité ainsi que le résultat attendu.

La première question a donné lieu à la formation d'au moins dix regroupements différents ('clusters') associés à différentes "orientations" de développement. Une orientation de développement est basée sur certaines hypothèses concernant la signification du développement, la manière dont il peut être favorisé et la manière dont nous fonctionnons. Ces hypothèses sont brièvement décrites ci-après, après quoi nous verrons comment nous les avons prises en considération dans notre kit pratique et dans les réponses aux questions ci-dessus.

### **Interventions fondées sur la pleine conscience et méthodes et pratiques connexes**

Ce regroupement comprend des méthodes ou des pratiques telles que les interventions et les formations “basées sur la pleine conscience” qui développent la capacité de pleine conscience ou de présence en tant que résultat premier, les programmes “influencés par la pleine conscience” comme la thérapie d'acceptation et d'engagement (ACT) qui utilisent la pleine conscience comme une composante importante et la formation à la compassion, qui développe généralement la pleine conscience comme base pour cultiver les qualités de cœur (par exemple, l'empathie, la compassion). Ces pratiques sont bien établies dans la recherche psychologique et sont largement répandues. Elles impliquent de réguler l'attention, de développer davantage de disponibilité et de conscience, et de créer une certaine distance par rapport à ses pensées, ses émotions et ses impulsions. De cette manière, on peut répondre au monde de manière plus consciente ou intentionnelle, plutôt que de réagir aveuglément ou de s'enfermer dans des schémas habituels.

### **Approches fondées sur le développement de l'Adulte**

Plusieurs réponses mentionnent des méthodologies et des outils d'évaluation basés sur le domaine de la psychologie du développement de l'adulte et incluent des méthodes telles que le processus d'immunité au changement, le cycle vertueux d'apprentissage de Lectica, la gestion de la polarité et la pensée dialectique. Ce domaine a influencé ces sujets en raison de l'importance qu'il accorde au développement intérieur et l'un de ses principaux domaines d'intérêt et d'application est la manière dont sont abordées les questions complexes liées au développement durable.

### **Développement du leadership et pratique**

Le développement du leadership est ce à quoi est généralement associé le développement intérieur dans les organisations. Les approches qui abordent le développement durable comprennent différents courants de leadership individuel et des approches basées sur des études académiques du leadership, telles que le leadership transformatif, le “servant leadership”, le leadership artistique, le leadership systémique, le leadership durable, le leadership régénératif, etc.

### **Méthode basée sur le groupe, l'équipe ou la familles**

La plupart des méthodologies mentionnées dans l'enquête sont appliquées dans le cadre d'un groupe mais visent principalement à développer l'individu. Les méthodes de ce cluster particulier visent à

développer le groupe plutôt que l'individu. Pour ce faire, elles utilisent des approches favorisant l'intelligence collective, des techniques visant à instaurer la confiance et des espaces sécurisés, des méthodes de négociation, la promotion de l'écoute, du dialogue et de la communication, des approches collaboratives et le développement de l'esprit d'équipe. Les constellations systémiques, les rapports authentiques et le travail en cercle sont des exemples de méthodes qui ont été mentionnées ici.

### **Méthodes organisationnelles ou basées sur les valeurs**

Ces approches visent à développer l'organisation dans son ensemble ou la culture à plus grande échelle. Le design organisationnel est considéré par certains comme un moyen de promouvoir le développement intérieur et plus spécifiquement de nouveaux modes d'auto-organisation avec des approches telles que l'Holocratie, la Sociocratie ou les organisations délibérément développementales. Il permet également de fournir des informations sur la culture et les valeurs au sein de l'organisation ou d'un pays.

### **Approches scientifiques du développement durable**

Cette orientation peut être trouvée dans le cadre académique ou d'autres moyens de diffusion de la recherche dans les sciences du développement durable, largement basées sur la pensée systémique. Les approches d'apprentissage traditionnelles se concentrent principalement sur la transmission de connaissances et de perspectives autour des approches scientifiques du développement durable, généralement exprimées avec les ODD. Les enseignements académiques ou les programmes globaux sont les plus cités dans les réponses à l'enquête, et ils sont de plus en plus combinés à des approches d'apprentissage transformatif. Ils incluent des méthodes issues d'autres clusters, telles que le coaching, le leadership ou les approches basées sur la pleine conscience.

### **Pensée systémique et théorie de la complexité**

La théorie de la complexité est souvent appliquée aux questions de développement durable et pour la construction de sens. Les travaux de Dave Snowden, Nora Bateson, Peter Senge, Gregory Bateson et Chris Argyris ont été mentionnés dans l'enquête comme facilitant et diffusant la compréhension des questions de développement durable en tant que systèmes complexes. Ces perspectives sont éclairées par plusieurs des autres orientations et y contribuent.

### **Approches spirituelles et transpersonnelles**

Certains répondants proposent des approches ayant des racines historiques dans les traditions religieuses ou mystiques axées sur la

réalisation de soi, la transcendance ou la conception orientale de l'Illumination. Ces influences se retrouvent également dans le cluster relatif aux méthodologies basées sur la pleine conscience, et il existe des similitudes dans l'accent mis sur le développement de l'ouverture, de la conscience de soi et de la présence. Nous trouvons ici des exemples de méditation ou de pratiques contemplatives, d'engagement dans la philosophie bouddhiste ou d'approches plus contemporaines telles que Big Mind, A Course in Miracles ou Circles of Wisdom.

### **Approches basées sur le corps (Embodiment-based approaches)**

Ces méthodes et approches se concentrent sur le développement du corps par l'exercice physique, avec par exemple certaines formes de yoga liées aux postures corporelles, ou sur l'utilisation du corps en tant que vecteur de prise de conscience, par exemple des systèmes. La psychothérapie corporelle, la thérapie dramatique, diverses approches visant à améliorer la conscience du corps et les connaissances implicites et tacites ont été mentionnées ici. Cette orientation est souvent utilisée comme composante d'autres approches et méthodes, telles que la pensée systémique dans le Social Presencing Theatre ou différentes formes de leadership incarné.

### **Travail sur les traumatismes**

Ce dernier pôle de développement comprend le travail sur les traumatismes et les pratiques visant à traiter les traumatismes aux niveaux individuel et collectif. C'est le groupe le moins représenté en termes de nombre de réponses. Sous cette perspective, le développement signifie la guérison et la réintégration des parties de soi qui ont été dissociées par une expérience traumatisante. Les réponses obtenues ont donné des exemples de pratiques simples telles que le havre de paix ou des séances de thérapie traumatique.

### **Analyse des résultats du point de vue des formateurs**

Ces 10 catégories représentent différents points de vue et hypothèses sur la manière dont nous nous développons. Plusieurs groupes se chevauchent et plusieurs méthodes peuvent être classées ou sont pertinentes pour plus d'un groupe. Les groupes sont un moyen de donner un sens à la richesse et à la variété des réponses à l'enquête et des méthodes proposées pour le développement intérieur. Toutefois, en plus des méthodes proposées dans ces dix groupes, nous devrions faire de la place pour l'inconnu ou pour les méthodes et pratiques qui n'ont et ne devraient pas avoir, de cadre sous-jacent (par exemple, le développement par la confrontation à différents défis de la vie, etc.) Il pourrait également s'agir d'un rappel des pratiques et méthodes existantes qui n'ont pas été mentionnées dans les réponses à l'enquête,

par exemple en raison d'un biais culturel, d'une perspective qui n'est pas encore largement reconnue ou découverte par qui que ce soit.

En examinant ces groupes ou ces orientations de développement, nous constatons qu'ils représentent tous des points de vue fondamentalement différents sur ce que le développement intérieur est et ce à quoi il devrait mener. Notre réponse à la question de savoir quel cadre théorique nous utilisons pour décrire comment le développement se produit est donc qu'il existe au moins 10 catégories différentes de méthodes, et que nous avons cherché à en inclure autant que possible pour en donner une vision riche et diversifiée. Ainsi le développement peut être décrit de nombreuses façons : construction d'un sens de soi sain et stable, intégration de parties de soi blessées, fragmentées ou dissociées, développement progressif de compétences, de perspectives, de connaissances et de capacités, et approfondissement de la connexion avec d'autres êtres humains, avec la nature ou avec le divin. Le développement peut aussi impliquer la découverte de nouveaux aspects de soi ainsi que la reconnexion avec des aspects avec lesquels nous avons perdu le contact.

En passant de l'enquête au kit pratique, notre intention est de préserver cette diversité d'approches et d'axes de développement. En tentant de faire le lien entre les différentes compétences IDG et les méthodes issues de l'enquête, nous constatons également qu'à quelques exceptions près, il est difficile d'établir des relations claires entre une méthode et un ODD particulier.

Ainsi, nous soutenons que nous traitons le développement intérieur comme quelque chose de non limitatif et d'organique plutôt que comme quelque chose que nous pouvons contrôler et optimiser en vue d'un objectif unique.

#### **4.6 Le Conseil Scientifique**

Au cours de l'automne 2021, alors que le programme IDG suscitait de plus en plus d'intérêt, plusieurs chercheurs nous ont contactés pour nous demander s'ils pouvaient y contribuer. Une première réunion s'est tenue en décembre, suivie d'une réunion par mois environ. Le Conseil Scientifique est composé de 39 chercheurs dont le rôle a été de soutenir et de conseiller le processus de recherche concernant la construction de l'enquête, l'analyse des données, la compilation du kit pratique et le processus de rédaction. Plusieurs membres ont contribué à la rédaction de la présentation des différentes méthodes du kit pratique. Le Conseil Scientifique a généreusement apporté sagesse et perspectives concernant les angles morts, les biais et les pièges en relation avec la démarche que nous avons cherché à

présenter dans cette publication. Il a également apporté son soutien et maintenu un espace pour accompagner le processus exigeant d'élaboration du kit pratique, ce que nous tenons à saluer ici. Les noms des chercheurs du Conseil Scientifique figurent en annexe.

#### **4.7 Critères de sélection pour le kit pratique**

L'enquête en ligne a permis de recueillir plus de 1000 réponses sur les méthodes utilisées par les personnes pour se développer et favoriser le développement intérieur chez les autres. Parmi ces réponses, nous avons sélectionné une dizaine de méthodes à inclure dans la première édition du kit pratique. Outre celles issues des réponses à l'enquête, nous en avons inclus certaines sur la base des recommandations du Conseil Scientifique. Mais comment en sommes-nous arrivés à cette sélection, sur quelles bases et selon quels critères ?

Cette question sera également pertinente pour toute personne intéressée par son propre développement intérieur ou peut-être pour une organisation à la recherche d'un support approprié pour le développement de son personnel. Le développement du leadership est un marché de plusieurs milliards de dollars, mais la qualité n'est pas toujours au rendez-vous. Qu'entendons-nous par "bonne qualité" et comment l'évaluer ? Quelles sont les questions à se poser au moment de choisir la méthode à mettre en œuvre ?

La première réponse est que ce n'est pas si simple. Certaines compétences peuvent être évaluées et développées de manière assez directe, alors que d'autres domaines sont beaucoup plus difficiles à évaluer. Certains d'entre eux ne devraient pas être examinés sous l'angle de la recherche psychologique occidentale. Ainsi, lorsque nous présentons notre kit pratique, cela ne signifie pas que nous avons activement rejeté les méthodes ou les pratiques qui n'y figurent pas. Nous avons plutôt cherché à en rassembler un certain nombre, que nous considérons comme de bons points de départ de dialogues sur la manière d'explorer plus avant le rôle du développement intérieur dans le cadre du développement durable et des ODD. En outre, il était important de présenter dans le kit pratique une variété de méthodes en représentant le plus grand nombre possible d'orientations de développement issues de l'analyse effectuée par les formateurs.

La sélection a été effectuée de la manière la plus transparente possible en appliquant différents critères ou questions auxquels les méthodes doivent pouvoir répondre. Ces critères ou questions indiquent également en quoi une méthode donnée peut être considérée comme plus efficace que d'autres, mais ils ne doivent pas

être considérés comme des exigences pour pouvoir les appliquer. Certaines méthodes sont susceptibles d'être favorisées par certains critères.

Les cinq critères ou questions peuvent être résumés comme suit :

### Référence empirique

Cela signifie qu'il existe une certaine forme d'évaluation, par exemple une évaluation avant et après l'intervention, afin de déterminer si la méthode aboutit au résultat souhaité. Il est parfois difficile d'évaluer ce résultat, par exemple lorsqu'il s'agit de développer la qualité de présence, qui est l'une des compétences du référentiel IDG. D'une manière plus générale, ce critère peut indiquer qu'une méthode donnée devrait conduire à un résultat spécifique, qui est préférable au fait de se lancer dans une pratique sans en connaître la finalité. Les méthodes considérées comme de bons exemples ici sont la formation à la compassion, où il existe différentes échelles de mesure de la compassion et des exemples d'interventions, publiées dans la littérature scientifique, qui entraînent une augmentation significative de la compassion chez les participants.

### Théorie sous-jacente

Si la référence empirique représente la voie à suivre, la théorie sous-jacente indique pourquoi il se produit et décrit les mécanismes sous-jacents et les postulats qui sous-tendent le développement. Une théorie sous-jacente peut être une théorie scientifique telle que les théories constructivistes des stades de développement de l'adulte (théorie du sujet-objet ou théorie des compétences de Fischer), qui sont basées sur des cadres clairs décrivant le développement et le processus menant d'un stade à l'autre. Dans d'autres cas, ce n'est pas aussi clair : certaines traditions de méditation ne fournissent pas de théorie sous-jacente ou de description du monde intérieur, mais proposent uniquement une méthode d'examen du moi intérieur par le biais des expériences directes de l'individu.

Note : Ces deux premiers critères peuvent également contribuer à une discussion sur les résultats possibles d'une méthode, de la même manière que l'éducation peut être évaluée en termes de bénéfices attendus de l'apprentissage.

### Lien avec les IDG et les ODD

Ce critère renvoie à la pertinence de la méthode dans le contexte du référentiel IDG. Le référentiel, à son tour, doit être pertinent par rapport aux ODD. Par conséquent, une méthode qui contribue à établir ces liens et qui aide à renforcer la pertinence du référentiel IDG et sa relation avec la réalisation des ODD devrait être considérée

comme favorable dans l'évaluation. Par exemple, les méthodes basées sur la théorie des systèmes qui visent à promouvoir la capacité des participants à penser de manière systémique devraient être favorisées en raison de leur lien avec la dimension de la pensée et la prise de conscience de la complexité en particulier. On peut également affirmer que la pensée systémique est pertinente pour aborder les ODD puisqu'il est souvent avancé que l'existence-même du domaine du développement durable est due à un manque de prise de conscience des contextes écologiques et sociaux plus larges dans lesquels nous nous trouvons.

### Communauté de pratique

Une méthode, une pratique ou une intervention commence toujours quelque part et par quelqu'un. Il est également possible que la méthode la meilleure et la plus efficace n'ait pas encore été inventée. Le critère de l'existence d'une communauté de pratique n'exclut donc pas les personnes brillantes et les pionniers qui proposent des idées et des pratiques originales. Il s'agit plutôt d'un moyen de promouvoir des méthodes plus mûres au sein desquelles il existe une communauté où les discussions et l'apprentissage ont lieu à cette étape précoce du programme IDG. Cela pourrait impliquer des formations et même des conférences autour d'une certaine méthode mais pourrait, dans un contexte plus restreint, se limiter à quelqu'un avec qui échanger et partager des expériences. Là encore, les domaines de recherche autour de l'ACT et de la formation à la compassion sont considérés comme bien établis, avec un grand nombre de publications.

### Contexte

Bien que cela ne doive pas être considéré comme un critère d'évaluation de la validité d'une méthode particulière, nous estimons pertinent d'interroger quand et dans quelles circonstances une méthode fonctionne. L'objectif est de susciter une réflexion critique sur la validité contextuelle des différentes méthodes. Certaines pratiques, comme la pleine conscience, peuvent être considérées comme efficaces dans la plupart des contextes, tandis que d'autres, comme la thérapie des traumatismes ou les approches transpersonnelles, pourraient être mal adaptées aux contextes organisationnels, bien qu'elles puissent offrir des enseignements précieux.

### Réflexions conclusives

Pour finir, bien que cela ne doive pas être considéré comme un critère, chaque méthode doit être examinée à la lumière des conditions préalables. En d'autres termes, vous devez savoir si vous avez besoin

d'une formation ou d'une expertise, ou si vous pouvez vous lancer dans la méthode vous-même.

L'objectif des critères est avant tout de faciliter la sélection des méthodes de manière structurée et transparente. À ce jour, nous disposons d'un certain nombre de méthodes et d'interventions proposées pour le développement intérieur, qui ont contribué à la formulation des critères. Si nous nous référons aux organisations, nous devrions inclure des méthodes qui y sont adaptées, ainsi que des exercices et des conseils pour les individus. Il convient également que de nouvelles méthodes puissent être ajoutées, même si elles ne sont pas incluses dans les résultats de l'enquête.

Les descriptions des méthodes devraient alors être très préliminaires, sans référence (celles-ci pouvant être ajoutées plus loin dans le texte), mais en mentionnant si et comment elles répondent aux critères de transparence, contribuant ainsi à améliorer la compréhension critique des méthodes.

Enfin, il faut beaucoup encadrer et discuter de ce qu'est le développement et des éléments conjoncturels tels que le rôle du facilitateur et les relations entre les participants au cours de l'intervention. Nous y reviendrons plus loin.

*"Le succès d'une intervention dépend de la condition intérieure de l'intervenant."*

*- Bill O'Brien*

## 5 Kit pratique

Cette section vous présente les méthodes que nous estimons particulièrement utiles pour acquérir les compétences qui vous aideront à mener une vie plus déterminée, plus productive et plus durable. Nous appelons cette partie “Kit pratique” car nous espérons que vous l'utiliserez non seulement comme un pilote, mais aussi comme un compagnon. En latin, il existe un mot pour cela qui est encore utilisé aujourd'hui : *vademecum*. L'expression est née de la contraction de l'injonction latine *vade mecum* ! (= “Viens avec moi !”). Le terme fait référence à un livre pratique que l'on garde dans sa poche et qui constitue un compagnon utile au travail, en voyage ou dans d'autres situations quotidiennes.

Nous ne prétendons pas qu'aucune autre méthode ne peut être utilisée pour développer les compétences du référentiel IDG, mais nous avons choisi celles présentées ici avec le plus grand soin, avec l'aide du Conseil Scientifique (cf. section “Le Conseil Scientifique”). Les contributions spécifiques de tiers sont également signalées comme telles. Si vous êtes intéressé par les critères que nous avons utilisés pour sélectionner les méthodes présentées dans le kit pratique, vous trouverez des informations à ce sujet dans la section “Critères de sélection pour le kit pratique”. Veuillez noter que ce kit contient un mélange de méthodes issues de domaines de recherche bien établis, qui nécessitent l'intervention d'un expert qualifié, et d'exercices plus simples que vous pouvez réaliser vous-même. Bien que la quantité de preuves scientifiques et de descriptions puisse varier dans la forme, toutes les méthodes ont bénéficié d'une attention similaire.

Si vous êtes particulièrement intéressé(e) pour savoir quelles méthodes sont adaptées à l'apprentissage des compétences que nous préconisons, à quel endroit vous pouvez trouver plus d'informations et comment vous pouvez - concrètement et donc pratiquement - commencer à travailler avec les méthodes, alors la présente section est déterminante pour vous. Si vous souhaitez approfondir le thème du développement intérieur, nous vous recommandons plutôt de prendre le temps de lire les autres sections.

Quel que soit votre centre d'intérêt personnel, il y a quelques points à signaler avant d'entrer dans le vif du sujet.

Nous considérons le développement intérieur comme un phénomène organique. Nous nous intéressons en particulier à la création de nouveaux mondes, de nouvelles possibilités et de nouveaux potentiels pour ce que nous sommes et ce que nous faisons en tant qu'êtres humains. Nous avons donc essayé d'élargir le plus possible la sélection

des méthodes présentées ici et d'inclure plusieurs domaines scientifiques, approches et traditions. De cette manière, nous essayons consciemment d'éviter toute optimisation du développement intérieur en fonction d'une perspective spécifique et de réduire ainsi le développement intérieur lui-même. En même temps, le développement intérieur est abordé dans le contexte du programme IDG relativement à la mise en œuvre des ODD et d'autres concepts de développement durable, ce qui limite ou pourrait limiter la notion de développement intérieur qui est entièrement libre. Nous aborderons cette tension dans le chapitre suivant "Comment utiliser le kit pratique". Cependant, nous aimerions souligner cet aspect dès à présent.

Bien que de nombreuses méthodes soient scientifiquement fondées de diverses manières, il n'est jamais garanti qu'elles donneront le résultat souhaité. Parfois - du moins en apparence - rien de tangible ne semble se produire après avoir pratiqué une certaine méthode pendant un certain temps, et il arrive même que des résultats totalement inattendus se produisent. Il est important d'en être conscient(e) et de faire preuve de patience envers soi-même et le processus. Il faut également savoir que des changements plus subtils peuvent se produire au fil du temps et aboutir plus tard à une dynamique de changement réelle et perceptible. En raison des efforts et de la discipline souvent nécessaires pour parvenir à un développement et à un changement intérieurs, nous vous encourageons à constituer des groupes de collègues ou d'amis avec lesquels vous entreprendrez ce parcours. Un tel contexte ou une telle communauté d'apprentissage est très précieux. Ces communautés peuvent aider à trouver un sens aux phénomènes qui se manifestent. Dans le cas d'événements inattendus en particulier, cela peut s'avérer très bénéfique pour tous les participants.

Cette publication est particulièrement destinée aux personnes que nous appelons les agents du changement. Il s'agit de tout type d'individus, tels que des formateurs, du personnel, ou de toute autre personne qui s'intéresse au thème du développement durable. Nous pensons surtout aux leaders des organisations des secteurs public et privé. Nous estimons que les organisations disposent d'un levier particulièrement important non seulement pour initier des processus de changement, mais aussi pour les rendre tangibles, c'est-à-dire pour les mettre en œuvre. Ces leaders sont justement les personnes qui ont une responsabilité particulière dans ces contextes, surtout lorsqu'elles initient elles-mêmes ces processus et les conduisent. En effet, dans le cadre du développement intérieur, des tensions peuvent toujours surgir, qu'il convient de gérer de la manière la plus attentive et la plus positive

possible, et il est important d'en être conscient lorsque l'on met en contact des formateurs et des personnes qui veulent ou sont en train de se développer. En fin de compte, c'est l'espace créé entre les apprenants qui décide de la voie à suivre pour le développement intérieur. Le développement intérieur est toujours réciproque, il concerne donc également les formateurs, les coaches ou les leaders eux-mêmes.

Nous pouvons certainement le dire, même si nous ne pouvons pas et ne voulons pas faire de conclusions concrètes en ce qui concerne votre propre développement intérieur : c'est par le jeu et dans des espaces de confiance mutuelle que le développement intérieur peut le mieux advenir. Ce que nous souhaitons en revanche, c'est que vous puissiez conserver la joie de celui-ci tout en respectant le sérieux et la discipline qui lui sont nécessaires. Le développement intérieur est notamment illustré par le fait que vous le concevez comme un cheminement et que vous l'abordez comme tel : il est en effet l'œuvre de toute une vie dont le potentiel ne peut être réalisé et donc expérimenté qu'à travers la répétition.

Pour permettre le développement intérieur, il faut donc avant tout faire une chose : créer les espaces à cet effet, que nous avons appelé "zones tampons". Nous avons expliqué ce que nous entendons par ce concept et comment nous comprenons le lien entre le développement intérieur et le développement durable dans le chapitre "Des ODD aux IDG". Nous invitons toutes les personnes intéressées par ces questions à consulter ce chapitre.

### **5.1 Comment utiliser le kit pratique**

En toute honnêteté, nous préférierions que vous puissiez répondre à cette question par vous-même : c'est toujours la meilleure façon de promouvoir le développement intérieur, que vous le fassiez pour vous-même ou dans le cadre de l'organisation pour laquelle vous travaillez. Toutefois, nous souhaitons également donner aux personnes qui commencent à s'intéresser à ce sujet des suggestions pour démarrer.

Voici donc des exemples de ce que vous pourriez faire (nous parlons ici d'un groupe comme point de départ, car le programme IDG s'adresse principalement aux organisations, mais vous pouvez également utiliser l'approche en tant qu'individu) :

1. Définissez à l'avance un objectif commun que vous souhaitez atteindre en tant que groupe. Cet objectif devrait être lié à la mise en œuvre des ODD ou d'autres concepts de développement durable qui servent le bien commun.

2. Essayez de prendre conscience des situations dans lesquelles vous travaillez : quelles sont les hypothèses qui sous-tendent l'action

? Quelles sont les opportunités et les limites ? Où se situent les limites de votre sphère -actuelle- d'influence ? En bref, essayez de clarifier les conditions de possibilités - en vue de l'objectif visé (nous abordons le sujet des "conditions de possibilités" dans le chapitre : "Des ODD aux IDG").

3. Restez ludiques : expérimentez les méthodes présentées dans le kit pratique, reproduisez-les et vérifiez ensemble si vous progressez en tant que groupe vers l'objectif commun.

4. Si vous n'obtenez pas les résultats souhaités, cherchez à percevoir si des aspects cachés ne jouent pas un rôle. Un entretien avec un expert dans ce domaine peut s'avérer utile à cet égard.

En résumé, nous vous invitons à devenir vous-mêmes des chercheurs pour découvrir dans quelles conditions vous pouvez obtenir un résultat collectivement souhaité dans une situation donnée. Ce souhait collectif devrait toujours être l'étoile qui guide votre chemin.

Pour vous aider à démarrer avec le kit pratique, vous trouverez également un outil d'auto-réflexion développé avec le soutien de Thomas Jordan (Université de Göteborg, Suède), dans le chapitre "Le référentiel IDG".

Quelques remarques finales : il n'existe pas de raccourci vers le développement intérieur, que ce soit au niveau individuel ou collectif. En revanche, il est possible de concentrer son énergie sur l'exploration des possibilités qu'offre celui-ci. Toute personne qui s'engage dans ce processus avec différentes méthodes ou pratiques doit le faire de son propre choix. Bien que nous établissions un lien entre les compétences et les méthodes d'une part, et les ODD et d'autres concepts de développement durable d'autre part, aucune de ces méthodes ne doit être utilisée comme un moyen de créer un plus grand bien pour une autre personne. Plus haut dans la publication, nous abordons entre autres les conflits potentiels entre l'individu et l'organisation, à cet égard. Pour permettre le développement intérieur, la confiance est un facteur clé. Par conséquent, partagez vos expériences avec les personnes en qui vous avez confiance car, comme tout référentiel, celui de l'IDG peut être utilisé à mauvais escient. N'oubliez jamais non plus que ce kit pratique n'est pas en premier lieu une manière de savoir comment se développer, mais une invitation à le découvrir soi-même.

## 5.2 Être

*Le développement de notre vie intérieure, tout comme l'accroissement et l'approfondissement de notre relation avec nos pensées, nos sentiments et notre corps, nous aident à être présents et non réactifs lorsque nous sommes confrontés à la complexité.*

La dimension “Être” comprend les compétences : Boussole intérieure, Intégrité et authenticité, Ouverture et envie d'apprendre, Conscience de soi et Présence. Elle illustre la manière dont nous cultivons notre vie intérieure en y portant attention et en l'orientant. Il ne s'agit pas seulement d'établir une direction dans notre vie et dans ce que nous avons choisi d'entreprendre, mais aussi de savoir comment nous nous comportons dans la vie et comment nous abordons différentes questions, tant dans notre vie personnelle que dans notre vie professionnelle. Il s'agit de la qualité de notre présence et de notre ancrage en nous-mêmes, de nos valeurs et de la direction que nous prenons lorsque nous nous engageons.

Comme toutes les autres dimensions de l'IDG, les dimensions “Être” et “Penser” sont dans une large mesure entremêlées et il est difficile de tracer une ligne de démarcation claire entre elles. Par exemple, articuler sa boussole intérieure nécessite d'y penser et la défusion, qui est un élément de l'ACT (Thérapie d'Acceptation et d'Engagement), implique la manière dont nous pouvons nous démarquer de certains schémas de pensée qui ne nous servent pas. Cela montre également que certaines méthodes, voire la plupart, abordent plus d'une compétence de l'IDG et couvrent plusieurs dimensions.

Les méthodes présentées ici sont issues des traditions de pratiques contemplatives impliquant la pleine conscience et la méditation, mais aussi de pratiques et de recherches psychologiques modernes. D'autres méthodes ou pratiques courantes non incluses dans ce kit pratique sont différentes formes de coaching, de thérapie et d'auto-réflexion.

## Interventions et pratiques fondées sur la pleine conscience

## Being – Relationship to Self

### Mindfulness practices

**Mindfulness is about *being* in and observing the present moment as it is.**

**It can help the practitioner establish a more conscious way of living, as well as improve focus and productivity, mental health and well-being, and emotional processing, among others.**



DIY



Facilitated

**Primarily builds the following skills:**  
Inner compass, self-awareness

**Also develops these dimensions:**

Thinking

Acting

---

#### Overview

Mindfulness is not about emptying one's mind or trying to control one's thoughts or emotions. It is about *being* in and observing the present moment as it is.

**In personal life:** A regular mindfulness practice helps increase one's awareness of oneself and one's inner life, as well as the way one interacts with the surroundings and other people. This way it may help the practitioner establish a more conscious way of living on a day-to-day basis.

**In the professional life:** For leaders and employee, the evidence-based effects of practising mindfulness on a regular basis include improved focus and productivity, mental health and well-being, emotional processing, communication and connection with others, among others.

#### How to get started

When starting a mindfulness practice for the first time, try the following:

1. Begin with focusing one's attention towards a specific external object for a shorter period of time. As the mind starts to wander, one simply redirects one's attention back to observing the object.
2. Observe the breath and whatever comes to one's attention (including one's thoughts, emotions or surroundings) - without judgement of what is observed or felt, or without trying to change anything. This might be quite difficult in the beginning, as it is easy to get entangled in or annoyed by the different distractions we have in our lives/environment or to react to pain or other unpleasant sensations in our bodies. However, it becomes easier with practice.

#### Research references

- [Trends and developments in mindfulness research over 55 years](#)
- [Effects of Mindfulness on Psychological Health: A Review of Empirical Studies](#)
- [Publication from the Mindfulness Initiative \(2022\)](#)

La pleine conscience est une capacité humaine intrinsèque qui peut être développée par la pratique. Le terme de “pleine conscience” trouve ses racines dans le bouddhisme, bien que le développement de la “présence attentive” ou simplement de la “présence” soit également une pratique centrale dans de nombreuses traditions spirituelles et religieuses depuis des millénaires. Au cours des dernières décennies, cette pratique a été introduite dans le monde occidental à plus grande échelle par le biais des domaines de la psychologie clinique, de la psychiatrie et de la médecine, sous la forme de procédures et de techniques standardisées appelées “interventions basées sur la pleine

conscience”. Celles-ci font désormais partie intégrante de certaines approches de thérapie cognitivo-comportementale (CBT) et de programmes et cours de développement personnel. Ces interventions et techniques peuvent inclure la respiration attentive, l'observation attentive des pensées et des émotions, les exercices de balayage corporel attentif, les pauses attentives, les réponses attentives, les mouvements attentifs et la méditation attentive. Ces pratiques de pleine conscience ont fait l'objet de recherches approfondies au cours des dernières décennies et sont de plus en plus étayées par des données concrètes. Des cours de pleine conscience sont également souvent dispensés dans les établissements d'enseignement et les organisations, et comprennent généralement des séances hebdomadaires de 6 à 12 semaines. Ces cours combinent des pratiques formelles, des instructions pratiques informelles, une psychoéducation et une investigation menée par l'enseignant.

La pleine conscience ne consiste pas à faire le vide dans son esprit ou à essayer de contrôler ses pensées ni ses émotions. Il s'agit d'être dans le moment présent et de l'observer tel qu'il est. Cela implique une intention de prêter attention d'une manière particulière, de sorte que l'on devienne plus à même de contrôler ses facultés d'attention en conscience. Lorsque l'on commence une pratique de pleine conscience pour la première fois, il peut être utile de commencer par concentrer son attention sur un objet externe ou interne spécifique pendant une période de temps plus courte. Lorsque l'esprit commence à vagabonder, il suffit de rediriger son attention vers l'objet. En poursuivant la pratique, l'étape suivante peut consister à observer la respiration et tout ce qui vient à l'attention (y compris les pensées, les émotions ou l'environnement) - sans porter de jugement sur ce qui est observé ou ressenti, ou sans essayer de changer quoi que ce soit. Cela peut s'avérer assez difficile au début, car il est facile de se laisser entraîner ou agacer par les différentes distractions que nous avons dans notre vie/environnement, de réagir à la douleur ou à d'autres sensations désagréables dans notre corps. Cependant, cette pratique devient plus facile avec l'entraînement et au fur et à mesure qu'elle devient une partie plus naturelle et intégrée de notre vie et de notre manière d'être. Au fur et à mesure de la pratique, des exercices liés à la bonté et à la compassion peuvent également être inclus. Une pratique régulière de la pleine conscience permet d'accroître la conscience de soi et de sa vie intérieure, ainsi que la manière dont on interagit avec l'environnement et les autres personnes. Elle peut ainsi aider le praticien à adopter un mode de vie plus conscient au quotidien.

Dans un contexte organisationnel, les interventions et les pratiques basées sur la pleine conscience peuvent aider les leaders et les collaborateurs dans leur développement personnel et professionnel, ainsi que dans leurs tâches et opérations quotidiennes. Parmi les effets prouvés de la pratique régulière de la pleine conscience, citons l'amélioration de la concentration et de la productivité, de la santé mentale et du bien-être, du traitement des émotions, de la communication et de la connexion avec les autres, ainsi que de la connexion avec la nature. Il a également été démontré que les pratiques de pleine conscience augmentent et soutiennent les qualités et les capacités de transformation -liées aux cinq catégories des IDG que sont la conscience (Être), la perspicacité (Penser), la connexion (Interagir), la finalité (Collaborer) et la capacité d'action (Agir)- ainsi que les activités et les résultats en matière de développement durable (en particulier liés à l'ODD 3 - Bonne santé et bien-être) au niveau individuel, organisationnel, sociétal et systémique.

### Références et ressources

- Baminiwatta, A., & Solangaarachchi, I. (2021). Trends and Developments in Mindfulness Research over 55 Years: A Bibliometric Analysis of Publications Indexed in Web of Science. *Mindfulness*, 12(9), 2099–2116. <https://doi.org/10.1007/s12671-021-01681-x>
- Keng, S. L., Smoski, M. J., & Robins, C. J. (2011). Effects of mindfulness on psychological health: a review of empirical studies. *Clinical psychology review*, 31(6), 1041–1056. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2011.04.006>
- Søvold, L. E., Naslund, J. A., Kousoulis, A. A., Saxena, S., Qoronfleh, M. W., Grobler, C., & Münter, L. (2021). Prioritizing the Mental Health and Well-Being of Healthcare Workers: An Urgent Global Public Health Priority. *Frontiers in public health*, 9, 679397. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.679397>
- Bristow, J., Bell, R., Wamsler, C. (2022). Reconnection: Meeting the Climate Crisis Inside Out. Research and policy report. The Mindfulness Initiative and LUCSUS. [www.themindfulnessinitiative.org/reconnection](http://www.themindfulnessinitiative.org/reconnection)

### Contributeurs :

Lene Søvold, Christine Wamsler, Jamie Bristow

### Thérapie d'Acceptation et d'Engagement (Acceptance and Commitment Therapy/Training - ACT)

La compétence appelée Boussole intérieure signifie avoir un sens profond de la responsabilité et de l'engagement envers des valeurs et

des objectifs liés au bien de l'ensemble. La Thérapie d'Acceptation et d'Engagement (ACT) est une intervention psychothérapeutique empirique issue de la tradition cognitivo-comportementale. L'une des principales préoccupations de l'ACT est d'accroître la flexibilité psychologique des individus.

La flexibilité psychologique se compose de six processus fondamentaux : l'acceptation, la défusion cognitive, la présence, le soi en tant que contexte, les valeurs et l'action engagée. La présence est en grande partie un acte de pleine conscience, mais pour simplifier, nous pouvons également considérer la flexibilité psychologique comme un accroissement de l'espace intérieur. La défusion cognitive signifie que nous pouvons nous différencier de nos pensées. Il y a une grande différence entre penser “je n'ai d'importance pour personne” et “j'ai la pensée que je n'ai pas d'importance”. Le soi en tant que contexte signifie que l'ACT suppose que vous avez un moi capable de faire cette défusion et d'accepter vos pensées en tant qu'objets et de les accepter plutôt que d'être coincé dans ces pensées ou d'essayer de les combattre ou de s'en débarrasser. La présence nous aide dans ce processus, mais elle en est aussi le résultat. En d'autres termes, nous pouvons considérer l'ACT comme une intervention psychologique qui applique la pleine conscience et l'acceptation.

L'autre aspect de l'ACT est la partie dirigée vers le monde extérieur, à savoir l'action engagée, qui découle du travail d'identification des valeurs. L'ACT utilise différents exercices pour aider le client à choisir des orientations de vie dans différents domaines, tels que la famille, la carrière ou l'environnement. La diffusion peut ensuite être orientée vers des pensées qui s'opposent à ces orientations : “personne ne veut être avec moi”, “j'ai échoué dans mon travail” ou “je n'ai vraiment pas d'importance en matière de développement durable”. Ces valeurs peuvent ensuite guider un nouveau comportement vers des objectifs qui sont alignés sur elles.

Les effets du travail avec l'ACT, par exemple dans le cadre de séances de coaching, sont d'accroître la flexibilité psychologique et d'avoir une identité et un sens de soi plus stables. Les effets positifs de cette approche ont été démontrés : performances accrues dans les tâches cognitives, meilleure qualité des relations, réduction des niveaux de stress et des dépressions et diminution de la tendance à se laisser entraîner dans des théories du complot. Il existe également des exercices permettant de développer la capacité à prendre du recul et l'orientation à long terme, comme imaginer ce que vos invités pourraient dire de vous lors de votre fête d'anniversaire à l'occasion de vos 90 ans.

La recherche s'intéresse de plus en plus à ce sujet et il existe une grande communauté de praticiens. Il a été démontré que l'ACT contribue globalement à l'épanouissement humain, bien que le lien avec l'engagement des individus dans les questions de développement durable ne soit pas très direct puisque l'ACT n'a pas été développé dans ce contexte et principalement pour celui-ci. Rien dans la pratique ne dit que les valeurs que vous identifiez doivent s'aligner, par exemple, sur les limites planétaires. Néanmoins, l'ACT offre des perspectives et des outils précieux qui sont pertinents pour le développement durable au sens large et qui peuvent également faciliter des perspectives et des actions plus durables.

L'ACT est considéré ici comme s'adressant principalement à la catégorie "Être", avec un accent particulier sur les compétences Boussole intérieure, Conscience de soi et Présence. Cependant, elle cible également des compétences dans d'autres catégories, telles que les compétences de Perspective, Donner du sens, Orientation et vision à long terme, Empathie et compassion, Courage et Persévérance.

### Références et ressources

ACT est un programme open source à but non lucratif, co-créé et dédiée à l'allègement de la souffrance humaine et à l'avancement du bien-être humain par la recherche et la pratique sur le terrain. Il existe plusieurs livres de développement personnel sur l'ACT, ainsi que des cours et des formations pour les professionnels. Une recherche rapide sur internet vous conduira loin. Le site officiel pour les ressources et plus d'informations sur l'ACT se trouve ici : <https://contextualscience.org/>

Gloster, A. T., Walder, N., Levin, M. E., Twohig, M. P., & Karekla, M. (2020). The empirical status of acceptance and commitment therapy: A review of meta-analyses. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 18, 181-192.

### Contributeur :

Fredrik Livheim

## 5.3 Penser

*Le développement de nos capacités cognitives en examinant différents angles, en évaluant les informations et en comprenant le monde en tant que tout interconnecté est essentiel pour une prise de décision sensée.*

La dimension de la réflexion comprend les compétences suivantes : Pensée critique, Conscience de la complexité, Capacité de mise en

perspective, Donner du sens, Orientation et vision à long terme. Elle est liée à la manière dont nous recevons et traitons les informations, principalement celles qui proviennent de notre environnement, mais aussi, dans une certaine mesure, celles qui proviennent de notre monde intérieur. La plupart des questions liées au développement durable sont complexes car elles sont interdépendantes et nécessitent de prendre en compte et de coordonner plusieurs perspectives, intérêts et parties prenantes. Avant de s'y intéresser, il faut non seulement reconnaître la complexité, mais aussi (ou "être capable", si l'on veut) de poser les bonnes questions.

Les compétences dans cette dimension peuvent être considérées comme les résultats les plus apparents du monde universitaire et des études en général. S'engager dans des théories, des méthodes et des cadres, tels que le référentiel IDG, ne transmet pas seulement des faits utiles sur le monde, ils peuvent aussi nous aider à réfléchir et nous ouvrir de nouvelles perspectives.

La plupart des méthodes présentées ici sont issues du domaine de la psychologie du développement de l'adulte, où les théories décrivent comment nous pouvons développer des capacités allant au-delà de la pensée logique linéaire et formelle. Plusieurs méthodes s'appuient sur des théories qui décrivent clairement comment, par exemple, la conscience de la complexité se construit par étapes distinctes. D'autres sont davantage axées sur la reconnaissance du fait que plusieurs problèmes et phénomènes ne peuvent être entièrement compris.

Une section distincte, placée après les cinq dimensions, donne des exemples de formations universitaires, qui sont probablement les moyens les plus répandus pour développer des compétences telles que la conscience de la complexité, les capacités de mise en perspective et la pensée critique, en plus de leur objectif de transmission de connaissances appropriées sur des sujets tels que le développement durable.

### Référentiel des formes de pensée dialectique

Peut-être réagissez-vous à la manière dont le référentiel IDG semble classer les choses dans des catégories différentes, "Être" et "Interagir", alors que ces aspects sont en réalité étroitement liés. Pouvons-nous vraiment différencier nos pensées de ce que nous sommes, et nous considérer comme des individus plutôt que comme des éléments relationnels ? Certaines écoles de leadership ou de coaching entrent-elles vraiment dans une certaine catégorie ou ne devraient-elles pas être illustrées par des bulles s'étendant sur plusieurs catégories et dans l'interaction entre le formateur, l'individu et l'organisation ?

La catégorisation des compétences et des méthodes, telle que mentionnée dans le paragraphe précédent, est généralement associée à la pensée logique et linéaire formelle. Elle est habituellement et traditionnellement utilisée dans les sciences naturelles, organisant la recherche universitaire en domaines et facultés, les organisations en départements et les défis du développement durable en 17 ODD. Il n'y a rien de mal à procéder ainsi, mais nous pouvons avoir l'illusion que les choses sont traitées de façon ordonnée, une à la fois.

Le référentiel des formes de pensée dialectique (DTF), développé par Otto Laske sur la base des travaux de Michael Basseches, offre un aperçu de la manière dont nous pouvons assouplir nos habitudes consistant à considérer les phénomènes comme distincts pour voir la complexité de la réalité et leur interdépendance. D'un point de vue dialectique, nous recherchons ce qui est exclu par nos concepts et nos systèmes et utilisons ces aspects mis à l'écart pour trouver les points communs entre les choses, formant ainsi des pensées plus inclusives. Si vous considérez la réalité comme statique et individuelle, que se passe-t-il si vous appliquez le cadre dialectique ? Vous commencerez peut-être à voir la réalité comme un processus d'évolution et de développement. Vous pourriez également voir les phénomènes dans un contexte plus large, intégral et interdépendant. Et plutôt que de considérer les phénomènes comme des choses distinctes, vous commencerez peut-être à voir que toutes les choses s'emboîtent les unes dans les autres. Vous pourriez commencer à voir comment leur existence dépend les unes des autres au lieu d'être isolées.

D'un point de vue dialectique, le référentiel IDG peut être considéré comme quelque chose de temporaire qui peut être actualisé, un référentiel aux frontières perméables, qui existe dans le contexte des défis du développement durable et à cause de ces défis. Dans cette optique, les catégories de l'IDG peuvent servir de fenêtres ou de perspectives pour plonger plus profondément dans le développement intérieur.

Le référentiel DTF repose sur une base théorique solide et un entretien permet d'évaluer les aptitudes d'une personne à la pensée dialectique. Au cours de l'évaluation, les structures de pensée de la personne sont identifiées et des exercices d'ouverture de l'esprit peuvent favoriser le développement si nécessaire. Cette méthode est ensuite souvent utilisée dans le cadre du coaching et du conseil afin que le participant ou le client améliore son aptitude à la pensée dialectique.

### Références et ressources

Laske, O. (2011). Measuring hidden dimensions. The art and science of

fully engaging adults. Gloucester, MA, USA: Interdevelopmental Institute Press.

Laske, O. (2015). Dialectical thinking for integral leaders: A primer. Tucson Arizona: Integral Publishers.

Shannon, N. and Frischhertz, B. (2020). Metathinking: the art and practice of transformational thinking. Cham, Switzerland: Springer.

### **Le processus d'immunité au changement (ITC)**

La théorie du sujet-objet, élaborée par Robert Kegan, aborde la manière dont nous pouvons nous différencier de ce dans quoi nous sommes bloqués et enfermés, qu'il s'agisse de nos réactions émotionnelles, de nos pensées, de nos relations ou de nous-mêmes. Selon Kegan, le développement a lieu lorsque nous sortons de ce qui est enraciné et que nous pouvons prendre notre ancien moi comme objet. La théorie du sujet-objet décrit le développement en différentes étapes, mais ce sont les mécanismes entourant le développement et ce qui se passe à l'intérieur de nous lorsque nous nous transformons qui sont les plus intéressants. C'est là que nos hypothèses et nos façons de voir le monde deviennent visibles pour nous. C'est ainsi qu'est née une méthode appelée processus d'immunité au changement (ITC).

Le processus ITC est mis en œuvre de manière individuelle ou en groupe et commence par la définition d'un objectif individuel de développement, qui peut être de faire plus d'exercice ou de fixer des limites et de dire non aux attentes et aux souhaits des autres. Lorsque nous essayons de poursuivre ces objectifs et d'apporter un changement significatif dans notre vie, quelque chose en nous semble souvent résister au changement. Il semble y avoir une sorte de réaction émotionnelle, une sorte de système immunitaire qui se déclenche et qui nous empêche de changer notre comportement pour quelque chose qui ne nous est pas familier. Nous pouvons même commencer à saboter notre propre développement. Selon le processus, cela se produit parce que ce nouveau comportement remet en question des présupposés que nous avons sur nous-mêmes et dont nous ne sommes peut-être pas conscients. Si je veux mieux dire non aux désirs des autres, cela peut remettre en question l'hypothèse selon laquelle je me considère comme une personne dont les autres ont besoin.

Le résultat visé par le processus ITC n'est pas en premier lieu d'atteindre l'objectif de développement que nous avons fixé au début, mais plutôt d'obtenir un aperçu de nos réactions émotionnelles et de nos présupposés à ce sujet. Lorsque nous parvenons à formuler cette hypothèse et à la considérer comme un objet, elle ne nous possède

plus et perd son emprise sur nous. Cela nous donne une plus grande liberté et nous permet d'accueillir plus de complexité dans notre espace intérieur.

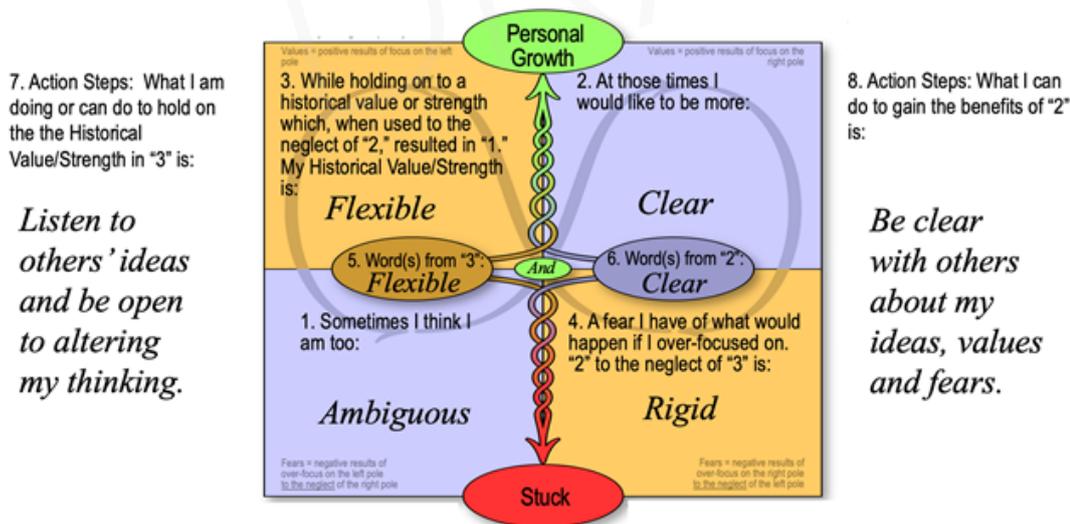
Le processus ITC aborde les fondements de la façon dont nous donnons un sens au monde et à la place que nous y occupons. Mais il facilite également notre capacité à réfléchir de manière complexe à nos propres émotions et à la création de sens en utilisant le langage comme outil pour accéder à ce qui nous était auparavant caché. Cela montre à quel point le langage et l'être sont liés et à quel point il est difficile de classer une méthode dans une certaine catégorie.

La théorie du sujet-objet dispose d'un instrument de mesure appelé Entretien sujet-objet, qui permet d'évaluer le stade de développement d'un participant dans sa manière de donner du sens. Plus vous êtes capable de vous percevoir et de comprendre ce que vous considérez auparavant comme acquis, plus votre construction de sens devient complexe.

**Références et ressources**

Kegan, R. & Lahey, L. (2009). Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization. Boston: Harvard Business Press.

**Croissance personnelle à travers le prisme de la Polarité (DIY)**



Sur une feuille blanche, dessinez une Carte de Polarité® ci-dessous en n'inscrivant que les chiffres (1-8) dans les espaces laissés vides.

La Carte de Polarité®, montrée ci-dessus, est un organisateur de sagesse. La sagesse est en vous. En haut de la carte se trouve votre GPS (Greater Purpose Statement - Déclaration de Finalité Supérieure). Dans le cas présent, j'ai inscrit : Épanouissement personnel. Cela répond à la question "Pourquoi se donner la peine de mettre cette

carte à profit ?". En bas se trouve la peur profonde de ce qui se passera si vous n'exploitez pas bien cette polarité. J'ai inscrit le mot "Bloqué" (Stuck) pour indiquer un déficit en matière d'épanouissement personnel. Le reste est à remplir en 8 étapes avec mon exemple personnel pour vous aider à remplir votre carte. Vous mettrez vos mots dans votre carte :

L'épanouissement personnel est souvent perçu comme le fait de passer d'un aspect de soi que l'on aimerait changer à un autre.

1) Parfois, je pense que je suis trop Ambigu (Ambiguous).

2) Dans ces moments-là, j'aimerais être plus Clair (Clear).

3) Tout en m'accrochant à une valeur historique ou à une force qui, lorsqu'elle est utilisée en négligeant d'être Clair, me rend Ambigu. Ma valeur historique/force est : Être Flexible (Being Flexible).

4) Si je me concentre trop sur la Clarté au détriment de la Flexibilité, je crains d'être perçu comme : Rigide (Rigid).

C'est la peur d'être perçu comme Rigide et de perdre ma Flexibilité qui m'empêchait d'être aussi Clair que je le souhaitais dans mon développement personnel. Nous pouvons maintenant compléter les noms des deux pôles (5 et 6) en prenant un ou plusieurs mots des deux côtés de la Carte des Polarité. Dans ce cas, j'ai pris Flexible de 3 et je l'ai mis dans 5 et j'ai pris Clair de 2 et je l'ai mis dans 6. Vous pouvez faire la même chose à partir de votre carte.

La question qui se pose alors est la suivante : "Comment puis-je conserver ma valeur de Flexibilité et poursuivre mon désir de développement personnel en devenant plus Clair ?"

La réponse consiste à :

7) Identifier d'abord les mesures à prendre pour conserver ma Flexibilité : Écouter les idées des autres et être ouvert à la révision de mon raisonnement, et

8) Les mesures à prendre pour profiter des avantages de la Clarté : Être clair avec les autres sur mes idées, mes valeurs et mes craintes.

Paradoxalement, le fait de s'accrocher à ce que vous avez en "3" vous aidera à atteindre le "2".

### Références et ressources

Johnson, B. 1992 Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems. HRD Press, MA, USA

### Contributeur :

Barry Johnsson

## 5.4 Interagir

*Le fait de respecter les autres, d'en prendre soin et de se sentir connecté à eux – nos voisins, les générations futures, ou la biosphère, par exemple – nous aide à créer des systèmes et des sociétés plus justes et durables pour tout le monde.*

Si “Penser” porte sur la manière dont nous comprenons les différents défis, la dimension “Interagir” porte sur les raisons pour lesquelles nous devrions nous soucier des autres. Nous nous sentons concernés si nous nous identifions à un contexte plus large, à des personnes d'autres familles, d'autres organisations et d'autres cultures, à ceux qui sont décédés et à ceux qui ne sont pas encore nés, ainsi qu'à d'autres espèces et à la nature. La dimension relationnelle implique le Respect, la Connectivité, l'Humilité, l'Empathie et la Compassion.

Les méthodes utilisées ici se concentrent en grande partie sur le renforcement de la connectivité, en entraînant notre capacité de compassion et d'empathie envers les autres personnes et en passant du temps en contact étroit avec la nature. Il s'agit également de cultiver l'écoute, non seulement des mots et des textes, mais aussi des messages plus subtils se cachant derrière les mots, et d'essayer de découvrir les mécanismes plus profonds du contexte social et de la nature qui nous entourent. Par conséquent, une bonne dose d'humilité intellectuelle est un bon point de départ en matière d'écoute, et l'allocation d'un espace ou d'une zone tampon à l'inconnu.

Cette dimension se croise avec “Être”, puisqu'il faut avoir une relation avec soi-même, et aussi avec “Collaborer”, puisqu'il est difficile de faire cela sans être d'abord dans une relation. Nous imaginons la distinction entre “Interagir” et “Collaborer” en se demandant s'il s'agit d'atteindre un résultat.

### Formation à la compassion

L'une des 23 compétences est "Empathie et la compassion", que nous décrivons comme la capacité d'entrer en relation avec les autres, soi-même et la nature avec bonté, empathie et compassion, et l'intention de répondre aux souffrances correspondantes. Nous définissons l'empathie comme la capacité de comprendre et de ressentir ce que les autres ressentent, et la compassion comme le souhait de soulager cette souffrance. Mais pourquoi est-elle nécessaire et comment peut-on y être formé ?

On considère généralement que nous naissons avec une capacité inhérente d'empathie et de compassion envers les personnes avec lesquelles nous sommes en contact étroit, comme le montrent les

études sur les jeunes enfants et les primates. Les perspectives liées au développement de l'adulte démontrent également que cette capacité peut s'étendre des relations étroites à des cercles plus larges, tels que les organisations, les cultures et plus largement. Nous pouvons également constater que notre capacité de compassion diminue temporairement, par exemple dans des situations stressantes ou hostiles, ou si nous nous enfermons dans nos propres jugements, dans une autocritique malsaine ou même dans la honte. La capacité de compassion et d'auto-compassion est alors un atout et, heureusement, elle peut être travaillée et développée.

La formation à la compassion sur laquelle nous nous concentrerons ici peut être réalisée par différents exercices tels que la formation à la méditation. Une façon classique d'effectuer cet exercice est de commencer par une prise de conscience attentive, en se connectant à soi-même, à son corps et à sa respiration. Ensuite, l'attention et la compassion peuvent être dirigées vers soi-même, sans jugement ni autocritique. S'efforcer de ne pas porter de jugement signifie que nous ne sommes pas attachés à nos pensées ou à nos sentiments dans cette situation. Nous faisons de notre mieux avec les moyens dont nous disposons. L'entraînement à la compassion vise souvent à traiter sa propre souffrance, ce qui est de l'auto-compassion, mais ici, nous nous intéresserons à la souffrance de nos relations et à celle des autres.

Après un ancrage en soi, la compassion peut être dirigée vers une autre personne proche et entrer en relation avec elle de la même manière, sans jugement. Ensuite, on peut diriger la même compassion vers une personne moins proche, puis vers une personne avec laquelle on est en conflit et souhaiter qu'elle aille bien, qu'elle soit heureuse et en paix. La compassion peut ensuite être étendue à tous les êtres vivants. L'entraînement est également pratiqué dans le cadre de cours ou de stages, par exemple dans la formation à l'esprit compassionnel, couramment utilisée dans le développement du leadership. On peut y ajouter des exercices où l'on allège les souffrances des autres en pratiquant la générosité, l'hospitalité ou la bonté à l'égard de ceux qui nous intéressent, de nos proches, de ceux qui ne sont pas si proches et de ceux avec qui nous avons un conflit.

Les résultats de notre enquête révèlent plusieurs exemples de soutien et de connexion avec d'autres personnes et avec la nature pour se développer. Cela peut se faire, par exemple, par le biais du bénévolat et de l'aide aux personnes défavorisées, de l'accueil d'une famille de réfugiés, d'un régime végétarien et de la prise de conscience de sa consommation de différentes ressources. Même si le

développement personnel n'est pas la motivation première pour s'engager dans cette voie, la capacité à éprouver de la compassion est susceptible d'en découler.

À quoi mènent les différentes formes de formation à la compassion et comment mesurer leur effet pour s'assurer qu'un cours ou une pratique donne les résultats attendus ? La compassion est généralement mesurée à l'aide de différentes échelles d'auto-évaluation par rapport à différentes affirmations telles que "Parfois, lorsque les gens parlent de leurs problèmes, j'ai l'impression de m'en désintéresser" ou d'autres questions portant sur des aspects pratiques tels que ce que vous faites effectivement lorsque quelqu'un d'autre souffre. Plusieurs études démontrent que les pratiques et les interventions telles que celles décrites ci-dessus augmentent la compassion auto-déclarée des participants.

Dans ce cas, pourquoi serions-nous intéressés par le développement de notre faculté de compassion ? Tout d'abord, plusieurs études indiquent que le bien-être et la qualité des relations de l'individu qui s'engage dans une formation à la compassion s'améliorent. Un autre argument est que nos qualités de leader s'améliorent si nous comprenons la souffrance de nos collègues et nous efforçons de la soulager pour qu'ils puissent faire leur travail correctement.

Récemment, il a été démontré que la compassion favorisait les qualités et les capacités de transformation (liées aux 5 catégories IDG : Être, Pensée, Interaction, Collaborer et Agir) ainsi que les résultats en matière de développement durable aux niveaux individuel, collectif et systémique.

### Références et ressources

Bristow, J., Bell, R. and Wamsler, C. (2022) Reconnection: Meeting the Climate Crisis Inside Out. <https://www.themindfulnessinitiative.org/Handlers/Download.ashx?IDMF=8d56bcb4-15a0-4b39-9236-064eb302ef99>

Wamsler, C. and Bristow, J. (2022) At the intersection of mind and climate change: integrating inner dimensions of climate change into policymaking and practice. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10584-022-03398-9>

Wamsler, C., Wamsler, C., Osberg, G., Osika, W., Hendersson, H. and Mundaca, L. (2021). Linking internal and external transformation for sustainability and climate action: Towards a new research and policy agenda. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959378021001527?via%3Dihub>

### Quête de nature

La déconnexion étant l'une des principales causes de la crise socio-écologique dans laquelle nous vivons, la reconnexion est l'un des processus clés nécessaires pour rendre notre monde plus durable. Nous devons nous reconnecter à la fois à nous-mêmes et à notre environnement naturel. Les recherches montrent que nous protégeons et restaurons la nature principalement au nom de valeurs relationnelles comme l'attachement à un lieu particulier dans la nature et, plus généralement, le sentiment de se sentir connecté à la nature. L'hypothèse est que si nous nous sentons liés à la nature, nous serons moins enclins à lui porter atteinte, car cela serait perçu comme de l'autodestruction. Par conséquent, l'un des moyens de favoriser un comportement favorable à l'environnement consisterait à élargir notre perception de nous-mêmes de manière à ce qu'elle englobe la nature. En outre, la connexion à la nature nous aide à nous écouter et à nous aligner sur ce que nous attendons réellement de notre vie.

Mais comment y parvenir ? Que pouvons-nous faire pour renforcer nos liens intérieurs avec notre environnement naturel ? Les recherches montrent que notre niveau de connexion à la nature augmente avec le temps passé à l'extérieur, et en particulier avec le temps passé dans la nature sauvage. Il est démontré que plus les enfants passent de temps à l'extérieur, plus ils deviennent de jeunes adultes respectueux de leur environnement. Cependant, l'accès et l'interaction avec la nature ont un impact significatif non seulement pendant l'enfance, mais aussi plus tard dans la vie. De tout temps et à tout âge, les hommes sont allés dans la nature pour y chercher orientation et sagesse.

Une approche actuelle consiste à partir en "quête de la nature". Afin de ralentir et de cultiver des qualités telles que la conscience et la cohésion, vous vous rendez dans un endroit spécial de la nature où vous pouvez être complètement seul. Le pouvoir de la solitude dans la nature provient de l'harmonie équilibrée inhérente à la nature sauvage.

La décision de vouloir activement se reconnecter à soi-même et à la nature est le point de départ de ce processus. La préparation de ce temps de quête est ensuite essentielle : il s'agit de régler les questions pratiques, de répondre aux préoccupations concernant le temps à passer dans la nature et de créer un espace intérieur propice à de nouvelles expériences transformatrices. Une fois que nous avons franchi l'étape consistant à laisser notre vie quotidienne derrière nous et à nous isoler dans la nature, nous nous connectons à notre moi exempt de distraction et à l'interconnexion mutuelle de tous les

êtres vivants. Des enseignements sur la reconnexion ainsi que des pratiques telles que la méditation et le tai-chi peuvent soutenir ce processus. La phase dite de réintégration vise à cultiver un processus de quête post-nature afin de réintégrer la nouvelle conscience dans la vie de tous les jours.

Vous pouvez effectuer une quête de la nature en participant à une retraite organisée ou en organisant votre propre voyage. En fin de compte, où que vous alliez, il s'agit toujours de se reconnecter au tissu de la vie, à notre sens de l'appartenance et de l'unité. Nous faisons l'expérience que la nature n'est pas seulement autour de nous, mais que nous sommes la nature à l'intérieur et que nous, les humains, sommes inséparables des éléments naturels.

### Références et ressources

Chawla, L. (2020). Childhood nature connection and constructive hope: A review of research on connecting with nature and coping with environmental loss. *People and Nature*, 2(3), 619-642.

van Droffelaar, B. (2020). The Impact of a Wilderness-Based Training Program on Leadership Transformation. Doctoral thesis, Wageningen University, the Netherlands.

Dunlap, R. E., & Van Liere, K. D. (1978). The “new environmental paradigm”. *The journal of environmental education*, 9(4), 10-19.

Evans, G. W., Otto, S., & Kaiser, F. G. (2018). Childhood origins of young adult

environmental behavior. *Psychological science*, 29(5), 679-687.

Ewert, A., Place, G., & Sibthorp, J. (2005). Early-life outdoor experiences and an

individual's environmental attitudes. *Leisure Sciences*, 27(3), 225-239.

Gennvi, G. (2019). *Nature Quest and The Inner Leadership*.

<https://www.youtube.com/watch?v=SfpAr-X8bGo>

Mayer, F. S., & Frantz, C. M. (2004). The connectedness to nature scale: A measure of

individuals' feeling in community with nature. *Journal of environmental psychology*, 24(4), 503-515.

Visionary Films Stockholm (2016). *Into the Great Mystery - A Reconnection to Nature*.

<https://vimeo.com/182526162>

**Contributrice :**

Alina Stöver

**Passer de l'écoute à la pause**

Faire une pause est essentiel pour réfléchir à ce que l'on vient d'entendre. Il s'agit d'une compétence intérieure qui permet de se connecter à "ce que la personne vient de dire" et à "la façon dont ces mots sont arrivés à soi". Le fait de prendre un temps de pause est aussi important que la qualité de l'espace créé pour cette pause.

L'importance de cette qualité a été soulignée sans étapes méthodologiques dans la sagesse traditionnelle et dans la littérature occidentale décrivant le processus d'écoute pour le discernement.

L'invitation à faire une pause repose sur des sources empiriques qui permettent de comprendre les prises de conscience qui en résultent.

Le savoir autochtone, Dadirri par exemple, consiste à écouter en profondeur et à se connecter, a déclaré Miriam Rose Ungunmerr, sage aborigène du Territoire du Nord, en Australie. Cela implique la contemplation et c'est un mode de vie. Il s'agit de vivre plutôt que de conceptualiser. Miriam s'arrête dans la nature pour écouter les autres systèmes vivants et entrer en relation avec eux et avec elle-même.

Pour Judy Atkinson, Dadirri signifie l'état dans lequel on recueille des informations par une observation silencieuse et une écoute profonde, en construisant la connaissance par sa prise de conscience. Dans cet espace de contemplation, les qualités intérieures invisibles sont à l'œuvre, ce qui éclaire l'action. Le mouvement intérieur détermine la qualité de l'action. Dans le Dadirri, l'apprentissage est une expérience incarnée, Ungunmerr nous rappelle que "l'écoute et l'attente sont la clé", et nous donnent la possibilité d'agir. Par cette action, nous conférons une qualité différente à la relation.

L'écoute profonde peut également être envisagée comme un processus. Dans les trois éléments clés utilisés dans la Théorie U pour ouvrir l'esprit, ouvrir le cœur et ouvrir la volonté -au risque-, Otto Scharmer souligne que l'écoute est la compétence la plus importante et la plus sous-estimée. Les quatre niveaux d'écoute sont les suivants : "téléchargement" (reconfirmation de ce que nous savons), "factuel" (ce qui est différent de ce que nous savons), "empathique" (nous permet de nous connecter à l'expérience de l'autre) et "génératif" (nous connecte à ce que nous sommes et à ce que nous voulons être). Il est faisable d'être avec les autres et de faire une pause intérieure afin de remarquer à quel niveau d'écoute nous

opérons - téléchargement, factuel, empathique ou génératif. Par exemple, dans les groupes, chaque personne peut disposer du même temps pour communiquer, suivi d'une minute (ou plus) de pause, puis la personne suivante peut parler pendant la même durée, et ainsi de suite. C'est au cours de ce temps de pause, avant que ce soit au tour de la personne suivante de parler, que la magie opère. On passe de la réaction à la capacité de répondre.

Faire une pause pour réfléchir, c'est être conscient de l'incarnation de ce que l'on vient d'entendre, et cette qualité intérieure a la capacité, au cours du processus, d'en transformer l'issue.

### Références et ressources

Atkinson, J. (2002). *Trauma trails, recreating song lines: the transgenerational effects of trauma in indigenous Australia*. Spinifex Press

Rodriguez Carreon, V., & Vozniak, P. (2021). Embodied Experiential Learning: Cultivating Inner Peace in Higher Education. *Journal of Awareness-Based Systems Change*, 1(2), 31-50. <https://doi.org/10.47061/jabsc.v1i2.1179>

Scharmer, C. O. (2015). Otto Scharmer on the four levels of listening [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=eLfXpRkVZaI&t=414s>

Scharmer, C. O. (2018). *The essentials of Theory U: Core principles and applications*. Berrett-Koehler Publishers.

Ungunmerr, M. R. Elder (1988). *Dadirri: Inner deep listening and quiet still awareness*.

Miriam Rose Foundation. [https://www.miriamrosefoundation.org.au/wp-content/uploads/2021/03/Dadirri\\_Handout.pdf](https://www.miriamrosefoundation.org.au/wp-content/uploads/2021/03/Dadirri_Handout.pdf)

Ungunmerr, M. R. Elder (2017). *Dadirri*. [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=tow2tR\\_ezL8](https://www.youtube.com/watch?v=tow2tR_ezL8)

### Contributeur :

Vivianna Rodriguez Carreon

### Imagination en Morale (Moral Imagination) - Méditation Symbiose (DIY)

L'imagination en morale est une intervention psychothérapeutique empirique et une pratique politico-spirituelle issue de la tradition cognitivo-comportementale qui utilise l'imagination, les méthodes créatives et la visualisation pour développer l'empathie, cultiver un plus grand sens de soi et un lien plus fort avec ses valeurs, et promouvoir de nouvelles perspectives, la construction d'un sens et la

flexibilité cognitive. L'imagination en morale s'adresse principalement à la catégorie Interagir, en mettant l'accent sur les compétences suivantes : Boussole intérieure, Empathie et Compassion, Capacités de mise en perspective, Orientation et vision à long terme. Elle cible également des compétences dans d'autres catégories telles que la conscience de soi, la présence, la création de sens, le courage et la persévérance.

La méditation symbiose est une courte méditation (8 minutes) qui vous invite à explorer votre expérience de la vie à travers la matière vibrante, l'énergie, les atomes, les êtres vivants et les connexions dont est constituée votre expérience d'humain.

Vous êtes guidé dans le processus de visualisation et de ressenti expérientiel de toutes les parties de votre corps qui sont constituées d'éléments de matière solide, ou "élément Terre" - les os, la peau, les dents, les cheveux, et la sensation physique de leur poids. Ensuite, vous êtes guidé pour visualiser l'ensemble des éléments Terre et solides présents dans le monde et l'univers à l'extérieur de vous, et pour visualiser et imaginer les connexions entre les deux.

La même chose est faite pour les "éléments Eau" et les éléments liquides dans votre corps, puis à nouveau en visualisant les rivières, les tempêtes, les chutes d'eau et les océans du monde extérieur - et le continuum qui existe entre les deux. Il en va de même pour les "éléments Air" et la respiration, en se concentrant sur l'air et les bulles d'oxygène à l'intérieur du corps et en se projetant dans l'air, ses sons et ses sensations dans le monde extérieur. Enfin, la méditation se concentre sur "l'élément Feu" de la chaleur et de l'énergie, et vous guide pour que vous imaginiez les mitochondries dans votre corps, qui étaient autrefois des bactéries et qui vivent maintenant grâce au processus d'endosymbiose. Vous terminez en imaginant la chaîne de relations et de coopération ininterrompues, incarnée à travers les battements de cœur qui leur ont permis d'être en vie à l'heure actuelle.

La méditation mélange des idées cognitives, des concepts et des visualisations issus des sciences, qui sont ensuite rendus vivants par la pratique expérientielle, la respiration, la contemplation et la cognition incarnée, afin de créer une expérience et une intelligence rigoureuses, basées sur le ressenti, de notre interdépendance avec l'ensemble du Vivant.

### Références et ressources

Moral Imaginations (Phoebe Tickell)

Moral Imagination: Implications of Cognitive Science for Ethics (Mark Johnson)

Fröding, B., & Osika, W. (2015). Neuroenhancement: How mental training and meditation can promote epistemic virtue. New York, NY: Springer International Publishing.

Meeting the Universe Halfway, Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning (Karen Barad)

Latour B (2013) Agency at the time of the Anthropocene

Braidotti, R, (2013) The Posthuman

Baughner, J. E., Osika, W., & Robert, K. H. (2016). Ecological consciousness, moral imagination, and the framework for strategic sustainable development.

Jagals, D., & Van der Walt, M. (2018). Metacognitive awareness and visualisation in the imagination: The case of the invisible circles.

Wamsler et al., (2021) Linking internal and external transformation for sustainability and climate action: Towards a new research and policy agenda

A recording of the symbiosis meditation: [https://www.youtube.com/watch?v=rUlrEecXcHg&ab\\_channel=PhoebeTickell](https://www.youtube.com/watch?v=rUlrEecXcHg&ab_channel=PhoebeTickell)

**Constitutrice :**

Phoebe Tickell

## 5.5 Collaborer

*Pour progresser concernant des préoccupations partagées, nous devons développer notre capacité à inclure des acteurs présentant des valeurs, des compétences et des talents différents, mais aussi notre capacité à leur faire une place et à communiquer avec eux.*

“Collaborer” implique des compétences en matière de communication, de co-création, de mentalité inclusive et de compétences interculturelles, de confiance et de capacités de mobilisation. Cette dimension nous rappelle que nous devons développer des compétences au niveau collectif aussi bien qu'individuel. L'objectif 17 des ODD concerne les partenariats pour la réalisation des objectifs et souligne la nécessité de coopérer au-delà des frontières pour atteindre les objectifs de développement durable.

Il existe un grand nombre de méthodes pour aider les groupes à aborder des questions complexes. Certaines d'entre elles sont

abordées ici. Il s'agit à la fois d'une approche cognitive, de la manière de soutenir et d'étayer la compréhension collective de la complexité, et de la manière d'instaurer la confiance et des espaces sécurisés où des points de vue différents et apparemment opposés peuvent coexister. Le point de départ de cette dimension du kit pratique est de se concentrer sur la manière dont nous communiquons en veillant à réduire la violence et les conflits inutiles.

Cette dimension et les méthodes qui y sont présentées se recourent avec la plupart des autres, ainsi qu'avec la dimension "Agir", puisque la plupart des méthodes visent à produire une certaine forme d'action pour résoudre les problèmes rencontrés.

### **Communication non-violente (CNV)**

Après la catégorie de l'interaction, nous nous concentrerons sur la collaboration entre les individus et les différents acteurs, au cœur de laquelle se trouve la communication. Dans le référentiel IDG, nous définissons les compétences communicationnelles comme la capacité à écouter réellement les autres, à favoriser un véritable dialogue, à faire valoir habilement ses propres points de vue, à gérer les conflits de manière constructive et à adapter la communication à des groupes diversifiés. Qu'entendons-nous par "écouter réellement les autres" dans ce contexte ?

Lorsque nous écoutons une autre personne, nous risquons toujours de tirer des conclusions inexactes sur ce qu'elle exprime et de générer des malentendus. Nous pouvons penser qu'elle est mal informée, qu'elle a des exigences déraisonnables ou qu'elle a tout simplement tort. Mais il ne s'agit souvent que de nos propres interprétations, qui sont influencées par nos pensées, nos émotions et nos suppositions concernant cette personne, ainsi que par nos propres besoins (non satisfaits) dans cette situation.

La communication non-violente (CNV) est une méthode appropriée dans ce cas puisqu'elle vise à aller au-delà de ce que les gens disent et font pour rendre explicite leur for intérieur en termes de sentiments et de besoins : non seulement l'intérieur de la personne avec laquelle vous communiquez, mais aussi le vôtre. En tant qu'individus, l'approche de la CNV nous demande d'aller au-delà de notre première interprétation de ce qui est exprimé et d'essayer d'écouter plus profondément. Au lieu de réagir instinctivement comme si nous étions attaqués, nous pouvons poser des questions supplémentaires sur ce que ressent cette personne et sur les besoins qui ne sont pas satisfaits.

S'ouvrir ainsi pour accueillir le point de vue, et éventuellement la souffrance, de l'autre personne ou du groupe peut être plus exigeant

pour nous que de simplement réagir et nous défendre. Cela demande que nous puissions faire de la place en nous-mêmes pour le point de vue et les émotions de l'autre personne, sans pour autant y substituer nos besoins et émotions propres. Cependant, s'entraîner à le faire dans différentes situations peut également contribuer au développement de notre espace intérieur et de notre capacité à accueillir des émotions et des perspectives différentes. La CNV ouvre la voie à une compréhension partagée et à un profond sentiment d'appartenance.

L'application d'outils tels que la CNV dans une situation donnée peut nous aider à établir une communication et une conversation entre toutes les parties en coopération ou en conflit, en identifiant et en exprimant les besoins de chacun, puis, dans un deuxième temps, en élaborant une stratégie commune qui conduira à une solution face aux tensions. L'hypothèse de base de la CNV est que tout comportement humain est motivé par des besoins. Par conséquent, la colère et les reproches peuvent être considérés comme des expressions malheureuses de besoins non satisfaits. Il est plus facile de résoudre un conflit si nous reconnaissons que les besoins sont différents et qu'aucune stratégie n'a encore été trouvée pour les satisfaire à l'amiable. La CNV nous aide à exprimer ce que nous voulons et à demander des choses d'une manière plus transparente par rapport à nos besoins et à nos sentiments, et en accord avec les besoins des autres personnes dans la situation. Elle peut également nous aider à découvrir des besoins dont nous n'étions pas conscients auparavant, comme un besoin de liberté ou de respect.

Les réunions d'équipe "Clear The Air" (CTA) constituent une approche permettant de mettre en œuvre la CNV dans la vie de tous les jours, et qui s'adresse à tout type de groupe. La contribution à la coopération découle de la création d'un espace permettant de cultiver les relations et d'éliminer les tensions associées. L'objectif est de clarifier rapidement les tensions qui apparaissent. En ce sens, les réunions CTA constituent une sorte de filet de sécurité pour les tensions : elles permettent de clarifier des questions que l'on n'a peut-être pas réussi à aborder dans la vie de tous les jours. Le format invite les équipes à aborder et à clarifier les conflits en leur offrant un espace clair et structuré qui commence par un check-in approfondi. Chaque personne réfléchit pour elle-même : Comment est-ce que je me sens en ce moment ? Qu'est-ce qui me préoccupe en ce moment ? Le deuxième tour est axé sur la clarification des tensions et des conflits. Vient ensuite ce que l'on appelle le tour d'appréciation. Les participants réfléchissent : Qu'est-ce qu'une personne de ce groupe a fait qui a répondu à mes besoins ? Qu'ai-je appris à apprécier en

général au cours des dernières semaines ? Enfin, il y a un tour de bilan dans lequel les participants ont l'occasion de faire part de leur situation par rapport au début de la réunion et de ce qu'ils en ont retiré personnellement.

L'attitude positive et appréciative inhérente à la CNV, l'espace sécurisé créé par le facilitateur qui dirige le processus et son orientation vers les besoins sont des conditions favorables qui ont un impact significatif sur le développement des IDG. Les réunions CTA sont structurées de manière à ce que les participants développent d'abord des IDG tels que la présence et la conscience de soi, qui doivent être cultivés individuellement. Ensuite, le processus conduit au développement d'IDG qui n'émergent que de l'interaction des participants au sein du groupe, tels que la compassion et les compétences communicationnelles. Dans l'ensemble, les réunions CTA ne sont pas seulement une fin en soi, mais aussi un moyen de cultiver les relations de coopération et l'action collective.

### Références et ressources

Rosenberg, M. B. (2015). Nonviolent communication: a language of life. Encinitas, CA : PuddleDancer Press.

### Contributeurs :

Alina Stöver, Kristian Stålne

### Méthodes pour favoriser la collaboration sur des questions complexes

En cas de problématique très complexe, aucun individu ne possède à lui seul les connaissances et les compétences qui doivent être prises en compte et utilisées pour élaborer des plans d'action. En particulier, lorsque des parties prenantes ayant des intérêts, des perspectives, des rôles et une base de connaissances très différents sont impliquées, le risque de mauvaise communication, de défiance, d'absence d'objectifs communs et de conflit pur et simple est également considérable. Au cours des cinq dernières décennies environ, un très grand nombre de méthodes ont été mises au point pour favoriser une collaboration productive et surmonter les conflits d'intérêts entre diverses parties prenantes. Voici quelques exemples (parmi beaucoup d'autres) de ces méthodes : TIP, The Integral Process for Working on Complex Issues, Soft Systems Methodology, Open Space, Future Search, Strategic Choice Approach, WorkOut, Consensus-Based Approach, Inquiry-Based Approach, Deep Democracy et Future Workshops. Il est délicat de choisir une méthode parmi toutes celles qui existent, car elles ont

été élaborées à des fins différentes et ont des profils différents en ce qui concerne les fonctions qu'elles remplissent (cf. Jordan, 2014).

Certaines de ces méthodes sont spécifiquement conçues pour aider les participants à développer une plus grande conscience de la complexité, à exploiter de manière créative les tensions entre les différentes perspectives, à être capables de collaborer même lorsqu'il existe un potentiel de conflit considérable, à faciliter la confiance et la créativité, etc. Le recours à une facilitation structurée (soit à l'aide d'une méthode établie, soit d'une conception sur mesure par un facilitateur compétent) peut être nécessaire pour trouver un consensus sur l'objectif et la délimitation, créer la confiance et l'ouverture, mobiliser la créativité, explorer des conditions et des relations de causalité complexes, utiliser différentes perspectives, désamorcer les conflits, et d'autres fonctions. Ces méthodes ne facilitent pas seulement la collaboration, la résolution de problèmes et l'élaboration de stratégies en rapport avec des sujets spécifiques, mais soutiennent également l'apprentissage à long terme des participants quant à la prise de conscience de la complexité, l'ouverture à l'exploration de perspectives divergentes et les compétences concrètes en matière de co-création.

Il existe une vaste littérature sur les méthodes de collaboration sur des sujets complexes, ainsi qu'une grande communauté de facilitateurs expérimentés. Une grande partie de celle-ci est orientée vers la pratique, comme les méthodes et manuels de facilitation. Toutefois, il existe également un corpus de recherche sur les méthodes, notamment parmi les universitaires britanniques dans le domaine de la recherche opérationnelle et de l'ingénierie des systèmes, ainsi que dans le domaine de la démocratie délibérative.

L'un des arguments en faveur de l'inclusion de références à cette famille de méthodes est que le référentiel IDG doit réellement évoluer d'une focalisation sur les compétences et les qualités individuelles vers des capacités collectives. Les méthodes pour les questions complexes sont conçues pour renforcer les capacités collectives et ainsi permettre l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies qui vont bien au-delà de ce qu'un individu peut espérer accomplir.

Afin de réaliser pleinement le potentiel des méthodes pour les sujets complexes, il peut être nécessaire d'impliquer un facilitateur formé et expérimenté. Un tel facilitateur peut adapter la conception d'un processus de groupe aux conditions spécifiques de chaque cas, et peut faciliter chaque phase du processus afin de mobiliser les compétences des participants et d'assurer une collaboration productive.

### Références et ressources

Bunker, B. B. & Alban, B. (2006). The handbook of large group methods: Creating systemic change in organizations and communities. Chichester, England: John Wiley & Sons.

Holman, P., Devane, T. & Cady, S. (Eds.) (2007). The change handbook: The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Jordan, T. (2014). Deliberative Methods for Complex Issues: A typology of functions that may need scaffolding. Group Facilitation: A Research and Applications Journal, Nr 13, pp. 50-71.

Rosenhead J, & Mingers, J. (Eds.) (2001). Rational analysis for a problematic world revisited: Problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict. Chichester, England: John Wiley & Sons.

Ross, S. N. (2006). The integral process for working on complex issues: Public issues edition. (4th Ed.) Bethel, OH: ARINA, Inc.

Wilkinson, M. (2004). The secrets of facilitation: The S.M.A.R.T. guide to getting results with groups. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

#### Contributeur :

Thomas Jordan

### Formation aux compétences interculturelles

Compétence IDG : “Mentalité inclusive et compétences interculturelles”

Dans le travail avec des personnes d'origines culturelles différentes, les différences culturelles peuvent constituer un risque important de conflit. La pertinence de ce défi est particulièrement grande pour les sujets qui requièrent une collaboration internationale, tels que les ODD. La connaissance des différences culturelles habituelles susceptibles d'influencer la collaboration et la communication peut réduire le risque de malentendus, de frictions et de conflits purs et simples. Il existe plusieurs modèles décrivant et expliquant les différences culturelles typiques, tels que ceux développés par Geert Hofstede et ses collègues, Fons Trompenaars et ses collègues et Erin Meyer (cf. références ci-dessous).

Les dimensions les plus connues et les plus pertinentes pour les différences culturelles sont (selon Hofstede) la distance hiérarchique, l'individualisme/collectivisme, la féminité/masculinité et l'évitement de l'incertitude. Ces différences (parmi d'autres) peuvent influencer

les pratiques de communication et de collaboration, l'établissement de relations, le leadership et le comportement de suiveur, ainsi que les attitudes à l'égard des rôles assignés selon le genre. La formation aux compétences interculturelles peut comprendre l'apprentissage des dimensions communes des différences culturelles par le biais de conférences et de lectures, la réflexion sur les expériences personnelles ou d'autrui en matière de conflits interculturels et la réalisation d'exercices de communication et de simulations de groupe. Il convient toutefois de reconnaître que certains universitaires et praticiens mettent en garde contre les risques de stéréotypes liés à l'utilisation de modèles tels que celui de Hofstede et préconisent une approche plus ouverte de la formation à la sensibilisation interculturelle. La formation interculturelle devrait être conçue de manière à minimiser le risque de stéréotypes, tout en offrant des exemples clairs de la manière dont les différences culturelles peuvent être problématiques, et en fournissant des indications sur les connaissances et les compétences qui augmentent la capacité à collaborer de manière créative au-delà des différences culturelles.

La formation à la conscience interculturelle peut être d'une importance cruciale dans les projets impliquant des participants d'origines culturelles différentes, en réduisant le risque de malentendus, de frictions et de conflits purs et simples, ainsi qu'en facilitant le développement personnel et collectif grâce à un répertoire plus large de valeurs et de comportements.

Il existe un très grand nombre de recherches empiriques sur les différences interculturelles. Il existe également de nombreux ouvrages et articles destinés au grand public et visant à renforcer les compétences en matière de collaboration interculturelle. La formation aux compétences interculturelles existe depuis très longtemps et il existe une vaste communauté de formateurs compétents qui utilisent des approches variées.

### Références et ressources

Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (2007). Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies. London: Erlbaum.

Hofstede, G., G. J. Hofstede & M. Minkov (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, McGraw- Hill Professional.

Erin, M. (2014). The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business, PublicAffairs.

Ting-Toomey, S., & Oetzel, J. G. (2001). *Managing intercultural conflict effectively*. Oaks, CA: SAGE.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2020). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Hachette UK..

**Contributeur :**

Thomas Jordan

### Sécurité psychologique

La sécurité psychologique fait référence à l'expérience de pouvoir être soi-même dans un groupe sans craindre d'être rejeté ou ridiculisé par les autres membres du groupe. Pour reprendre les termes d'Amy Edmondson, professeur à Harvard et étroitement associée à ce concept, il s'agit d'un "climat d'équipe caractérisé par la confiance interpersonnelle et le respect mutuel". Les équipes ayant un degré élevé de sécurité psychologique sont ouvertes à leurs erreurs, sont encouragées à en parler et à en tirer des enseignements. Le concept de sécurité psychologique s'applique aux groupes/équipes et aux structures organisationnelles où les individus sont très dépendants les uns des autres et travaillent à la réalisation d'un objectif commun. Sans l'aide de tous les membres du groupe, l'objectif est difficile à atteindre.

Le concept de sécurité psychologique existe depuis les années 1960 et a connu un regain de popularité dans les années 1990. Il a récemment fait l'objet d'une attention particulière grâce à la célèbre étude Aristote réalisée par Google, dans laquelle l'entreprise a recueilli des données auprès de plus de 180 équipes au sein de son organisation afin d'acquérir des connaissances sur ce qui est au cœur de la réussite d'un travail d'équipe. Le facteur qui est ressorti et qui a eu le plus d'impact sur l'efficacité de l'équipe est la sécurité psychologique. D'autres facteurs y ont également contribué, comme la fiabilité, la structure et la clarté, la signification et l'impact, mais dans une moindre mesure.

De nombreuses recherches sur la sécurité psychologique au niveau de l'individu, du groupe et de l'organisation ont montré qu'un degré élevé dans ce domaine peut conduire à une amélioration des performances, de l'apprentissage et de la satisfaction au travail. Il apparaît également que la meilleure façon de conceptualiser la sécurité psychologique est de la considérer comme un phénomène de groupe.

Même s'il s'agit d'un concept de groupe et qu'il ne peut être atteint sans l'engagement de tous les membres de l'équipe, il y a beaucoup de

choses qu'un individu peut faire pour accroître la sécurité psychologique au sein d'un groupe dont il fait partie. Il s'agit de petits comportements tels que poser des questions, s'intéresser aux autres membres du groupe et les respecter, accepter les différences de personnalité, s'assurer que tout le monde est inclus dans les conversations et les décisions, demander l'avis des autres, parler de ses propres erreurs et essayer de nouveaux comportements au sein du groupe.

La sécurité psychologique aborde la dimension de la collaboration et peut être un outil puissant pour améliorer le fonctionnement des équipes et la satisfaction au travail. Elle est clairement liée aux ODD 3, 8 et 17, mais peut également être considérée comme influençant tous les ODD, car la façon dont nous travaillons ensemble a un impact profond sur la rapidité avec laquelle nous pouvons atteindre les objectifs globaux et créer un avenir meilleur.

Il est urgent de trouver des voies innovantes vers un monde plus durable. En tant qu'êtres humains, nous participons tous à cette lutte d'une manière ou d'une autre, que nous le voulions ou non. Ensemble, nos actions déterminent la réussite ou l'échec des générations futures. Nous savons tous qu'il est difficile de rompre avec les vieilles habitudes, et parler de changement n'est pas suffisant. Nous devons joindre le geste à la parole. Si nous ne disposons pas du support ou des outils nécessaires pour réaliser des changements durables à plus grande échelle, il est probable que nous n'irons pas beaucoup plus loin que là où nous nous trouvons actuellement. Une meilleure compréhension du comportement humain et de notre motivation à participer au plus grand défi de notre temps est la base de tout progrès. Nous devons appliquer une psychologie de développement durable à tout ce que nous essayons de réaliser. Pour y parvenir, nous avons besoin d'une innovation et d'une co-création portées par les citoyens. C'est là que les IDG peuvent fournir un cadre indispensable à un changement de comportement réussi, en commençant par nous-mêmes et en progressant vers les 17 ODD de l'ONU.

### Références et ressources

Rework with google: Understanding team effectiveness - Tool: Foster psychological safety <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psychological-safety/>

Edmonson, A. C. and Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. <https://www.ixistenz.ch/objectcomponent774.pdf>

The fearless organization: <https://fearlessorganization.com/>

**Contributeur :**

Kristofer Vernmark

**Le blason (DIY)**

Il s'agit d'un exercice dont les objectifs sont multiples, mais qui a surtout pour but d'amener les participants à parler d'eux-mêmes et à partager, ainsi qu'à apprendre à faire connaissance. L'objectif peut également être de créer un climat de confiance. L'exercice est destiné à trois participants minimum et dure de 30 minutes à 4 heures. Le matériel nécessaire est du papier (de préférence au format flipchat/paper-board) et un stylo (de préférence au format tableau blanc).

Cet exercice peut avoir des résultats différents en fonction du groupe, de ce qui est partagé et de la manière dont on le rencontre. Vous devrez peut-être prendre un peu de hauteur car le rendu peut prendre un peu plus de temps en fonction de ce qui émerge.

Approche :

1. Distribuez des feuilles de papier et des crayons aux participants, un par personne. Indiquez sur un tableau noir ou blanc (ou sur votre propre papier) comment se déroule l'exercice avant que les participants ne soient invités à commencer.
2. Les participants sont invités à dessiner un blason sur la feuille de papier, qui est ensuite divisée en quatre parties. Le blason doit couvrir la plus grande partie possible de la feuille.
3. Dans chaque quart, les participants sont invités à se décrire sur la base de quatre thèmes différents. Il est essentiel que les participants utilisent des images et non des mots.
4. Les thèmes peuvent être variés, mais des suggestions peuvent être faites, par exemple :  
Ceci me décrit... ; Une difficulté que j'ai surmontée... ; Quelque chose dont je suis fier... ; Quelque chose que vous ne saviez pas sur moi... ; Un évènement où je me suis fait disparaître... ; Mon rêve est de... ; Dans vingt ans...
5. Les participants montrent ensuite leur présentation un par un et font une présentation orale d'environ une minute.
6. Lorsque les participants présentent leurs créations, les personnes qui les écoutent sont invitées à prendre des notes et à donner des commentaires positifs sur les présentations. Informez-les que ces commentaires seront conservés pour plus tard.
7. Lorsque tout le monde s'est exprimé, le responsable du groupe peut soit poursuivre l'exercice immédiatement, soit proposer de

revenir plus tard à l'étape suivante. Les deux options ont leurs avantages et leurs inconvénients.

8. Feedback. Disposez les chaises du groupe en cercle. Demandez aux participants de produire le feedback qui a été enregistré. Les participants doivent maintenant, l'un après l'autre, se tourner vers l'extérieur du groupe lorsque le feedback est donné. Lorsque le feedback est donné, la personne qui le reçoit doit seulement écouter et ne pas faire de commentaires. Le feedback est alors donné en cercle ; la personne assise à sa gauche commence à recevoir le feedback, puis continue dans le sens des aiguilles d'une montre.

9. Lorsque tout le monde a fait part de son feedback, la personne qui en a bénéficié se retourne vers le groupe et le remercie.

10. Lorsque tout le monde a reçu le feedback des membres du groupe, le groupe raconte ce qu'il a vécu et réfléchit à ce que cela a suscité.

### Références et ressources

Stefan Dahlberg, Competenscompagniet

#### Contributeur :

Kristofer Vernmark

## 5.6 Agir

*Les qualités telles que le courage et l'optimisme nous aident à nous responsabiliser véritablement, à casser les vieux schémas, à produire des idées originales et à agir avec persévérance en des temps incertains.*

Enfin, la dimension de l'action implique le Courage, la Créativité, l'Optimisme et la Persévérance. Il s'agit toujours de compétences et de qualités intérieures, mais ce sont celles qui sont les plus proches de l'action sur différentes problématiques.

Les méthodes utilisées ici visent à renforcer l'espoir et la capacité d'agir, mais aussi à cultiver la créativité et l'imagination. Comme précédemment, les méthodes et la dimension en elle-même se recoupent avec les autres dimensions. Certaines méthodes visent à résoudre des problèmes en collaboration et pourraient également être placées dans les dimensions "Interagir" ou "Collaborer".

Bien que de nombreux programmes de leadership visent à couvrir la plupart des dimensions de l'IDG - c'est en tout cas une ambition du programme -, c'est probablement dans cette dimension que se situe leur centre de gravité. Le développement du leadership sera abordé séparément en tant qu'application au même titre que l'éducation.

### Formation à la capacité d'action (agency) et à l'initiative personnelle

La capacité d'action, définie comme la capacité de prendre des décisions importantes dans sa vie et d'agir en conséquence, joue un rôle central dans la promotion du sentiment de bien-être (Bandura, 1989;2006). Des recherches récentes en psychologie, en sciences cognitives, en économie et en santé publique ont démontré qu'il est possible d'entretenir cette capacité, même au sein de populations confrontées à d'importantes contraintes de ressources et à des menaces environnementales. Au cours de la dernière décennie, on a assisté à une augmentation des interventions axées sur la capacité d'action, conçues pour catalyser et soutenir les Objectifs de Développement Durable suivants : ODD 1 (Éradication de la pauvreté), ODD 3 (Amélioration de la santé et du bien-être), ODD 5 (Égalité entre les hommes et les femmes) et ODD 8 (Travail décent et croissance économique). Les interventions au niveau de la capacité d'action prennent la forme d'interventions comportementales et/ou numériques conçues pour catalyser les actions visant à atteindre des objectifs spécifiques et pour soutenir les changements de comportement. Trois exemples spécifiques d'interventions testées dans des environnements à faibles ressources sont décrits ci-dessous :

Les programmes de formation Empowered Employee et Empowered Entrepreneur (EET), qui sont tous deux des formations basées sur la capacité d'action, sont nés dans une perspective de santé publique et ont été développés par le Dr. Shankar et ses collègues dans le cadre du programme SEE Change (Shankar, et al 2019), puis adaptés et testés dans de nombreux contextes et secteurs dans des environnements pauvres en ressources. Cette formation comportementale a été conçue dans une optique socioculturelle et de genre, afin de favoriser la capacité d'action en amenant les individus à faire un cheminement personnel pour examiner ce qui est important dans leur vie et à utiliser des outils et des processus mentaux pour y parvenir. Le programme EET permet à l'individu de comprendre son propre système de croyances, d'identifier ses objectifs et de tracer le chemin pour les atteindre, et donne aux participants la capacité de comprendre et de mettre en œuvre les actions qu'ils doivent entreprendre pour atteindre leurs objectifs. Les compétences spécifiques à la planification de l'action comprennent la définition d'objectifs, l'amélioration de la communication, la planification systématique et la résolution active de problèmes. Toutes ces compétences pratiques et psychologiques favorisent la proactivité tout en permettant aux participants de prendre des mesures significatives pour atteindre leurs objectifs, sans être poussés par d'autres personnes ou des forces extérieures, afin de concrétiser leur vision.

La formation à l'initiative personnelle, développée par les psychologues Dr. Frese et ses collègues (Frese & Gielnik, 2014) et testée en collaboration avec des économistes (McKenzie & Woodruff, 2014), a été conçue pour se concentrer sur les compétences motivationnelles, les comportements proactifs, la fixation d'objectifs, la planification et l'innovation, ainsi que sur le dépassement des obstacles. Cette formation a été mise au point pour soutenir les interventions économiques axées sur l'entrepreneuriat et l'amélioration des entreprises. La formation à l'initiative personnelle s'efforce d'apprendre aux propriétaires de petites entreprises à être autonomes, tournés vers l'avenir et persévérants. Elle apprend également aux participants à anticiper les problèmes, à rechercher de nouvelles opportunités et à planifier les moyens de surmonter les obstacles. Un essai aléatoire à grande échelle mené auprès de 1 500 entrepreneurs au Togo (Campos et al, 2017) a montré que sur une période de deux ans, la formation à l'initiative personnelle a permis d'augmenter les bénéfices des entreprises de 30 %, contre 11 % pour la formation commerciale traditionnelle, ce qui en fait une intervention efficace au regard de son coût. Des modifications et des améliorations continuent d'être étudiées pour améliorer les résultats sur la base des résultats récents de la recherche et des expérimentations.

### Références et ressources

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175.

Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on psychological science*, 1(2), 164-180.

Campos, F., Frese, M., Goldstein, M., Iacovone, L., Johnson, H. C., McKenzie, D., & Mensmann, M. (2017). Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa. *Science*, 357(6357), 1287-1290.

Frese, M. and Gielnik, M.M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 13. 1-13. 26.

McKenzie, D. and Woodruff, C. (2014). What were we learning from business training and entrepreneurship evaluations around the developing world? *The World Bank Research Observer*, 29(1), 48-82.

Shankar, AV, Onyura, M and Alderman, J. Agency-based empowerment training enhances sales capacity of female cookstove entrepreneurs in Kenya. *Journal of Health Communications* 2015; 20 Suppl 1:67-75.

Shankar A, Sundar S, Smith G. Agency-Based Empowerment Interventions: Efforts to Enhance Decision-Making and Action in Health and Development. *J Behav Health Serv Res.* 2019. 46(1): 164–176.

The SEE Change curriculum is available as open-source documents through the SEE change website.

<https://publichealth.jhu.edu/departments/international-health/research-and-practice/centers-and-research-groups/research-groups/the-self-empowerment-and-equity-for-change-initiative-see-change>

**Constitutrice :**

Anita Shankar

**Arts, créativité et imagination**

De nombreuses personnes s'adonnent à des activités créatives en tant que loisirs et, lorsqu'on leur pose la question, elles affirment volontiers que les activités créatives leur apportent détente, plaisir et fun. Au-delà du divertissement personnel et du soulagement du stress de la vie quotidienne, les pratiques créatives ont démontré leurs bienfaits sur la santé et le bien-être, ce qui se traduit par un courage, un optimisme et une persévérance accrues. Dans de nombreux pays du monde, les pratiques artistiques sont désormais intégrées aux soins de santé et aux services sociaux. Un résumé de la littérature la plus récente du Royaume-Uni, comprenant des études cliniques et communautaires, est disponible ici : Creative Health (en anglais).

Les arts commencent également à jouer un rôle plus important dans la formation des professionnels de la santé, en révolutionnant l'approche biomédicale dans le but de rendre la médecine plus compatissante, plus appréciative et plus holistique, permettant ainsi aux médecins et aux infirmières de mieux s'occuper de leurs patients. Partout dans le monde, les hôpitaux et les salles d'opération sont repensés grâce à des conceptions artistiques innovantes qui sont censées améliorer l'expérience vécue par les patients et accélérer leur guérison. Un exemple de pratique et de recherche interdisciplinaires impliquant les arts dans la médecine est présenté ici : Institute for Medical Humanities en anglais).

Il est de plus en plus reconnu que les arts, la culture et la créativité conduisent à une citoyenneté plus dynamique et améliorent les compétences sociales, ainsi que l'empathie et la compassion (par exemple, Rathje, Hackel & Zaki, 2021), permettant aux gens de mieux prendre soin des autres. De nombreuses activités créatives

engendrent des états de “flow” (Csikszentmihalyi, 1996), conduisant à un plus grand sentiment d'interconnexion avec les autres et avec le monde. Les pratiques artistiques pluridisciplinaires sont aujourd'hui largement utilisées dans l'éducation, le développement des communautés, la justice restaurative et la pacification, permettant l'exploration de soi, le dialogue et la réparation. Les chercheurs qui travaillent dans le domaine des arts et du changement social soulignent la valeur et le pouvoir des méthodes créatives dans les projets qui envisagent le changement (par exemple, Pereira, Hichert, Hamann, Preiser & Biggs, 2018). Les méthodes créatives peuvent aider à générer des récits visionnaires et des initiatives pilotes qui contribuent à semer au présent des lendemains plus cléments. Ces visions reposent sur l'idée que l'imagination - à travers les images, les métaphores et le langage - a un pouvoir générateur. Comme l'affirment Lakoff et Johnson (1980) :

“Les métaphores ont le pouvoir de créer une nouvelle réalité. Cela peut commencer à être le cas lorsque nous commençons à appréhender notre expérience en termes de métaphore, et cela devient une réalité plus profonde lorsque nous commençons à agir en fonction de cette métaphore. [...]Une grande partie des changements culturels résulte de l'introduction de nouveaux concepts métaphoriques et de la perte d'anciens concepts.” (p. 145)

La créativité et les arts permettent aux gens de se libérer des identités et structures normatives et de suivre le mouvement spontané et débridé de l'imagination, augmentant ainsi leur capacité à prendre soin du monde et à conduire le changement.

### Références et ressources

Collective Encounters, UK: A leading arts organisation specialising in theatre for social change <https://collective-encounters.org.uk/>

Cardboard Citizens, UK: An innovative arts organisation dedicated to addressing social inequities and injustices through creative practice <https://cardboardcitizens.org.uk/>

Creativity & Transformation: A 10-week online learning course, exploring how creativity engenders inner development and social change <https://www.aleftrust.org/open-learning-list/creativity-transformation/>

### Contributeurice :

Jessica Bockler

### Théorie U - Travail de groupe

La Théorie U, également connue sous le nom de "Presencing", offre un modèle de collaboration et d'engagement en utilisant des pratiques basées sur la conscience et la contemplation. Elle offre des perspectives et des processus qui permettent de travailler en groupe pour ressentir plus profondément la dynamique d'équipe et les relations de leadership conscientes, aidant ainsi les organisations à s'engager dans une planification et un prototypage ciblés de projets et d'initiatives. Par exemple, selon Scharmer, l'un des principes essentiels des équipes est l'intention commune. Comment le noyau d'une équipe s'aligne-t-il pour créer une intention commune ? Le cadrage initial est important, afin que le groupe partage le même sens de l'objectif et de la direction. Ensuite, lorsque le processus de groupe est lancé, les membres du groupe sont invités à être authentiques et transparents, ce qui favorise la plus grande harmonie au sein du groupe. La conscience est orientée à la fois vers l'intérieur et vers l'extérieur, elle perçoit ce qui veut se manifester dans le groupe et ce qui se passe en chacun. C'est cette conscience, orientée vers l'expérience intérieure et la dynamique relationnelle, qui favorise l'émergence organique.

Un autre concept fondamental du travail de Scharmer ressort de son entretien avec Bill O'Brien : "le succès d'une intervention dépend de l'état intérieur de l'intervenant". Les praticiens du Presencing explorent les conditions intérieures, en demandant aux organisations d'examiner la qualité des espaces qu'elles créent pour une recherche intérieure et relationnelle profonde. Par exemple, comment voir, sentir et ressentir la qualité intrinsèque de la dynamique d'une équipe. La u-school propose un ensemble d'outils et de pratiques pour favoriser la création d'espaces de transformation : Sensing Journeys, Dialogue Interview, Stakeholder Interview, Guided Journaling, Case Clinic Coaching Circles, Prototyping, et bien d'autres encore. Ces pratiques sont librement accessibles et peuvent être utilisées indépendamment et adaptées à d'autres processus de transformation. En effet, certaines de ces pratiques sont devenues un langage, une littérature en soi, une manière d'exprimer, de connaître et de développer le "processus en U", comme le Scribing et le SPT (Social Presencing Theater), encapsulés en tant qu'arts sociaux. La Théorie U est devenue une pratique distincte en matière de leadership, de management et de coaching, et de nombreux praticiens rejoignent le parcours U chaque année, individuellement et en groupe, en participant à ce que l'on appelle le u-lab 1x et le u-lab 2x, dans lesquels les membres suivent un processus de co-initiation, de co-sensation,

de co-inspiration, de co-création et de co-évolution de projets et d'initiatives émergents.

### Références et ressources

Presencing institute: <https://www.u-school.org/>

Sensing Journeys: <https://www.u-school.org/sensing-journeys>

Dialogue Interview: <https://www.u-school.org/dialogue-interview>

Stakeholder Interview: <https://www.u-school.org/stakeholder-interview>

Guided Journaling: <https://www.u-school.org/journaling>

Case Clinic Coaching Circles: <https://www.u-school.org/case-clinic>

Prototyping: <https://www.u-school.org/prototyping>

Scribing: <https://www.u-school.org/visual-practice>

Social Presencing Theater: <https://www.u-school.org/spt>

### Contributrices :

Vivianna Rodriguez Carreon and Jessica Bockler

### WOOP (DIY)

WOOP est l'abréviation de Wish (souhait), Objectives (objectifs), Obstacles (obstacles) et Plans (plans). Il s'agit d'une méthode simple, basée sur la recherche, qui permet de fixer des objectifs en fonction de ce que l'on souhaite atteindre ou vivre en augmentant la probabilité d'y parvenir. Le WOOP est comme tiré d'un livre d'instructions pour travailler sur le raffermissement de l'espoir, la première caractéristique de notre capital psychologique. Vous pouvez faire un WOOP aussi souvent que vous le souhaitez, il suffit d'y consacrer quelques minutes et d'essayer de se concentrer sur cette tâche, de tout son cœur.

Vous pouvez faire un WOOP seul ou avec quelqu'un (par exemple, un coach, un collègue, un coéquipier, un leader, etc.). Si vous le faites individuellement, il peut être utile d'avoir un papier et un stylo pour écrire vos pensées pendant que vous faites l'exercice. En résumé, un WOOP fonctionne de la manière suivante si vous le faites vous-même :

1. Asseyez-vous et fermez les yeux. Inspirez par le nez en comptant jusqu'à quatre, puis retenez votre souffle en comptant à nouveau jusqu'à quatre. Relâchez l'air par la bouche sans le pousser vers l'extérieur. Imaginez que vous êtes un ballon dont vous libérez l'air.

Comptez jusqu'à huit en expirant, puis comptez jusqu'à quatre avant de recommencer de la même manière. Faites cela cinq à dix fois et sentez si vous vous détendez.

2. Pensez à quelque chose que vous aimeriez réaliser ou expérimenter à un moment donné, comme une réunion ou la journée à venir. Il peut s'agir, par exemple, de quelque chose de nouveau que vous aimeriez apprendre ou d'un accomplissement que vous aimeriez réaliser. Quelque chose qui vous semble difficile, mais pas impossible. Notez-le sur une feuille de papier.

3. Pensez aux sentiments positifs et aux conséquences qui résulteraient de la réalisation de ce que vous aimeriez accomplir, qu'il s'agisse d'une grande ou d'une petite chose. Notez-les, puis focalisez-vous pendant un moment sur les deux ou trois choses qui vous permettraient le mieux d'y parvenir. N'hésitez pas à les exprimer à voix haute et à les entourer sur votre feuille.

4. Ensuite, réfléchissez à tous les obstacles et problèmes possibles que vous pouvez envisager et qui peuvent vous compliquer la tâche, ou vous empêcher de réaliser ce que vous voulez. Les obstacles peuvent venir de vous (par exemple, problèmes de motivation, difficultés de concentration, fatigue, maladie, etc.). Ils peuvent aussi être extérieurs à vous (par exemple, une mauvaise information, un collègue malade, le mauvais temps, etc.). Notez tous les obstacles auxquels vous pouvez penser, qu'ils soient petits ou grands.

5. Pour chaque obstacle, réfléchissez à ce que vous pouvez faire pour éviter qu'il ne se produise et à ce que vous pouvez faire pour y remédier s'il survient. Écrivez chacune de ces mesures sur le papier comme suit : "Pour que \_\_\_\_\_ ne se produise pas, je vais \_\_\_\_\_ et si \_\_\_\_\_ se produit, je vais \_\_\_\_\_."

6. Relisez ce que vous avez écrit et n'hésitez pas à en parler à quelqu'un d'autre.

### Références et ressources

Wang G, Wang Y, Gai X. A (2021). Meta-Analysis of the Effects of Mental Contrasting With Implementation Intentions on Goal Attainment. *Front Psychol.*

Cross, A. and Sheffield, D. (2019). Mental contrasting for health behaviour change: a systematic review and meta-analysis of effects and moderator variables, *Health Psychology Review*, 13:2, 209-225.

### Contributeur :

Stefan Söderfjäll

## 5.7 Application du référentiel IDG dans le leadership et l'éducation

Au-delà de ces exemples de méthodes et de pratiques visant à développer les compétences du référentiel IDG, nous souhaitons partager quelques exemples sur la manière dont ces compétences peuvent être intégrées dans des programmes plus vastes. Ces exemples concernent des programmes de leadership ainsi que des cours et des programmes éducatifs, à commencer par les premiers.

Plus haut dans cette publication, nous avons décrit les résultats de notre enquête qui indiquent qu'une approche transformationnelle est nécessaire pour aborder les questions de développement durable. Mais comment aborder cette question dans un contexte de leadership ?

### Programmes de leadership

Agir est en soi un acte de leadership. Tout ce que nous faisons a un impact. Il est donc important d'être conscient de la finalité de nos actions, d'aligner nos actions sur cette finalité et de développer des méthodes adaptées pour atteindre cette finalité.

Le leadership est donc essentiel pour atteindre n'importe quel objectif, qu'il s'agisse du développement intérieur ou des ODD. Les organisations dépensent des centaines de milliards de dollars pour y former leurs cadres. Les programmes académiques axés sur le leadership ont connu une augmentation rapide. Pourtant, nous restons souvent frustrés par le leadership que nous rencontrons.

La diversité théorique de ce qu'est le leadership a contribué à cette frustration. Mais c'est aussi parce que nos attentes à l'égard de ceux qui sont en position de diriger sont des projections idéalistes et irréalistes de nos propres espoirs insatisfaits. Nous négligeons d'inclure notre propre contribution, la nécessité de nous développer pour progresser dans la réalisation d'objectifs communs. Le leadership est donc une voie à double sens. Il n'est pas simplement du ressort des personnes en position de leadership de dire aux autres ce qu'ils doivent faire. Le leadership est un sport d'équipe, où chacun doit apporter sa contribution.

Afin d'aborder cette approche, les IDG visent à inclure des références à un certain nombre de programmes qui mettent en œuvre ce qui est un principe-clé du leadership. Ce principe se concentre sur le leadership en tant que création des espaces pour les personnes responsables des problématiques afin de leur permettre de développer leur propre capacité d'action. Il s'agit notamment des approches de Leadership transformatif, fondées sur les travaux de James MacGregor Burns, Bernard Bass et d'autres, qui se concentrent sur l'élévation de la valeur morale de l'action des parties prenantes. Il s'agit également

de l'approche du Leadership adaptatif de Heifetz, où le leadership consiste à aller au-delà du management et de l'autorité et à créer un cadre propice à la remise en question des traditions, des loyautés, des valeurs et des modèles mentaux qui ont contribué aux défis existants. Permettre ces changements intérieurs est essentiel pour progresser sur des questions sociétales difficiles.

Bien que les programmes décrits ci-dessous puissent être classés dans la dimension "Agir", ils s'inscrivent en fait dans les cinq grandes catégories du référentiel IDG.

Les qualités liées à la dimension "Être", telles que la Conscience de soi, la Présence, l'Intégrité et l'authenticité, la Boussole intérieure et l'Ouverture et envie d'apprendre, sont toutes reconnues comme essentielles pour le leadership. Le leadership de soi est souvent le plus difficile à mettre en œuvre, mais il a le plus d'impact sur les autres si nous pouvons donner l'exemple de la manière de changer.

Les compétences cognitives sont également essentielles au leadership. Dans notre économie fondée sur la connaissance, les outils de réflexion sont les principales compétences dont nous avons besoin pour réussir. Des études ont montré que les capacités cognitives sont le meilleur indicateur de réussite au moment de l'embauche. La recherche a également montré que le changement transformationnel exige une complexité et une maturité des compétences cognitives qui vont au-delà de la complexité des défis auxquels sont confrontées les organisations et la société.

Cependant, l'intelligence ne suffit pas en soi. Les recherches sur ce que les leaders disent des bons leaders ont montré que la connaissance d'un sujet et l'accomplissement d'une tâche ne sont pas ce qui caractérise un bon leadership. C'est la qualité de leurs relations, la façon dont ils prennent soin des autres et du monde qui les distinguent. Les cinq compétences énumérées ici figurent toutes dans la documentation consacrée au leadership.

Il est clair cependant que toutes ces qualités ne sont jamais pleinement développées chez un seul individu. La collaboration est absolument essentielle pour réunir un ensemble diversifié et solide de qualités nécessaires à la conduite du changement. Elle est basée sur la confiance et repose sur la capacité à communiquer, à co-crée et à mobiliser. Avec la mondialisation, il est également devenu plus important d'inclure la compétence interculturelle afin que nos capacités de collaboration s'étendent au-delà de nos cercles sociaux locaux.

Tout cela est implicitement nécessaire à l'action. Ce qui distingue l'action en tant qu'énergie pour conduire le changement, ce sont les compétences requises pour appliquer tout ce qui précède : le courage,

la créativité, l'optimisme et la persévérance. Bien que les programmes décrits ci-dessous ne décrivent pas explicitement cette synthèse, ils s'appuient implicitement sur la manière dont le leadership développe et met en œuvre toutes les dimensions et compétences relatives au référentiel IDG.

Approche radicale du leadership transformationnel : un cadre complet et conscient est une théorie du changement qui vise à relier les transformations personnelles et sociétales. L'objectif est de générer des résultats durables en (i) trouvant les capacités humaines intérieures pour agir stratégiquement (en soi et chez les autres) et (ii) augmentant l'intégrité par la combinaison des dimensions internes et externes dans l'élaboration, la planification et la mise en œuvre des orientations politiques. Son développement est basé sur plus de vingt ans de travail pour les Nations-Unies, en particulier le PDNU et d'autres organisations, et il a été appliqué à de nombreux projets dans des domaines tels que le HIV/SIDA, la reconstruction après une catastrophe et la sécurité alimentaire. L'approche comprend une pédagogie en trois étapes. Elle comprend des outils opérationnels et des exercices visant à (i) rechercher des capacités intérieures, (ii) concevoir de manière à faire la différence, (iii) pratiquer/mettre en œuvre de nouveaux processus.

#### Programme de leadership climatique

BEYOND est un programme de leadership climatique et environnemental issu de l' "Awaris Inner Green Deal Initiative". Il vise à promouvoir le développement durable de l'intérieur en aidant les décideurs à cultiver la pleine conscience et la compassion, à développer de nouvelles habitudes et à collaborer dans un but commun. 100 dirigeants de l'UE - dont 40 du Parlement européen, du Conseil et de la Commission - ont participé au programme pilote, explorant à la fois la dimension intérieure du développement durable, à savoir la pleine conscience, la compassion, les valeurs et les croyances, et les aspects extérieurs, tels que les changements de comportement, la collaboration et les initiatives prises sur le lieu de travail. Une étude pilote a été menée en 2021/22. Selon les résultats préliminaires, les participants ont fait preuve :

- d'une augmentation significative de la connectivité avec la nature,
- d'une augmentation significative de l'action en faveur du climat (par exemple, vote en faveur de partis écologiques, signature de pétitions) et des mesures d'adaptation (prise de mesures pour se préparer aux impacts du dérèglement climatique),
- d'établissement de liens clairs entre la compassion et les comportements pro-environnementaux,

- d'une meilleure intégration des questions de développement durable dans le travail, notamment dans les allocations budgétaires, l'affectation des ressources humaines, les structures de travail internes et les relations avec les parties prenantes,
- d'une augmentation significative du bien-être, et
- d'une réduction significative de l'anxiété liée au climat.

Le programme a été très largement reconnu. L'institut de formation de l'UE, EUSA, a financé le développement et le lancement d'une nouvelle série de programmes destinés aux cadres des institutions européennes.

The Work That Reconnects (Le travail qui reconnecte) :

“Le discours dominant sur le développement durable n'a commencé que récemment à reconnaître la dimension intérieure de la crise climatique, sous-tendue par la déconnexion. Cependant, certains praticiens et pionniers ont passé des décennies à explorer cette question et à développer des interventions qui peuvent aider les participants à développer un sentiment d'interconnexion. Parmi eux, Joanna Macy, spécialiste de la théorie des systèmes, a commencé dans les années 1970 à développer une approche visionnaire du changement social basée sur une compréhension profonde des interdépendances. Selon Macy, l'expérience de notre interconnexion nous permet de prendre conscience de notre "écologie profonde" et de prendre conscience du potentiel que nous avons de faire la différence dans le monde, ce qui nous incite à réagir de manière appropriée aux réalités auxquelles nous sommes confrontés. Elle a développé ces idées dans un programme appelé The Work That Reconnects (Le travail qui reconnecte), popularisé par des livres tels que *Coming Back to Life* (Revenir à la vie) et *Active Hope* (L'espoir en action). Sur la base de ces travaux, des ateliers et des cours expérientiels ont été proposés à des milliers de personnes depuis plusieurs décennies. Les quatre étapes du programme sont en résonance avec de nombreux principes énoncés dans le présent rapport. Les participants s'engagent dans des pratiques visant à se ressourcer avant de se tourner vers la peur et la douleur associées aux réalités planétaires, de développer leur capacité à "voir d'un œil nouveau" l'interconnexion de tous les phénomènes avant de mobiliser des applications pratiques à travers des actions appropriées. L'expérimentation empirique du programme n'en est qu'à ses débuts, mais des études pilotes ont

montré qu'il était attrayant et populaire. Plus récemment, le programme Integrated Action, d'une durée de six semaines et basé sur la méditation, a permis d'intégrer davantage les approches fondées sur la pleine conscience et la compassion dans les modèles de Macy."

Citation de Bristow, J., Bell, R., Wamsler, C. (2022). Reconnection: Meeting the Climate Crisis Inside Out. Research and policy report.' The Mindfulness Initiative and LUCSUS. [www.themindfulnessinitiative.org/reconnection](http://www.themindfulnessinitiative.org/reconnection)

### Références et ressources

Ramstetter, L., Rupperecht, S., Mundaca, L., Klackl, J., Osika, W., Stenfors, C., Wamsler, C. (2022) Fostering collective climate action and leadership: Insights from a pilot experiment with a 10-week behavioral intervention involving mindfulness and compassion, forthcoming.

### Constitutrice :

Christine Wamsler

### Programmes et cours éducatifs

De la même manière que pour le leadership, nous nous intéressons maintenant aux cadres éducatifs.

L'apprentissage transformationnel dépasse les limites de l'éducation traditionnelle qui enseigne des compétences et transmet des connaissances. Il invite à un engagement global de la personne par le biais d'un travail intellectuel, expérimental et appliqué, favorisant le développement de la conscience et la transformation des visions du monde et des perspectives. Les programmes d'apprentissage transformationnel engagent les étudiants dans une recherche pluridisciplinaire, en leur offrant des possibilités de recherche personnelle, incarnée, émotionnelle, relationnelle et spirituelle. Un processus d'apprentissage transformationnel peut modifier fondamentalement notre image de soi et nos valeurs, ainsi que la manière dont nous percevons le monde et les autres autour de nous.

Les programmes d'apprentissage transformationnel tendent à s'inspirer de formes participatives de pédagogie et d'élaboration de programmes d'études. Les étudiants sont des partenaires et contribuent à façonner le parcours d'apprentissage par leur engagement expérientiel continu avec le contenu du programme. Les éducateurs jouent le rôle de facilitateurs, créant des espaces sécurisés pour la réflexion et le discernement, favorisant ainsi une implication critique dans la théorie et la pratique.

Au cœur des processus d'apprentissage transformationnels se trouve une révolution de nos structures de représentation personnelles (ou prédispositions) qui façonnent les horizons de nos attentes (Mezirow, 1991). Ces programmes permettent de remettre en question les croyances personnelles et les systèmes de valeurs en offrant des perspectives transdisciplinaires ainsi que des épistémologies élargies et intégratives qui permettent de nouvelles manières de construire du sens.

Le cours "Sustainability and Inner Transformation" (Durabilité et Transformation Intérieure) fait partie d'un programme de Master sur les "Études environnementales et Science du développement durable" (LUMES) proposé par le Centre d'études sur le développement durable de l'Université de Lund (LUCSUS), en Suède. Il a été officiellement lancé en 2018 et se déroule chaque année sur une période de trois mois, et a été élaboré dans le cadre du programme "Contemplative Sustainable Futures" (Avenirs durables contemplatifs) de LUCSUS. Des études scientifiques ont montré la pertinence du cours pour nourrir les qualités/capacités transformatrices (ou ce que nous appelons IDG), la transformation intérieure-extérieure et la réalisation des ODD." "Le cours comprend une série de conférences, de séminaires et un laboratoire de pratiques destinés à explorer le rôle des dimensions intérieures (c'est-à-dire les valeurs individuelles et collectives, les croyances, les visions du monde et les qualités/capacités cognitives, émotionnelles et relationnelles qui y sont associées) et leur transformation pour soutenir le développement durable. Des questions telles que le leadership environnemental, l'activisme, la justice sociale et les liens entre l'homme et la nature sont abordées. Les connaissances, les outils et les pratiques issus de la science du développement durable, des neurosciences sociales, de la psychologie, de l'économie comportementale, des études contemplatives et des théories de la transformation sont systématiquement intégrés."

Sites web: Related Master Program ([LUMES](#)), [Course webpage](#), [Syllabus](#), related information on [education activities](#) of the Contemplative Sustainable Futures Program. Scientific and popular science publications about the course [here](#).

Cours "*La dimension intérieure du développement durable : le rôle des valeurs, des émotions et des visions du monde*" ("*The inner dimension of sustainability: the role of values, emotions and world views*").

Dans ce cours de courte durée à l'Université des ressources naturelles et des sciences de la vie de Vienne (University of Natural Resources and Life Sciences Vienna, Autriche), les étudiants intéressés peuvent explorer la dimension intérieure du développement durable tant sur le plan théorique que sur le plan

pratique. Pendant deux cours théoriques, ils examinent divers concepts à l'interface du développement intérieur et du développement durable (par exemple, les valeurs, la conscience écologique, le bien-être subjectif, la connexion entre l'homme et la nature, etc.). Pendant la semaine expérimentale, au cours de laquelle ils conçoivent un processus d'apprentissage transformatif, ils utilisent diverses méthodes et exercices visant à réfléchir à leurs propres valeurs, émotions et visions du monde.

Cours “Pensée systémique décoloniale et résilience” (*Decolonial Systems Thinking & Resilience Courses*) - University of Waterloo, Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience (WISIR)). Le Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience (WISIR) propose une série de séminaires et de cours de développement professionnel pour les étudiants de premier cycle et les diplômés, qui contribuent à renforcer les capacités de travail intérieur/en profondeur et les capacités interculturelles en vue d'un changement systémique de grande ampleur. Par le biais de pratiques et de méthodologies décoloniales, ces cours soutiennent le développement de nouvelles compétences et capacités nécessaires aux transformations liées au développement durable. Ces cours, ainsi que ceux proposés en partenariat entre l'Université de Waterloo et l'Institut Haida Gwaii (Université de Colombie-Britannique), sont soit co-enseignés avec un Détenteur de Savoir Indigène (Elder), soit soutenus directement par des membres des communautés indigènes locales. Les détenteurs de savoirs indigènes offrent leurs enseignements pour aider les étudiants à désapprendre les mentalités coloniales et à explorer de nouvelles façons de voir et d'être dans le monde. Grâce à ces pratiques et enseignements traditionnels, les étudiants développent des capacités intérieures qui les aident à devenir des agents de changement durable. Ces cours uniques sont profondément différents mais complémentaires des programmes académiques conventionnels. En favorisant la compréhension interculturelle des défis posés par la transformation des systèmes, ces pédagogies hybrides aident à élucider et à ancrer la complexité dans les pratiques du monde réel et à interrompre les schémas non durables. S'inspirant de théories telles que la résilience, la complexité, l'innovation sociale, la transsystème et le changement systémique, ces cours favorisent les progrès en matière de développement durable en jetant un pont entre les dimensions internes et externes des transformations systémiques.

### Références et ressources

Revolutionizing sustainability education: Stories and tools of mindset transformation, Ivanova E., Rimanoczy (Eds.)

Walsh, Z., Böhme, J., Lavelle, B. D and Wamsler, C. (2020) Transformative education: towards a relational, justice-oriented approach to sustainability, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(7):1587-1606. Online. Walsh Z., Böhme J., Wamsler C. (2020) Towards a relational paradigm in sustainability research, practice and education, *Ambio* 50:74–84. Online.

Wamsler C. (2020) Education for sustainability: Fostering a more conscious society and transformation towards sustainability, *International Journal of Sustainability in Higher Education* 21(1):112-130. Online.

Wamsler, C., Hertog, I., Di Paola, L. (2022) Education for sustainability: Sourcing inner qualities and capacities for transformation. In: *Revolutionizing sustainability education: Stories and tools of mindset transformation*, Ivanova E., Rimanoczy (Eds.), pp. 49-62, Routledge.

Wamsler, C. (2019) The role of individual inner dimensions and transformation in sustainability research and education. In: *Sustainability and the Humanities*, pp. p.359-373, Leal Filho, W. and McCrea, A. C. (Eds), Springer. Online.

Wamsler, C., Brossmann, J., Hendersson, H., Kristjansdottir, R., McDonald, C. and Scarampi, P. (2018) Mindfulness in sustainability science, practice, and teaching, *Sustainability Science*, 13(1):143-162. Online

### Contributrices :

Christine Wamsler and Kira Cooper

## 6 Discussion

Nous aimerions conclure cette publication par une discussion sur les limites de notre champ d'application et sur la manière dont le kit pratique et l'ensemble de cette publication peuvent contribuer à des trajectoires plus durables pour l'avenir.

Les domaines du développement intérieur et du développement durable sont tous deux extrêmement vastes et complexes, et nous tentons ici de fournir une vue d'ensemble de l'évolution de l'un, de le décrire et de le relier à l'autre. Il s'agit d'un travail que l'on ne peut que qualifier de difficile. Cela implique que nous sommes - inévitablement - enclins à diverses simplifications et à différentes formes de biais à propos de ce que nous faisons. Dans les lignes qui suivent, nous aimerions discuter des simplifications et des angles morts dont nous sommes conscients. Il se peut qu'en lisant cette section, vous vous disiez : il y a un autre angle mort qui n'a pas été pris en compte. Si tel est le cas, nous en serions ravis.

Un premier angle mort est la focalisation sur le monde occidental. La majorité des participants à l'enquête, des scientifiques qui y ont contribué et des deux auteurs de ce rapport sont originaires de pays occidentaux. Dans une certaine mesure, nous avons essayé d'inclure les perspectives de ce que l'on appelle le Sud et des cultures indépendantes. Dans le contexte des IDG, cet aspect sera abordé plus en détail dans la troisième phase du projet. Notre parti pris est évident dans le choix des méthodes incluses dans le kit pratique, mais aussi dans la manière dont celui-ci est organisé et présenté. Même si le principal public cible de cette publication est constitué d'agents de changement dans les organisations qui représentent probablement un public occidental, nous espérons que cette publication pourra également être lue dans d'autres cultures et contextes et qu'elle servira de source d'inspiration.

Un autre biais réside dans le référentiel IDG lui-même, qui présente ses propres angles morts. L'un des critères de sélection des pratiques est qu'elles doivent être en rapport avec les compétences et les dimensions de l'IDG. Par conséquent, nous avons probablement négligé de nombreuses pratiques qui ciblent d'autres aspects du développement intérieur ou du développement durable. Pour des raisons évidentes, il existe des besoins et des préférences individuels dont vous devez tenir compte en tant que lecteurs et praticiens. Quoiqu'il en soit, nous pensons qu'il n'existe pas de méthode unique qui convienne à tout le monde.

Il convient également de noter que les méthodes sélectionnées ont été développées et discutées principalement par des chercheurs plutôt que par des praticiens ayant une expérience dans le domaine. En tant que chercheurs, nous avons tendance à nous concentrer sur ce qui a fait ses preuves, plutôt que sur ce qui s'est avéré efficace et utile dans la pratique. Après tout, s'il est prouvé qu'une méthode fonctionne, comment se pourrait-il que la pratique aboutisse à des résultats différents ? Nous tenons à souligner que la preuve ne vaut que par la manière dont elle a permis d'obtenir un certain résultat. Les chercheurs sont formés pour produire des preuves, ils sont donc doués pour cela. Mais ils ont aussi des angles morts. Pour découvrir au moins quelques-uns de nos propres angles morts dans ce contexte, nous nous sommes entretenus avec plusieurs praticiens qui ont des dizaines d'années d'expérience de ce qui fonctionne dans la pratique en matière de formation de leaders pour le développement durable dans différents secteurs. Bien que cette publication vise à mettre en pratique la recherche sur le développement intérieur, il est encore nécessaire que la recherche liée à la pratique soit alimentée de la même manière.

Dans ce contexte, nous voudrions également souligner que le choix des méthodes n'est pas non plus le résultat d'une analyse systématique de la littérature dans le domaine du développement intérieur. L'enquête menée a été notre principale source de données, suivie par les suggestions et les propositions du Conseil Scientifique. Les entretiens avec les praticiens ont surtout servi à préparer cette enquête et à approfondir certains aspects, de l'évaluation des données jusqu'à la présente publication. L'examen de l'ensemble des méthodes de développement intérieur n'entraîne pas dans le cadre de ce programme.

Nous considérons cette publication avant tout comme un moyen de susciter l'intérêt pour l'exploration de notre monde intérieur et de ses liens avec le développement durable, et d'entamer un dialogue à ce sujet. Notre intention n'est pas de donner des réponses claires à la question de savoir comment nous pouvons promouvoir le développement intérieur afin de mieux aborder les questions spécifiques liées au développement durable. Le chemin à parcourir est encore long. Nous n'y sommes pas encore et nous nous demandons même s'il serait souhaitable de réduire la question du développement intérieur à la réalisation d'un objectif spécifique. Dans l'introduction de cette publication, nous avons esquissé une théorie du changement qui peut être résumée comme suit :

Nous voulons sensibiliser à la dimension intérieure en relation avec les questions de développement durable. Nous adoptons également une perspective de développement de nos mondes intérieurs, individuellement et collectivement, ce qui signifie que les capacités et les qualités intérieures peuvent être développées. Nous partons du principe que si nous appliquons ces méthodes, interventions et pratiques, nous serons mieux à même de relever les défis qui nous attendent. La question de savoir de quels défis il s'agit concrètement et en détail reste ouverte. Nous ne pourrions répondre à cette question que si l'on clarifie ce que signifie réellement le terme de développement durable et ce qu'est ou ce que pourrait être la relation individuelle ou collective avec ce concept. Cette dernière question, à son tour, ne peut être résolue en termes généraux, mais fait partie de notre parcours individuel et collectif. Telle est l'idée de base, et nous espérons que ce kit pratique et cette publication permettront de faire quelques pas dans cette direction.

Comme nous l'avons dit, nous n'avons pas encore suffisamment de preuves de la manière dont nous passons de la dimension intérieure à la dimension extérieure, et donc de la manière dont nous passons des IDG aux ODD. En revanche, pour certaines des méthodes décrites dans le kit pratique, nous disposons déjà de telles preuves, à la fois pour développer certaines compétences et qualités IDG et pour promouvoir la mise en œuvre des ODD. Il reste cependant encore de nombreuses lacunes à combler. Ainsi, bien que certaines méthodologies montrent ce lien, les grands domaines du développement intérieur et du développement durable sont loin d'être reliés. C'est la raison principale pour laquelle cette tâche sera explorée plus avant dans les prochaines phases du programme IDG. Nous souhaitons que tous ceux qui s'occupent de ces questions ou de questions similaires procèdent avec prudence. En fait, nous ne devrions peut-être pas trop renforcer cette connexion dès à présent (bien que nous ne voulions pas dire qu'il ne serait pas souhaitable d'explorer les liens. Au contraire, il est grand temps, sinon nous ne nous serions pas impliqués dans le programme IDG). Cependant, le développement intérieur et le développement durable sont encore loin d'être bien compris et cartographiés.

En ce qui concerne les travaux futurs, nous sommes impatients de mettre en œuvre, de tester et d'obtenir un feedback sur ce kit pratique dans différents contextes et environnements. Nous souhaitons aborder le référentiel IDG d'un point de vue psychométrique afin d'explorer les compétences qui peuvent être mesurées pour évaluer les méthodes et les interventions. Nous espérons donc que la

publication et le kit pratique vous inspireront, qu'ils vous intéresseront et que vous vous engagerez dans votre propre développement intérieur et celui des autres. Nous vous souhaitons un voyage intéressant et souhaitons, pour conclure, solliciter une faveur de votre part : Si vous faites ce voyage avec nous, nous vous invitons à partager vos idées et vos expériences sous diverses formes et dans divers forums. Nous vous invitons à le faire même si vous n'êtes pas d'accord avec tout ce que nous écrivons ici, et même s'il est important pour nous de toujours nous traiter avec respect.

Nous espérons que nos chemins se rencontreront, même si nous évoluons dans des directions différentes.

DRAFT

## 7 Annexe

Ci-dessous figure une liste d'organisations partenaires, de contributeurs et de collaborateurs, dont nous saluons le soutien et la contribution.

### 7.1 Organisations partenaires du programme IDG

#### Contributeurs (entreprises)

Baker & McKenzie, Burren College of Art, Cati och Sven Hagströmers stiftelse, Close, Doings, Electrolux, Ericsson, Explayn, Fundación Melior, Google, Granitor, Haufe Akademie, Howspace, Husqvarna, Icebug, IKEA, Institut für Praktische Emergenz, Jung Relations, Linden Gruppen, Mannaz, OX2, Society Beyond, Spotify, Stena, Telia Company, Tenant & Partner, V3VO / Growloop

#### Partenaires soutien

ASHOKA, AWARIS / Inner Green Deal, Berghs School of Communication, CADRA, Houdini, Howspace, Inner Foundation, MindShift Sweden, Motivation.se, Presencing Institute, Region Stockholm, The Inner Foundation, UNDP - CoFSA, World Human Forum, Shomei

#### Partenaires académiques

DTU/Technical University of Denmark, Göteborg University, Harvard University, Human Flourishing Program, CSS at Karolinska Institutet, Learning Planet Institut, Lund University - LUCSUS, Rotterdam School of Management Erasmus, Stockholm Resilience Centre, Stockholm School of Economics - Executive Education, Stockholm University

#### Partenaires initiateurs

The New Division, 29K Foundation, Ekskäret Foundation

### 7.2 Conseil Scientifique et autres contributeurs

#### Conseil Scientifique

Aftab Omer, Meridian University, United States

Alina Stöver, Sustainability studies, Leuphana University Lüneburg, Germany

Anita Shankar, John Hopkins, United States

Arvind Lodaya, Vidyashilp University, India

Boy van Droffelaar, Wageningen University & Research, the Netherlands

Carlos Largacha-Martínez, Quantic Humanism Initiative, Colombia

Christine Wamsler, LUSCUS, Lund University, Sweden

Dirk van Dierendonck Rotterdam School of Management, the Netherlands

Emma Stenström, Stockholm School of Economics, Sweden

Eva Rood, Rotterdam School of Management, the Netherlands

Fariba Vaziri-Sani, Lund University, Sweden

Filippo Dal Fiore, University of Bologna, Italy

Fredrik Lindencrona, Sveriges Kommuner och Landsting, Sweden

Fredrik Livheim, 29k, Sweden

Hannah Gosnell, Oregon state University, United States

Iva Vurdelja, Fraendi/Cadra, United States

Jackie Stenson, DTU/Technical University of Denmark

Jessica Bockler, Alef Trust, United Kingdom

Jonathan Reams, Norwegian University of Science and Technology

kaa Faensen, Fraendi/Cadra, Germany

Kim Simon Strunk, Universität Passau, Germany

Kira Cooper, Waterloo university, Canada

Kristofer Vernmark, Hack for Earth Foundation

Krisztina Jonas, Stockholm Resilience, Sweden

Lene Søvold, Independent Researcher Norway/Sweden

Maria Booth, Stockholm School of Economics, Sweden

Pehr Granqvist, Stockholm University, Sweden

Phoebe Tickell, Moral Imaginations, United Kingdom

Rainer v. Leoprechting, Fraendi/Cadra, Austria

Renée Lertzman, Project InsideOut, United States

Salvatore Ruggiero, HELSUS, Finland

Sara Lazar, Massachusetts General Hospital, Harvard Medical School,  
United States

Simon Divecha, Greenmode, Austria

Susan Prescott, Nova institute for health, United States

Susanne Cook-Greuter, Vertical Development Academy

Theo Dawson, Lectica, United States

Thomas Jordan, Göteborg University, Sweden

Vivianna Rodriguez Carrion, The University of Sidney, Australia

Walter Osika, Karolinska Institutet, Sweden

#### **Autres contributeurs**

Anna Schaffner, University of Kent, United Kingdom

Benjamin Casteillo, New World Together, Indonesia

Göran Gennvi, Naturakademin, Sweden

Rosa Strasser, Bertha von Suttner University, Austria

Stefan Söderfjäll, <https://www.stefansoderfjall.se/>

#### **Conseillers scientifiques**

Amy C. Edmondson, Ph.D., Harvard Business School

Jennifer Garvey Berger, Ph.D., Harvard University

Otto Scharmer, Senior Lecturer, MIT Sloan School of Management

Peter Senge, Senior Lecturer, MIT Sloan School of Management

Robert Kegan, Ph.D., Harvard University

Daniel J. Siegel, MD UCLA

### **7.3 Le programme IDG travaille en collaboration avec le projet CADRA**

CADRA est un projet cofinancé par l'Union Européenne dans le cadre du programme éducatif Erasmus+. Le projet se concentre sur le thème de l'éducation des adultes. Le programme a débuté en décembre 2020 et se terminera le 31 août 2023. L'acronyme CADRA signifie : Cognitive Adult Development from Research to Application (Développement cognitif de l'adulte, de la recherche à l'application). Dans le cadre du projet, six organisations ont uni leurs forces au cours de ces trois années pour rendre conjointement les thèmes du développement intérieur et du développement des adultes accessibles à un public plus large.

#### **Ces organisations sont (par ordre alphabétique)**

Ekskåret Foundation ([www.ekskaretfoundation.com](http://www.ekskaretfoundation.com)), Sweden

Permakulturpark Steyerberg GmbH ([www.permakulturpark.de](http://www.permakulturpark.de)), Germany

Possert KG ([www.possert.at](http://www.possert.at)), Austria

pro action learning Ltd (now named Fraendi, [www.fraendi.org](http://www.fraendi.org)), Liechtenstein, lead partner of the CADRA project

Tripl bv, Netherlands

World changers & co, UK

**L'objectif spécifique de CADRA est de doter les leaders politiques et économiques ainsi que les organisations à but non lucratif de pratiques de développement qui leur permettent de relever les défis d'un monde de plus en plus complexe et d'accélérer ainsi la transformation vers un monde plus durable et une coexistence pacifique.**

**Pour en savoir plus sur CADRA, cliquez ici : <https://cadra.li>**